



ADDENDA  
KOOLITUS JA KONSULTATSIOONID



# Ettevõtluskaasuste kogumik



Tallinn 2011

## Sisukord

Eessõnad.....	3
1. Heal AS .....	5
2. EstMetal .....	16
3. Tallinna Vaimse Tervise Keskus.....	20
4. Piirilinna muuseumi lugu .....	25
Lisad .....	33
5. Saare: tuleb jaht või ei tule? .....	40
Lisad .....	53
6. Baltic Intertex teelahkmel .....	59
Lisad .....	66
7. Falco TÜ: Kasvamine on imelihtne – või kas on .....	68
Lisad .....	80
8. Tootarendus Telegrupp AS-s: „Mistahes number, Mistahes terminal, Kus iganes“ .....	90
Lisad .....	99
9. Tallinna Sadama Elektrivõrk AS: Suurettevõttest eraldumise lugu või edulugu? .....	106
10. Nordic Houses OÜ .....	114
11. OÜ Addenda: Usalduse piirid töösuhtes .....	120
Lisad .....	123
12. NPNK – Eesti esimene noortepank .....	127
Kaasus A.....	127
Lisad .....	131
Kaasus B .....	147
Lisad .....	149
13. GSM Security: The Golden Cage.....	153
14. Esimese äriidee otsimise lugu .....	158
Lisad .....	166
15. Mistra-Autex – osake Euroopa autotööstusest Raasikul .....	167

## Eessõnad

### Hea kogumiku kasutaja,

Käesolev ettevõtluskaasuste kogumik valmis nende tublide Eesti üli- ja kõrgkoolide õppejõudude ja täienduskoolitajate poolt, kes osalesid perioodil veebruar kuni mai 2011 Ettevõtluskaasuste koolitusel. Koolituse sai teoks EAS tellimusel ning kaasrahastati Euroopa Liidu Sotsiaalfondi toel. Selle läbiviimist kureeris Addenda OÜ, kusjuures koolitajad ning kaasuse kirjutamise nõustajad pärinesid vastavalt Taani *Copenhagen Business Schoolist* ja SA Poliitikauuringute Keskusest Praxis.

Teadolevalt kasutatakse Eesti kõrgharidussüsteemis ettevõtete õppekaasusi üksnes piiratud mahuks. Kasutatavad õppekaasused hangitakse õppejõudude endi poolt internetiallikatest ning kasutatakse peamiselt klassikalisi USA tippettevõtete näiteid. Ka Eesti ettevõtetest on õppejõudude omal initsiatiivil õppekaasusi koostatud, kuid nende formaat on väga erinev ning need ei ole teistele kättesaadavad. Viimasest asjaolust tulenevalt saigi võetud ambitsioonikas eesmärk koostada elektrooniline kaasuste kogum, mis sisaldab rahvusvahelisele akadeemilisele tasemele vastavaid ettevõttest koostatavaid arengulugusid, mida saab kasutada gümnaasiumijärgses ettevõtlusõppes nii majandus- kui mittemajandus erialadel ning millele lisanduvad juhendid kaasuse kasutamiseks nii õpetajale kui õppijale.

Kursuse tulemusena valmis 15 õppekaasust ettevõtluse erinevatest valdkondadest: müügitugevus, turundusstrateegia, tootearendus, innovatsioon, konkurentsipoliitika, ettevõtte kasv jne. Autorite erineva käekirja ja varasema ebahühtlase kogemuse tõttu kaasuste ühtlast taset saavutada ei suudetud, ent kõik kogumikus sisalduvad kaasused on kindlasti õpilastele ja üliõpilastele huvitavad lahendada. Kirjeldatud juhtumid annavad aimu realselt eksisteerivate ettevõtete näitel nende igapäevasest toimimisest, ettevõtetest dilemmadest ja probleemidest, mis juhul ja teistel meeskonnaliikmetel lahendada tuleb. Pole lihtsaid lahendusi, kui asi puudutab inimesi!

Kursuslaste endi sõnul omandasid nad enda jaoks teadmise kaasuse kasutamise meetodikast õppetöös, samuti täiendavaid oskusi kaasuse kirjutamisest, selle kõikide oluliste aspektide tähelepanekuks ja adekvaatseks hindamiseks. Seetõttu võib loota, et kogumikus sisalduvad kaasused ei jää viimasteks! Aitäh Dr. Ph Daniel Hjorth ja Dr. Ph Robert D. Austin, *Copenhagen Business School* ning Anne Jürgenson ja Kadri Kuusk, SA *Poliitikauuringute Keskus Praxis* õpetamast ning juhendamast! Samuti eriline tänu kõigile ettevõtjatele, kes olid nõus infot jagama ja õpetuslikel eesmärkidel avalikustama!

Edu kogumiku kasutamisel

Kristina Paal

Arendusjuht, Addenda OÜ

## **Kaasuste kasutamine kõrgkoolide majandusõppes**

Konkreetsed praktilised näited ja juhtumid on kahtlemata kõrgkoolides toimuva õppetöö lahutamatu osa. Eriti oluliseks muutub see juhul, kui tudengiteks on noored inimesed, kel endal töökogemus vastavas valdkonnas on kas väga väike või puudub üldse. Näited reaalsest elust võimaldavad seostada paremini teooriat ja praktikat ning aitavad näha ning mõista paremini teoreetiliste käsitluste seost reaalse eluga.

Üks suurepäraseid võimalusi teooria ning praktika ühildamiseks on kaasused, mille najal on võimalik õpetada ja õppida väga erinevaid teoreetilisi käsitlusi, tehnikaid, oskusi, aga ka väärtushinnanguid. Tartu Ülikoolis toimivas majandus- ja ettevõtlusõppes on üsna tavapäraseks praktikaks õppetöös kasutatavad erinevad reaalelulised näited ja nõ. minikaasused, kus loengus või seminaris antakse kiirelt ülevaade juhtumist ning arutletakse võimalike lahenduste üle. Tudengitelt saadava tagasiside järgi otsustades on need ka loengus osalejate seas väga hinnatud ja oodatud. Põhjalikum kaasusepõhine õpe on aga valdkond, millele tasuks kindlasti veelgi rohkem tähelepanu pöörata. Pikemad juhtumikirjeldused ja taustamaterjalid võimaldavad pakkuda loengus osalejale reaalsema ettekujutuse elulisest situatsioonist ning võimaluse „katsetada“ probleemi lahendamisel erinevaid teoreetilisi käsitlusi või meetoodikat.

Kaasusepõhine õpetamine võimaldab üliõpilasel saada aimu ettevõtetes või organisatsioonides toimuvast, esile kerkivatest probleemidest ja võimalikest lahendustest. See valmistab omakorda tudengeid ette tulevaseks tööks ettevõttes või ettevõtjaks ning annab suurema kindluse tööle asumiseks.

Kaasuste suuremale kasutamisele õppetöös nii kõrgkoolides kui ka Eesti haridusmaastikul tervikuna, aitavad kindlasti oluliselt kaasa nii koolitused kaasustepõhise õpetamise kohta kui ka Eesti ettevõtete põhjal tehtud õppematerjalid. Kuna Eesti turusituatsioon on piisavalt spetsiifiline, siis Eesti organisatsioonide kaasused, mis on koostatud õpetamise eesmärgil, on kaasustepõhise õppetöö edukaks toimimiseks ja levikuks äärmiselt olulised. Seetõttu on käesolev kogumik Eesti õppejõududele, õpetajatele ja koolitajatele väga olulise väärtusega.

Kursusel osalenute nimel

Marge Seppo

Innovatsiooni juhtimise teadur, MA (maj.)

Majandusteaduskond

Tartu Ülikool

## 1. Heal AS

Eva Makienko<sup>1</sup>

Täna, 2003. aasta algul, on finantsjuht Ingrid asjade käiguga rahul, voodikohtade arv on suurenenud ning voodikohtade täituvus on püsinud viimaste aastate lõikes stabiilne või isegi aasta-aastalt veidi kasvanud. Aastaks 2000 oli spaa ettevõtte Heal AS (vt Foto) majutuse pakkumiseks väljaarendanud 145 voodikohaga 71 tuba ning 2002. aastal kujunes voodikohtade täituvuseks 78,9% (vt Tabel 1). Võib öelda, et hoone majutusosa juurdeehitusega seotud investeeringud olid end igati õigustanud. Lisaks lubasid 2002. aasta finantstulemused oletada, et ettevõttel on veel kasvupotentsiaali ning selle info plaanib Ingrid viia Heal AS nõukogu ette (Talving, 2011a).

### Aeg atra seada - ettevõtte edasised arengusuunad

Heal AS 2002. aasta majandustulemuste aruandekoosolekuni on jäänud poolteist nädalat ning täna arutab juhatus ettevõtte edasise arenguvõimalusi. Heal AS juhatusse kuulub kaks liiget: turundusjuht Maret, kes tegeleb n.ö tulude poolega (sh turud, sihtrühmad, tooted-teenused ning nende arendamine) ning finantsjuht Ingrid, kelle peamiseks ülesandeks on hoida kontrolli all ettevõtte kulude pool. Lisaks kuulub ettevõtte tippjuhtkonda tegevjuht Enna, kelle juhtida on ettevõtte igapäevatöö, sh lisaressursside leidmine planeeritud tegevuste elluviimiseks jne.

Fra Mare hubasest, avatud lahendusega bürooruumist avaneb kaunis vaade Paralepa männimetsale. Ingrid, Maret ja Enna on tänaseks jooksvad päevakajalised küsimused läbi käinud ning naised nadivad kohvi koos kosutava loodusvaatega. Tõesti, loodus on imeline! Hea sõõm positiivset energiat, et edasi minna juba eksistentsiaalse teemaga. Nimelt arutletakse täna, millised võiksid olla Heal'i edasised arengustenaariumid, milliste konkreetsete ideedega nõukogu ette minna.

INGRID: On üsna tõenäoline, et 2003. aastal investeeritakse omanike poolt kapitali tegevuse laiendamisse. 2002. aasta majandustulemused on olnud igati ootuspärased ning ka puhaskasumi number on täitsa kenake. Peaksime olema valmis, et pakkuda nõukogule omapoolseid ideid edasiste arengute osas.

MARET: Üks on kindel, et peame oma kliendiportfelli muutma, seda nii-öelda noorendama. Küsimus on, kuidas saaksime olla tänasest atraktiivsemad just noortele, lastega peredele, keskealistele. Kindlasti peaksime tõsisemalt mõtlema kuvandi loomisele, maine kujundamisele. Hetkel on Eestis kõik spaad ühte nägu ja ma näen, et peame siin astuma selgeid samme eristumise suunas. Thalasso suund on minu arvates hea eristumise võimalus.

---

<sup>1</sup> Ettevõtluse lektor, TLÜ Haapsalu Kollidž.

ENNA: Jah, minu arvates haakub thalasso mereline temaatika meie senise tegevusega hästi. Keskkond on sobiv, samuti olemasolev personal.

INGRID: Thalasso jaoks peaksime välja ehitama eraldi basseinid ning lisaks veel merevee hoiustamise paagid. Kulude poole pealt vaadatuna ei ole see odav lõbu, samuti on kulukas edasine mereveebasseinide hooldamine. Tuleks uurida, millised nõuded on paakide ehitamisele jne.

MARET: Eelmisel aastal Warnemündes Neptun Spa'd külastades nägime, et ka keerulistes tingimustes, mägedes, on võimalik edukalt mereveebasseini teenust pakkuda.

INGRID: Aga Oriental Spa, India ideoloogial põhinevate iluteenuste, hoolitsuste pakkumise mõte? Kuidas sellele vaatate? Siin oleksid meil kulud oluliselt väiksemad.

ENNA: Ma ei tea, kahtlen Oriental Spa osas. Raviosakonna töötajad on suhteliselt konservatiivsed, nii-öelda lääne meditsiini esindajad... ja nad ei ole eriti altid osalema idamaa meditsiini teemalistel koolitustel. Näen siin tõsist takistust eelkõige personali poole pealt. Oleme siin püüdnud paari inimest koolitusele suunata, et pakkuda mõnda uut idamaist hoolitsust, kuid huvi koolituse vastu on olnud pehmelt öeldes leige. Ja kui töötajate silm ei sära, ei tule sellest midagi head välja.

INGRID: Oriental Spa puhul tuleb hoolikalt läbi mõelda logistilised küsimused, mis seotud spetsiifiliste õlide, õlikogumise tehnoloogiaga massaažilaudadega jne. Need vahendid ja seadmed peaksime hankima otse Indiast. Samas, kulude poole pealt vaadates, tundub see mulle siiski hetkel mõistlikum valik kui thalasso suund.

MARET: Uus Pirita Top Spa Hotell on samuti turule tulemas, kus hakatakse pakkuma idamaade hoolitusi... Kui me räägime selgest eristumisest, siis on mul hetkel enam usku thalasso teemasse. Naised, vaadake meid ümbritsevat loodust – thalasso, mis thalasso!

INGRID: Jaa... peame läbi kaaluma mõlema suuna erinevad riskid.

## **Nõukogu otsus**

Heal AS nõukogu koosneb kolmest liikmest. Nõukogu määrab ettevõtte juhatuse koosseisu, planeerib majandustegevust, korraldab juhtimist ning kontrollib juhatuse tööd. 2002. aasta majandustulemuste arutelukoosolekul langetati Heal AS nõukogu poolt otsus investeerida kapitali ettevõtte tegevuse laiendamiseks (Talving, 2011b).

Järgmise paari kuu jooksul vajavad lahendamist järgmised olulised küsimused: Millistele sihtgruppidele laienemise käigus panustada? Millistele turgudele laieneda? Milline saab olema ettevõtte nišš? Kindlasti on vajalik juurde hankida ka lisaressursse (laen, erinevad projektid vms), juhtkond peab kaaluma erinevaid võõrfinantseeringu kaasamise võimalusi.

## **Kuurortlinn Haapsalu**

Ettevõtte Heal AS tegevuskoht asub Haapsalus. Haapsalu (Hapsalla, Hapasella, Hapsell, Habsal, Haepsal, Opesal, Hapsal) on Eesti väikelinn Haapsalu lahe lõunarannikul, kus 01.05.2006 seisuga oli 11 966 elanikku (Haapsalu..., 2011). Haapsalu on tunnustust leidnud eeskätt vaikse suvituslinnana ning mudaravikuurordina. Oma madaluse tõttu soojeneb Haapsalu laht suviti rohkem kui teised Eesti ranniku lahed ning merevee keskmine temperatuur suvel on +21 kraadi (Haapsalu..., 2011).

Haapsalu kuurordi ajalugu ulatub aastasse 1820, mil Haapsallu tuli tööle kreisiarst Carl Abraham Hunnius. Kohalikke elanikke ravides puutus Hunnius kokku omapärase rahvameditsiini võttega – meremudaga. Dr Hunnius lasi uurida meremuda keemilist koostist ning katsetas uut mudaravi meetodikat oma sugulaste ja patsientide peal (Fra Mare..., 2011). Uurimistulemused olid positiivsed ning paljud Tartu arstid ja ülikooli õppejõud olid uuest raviviisist vaimustatud. 1825. aastal ehitati dr Hunniuse eestvõttel Haapsalu Eeslahe kaldale esimene vesimudaravila. 1845. aastal valmis Tagalahe ääres teine märksa suurem ja mugavam mudaravila. Eriti hinnatuks muutus rohkete lahtede ja saarekestega pikitud kuurortlinn Peterburi rikka aadelkonna ja Vene keiserliku õukonna seas. Haapsallu tulid oma tervist parandama ja vaikelu nautima tsaarid Peeter I, Aleksander I, Aleksander II, Aleksander III ja Nikolai II (ibid.).

1867. aastal suvitas Haapsalus maailmakuulus vene helilooja Pjotr Tšaikovski, kes lõi siin ühe osa oma esimesest ooperist 'Vojevood' ning instrumentaalpalade tsükli 'Mälestusi Haapsalust'. Kuurortlinna võlud avastas enda jaoks ka kuulus Vene maali- ja teatrikunstnik Nikolai Roerich. Tema viimasest külaskäigust 1910. aastal pärinevad tuntud tööd 'Merede taga on suured maad' ja 'Varjaagi motiiv' (Fra Mare..., 2011).

Eesti Vabariigi ajal (1918–1940) oli Haapsalu jätkuvalt populaarne suvituslinn. 1938. aastal valmis suur moodne sanatooriumihoone ning sama aasta juulis suvitas siin 21 rahvuse esindajaid. Professoritele ja muusikutele lisaks suvitasid siin kõrged riigitegelased ning tuntud ärimehed kogu maailmast. Haapsalus suvitasid ka paljud väljapaistvad Eesti riigi- ja kultuuritegelased nagu Aino Kallas, Friedebert Tuglas, Villem Grünthal-Ridala, Oskar Luts jt (Fra Mare..., 2011). Pärast Eesti okupeerimist korraldati sanatoorne tegevus Nõukogude seaduste järgi ümber. Laiendati juba Eesti Vabariigi ajal rajatud ja praegugi edukalt tegutsevat sanatooriumi 'Laine'. Siia saabusid ravialused kogu Nõukogude Liidust. Taasiseseisvunud Eestis alustati taas Haapsalu mudaravi traditsioonide taastamisega (ibid.).

1994. aastal asus tegutsema uuenenud sanatoorium 'Laine', endise Bergfeldti ravila krundile tekkis samanimeline väike mudaravila. 1997. aastal valmis Paralepa määndide alla tervise- ja puhkekeskus Fra Mare. Haapsalu teavitab end jätkuvalt kogu maailmale kuurortlinnana (Fra Mare..., 2011).

2002. aastal tegutses kuurortlinnas Haapsalus kaks spaa ettevõtet - Laine Spa ning Heal AS poolt hallatav Fra Mare. 2000-ndatel oli Laine Spa keskendumas enam vanemaealisele

kliektuurile, samas Fra Mare oli liikumas pigem wellness teenuste pakkumise suunas (Talving, 2011b).

### **Heal AS, ettevõtte algusaastate arengulugu**

AS Heal asutati 1992. aastal, mil tehti esimesed sissemaksed aktsiakapitali. Ettevõte on loodud Fra Mare tervise- ja puhkekeskuse ning Bergfeldti mudaravila haldamiseks (Fra Mare..., 2011). Sama aasta 1. oktoobril osteti hoone Haapsalu Eeslahe kaldal Suur-Liiva 15a, et rajada sinna mudaravila. Ajaloolisel krundil valminud Bergfeldti mudaravila avas ukse 24. juulil 1993, mil alustati erinevate mudaravi teenuste pakkumisega (ibid.). 14 voodikohaga mudaravila asus Haapsalu linnas, kus hoone ühelt poolt avanes kaunis vaade Haapsalu lahele. Mudaravila vahetus läheduses asusid ühtlasi ka elumajad ning endine nõukogudeaegne polikliinik.

Ettevõte Heal AS on pidevalt arenenud ja laiunenud. Juba algusaastatel oli näha, et Bergfeldti Mudaravila ruumid Haapsalu linna sees jäävad ettevõttele kitsaks. Et pakkuda uuenduslikke spaa teenuseid kaasaegses keskkonnas, alustati 1. oktoobril 1994 Fra Mare tervise- ja puhkekeskuse üldehitustöid. Paralepa männimetsa vaikusse rajatud puhkekeskuse avaiiritus pühendati Eesti Vabariigi aastapäevale 23. veebruaril 1997, esimesed kliendid saabusid sama aasta märtsis (Fra Mare..., 2011). Teenindusettevõtte avati 1997. aastal 90 majutuskohaga (Kallasvee & Sukles, 2004; Talving, 2011a).

Uues hoones oli lisaks majutusblokkile väljaehitatud basseini ja saunakompleks ning toitlustusteenuse pakkumiseks restorani osa. Kui algusaastatel keskenduti peamiselt raviteenuse pakkumisele, siis uue tervise ja puhkekeskuse põhitoodeteks kujunesid juba kahe erineva spaa valdkonna ravi- ja wellness teenusepakettid. Klientidele pakutavad pakettid sisaldavad majutust, ravi või hoolitsusi ja toitlustust. Wellness pakettidesse kuuluvad hoolitsused on oma mõjult lõõgastavad ning ravipakettidesse kuuluvad teenused tervist taastavad. 2000. aastal laiendati tervise ja puhkekeskust Fra Mare 145 voodikohani (vt Tabel 1).

Tervise ja puhkekeskus Fra Mare on tuntud Spa Hotell Fra Mare nime all.

### **Spa Hotell Fra Mare tegevusest**

Aastal 2002 olid Spa Hotell Fra Mare põhitegevusaladeks taastusravi, majutus, toitlustus. (Kallasvee & Sukles, 2004). Spa Hotell Fra Mare tegevust on arendatud nii kompleksteenuseks kui ka igas tegevusvaldkonnas eraldi. Kõiki teenuseid pakutakse ühes hoones, mis on liigendatud põhitegevusalade järgi (ibid.). 2002. aastal oli hoone liigendatud hotelliosaks, restoraniks, raviosakonnaks ja spordikompleksiks. Spa Hotell Fra Mare funktsionaalset struktuuri kajastab lisas olev Joonis 1.



2002. aastal töötas organisatsioonis 74 põhikohaga töötajat. Osakondade lõikes jaguneb töötajate osakaal järgmiselt: restoran (28%), raviosakond (26%), järgnevad hotell (20%), ilumaailm (10%), kontor (9%), kauplus (4%) ning spordikompleks (3%) (vt Joonis 2). Suvehooajal lisandub töö hooajalisuse tõttu keskmiselt 20 töötajat restorani poolele, kuna lähedal asub rand ja restorani ning väliterrassi klientide arv sõltub oluliselt ilma oludest.

Spa Hotell Fra Mare põhitegevused aastal 2002 (Kallasvee & Sukles, 2004):

- majutamine, hotellis on 145 voodikohta: 3-kolmekohalist peretuba, 3-kahekohalist deluxe tuba ja 65-kahekohalist numbrituba;
- taastusraviteenus, 150 kliendi teenindamiseks päevas;
- toitlustamine, 145-kohaline restoran "Fra Mare", kus toitlustatakse nii kompleksteenuse ostnud kliente kui ka a la carte menüü alusel üksikkliente, 35-kohaline kohvik klientide toitlustamiseks ja suvehooajal 45-kohaline välisterrass;
- saun, jõusaal;
- seminariteenus 20-kohalises seminariruumis ja 50-kohalises "Panoraamsaalis";
- esmatarbekaupade ja suveniiride kauplus.

Teenuste lõikes moodustas aastatel 2001 ja 2002 Spa Hotell Fra Mare kogukäibest (vt Tabel 2; Joonis 3) suurima osakaalu raviteenuste müük (82%; 84%), järgnevad toitlustamine restoranis (5%; 6%) ning kaupluse müük (5%; 5%) (vt Tabel 2; Joonis 3).

Fra Mare nädalane ravipakett sisaldab (Kallasvee & Sukles, 2004):

- majutust 6-7 ööpäeva;
- 2-3 raviprotseduuri päevas;
- toitlustamist 3 korda päevas;
- hommikvõimlemist ja -ujumist, vastavalt 5 ja 6 päeva;
- sauna ja basseini kasutamist 6 päeva.

2001. aastal jagunesid Spa Hotell Fra Mare-s ööbinud kliendid rahvuste lõikes järgmiselt (Kallasvee & Sukles, 2004): soomlased (90,8%), eestlased (8%), rootslased (0,9%) jt. Aastal 2002 suurenes eestlastest ööbinud klientide osakaal (9,4%), vähesel määral kahanes soomlastest klientide osakaal (88,5%). Samuti võis täheldada 2002. aastal mõningast venelaste ja norrakate huvi kasvu Fra Mare teenuste vastu (ibid.).

Võib öelda, et hotellis majutatud klientidest 91% on ravipaketi ostnud kliendid ja 9% klientidest on valinud vaid majutusteenuse (Kallasvee & Sukles, 2004).

Voodipäevade arv on Fra Mares (vt Tabel 3) 2000. aastal, kui hotelli laiendati 50 voodikoha võrra, hüppeliselt kasvanud, ulatudes 34,5 tuhandeni. Voodipäevade arvu kasv jätkus intensiivselt ka 2001. aastal, ulatudes aasta lõpuks 40,5 tuhande voodipäevani ja jätkus laugemalt 2002. aastal, kui toimus kasv 41,5 tuhande voodipäevani (ibid.). Voodipäevade arvu kasvu mõjutab müügipoliitika. Näiteks on oluline vahe, kas müüakse lühema- või pikemaajalisi ravipakette (Kallasvee & Sukles, 2004). Arvestama peab, et lühemaajaliste, 2-3 päevaste pakettide müük võib vähendada voodipäevade arvu.

2002. aastal hakati Fra Mare poolt pakkuma lisaks sanatoorsetele pakettidele juurde ka iluteenuseid sisaldavaid pakette, st juuksuri, kosmeetika ja manikööri ja pedikööri. Kuivõrd kliendiööde kasv on viie aasta lõikes olnud 78%, võrreldes ajavahemikku 1997- 2002, tähendab see peaaegu kahekordset kasvu. Iga aasta tuli pakkuda juurde midagi uut, et hoida üleval klientide huvi.

## **Ülevaade spaa turu trendidest, peamised konkurendid**

Eestis on kuurortide teket soodustanud siinsed heade raviomadustega mudalademed. Tervisemuda ning ravisupluse rakendamise võimalusi on arstid kasutanud oma ravipraktikas juba alates 19. sajandist, mil Haapsalu ja Narva-Jõesuu piirkonnad kujunesid kiiresti Venemaa tsaari õukonna, vene rikaste ettevõtjate ning kõrgintelligentsi eelistatumateks puhkepaikadeks (Eesti Spa..., 2011). Samuti kujunesid kuurortlinnadeks ka Pärnu ja Kuressaare. Kuurortide areng jätkus ka Nõukogude ajal. Laiendati olemasolevaid ravivõimalusi ning ehitati juurde uusi ravi- ja puhkekomplekse (ibid.).

Eesti Kuurortide ja Taastusravi Liitu kuulus 16 taastusravi keskust (Kallasvee & Sukles, 2004). Tänapäeval (aastal 2011) tegutseb Eesti Kuurortide ja Taastusravi Liit juba Eesti Spa Liidu nime all (Eesti Spa..., 2011). Eesti Spa Liit on oma kodulehel välja toonud, et ettevõtted omavad kaasaegset sisseaset, pakuvad mugavaid majutusvõimalusi ning laialdasi ravivõimalusi. Ettevõtted pakuvad nii “medical spa” kui wellness teenuseid, iluteenuseid ning mitmekülgeid vaba aja veetmise võimalusi (Eesti Spa..., 2011).

2000-ndate algus oli Eestis spaa valdkonna arengus kiirete muutuste aeg ning spaa turism tervikuna oli kasvamas. Jõuline tervislike eluviiside propageerimine meedias ning terviseteadlikkuse kasv elanikkonna seas tõi endaga kaasa uute trendide esilekerkimise Euroopa turismisektoris, mis omakorda lubas prognoosida uuendusi ka Eesti spaade arengus. Näiteks kui 1990-2000-ndatel pakuti Eesti spaades peamiselt raviteenust, siis 2000-ndate alguses oli turul tekkimas nõudlus wellness toodete ja teenuste järele. Kui raviteenuste peamiseks tarbijaks oli vanemaeline soomlasest klient, siis wellness toodete ja teenuste potentsiaalseteks tarbijateks on eelkõige keskealised, noored ning lastega pered (Talving, 2011a).

2000-ndate alguses võis prognoosida turu muutusi Spa klientide jagunemisest turul segmenteerumise tulemusena. Kuivõrd raviturism muutus ravikeskselt lõõgastavamaks, oli muutumas ka klientuur (Kallasvee & Sukles, 2004). Turule oli lisandunud lisaks vanematele klientidele ka keskealisi ja noori peresid, kelle huvid ei lange alati kokku. Oli märgata tendentsi, et ühed Spa hotellid hakkasid kalduma noorema kliendi ja teised vanema kliendi vajaduste rahuldamise suunas (ibid.).

Uute trendide tuultes oli Eesti spaa maastikule sisenemas ka uusi tegijaid (Pirita Top Spa Hotell 400 kohaga) (Kallasvee & Sukles, 2004), kes arvestasid juba uute trendidega (nt idamaade ideoloogial põhinevate wellness toodete pakkumine) ning juba turul tegutsevad

spaad tegid kõvasti tööd n.ö oma „näo“ leidmise nimel, eesmärgiks konkurentidest eristumine. 2000-ndate alguses oli pea kõikidel Eesti spaa ettevõtetel sarnaselt väljaarendatud saunakompleksid, basseinid ning enamus presenteeris end eelkõige raviteenuse pakkujana. Erandiks polnud siin ka Heal AS (kaubamärgid Fra Mare, Bergfeldti). Näiteks, 2002. aastal moodustasid Heal AS Fra Mare tervise- ja puhkekeskuse klientidest vanemaealised, eelkõige raviteenuseid tarbivad soomlased 88,5% (Kallasvee & Sukles, 2004).

Spa Hotell Fra Mare peamisteks konkurentideks on Eesti Kuurortide ja Taastusravi Liitu kuuluvad 16 ettevõtet-taastusravikeskust, mille külastajate arv ja ööbimiskohtade arv on aasta-aastalt kasvanud (Kallasvee & Sukles, 2004). Aastatel 1998 kuni 2001 on ööbimiskohtade kasv olnud stabiilne (ligikaudu 300 kohta aastas), kasvades 1619 kohalt 1998. aastal 2450 kohani 2001. aastal. Aastal 2002 toimus aga hüppeline tõus, mil lisandus 482 voodikohta. Voodikohtade arv oli aastatel 1998 kuni 2002 kasvanud 3 korda (ibid.).

Aastal 2002 oli Spa Hotell Fra Mare turuosa 6%, suurimad konkurendid nii kohtade arvult kui ka voodipäevade arvult (sulgudes turuosa %-des) on järgmised: Sanatoorium “Tervis” (17%), Taastusravi keskus “Estonia” (15%), AS Kuressaare Sanatooriumid (sanatooriumid “Saaremaa Valss”, “Meri” ja “Rüütli”) (13%), AS Toila Sanatoorium (8%), Taastusravi keskus “Sõprus” (7%), Taastusravi keskus “Viiking” (7%), Tervisekeskus “Laine” (6%) ja “Viimsi Tervis SPA hotell” (5%) (Kallasvee & Sukles, 2004).

Aastal 2002 on Spa Hotell Fra Mare üheks eeliseks konkurentide ees väljaehitatud uusehitised. Suurem osa sanatooriumeid alles rekonstrueerisid oma vanu hooneid järk-järgult. Turg kasvas aga kiiresti ning konkurents tugevnes. Juba hakati juurde ehitama ka uusi spaasid (nt Pirita Top Spa Hotell) ning uute ja renoveeritud kohtade arv suurenes kiiresti.

### **Thalasso Spa vs Oriental Spa**

Seega, 2003. aasta alguses otsustasid Heal AS omanikud eraldada kapitali ettevõtte laiendamiseks. Seatud sihtideks on hõivata Eesti spaa turul senisest suurem turuosa, samuti tuleb liikuda uutele turgudele. Oluline on leida oma nišš ning 2003. aasta seisuga on Heal AS laual kaks arengusuunda – Thalasso vs Oriental.

Mõiste thalasso tuleneb kreeka keelsest sõnast *thalassa* ning eesti keelne tõlge sellele on *meri*. Thalasso spaa idee on pakkuda erinevaid wellness teenuseid, mis on seotud merega. Näiteks spaa teenused, mis on seotud mereveega, meresetete ja – vetikatega. Thalasso ideoloogia arendamine sobitub hästi niiske merelise kliimaga.

Mereveebasseinide väljaehitamine on suhteliselt kulukas. Merevett tuleb hoiustada eraldi, selleks spetsiaalselt ehitatud mereveepaakidesse, samuti on kulukas edasine mereveebasseinide hooldamine. Samas keskkond, kus Fra Mare tegutseb (mereäärne kaunis männimets), olemasolev töötajaskond (enamuse raviosakonna töötajatest on meditsiinilise haridusega) ning seni tehtud investeeringud lubasid oletada, et Thalasso Spa väljaarendamisel Haapsalus on potentsiaali (Talving, 2011b).

Teine valikutest on keskenduda Oriental spaa teenuste pakkumisele (täpsemalt India). Teada on keskealiste ja noorte eestlaste eksootikalembus, kelle armastatud reisisihtideks on kauged paigad Aasias jm. Oriental Spa idee on pakkuda erilisi lõõgastavaid idamaiseid hoolitsusi. Märksõnaks wellness teenused, mis aitavad terviseteadlikel klientidel paremini leida vaimset ja füüsilist tasakaalu.

Oriental Spa arendamisega seotud väljakutseteks on logistilised küsimused nagu teenuste pakkumiseks vajalike vahendite ja seadmete tarnimine (spetsiifilised õlid, spetsiaalse õlikogumise tehnoloogiaga massaažilauad jms). Suurimaks probleemiks võib osutuda siiski ettevõtte raviosakonna töötajaskond, kes on valdavalt lääneliku meditsiiniharidusega ning keda ei innusta mõte ümberõppest idamaiste raviteenuste pakkumiseks (Talving, 2011b).

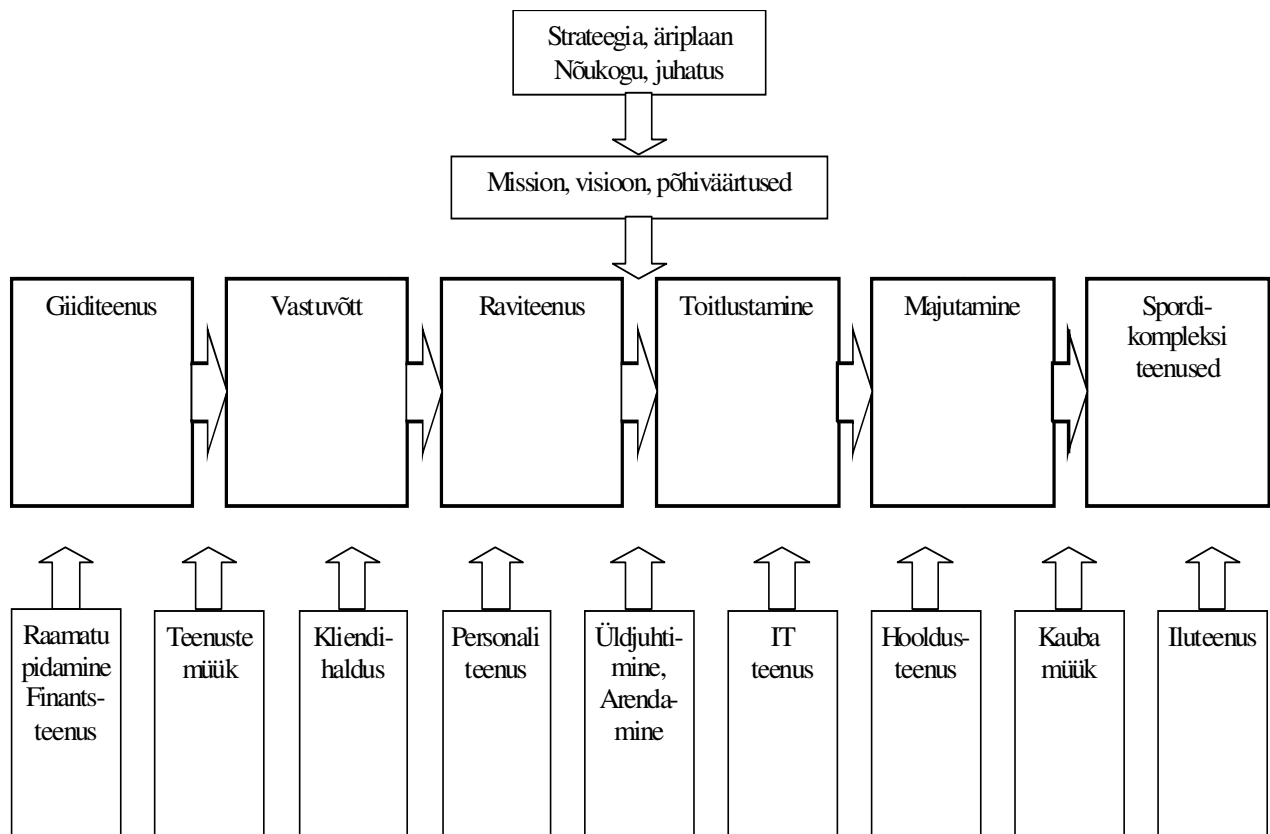


*Foto: Spa Hotell Fra Mare, Heal AS (2011).*

Tabel 1. Spa Hotell Fra Mare tubade ja voodikohtade arv, voodikohtade täituvus (%), 1997-2002

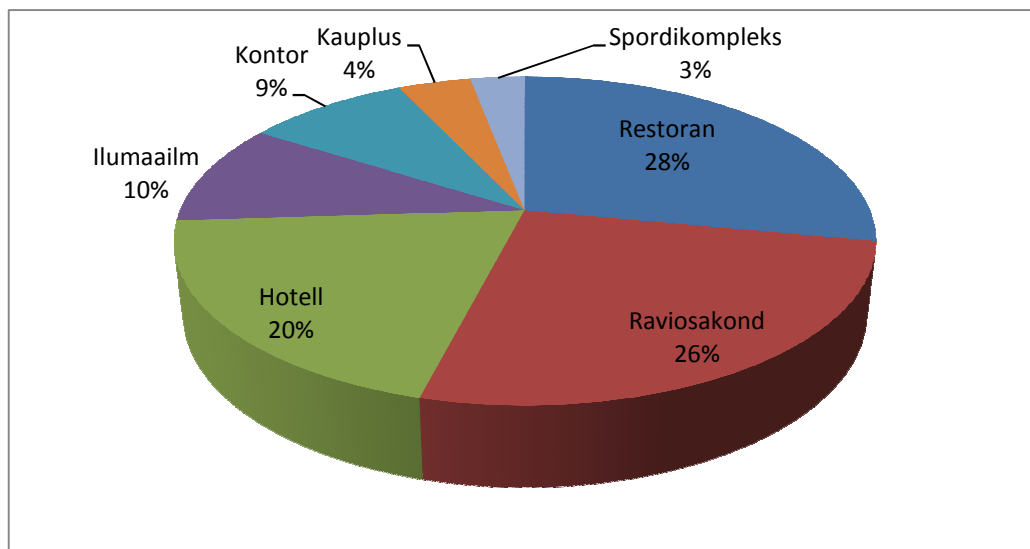
Aasta	Tubade arv	Voodikohtade arv	Täituvus
1997	45	90	<b>84,5</b>
1998	45	90	<b>81,8</b>
1999	45	90	<b>76,6</b>
2000	71	145	<b>74,8</b>
2001	71	145	<b>77,1</b>
2002	71	145	<b>78,9</b>

*Allikas: Talving, I. (2011a), Heal AS.*



Joonis 1. Spa Hotell Fra Mare funktsionaalne struktuur.

Allikas: Kallasvee, E. & Sukles, M. (2004).



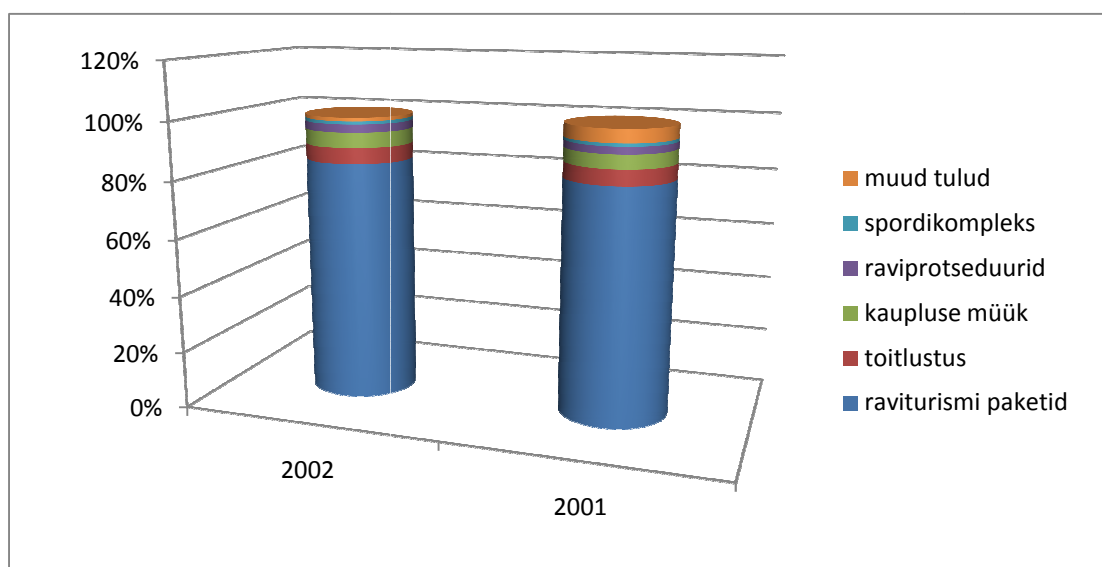
Joonis 2. Spa Hotell Fra Mare töötajate jaotus allüksuste lõikes aastal 2002.

Allikas: Talving, I. (2011 a), Heal AS.

Tabel 2. Spa Hotell Fra Mare kogukäive teenuste lõikes aastatel 2001 ja 2002.

	Raviturism	toitlustus	kaupluse müük	ravi- protseduurid	spordi- kompleks	muud tulud	käive kokku
<b>2001</b>	31057623	2038257	1810878	934001	384345	1733056	37958160
<b>2002</b>	32577994	2141263	2036229	1084228	429011	459715	38728440

Allikas: Talving, I. (2011b), Heal AS.



Joonis. 3. Spa Hotell Fra Mare kogukäive teenuste lõikes aastatel 2002, 2001, (%).

Allikas: Talving, I. (2011b), Heal AS.

Tabel 3. Spa Hotell Fra Mare klientide ja voodipäevade arv aastatel 1999-2002.

	1999	2000	2001	2002
<b>Kliente</b>	3979	6030	6389	7277
<b>Voodipäevi</b>	25155	34489	40546	41461

Allikas: Kallasvee, E. & Sukles, M. (2004).

### Kasutatud allikad:

Eesti Spa Liit. (2011). *Spaa traditsioonid*. [2011, aprill 11]. [www.estonianspas.eu/et/espa/spa\\_traditsioonid](http://www.estonianspas.eu/et/espa/spa_traditsioonid)

Fra Mare Thalasso Spa. (2011). *Heal AS ajalugu*. [2011, aprill 10]. [www.framare.ee](http://www.framare.ee)

Haapsalu linn. (2011). *Linnast*. [2011, aprill 11]. [www.haapsalu.ee](http://www.haapsalu.ee)

Kallasvee, E. & Sukles, M. (2004). *Spa hotellile sobiva kvaliteedimudeli valik, mis võimaldab täita ISO 9001:2000 nõudeid Spa Hotell Fra Mare näitel*. [Magistritöö]. Tallinn: Estonian Business School juhtimise õppetool.

Talving, I. (2011a). Heal AS arengusuunad algusaastatel 1992-2002. [2011, märts 24]. Intervjuu Skype vahendusel.

Talving, I. (2011b). Heal AS struktuur ning arengu väljakutsed aastatel 2002-2003. [2011, aprill 5]. Intervjuu Skype vahendusel.

## 2. EstMetal

Leena Kivisild<sup>2</sup>

*EstMetal osakonnajuhtide iganädalane koosolek on just lõppenud. Andres Tool, kes on juhina ettevõttes töötanud viimased 1,5 aastat, näeb inimesi ruumist üksteise järel lahkumas ja ootab õiget hetke, et paluda ühel neist koosoleku ruumi veel jääda. Koosolek kulges küll plaanipäraselt, kuid Andres tunneb end häirituna. Nii on see varemgi olnud. Osakonnajuhid arutavad elevusega, vaidlevad, otsustavad ning kui hiljem analüüsitakse tulemusi, siis selgub, et asjad ei saa siiski tehtud nii nagu sai kokku lepitud. Vahel pole asju tegema hakatudki. Vabandused on varnast võtta...Andres tunneb end häirituna ning peale meeste „hurjutamist“ saavutab siiski uued kokkulepped ja lõpuks asjad sujuvad. Kuid ühe osakonnajuhataja käitumine teeb talle muret enim. Mark Telling...*

ANDRES: „Mark, kas sa jääksid veel paariks minutiks siia, tahan sinuga rääkida.“

*Mark ei paista kuidagi üllatuvat, nagu ootaks seda ettepanekut. Mehed istuvad taas laua äärde ning Andres alustab tasasel häälel.*

ANDRES: „Minuni jõudis üks info ja ma soovin sinu kinnitust, kas see on tõsi või lihtsalt kuulujutt.“

*Mark ei reageeri, vaatab enda ette lauale, on rahu ise.*

ANDRES: „Selline jutt, et...kolleegid teistest osakondadest on täheldanud, et sinu töökojas täidetakse tellimusi, mis ei ole sinu osakonna aruannetest läbi käinud. See tähendab, et kliente teenindatakse otse, mitte EstMetal nimel. Kas sa oled teadlik sellisest tegevusest?“

*Mark tõstab küsimuse peale silmad, ta näol ei liigu ükski lihas.*

MARK: „Ei.“

*Vastus on nii konkreetne ja emotsioonitu, et Andres ei oska koheselt reageerida. Tekib paus.*

*Lõpuks ta kogub ennast ja jätkab.*

ANDRES: „Vaata, jutud ei sünni tühjale kohale. Kas teoreetiliselt oleks selline vahelt-tegemine võimalik? Kui hästi sa kontrollid oma mehi?“

*Nii provotseerivale küsimusele ei suutnud isegi Mark jääda külmaks.*

MARK: „Ma usaldan oma mehi ja sellest piisab. Sa tahad, et ma seisaksin nende kõrval ja kontrolliks igat liigutust?“

---

<sup>2</sup> Brightminds OÜ omanik.



ANDRES: „Usalda aga kontrolli – selline on põhimõte, Mark. Sa ei saa oma osakonda juhtida nagu sõprade seltsi. Sa tead, et meil on seljataga rasked ajad, oleme kärpinud tasusid. Inimesed on leidlikud, kui kitsas on käes. Ja sinult, kui osakonna juhilt, ma eeldan ettevõtte huvide kaitsmist ja kui vaja siis ka inimeste kontrollimist.“

*Andrese hääl on kalk, kuid siiski rahulik.*

*Mark on nähtavalt häiritud. Ta tahaks justkui vastata, kuid ei leia õigeid sõnu. Tal on raske Andresele silma vaadata ning otsustab vait jääda.*

ANDRES: „Ja veel üks asi, millest ma aru ei saa, miks see nii on. Juba aasta otsa me jahume siin koosolekutel struktuuri muutustest ja sa ei avalda peaaegu kunagi valjuhäälselt oma arvamust – ei vastu ega poolt. No ma järeldan siis, et sa oled nõus. Samas just täna olid sa ainuke, kes ei esitanud järgmise poolaasta tegevuskava, viitasid ajapuudusele või midagi sellist. Ei ole üldse veenev käitumine, Mark. Mis sul seal osakonnas toimub? Kaua me kuulame sinu lubadusi struktuurimuudatustest ja tegevusplaanidest? Ma ei saa sinust aru. Kas sa oled nõus omaette tuluüksuse staatusega või mitte?“

MARK:“ „, Homseks ma esitan lähiaja plaani.“

*Marki hääl oli osavõtmatu, ta tõusis püsti ja sammus rahulikult, kuid ilmselgelt väsinud moel koosolekuruumist välja.*

*Kõik toimub nii ootamatult, et Andres ei ütle vahele ühtki sõna ja vaatab Markile vaid järele.*

*Umbes minuti pärast tärkab Andrese peas mõte. Ta liigub kiirelt oma kabineti poole ning sisenedes kutsub assistent Maarika enda järel ruumi.*

ANDRES: „, Sulge uks, palun. Mul on sulle kiirülesanne. Palun uuri, kas Mark Telling on asutanud hiljuti äriühingu. Ma vajan vastust hiljemalt homseks. See info peab jääma konfidentsiaalseks“

*Maarika on ootamatust korraldusest sõnatu ning väljub ruumist.*

## **EstMetal taust**

EstMetal As (EM) on Baltikumis juhtiv elektriseadmete ja –materjalide tootja, mis projekteerib ja valmistab erinevate tootmissektorite tellijatele tootmisprotsessi korraldamiseks vajalikke transpordiseadmeid ja konveiereid. Ettevõtte eksport moodustab kuni 70% tootmismahust. Ettevõtte asutati 1996. aastal ning kuulub ühe tütarettevõttena rahvusvahelisse kontserni. Peamised tootegrupid, mida ettevõtte valmistab, on andme- ja telefonisidevõrkude seadmed, lehtmetailist eriotstarbelised sisustuselemendid ja fiiberoptilised ühenduskaablid. Ettevõtte annab tööd 120 inimesele.

EM kasvas kiiresti kuni 2008. aastani, kui ettevõtet tabas üleilmne majanduskriis. Omanikud reageerisid kiiresti ning kriisist väljumiseks ja vajalike muudatuste sisseviimiseks otsustati ettevõttesse tuua uus juht. Senise pikaajalise juhi asemele määrati väljastpoolt noor ja energiline juht - Andres Tool. Andrese tugevus oli valdkonna tundmine, rahvusvahelises kontsernis töötamise kogemus ning värskete ideede olemasolu ettevõtte jõuliseks edasiviimiseks. Just viimane omadus oli Andrese valikul otsustav. Nimelt senise juhi mõjul oli ettevõtte langenud teatavasse stagnatsiooni ning jätkates samal viisil oleks see majanduskriisi oludes kogu ettevõttele tähendanud selget allakäiku. Andrese ülesandeks sai EM rahavoogude taastamine ning ettevõtte pööramine uuele tõusule.

Üks esimesi suuri muudatusi, mis Andres ette võttis, oli ettevõtte struktuuri muutmine nii, et see võimaldaks tõsta ettevõtte protsesside efektiivsust. Senise struktuuri kohaselt oli igas osakonnas esindatud kõik olulised funktsioonid: juhtimine, tootmine, müük, arendus. Uue struktuuri kohaselt koondati kõigi osakondade müüjad ühte müügitiimi ja kõik arendusega tegelevad töötajad ühte arendustiimi. Selline jõudude konsolideerimine aitas olemasolevat kompetentsi kasutada paremini, tekitada sünergiat erinevate spetsialistide vahel, toetas meeskonnatööd keerukamate lahenduste väljatöötamisel.

Muutuste sisseviimine ei läinud loomulikult libedalt. Inimesed on tavaliselt muutuste vastu ja juhi juhtimisstiilist ja väärtustest sõltub, kuidas muutuste protsess läbi viiakse. Andrese soov oli muudatuste „läbisurumise“ tuhinas toime tulla nõ „minimaalsete kahjudega“ personali osas. EM-s töötab palju pikaajalise kogemuse ja väga kõrge kompetentsiga spetsialiste. Andres eesmärk oli, et taoline kompetents ettevõttes säilib, on ju uute samaväärsete töötajate leidmine Eestist peaaegu võimatu või seotud väga kõrgete kuludega.

Tagasilööki tabas Andrest ootamatust kohast. Kui funktsionaalsete osakondade loomisega läks enam-vähem plaanipäraselt ja töötajad tulid uue struktuuri ideega kaasa, siis hooldusosakonnaga, mida juhtis veidi üle 30-aastane Mark Telling, tekkis probleem. Hooldusosakond teenindab ettevõtte kõiki osakondi kõikvõimalike seadmete remontimisega. Lisaks pakub osakond remonditeenust ka ettevõtte väljapoole, teenindades samas piirkonnas tegutsevaid teisi ettevõtteid, kelle osakaal osakonna klientide hulgas on märkimisväärne.

Andrese idee on muuta osakond tuluüksuseks, mis teeniks kasumit. See tähendab eesmärkide püstitamist ja sihipäraselt tegutsemist nende eesmärkide saavutamise nimel, näiteks uute klientide otsimist. Mark oli harjunud, et töö tuleb ise kätte. Tänu töö kõrgele kvaliteedile ja väga mõistlikule hinnale, olid kliendid justkui „sunnitud“ teenust ostma nende käest. Taoline süsteem töötas juba 15 aastat ning ei Mark ega tema meeskond ei näinud vajadust midagi muuta.

Andrese jaoks teeb situatsiooni keeruliseks asjaolu, et Mark on tipp-professionaal, kelle teadmised ja oskused on ettevõtte jaoks hindamatu väärtusega. Ta saab hakkama ülikeeruliste probleemide lahendamiseks, mis seadmete remontimisel võivad esile kerkida. Mark on omamoodi talent ja seetõttu on tal kõrge autoriteet nii oma osakonna sees (kuigi alluvad on temast tunduvalt vanemad ja pikaajalised tööstaažiga) kui terves ettevõttes. Mark tunneb kõiki olulisi väliskliente isiklikult, omades nendega häid ja pikaajalisi suhteid.

Andres on suunanud Marki erinevatele tootmise ja inimeste juhtimise koolitustele lootuses, et Mark mõistab, miks on vaja ettevõtet arendada ja milline on juhi roll muutuste sisseviimisel. Paraku ei andnud need koolitused soovitud efekti. Omavahelistes vestlustes Andresega või koosolekutel Mark näib väljakäidud ideedega nõustuvat, kuid oma osakonnas ta ei võta midagi ette. Peale 1,5 aastast selgitustööd ei ole Hooldusosakonna töökorralduses midagi muutunud.

### 3. Tallinna Vaimse Tervise Keskus

Riina Rohelaan<sup>3</sup>

#### SEADKE ENDALE ALATI EESMÄRK

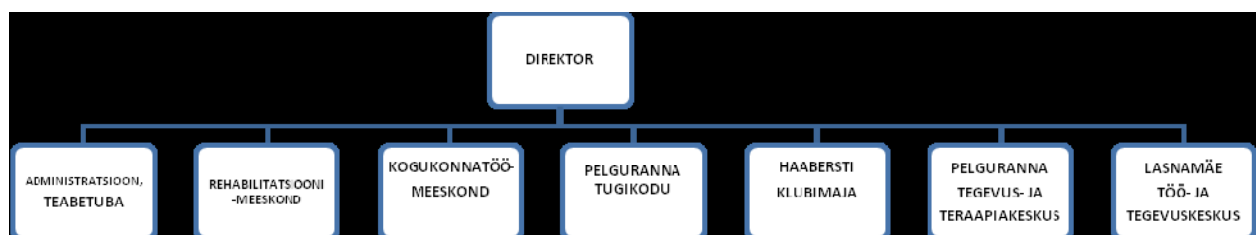
*Ilma eesmärgita pole millegi mõtet. Te võite töötada 40 tundi nädalas, teha kodus süüa, koristada ning omandada 72 uut kasulikku harjumust, kuid kui teil ei ole selle kõige tegemiseks põhjust, siis kaotavad need tegevused mõtte.*

*David Niven „Õnneliku inimese 100 lihtsat saladust”*

#### Tallinna Vaimse Tervise Keskuse ajalugu ja teenused

Tallinna Vaimse Tervise Keskus (vt [www.mhcenter.ee](http://www.mhcenter.ee)) loodi 2000. aastal, kuid selle tegevuse juured ulatuvad aastatesse 1994 ja 1996, kui Tallinna Psühhiaatria haigla juures alustasid tegevust päevakeskus ja perekoolitusrühmad. Tallinna Vaimse Tervise Keskuse klientideks on psüühilise erivajadusega inimesed, kes elavad Tallinnas ja vajavad kas suuremat või väiksemat abi oma igapäevaelu korraldamisel. Asutust finantseeritakse Tallinna Linna eelarvest.

Asutuses töötavad hea ettevalmistusega töötajad - tegevusjuhendajad, sotsiaaltöötajad, õed ja teised vaimse tervise spetsialistid. Samuti on kaasatud teenuse osutamisse ka kogemusnõustajad, inimesed, kellel on diagnoositud psüühikahäire ning kellel on haigusest taastumise väärtuslik kogemus, mida teistega jagada.



Joonis 1. Tallinna Vaimse Tervise Keskuse struktuur

Tallinna Vaimse Tervise Keskuse peamine eesmärk on klientide igapäevase toimetuleku suurendamine. Teenuste arendamisel kasutab asutus erinevate maade parimaid praktikaid ja tänapäevaseid lähenemisviise. Töötatakse koos kliendi ja tema lähedastega, pakkudes igakülgset, individuaalsetest vajadustest lähtuvat tuge, et toetada inimese elukvaliteeti ja aidata kaasa tema haigusest taastumisele.

Tallinna Vaimse Tervise Keskus osutab viite peamist teenust (vt <http://mhcenter.ee/?id=118>):

<sup>3</sup> HR Outsourcing OÜ konsultant.

- **Igapäevaelu toetamine.** Teenus on mõeldud kodus elavale inimesele tema võimalikult iseseisva igapäevaeluga toimetuleku toetamiseks. Kliendid saavad igapäevaselt (tööpäevadel kell 9-16) külastada kolme keskust – Haabersti Klubimaja (<http://mhcenter.ee/?id=89>), Lasnamäe töö- ja teraapiakeskus (<http://mhcenter.ee/?id=91>), Pelguranna tegevus- ja teraapiakeskus (<http://mhcenter.ee/?id=90>). Keskustes tegelevad nad kõige sellega, mis on inimese igapäevase elu sisu, sh söögi valmistamine, ajalehtede lugemine, koristamine jms, lisaks on võimalik osaleda erinevates huvi- ja teraapiarühmade tegevuses.
- **Igapäevaelu toetamine kogukonnas.** Teenus pakub pikaajalist individuaalset tuge kliendi igapäevaelus tekkinud probleemide lahendamisel tema enda tavapärasel elukeskkonnas – tegevusjuhendaja viib läbi klientide kodukülastusi, saadab klienti arsti juurde minnes, pangas, poes ja muudes kohtades.
- **Töötamise toetamine.** Teenus on mõeldud kodus elava või toetatud elamise teenust kasutava inimese toetamiseks töösuhtes. Inimest toetatakse töökoha leidmisel ning hoidmisel.
- **Toetatud elamine.** Kliendid elavad ühiselamu tüüpi majas (<http://mhcenter.ee/?id=93>), kus aidatakse kaasa nende igapäevaeluks vajalike oskuste ja harjumuste kujunemisele ning tervise paranemisele. Kliendid elavad ühiselamus seni kuni nad on omandanud oskused iseseisvaks toimetulekuks ning nende tervises seisund võimaldab naasta koju.
- **Rehabiliteerimine.** Rehabiliteerimise käigus selgitatakse välja kliendi soovid, vajadused, olemasolevad oskused ja võimed. Inimesega koostöös leitakse erinevad toetusvõimalused, hinnatakse nende sobivust, nõustatakse psüühikahäirega inimesi ning koostatakse neile isiklik rehabilitatsiooniplaan.

### **Juhtkonna koosolek: Ülevaade eelmise aasta eesmärkide täitmisest**

Juhtkonna koosolekuni, kus tehakse kokkuvõtteid eelmisest, 2010 aastast, on jäänud vaid mõni päev. Asutuse juhataja Tiina on tõsise dilemma ees – kas kiita kõiki töötajaid võrdselt eelmise aasta tööpanuse eest või peaks ühele meeskondadest andma märku, et nende töö efektiivsus ei ole erinevalt teistest soovitud suunas paranenud. Ühelt poolt oli rahulolus piisavalt põhjust, kuna eelmise aastaga võrreldes suurenes asutuses klientide arv ligikaudu 10%. Klientide arvu kasvuga ei kaasnenud töötajate arvu suurenemist ning see oli väga hea tulemus.

Paraku oli aga üheks aasta eesmärgiks ka kõikides osakondades töö efektiivsuse suurendamine, mida mõõdetakse klienditöö tundide arvuna kalendrikuus ühe tegevusjuhendaja kohta. Seoses töötajate lahkumisega ja uute töötajate töölevõtmisega kogukonnameeskonnas ilmnes seal vastupidine trend - töö efektiivsus oli võrreldes eelmise aastaga langenud 5%. Samal ajal kõikides teistes osakondades oli töö efektiivsus suurenenud 2-5% ning kogu asutuse töö efektiivsus oli jäänud peaaegu samaks võrreldes eelmise aastaga.

Tiina on Tallinna Vaimse Tervise Keskuses töötanud juhatajana selle algusajast saadik, vahepeal oli ta lapse sünni tõttu paar aastat tööst eemal, kuid siis tuli jälle samasse asutusse tagasi. Tiina võtab oma tööd väga südamega, kusjuures ta on juhtinud asutust selge visiooni ja eesmärkide alusel, mida on alati välja töötatud koos asutuse töötajatega. Töötajate kaasamine on Tiina jaoks juhtimistegevuses oluline, sest ta näeb visiooni realiseerimisel ja eesmärkide saavutamisel kõige olulisemat rolli just nendel töötajatel, kes igapäevaselt klientidega töötavad. Samas on Tiina aru saanud, et kaasamisel ja delegeerimisel on ka mõned negatiivsed tagajärjed, kuna osa töötajaid ei ole suutnud vastu võtta piisavalt häid otsuseid, seda eriti oma töö korraldamisega seotud valikute tegemises.

**Tabel 1. Töö efektiivsuse näitajad 2009-2010<sup>4</sup>**

	2009		2010		Töö efektiivsuse muutus aasta jooksul
	Klientide arv töötaja kohta	Keskmine klienditöö tundide arv töötaja kohta kuus	Klientide arv töötaja kohta	Keskmine klienditöö tundide arv töötaja kohta kuus	
Haabersti klubimaja	13	147	15	154	+5%
Lasnamäe töö- ja tegevuskeskus	12	142	12	142	0%
Pelguranna tegevus- ja teraapiakeskus	12	145	13	149	+3%
Kogukonnatöö meeskond	12	138	12	131	-5%
Pelguranna tugikodu	8	155	9	158	+2%
Rehabilitatsioonimeeskond	10	158	11	161	+2%

Juhtkonna koosolekule on kogunenud kõik osakonnajuhatajad, asutuse juhataja, arendusjuht ja personalijuht. Päevakorras on ainult üks punkt: kokkuvõtete tegemine eelmise aasta eesmärkide täitmisest.

<sup>4</sup> Iga töötaja tööaeg sisaldab teatud hulgal nõ klienditöö tunde, ülejäänud tööaeg kulub nõ abitegevustele. Iga teenust osutav töötaja (tegevusjuhendaja) otsustab ise, mitu klienditöö tundi ta teeb. Nimelt kohtub töötaja regulaarselt klientidega ja tema huvi on, et klient tuleks kindlasti järgmisele kohtumisele ning tegevusjuhendaja peabki tegema kliendiga rohkem tööd. Kõik töötunnid pannakse kirja ja nende klienditöö tundide alusel toimub teenuse eest tasumine kohaliku omavalitsuse poolt. Töötajatel on aga kindel kuupalk, mis ei sõltu klienditöö tundidest, mistõttu nad kalduvad kohtumisi klientidega edasi lükkama või ei kohtu kliendiga ettenähtud sagedusega. Samuti eelistavad nad vahel suhelda pigem meili teel või ajada asju partneritega (psühhiaatritega, eestkostjatega jms), st teha vahetu klienditöö asemel abitegevusi. Abitegevuste eest asutusele ei maksta. Samas tuleb arvestada, et asutuse kliendid on väga erinevad, mõnele kulub rohkem töötunde ja mõnele vähem.

Tiina (juhataja) teeb koosoleku alguses sissejuhatuse ja tänab kõiki kaastöötajaid eelmisel aastal tehtud töö eest. Eriti tõstab ta esile Haabersti Klubimaja tubli tööd, kiitust pälvivad ka rehabilitatsioonimeeskond, Pelguranna Tugikodu, Lasnamäe töö- ja teraapiakeskus ning Pelguranna tegevus- ja teraapiakeskus. Kogukonnatöö meeskonnast rääkides jääb Tiina aga napolisõnaliseks. Mari (kogukonnameeskonna juht) on kogu koosoleku jooksul oodanud, et ka nende meeskonda kiidetakse ning talle tundub Tiina napolisõnalisus ebaõiglasena.

*MARI (kogukonnameeskonna juht):* Meie osakonnas oli eelmisel aastal väga keeruline olukord, 12-st töötajast jäi kaks töötajat lapsehoolduspuhkusele ning üks töötaja läks pensionile, kõikide nende asemele tulid uued töötajad. Uute töötajate koolitamisele kulus teistel töötajatel palju aega ning selle võrra jäi klienditöö tundide arv töötaja kohta eelmise aastaga võrreldes väiksemaks. Kliendiuuringust aga selgus, et meie meeskond sai klientidelt kõige kõrgemaid hinnanguid!

*TIINA (juhataja):* Paraku peame arvestama ka seda, et te olite ainuke meeskond, kelle töö efektiivsuses langes, seda koguni 5% eelmise aastaga võrreldes. Kuigi klientide positiivne tagasiside on meile väga tähtis, siis tasu teenuste eest makstakse meile klienditöö tundide alusel.

*ANNE (arendusjuht):* Oleme viimased viis aastat asutuses rakendanud kvaliteedijuhtimist ning kõik koos näinud palju vaeva teenuse kvaliteedi parandamisega. Seega kvaliteedis ei tohi me teenuse osutamisel taset mingil juhul allapoole lasta. Mind paneb viimasel ajal ühe enam mõtlema asjaolu, et me püüame olla väga tõhusad, kuid samas peaksime suutma tagada lubatud teenuse kvaliteeti.

*TIINA (juhataja):* Tuletan meelde, mida oleme ise endale eesmärkideks seadnud - me püüdleme samaaegselt nii teenuse kvaliteedi tagamise kui ka töökorralduse efektiivsemaks muutmise poole! Teenuse kvaliteedi tagamisel oleme saavutanud märkimisväärset edu, mida meie kliendid ja koostööpartnerid on kliendirahulolu uuringus antud hinnangutega kinnitanud. Meie eelarvet on aga vähendatud ning praegune töö efektiivsuse tase kujundab teenuse omahinna liiga kõrgeks. Peame arvestama, et Tallinna Linnavalitsus kehtestas juba selle aasta algusest meie poolt osutatavatele teenustele madalamad hinnad. Oleme väga raskete valikute ees, ainuke võimalus sama tulubaasi tagamiseks on klienditöö tundide arvu suurendamine ühe töötaja kohta.

*LIISI (personalijuht):* Pean sekkuma teie arutelluse, meil on üks probleem veel tekkinud. Eelmisel kuul viisime läbi töötajate rahulolu uuringu ning kõikides osakondades peale kogukonnameeskonna oli töötajate rahulolu eelmise aastaga võrreldes langenud. Eriti tugevalt olid töötajate hinnangud langenud küsimuste osas, mis puudutasid rahulolu töökoormusega. Paljud töötajad arvasid, et nende tööülesannete täitmisele kuluv aeg on kasvanud ning sageli tuleb tööle jääda peale tööpäeva lõppu. Ületunde me töötajatele seni välja maksnud ei ole, kuid töötajad on minu poole ühe sagedamini selle küsimusega pöörduma hakanud. Olen Annega sama meelt, et kuskil on efektiivsuse saavutamisel see piir, millest üle minnes kannatavad muud asjad – teenuste kvaliteet hakkab langema ja töötajad on ülekoormatud.

**Tabel 2. Tööra hulolu uuringus läbiviidud küsitluse tulemused keskmiste hinnangutena osakondade kaupa** (skaala on 1-5, millel 1 – ei ole üldse rahul ja 5- olen väga rahul)

	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Haabersti klubimaja	4,3	4,0
Lasnamäe töö- ja tegevuskeskus	4,1	3,9
Pelguranna tegevus- ja teraapiakeskus	4,0	3,9
Kogukonnatöö meeskond	4,2	4,4
Pelguranna tugikodu	4,5	4,3
Rehabilitatsioonimeeskond	4,5	4,2

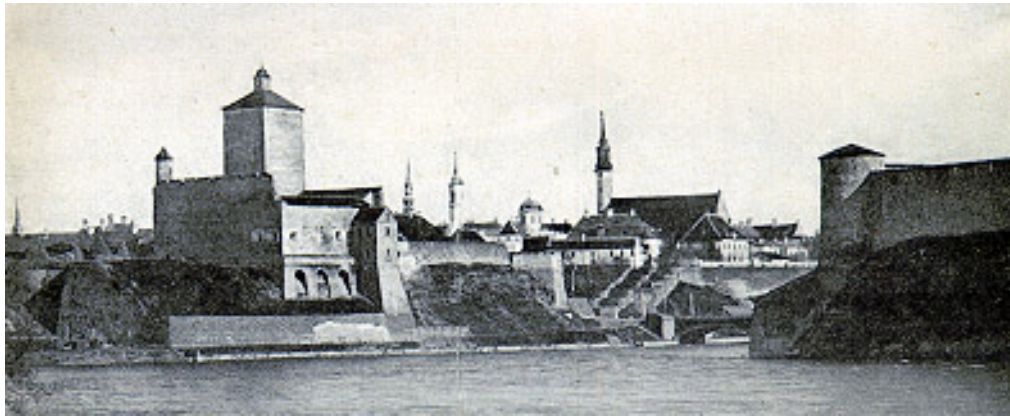
*TIINA (juhataja):* Analüüsisin meie tööra hulolu uuringu tulemusi ja pean märkima, et need panid mind tõsiselt järele mõtlema. Kas kellelgi on ettepanekuid või ideid, kuidas tekkinud olukorras toimida?

*LIISI (personalijuht):* Minu arvates ei ole meil tänasel koosolekul võimalik otsustada, mida edasi teha. Peame analüüsima tekkinud olukorda ja leidma võimalikult häid lahendusi. Meie teenindav personal ehk võtmetöötajad (tegevusjuhendajad) on suhteliselt unikaalsed, töötajatel peab olema lisaks erialasele kõrgharidusele vähemalt aastane väljaõpe töökohal või aastane töökogemus. Iga töötaja lahkumine tähendab meie koolituskulude suurenemist ja riski, et teenuse kvaliteet ei vasta standarditele. Eile laekus mulle Haabersti klubimajast ühe töötaja lahkumisavaldus. Viisin töötajaga läbi lahkumisintervjuu ja selgus, et peamiseks lahkumise põhjuseks on suur töökoormus ning pikad tööpäevad. Antud töötajal on kaks kooliealist last ning ta ei ole nõus enam meie juures töötama. Samas on avalduse esitanud tegevusjuhendaja meie juures töötanud juba 6 aastat ning ta on välja õpetanud mitmeid uusi töötajaid.



## 4. Piirilinna muuseumi lugu<sup>5</sup>

Jelena Rootamm-Valter<sup>6</sup>



*Autor tänab Narva Muuseumi töötajaid linnamuuseumi tegevuse ja arengukava üksikasjade abivalmi tutvustamise eest. Eriline tänu kuulub direktori Andres Toodele lahke nõusoleku eest õppekaasuses muuseumiga seostuvat infot kasutada.*

### I osa

Jaauarikuu 18-kraadine pakane ei teinud liiga, sest vastu hommikut oli tuul vaibunud. Tänavalaternatele valgusele sädeles vastu puhas ja ääretu lumevaip. Hetkel polnud ümberringi hingelistki ning Loonat pani jälle kord imetlema vana piirilinna lummus. Kummaline, et isegi hruštšovkasid tihedalt täisehitatud kesklinn suutis püsivalt sajanditetagust hõngu säilitada, mõistagi vana kindluse mõjul. Hämaras võimsana paistva müüride ja tornide korrapärase hiigelkogu suunas Loona oma sammud seadiski. Argipäevane teekond viis läbi allee Narva kindluse poole, algavasse tööpäeva. Naine töötas juba kolmandat aastat kindluses asuva Narva muuseumi direktorina.

Värske õhk, kiire kõnd. Tore, et Narvas saab jala vaid 10-15 minutiga jõuda kuhu iganes vaja. Siin oli sootuks teistsugune keskkond võrreldes Peterburiga, kuhu ülikooliõpingud Loona tervelt viieks aastaks kodunt eemale viisid. Peterburi väsitas ja piiras, aga samas ka õpetas. Kogu järgnev tööelu veenis, et just seal omandatud haridus sobis kõige paremini huvipakkuva valdkonnaga kokku. Kõitis ju naist püsivalt juba gümnaasiumi ajast saadik Eesti 16-18 sajandi ajalugu – ehk kõige põnevam aeg ka Narva linna loos. Narvas töötades sidemed Peterburi teaduritega tihenesid. Huvi Narva kui ajalooliselt tähtsa keskuse vastu süvenes pidevalt ka Venemaal. Peterburi teadlased sobitasid end üha sagedamini Narva vaatamisväärsusi oma silmaga kaema ja arhivaale uurima. Jäi ju Peterburi Narvast vaevalt 140 kilomeetri kaugusele.

---

<sup>5</sup> Kuigi kaasuse olustikus on kasutatud Narva Muuseumi materjale, on tegevustik ja tegelaskujud täielikult autori fantaasia vili. Võimalikud kokkulangevused on juhuslikud.

<sup>6</sup> TÜ Narva Kolledž, asjaajamise lektor.

Ajalooliselt küll Euroopas, olid viimased aastasajad Narva Venemaaga ehk tihedamini sidunud kui vabariigi pealinnaga. Isegi Narvast Tallinnasse sõit võtab tunni võrra rohkem aega kui Peterburi minek.

Olgugi, et täna vaid 60 000 elanikuga linn, etendab Narva täna rahvusvaheliselt tähtsat osa. Teel Euroopa riikidesse ning kaugemalegi läbivad linna igal aastal kümned (või isegi sajad?) tuhanded vene turiste ja miljonid tonnid kaupa. Samasugune voor suundub Narva kaudu Venemaale. Tänavat ületades vaatas Loona sõiduautode rivi, mis piiri ületamiseks järjekorras seisis, mootorid kõigil sees. Vinguhais lõi korraks hinge kinni. Seekord polnud autosaba kuigi pikk ning Loona arvates ei tohiks ooteaeg paari tundi ületada. Ainus ebameeldiv koht siin linnas, see autosaba. Suvel oli see ajuti kordades pikem ja aeglasem. Olukord piiril oli stabiilne: iga tavaületaja pidi kannatust varuma.

Euroopa poole pealt pole piiri kiiremaks ületamiseks võimalik rohkemat teha; Narva jõge ületav kitsas sild on pudelikaelaks juba aastakümneid olnud. Venemaalt saabuvad, veel kauemast sealpool piiri ootamisest väsinud, jõuavad Narva väsinult ja kurnatult, kiirustavad kärsitult edasi. Narvast jääb meelde vaid piiriületamise häda. Kindlusele, muuseumile ja ajaloole pole neil lihtsalt jõudu mõeldagi. Lääne poolt tulijatel on esmatähtis piiriületamine ja sellega seotud murede murdmine, pole mingi ime, et linna peale ei minda ega kindlusesse sisse ei asu. Saaksid kord naaberriigid lõpuks uue silla ehituse asjus juba kokkuleppele, kaoksid järjekorrad, piiriületajatel oleks mahti linnas ringi vaadata ja ajalugu avastada.

Loona astus kindlust ümbritsevasse parki. Aeg on hakata mõtteid koguma ja tööasjadele keskenduda. Täna on tal vastutusrikas päev. Koosolek, kus muuseum oma arengukava põhimõttelised muudatused esmakordselt linnavalitsuse esindajatele esitab, algab juba õige pea.

## **II osa**

Ka Mart Kaali ootas ees tõsine tööpäev. Enim pinget pidi pakkuma hommikul asetleidev linnamuuseumi arengukava arutelu. Mart Kaal juhtis Narva linnas kultuuriosakonda. Talle meeldisid väikesed ametivõitlused ning et tänast pidi lausa kindluses pidama, pani lausa muigama. Ette oli teada, et muuseum hakkab taotlema lisavahendeid ja arengukava muutmist. Aga linnamuuseumi arengukava ja -strateegia olid juba paar aastat tagasi linnavolikogus kinnitatud, samuti ka alanud aasta eelarve. Mardi arvates polnud mingit põhjust hakata neist kumbagi üle vaatama. Muidugi teeb lagunevate bastionide seisukord muret, ent väikese linna eelarvest pole nende taastamine võimalik. Miljardeid eurosid pole sealt võtta ega saagi kunagi olema. Pole raha, pole probleemi. Oma läbirääkimis- ja argumenteerimisoskuse juures pidi ta oma eesmärgi ehk muudatuste kahtluse alla paneku täna muidugi saavutama.

Mart Kaal elas ja töötas Narvas juba 14 aastat. Võttes toona vastu väljakutse rahvuskoosseisult 95% mitte-eestlastest koosneva elanikkonnaga linna kultuurielu korraldada, andis Kaal endale aru, et paneb end tõsiselt proovile. Majanduslikult mahajäänud ja

sotsiaalselt vastuolulises piirilinnas, kus isegi riigikeelest arusaamisega tekkis igapäevaselt probleeme, tuli ääretult oskuslikult ja järjekindlalt kodanike Eesti Vabariigiga kohanemist korraldada. Multikultuursuse arendamisest ja praktilisest elluviimisest sai Kaali elutöö. Vähemast poleks jätkunudki, et eesti keel ja meel kohaliku mentaliteedi pärisosaks muutuks. Kui 1990.ndatel see võimatuna tundus, siis täna enam mitte. Eesti tõrksaimast ja mässumeelseimast kogukonnast oli kujunemas omanäoline kultuuripiirkond. Kaal oli protsessi kõvasti panustanud ning tundis selle üle põhjendatult uhkust. Ning sama strateegiat tuli tema meelest jätkata – tasa ja targu, Eesti-keskselt ja -meelselt.

Mardi sügava veendumuse kohaselt pidi muutmatuks jääma ka linnamuuseumi arengukava. Muuseum pidi kujunema Eesti-siseseks kultuuriobjektiks, õpetama Narva ja Ida-Virumaa kooliõpilastele Eesti ajalugu. Küllap hakatakse ajapikku kindlusmuuseumi vastu ka mujal Eestis suuremat huvi tundma, aga see valdkond on teisejärguline. Aga ka selleks ehk muuseumi üle-Eestiliseks turustamiseks on linna eelarvest eraldatud väike ressurss, sest siseturism toob ju midagi ka sisse. Muidugi ei kasva muuseumi sissetulekud tänu siseturismi arengule üle öö. Majandusarengu tagasilangus pärsib siseturismi arengut veel ehk viis-kuus aastat. Aga nii nagu ennegi – tasa ja targu, üks samm korraga. Muuks otstarbeks – millekski eriliseks – on muuseum taotlenud ja saanud lisavahendeid rahvusvahelistest fondidest, ent see ei tohi arengut põhisuunast kõrvale viia. Stabiilsus olgu ka edaspidi peamiseks märksõnaks ning selle eest Mart tänasel koosolekul seisab. Kuuldavasti kavatakse ette panna muuseumiteenuse Venemaa turule viimist. Vene turule ümberorienteerumine pole Mardi arvates linna ja kogu vabariigi olukorda silmas pidades sugugi hea plaan.

Kaal vaatas kella. Nõupidamine algab poole tunni pärast. Karvamüts peas, astus ta laternatest valgustatud lumisele tänavale ning suundus kindluse poole.

### **III osa**

Muuseumi nõupidamisruumis vaatas arendusdirektor Arto Vendel veel viimast korda üle tänaseks esitluseks ettevalmistatud slaide. Esitluse pealkiri kõlas: „Narva muuseumi arengukava muudatustest aastateks 2011-2020. Sisenemine Venemaa turule. Ettepanek Narva linnavolikogule.“ Muudatuskava ettevalmistamise kallal olid vaeva näinud kõik muuseumi töötajad. Täna esitavad Arto ja Loona selle linnavalitsuse esindajatele - linna kultuurijuhtidele. Neid tuleb veenda kardinaalse muudatuse vajalikkuses. Siis on lootust, et ka volikogu kiidab muudatused heaks. Ja muuseum saab arenguks hoogu juurde.

Kolm aastat tagasi vastu võetud arengukava (vt lisa 1) on ajale jalgu jäänud: areng on olnud kavandatust märksa kiirem ja paljulubavam. Mida kõnelevad arvud? Eesti külastajate arv on kahekordistunud. Läänud aastal on muuseumi külastuste arv tõusnud 2013. aastaks kavandatud kontrollnumbrini. Samas tempos jätkamine nõuab aga märkimisväärset investeeringute suurendamist, mida aga linna plaanid ja selleks aastaks juba kinnitatud muuseumi eelarve ette ei näe.

Tuleb tõdeda, et kasvu põhjuseks on olnud teenuste paketi põhjalik uuendamine. 2007. aastal läbiviidud SWOT analüüsi tulemustele toetudes püüdis muuseum maksimaalselt ära kasutada oma tugevaid külgi ning nõrkustest üle saada (vt lisa 2). See õnnestus. Traditsiooniliste ekskursioonide kõrvale on tulnud mitmekesine valik kultuuri- ja rahvaüritusi. Kindlusest on saanud kontserdi- ja käsitöökeskus, peetakse laata ja lavastatakse lahinguid ja mida kõike veel. Teine asi on see, palju see muuseumile vahendeid sisse on toonud. Linna eelarvest tuleb ikkagi ligi 80% muuseumi käsutuses olevast rahast. Muidugi on olemas ka projektid, mõnikord isegi mahukad. Ent pikaajaline strateegia nendele paraku toetuda ei saa.

Muuseumi tegevusest saadavad sissetulekud on suurenenud vaid 40%, töötajate palgafond vaid kolmandiku võrra. Madal teenuste hind siseturul ei suuda kompenseerida suurenenud töökoormust, pärsib edendamist ja turundust. Suurenenud külastuste arvu peab toetama ka sisuareng: ekspositsiooni uuendamine ja uued näitused, teadustegevus. Paratamatult tõusevad hoolduskulud. Kiire kasvu tingimustes on hädavajalik ka personali täiendav koolitus. Kõigele sellele pole aga senises arengukavas ja sellest tulenevas eelarves vahendeid.

Muuseumi juhtkond näeb lahendust vaid sissetulekute suurendamises, mille saavad kaasa tuua vaid kallimad teenused, mida Eesti turg pole ostma valmis. Kui majanduskriisist räsitud Eestis muuseumi arendamiseks täna piisavalt ressursse ei leidu, tuleb pöörata pilk turgudele, mis on kallima teenuse ostmiseks sobilik. See on Venemaa, konkreetselt aga Peterburi. Turundusstrateegia fookus tulevaks kaheks-kolmeks aastaks sinna suunata. Tuleb vastu võtta ka vastav tegevuskava. Venemaa turule minek tähendab uute toodete ettevalmistamist.

Arto annab endale aru, et kavandatav muudatus nõrgendab seni Eesti-kesksena püsinud muuseumi tegevuse prioriteete. Narva elanike „Eestile lähemale toomise“ programmi kõrvale tekib teine tugev suund. Ent teise suuna toeta ehk juhul, kui lisavahendeid teenida ei õnnestu, saabub tagasilöök nii või teisiti, ka prioriteetsele Eesti-sisesele tegevusvaldkonnale. Kui vaid õnnestuks linnaametnike selles veenda! Siis jõuab pikemas perspektiivis – ütleme, aastani 2020 – ka Eesti-siseselt seatud sihtideni.

Selles seisnebki täna Arto ja Loona ülesanne. Kui ametnikest asjatundjad nendega nõusse jäävad, kiidab linnavolikogu arengukava muudatused suure tõenäosusega heaks. Ja muuseum saab arenguks vajaliku lisaressursi.

#### **IV osa**

Loona ja Arto teretavad Mart Kaali ja proua Irina Kornilovat, kultuuri ja hariduse valdkonna aselinnapead. Endise balletitantsija ja pedagoogina on ta kaunite kunstide ja haridusvaldkonnas ilmselgelt pädev ning eelistab linnas ka nendega isiklikult tegeleda. Kõiges, mis Eesti kultuuri arengut linnas puudutab, usaldab Irina täielikult Marti ning seni on see vaid häid tulemusi kaasa toonud. Ent kuidas läheb täna? Vaevalt, et Venemaa turule minek tuntud stabiilsuse toetaja Kaali heakskiitu kiiresti leiab. Kas aselinnapeal kujuneb muuseumi arengukava muutmise küsimuses Kaali omast erinev seisukoht?

Saabub muuseumi halduskogu esimees Sven Kuul. Tema on liitlane, kogenud äriees, ajaloo huviline. Muuseumis oli tal „oma“ üritus: Sveni hobune osales juba mitu aastat traditsiooniliseks muutunud prestiižikal ratsaspordi võistlusel, mis kindluse hoovil sügiseti aset leidis. Kavandatavaid strateegiamuudatusi on ka halduskogule põhjalikult tutvustatud, ent seisukohta pole see veel võtnud. Otsustati ametnike seisukohad ära oodata, et neid oma arvamused avalduses arvestada.

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusest on tulemas Mari Karu. Ta jõuab kohale väikse hilinemisega, helistas tee pealt, et sõit võtab oodatust rohkem aega. Muuseumi kavamuudatustega on Mari juba tuttav, tema pärast pole tarvis nõupidamise algust edasi lükata.

Nõupidamine võib alata. Loona ütleb sissejuhatussõnad. Muuseumi ettepanekud arengukava muutmiseks ja uue turundusstrateegia rakendamiseks esitab täna põhjalikult muuseumi arendusdirektor. Koos muuseumi halduskoguga kavatseb muuseumi juhtkond paluda linnavolikogu need heaks kiita. Praegu tutvustab muuseum oma seisukohta linnavalitsuse ametnikele, kes kultuuritööd linnas korraldama on kutsutud. Loodavad nende heakskiidule ja toetusele. Loona palub vabandust, et peab nõupidamiselt mõneks minutiks lahkuma, et tervitada keeleinspektorit, kes mõne aja pärast Kohtla-Järvelt Narva muuseumi saabub.

Keeleinspektor Laine Harjat tuntakse muuseumis hästi. Muuseumi töötajate eesti keel on tema kontrollida. Seekord tuleb ta mitteametlikult uusi näitusi vaatama. Aga paratamatult puutub ta jälle kokku püüdlikult vigast eesti keelt kõneleva riidehoidja ja saalivalvuritega. Lihtsamale teenindustööle hea eesti keele oskusega inimesi pole Narvas võtta. Tõele au andes jätab mõne teadustöötaja ja isegi giidi eesti keel samuti soovida. Õnneks saadab Lainet täna muuseumis Maria, teenindusjuht, kelle eesti keel on suhtlustasandil päris hea, tugevale aktsendile vaatamata. Suhe keeleinspektsiooniga on stabiilselt pingeline. Siin polegi kiiret edasiminekut oodata.

Laine Harjale tere öelnud ning Mariaga näitusi vaatama ära saatnud, tuleb Loona nõupidamisruumi tagasi. Arto Vendel on esitlust lõpetamas. Ta räägib tegevuskavast, mida on kavas rakendada Peterburi turule jõudmaks sisenemiseks. Muuseumi külastuste arv 2010. aastal (71 028), neist piletitega külastusi oli 51 055. Praegu kehtiva kava kohaselt oli plaanis see tulemus saavutada alles aastal 2013. 80% ulatuses on külastajateks Narva elanikud. Hinnad on madalad (lisa 2) ning külastuste arvu suurenemine ei too kaasa märkimisväärset sissetulekute kasvu. Samas on oodata kohalike külastuste kasvu, ka siseturismi intensiivistumist. Praegune eelarve ei luba teenuste mahtu tõsta ilma, et eelarve maht kasvaks. Momendil saab iseloomustada muuseumi seisukorda kui finantskriisi. Kas saab oodata investeringut linnaeelarvest? Kas linn kiidaks heaks teenusehinna tõstmise?

Irina Kornilova möönab, et hinna tõstmine kohalikele külastajatele ei tule tööpoolest kõne alla. Ida-Virumaal on tööpuudus püsivalt Eesti kõrgeim – ligi 17%. Ka keskmine töötasu on Ida-Virumaal vabariigi maakondadest madalaim. Tingimustes, kus eraldised riigieelarvest linna eelarvesse on majanduslanguse aastatel langenud ning jäävad ka 2011. aastal samale tasemele, pole ka linnal võimalik muuseumi eelarvet suurendada. See on linnavalitsuse lõplik

seisukoht. Ometi viimastel aastatel linnaelanikes tärganud aktiivne huvi muuseumi vastu annab tunnistust, et seda on vaja ka edaspidi vähemalt samas tempos arendada. Kahjuks näitavad arvud, et teistest Eesti piirkondadest pole suudetud külastajaid olulisel määral juurde tuua. Miks selles suunas arendatav turundus pole oodatud tulemust toonud, küsib Kornilova.

Küsimusele vastab Sven Ruul. 2007. aastal vastuvõetud muuseumi arengukavas ei osatud arvestada majanduslanguse sügavusega. 2008. aastal käivitus küll üle-Eestiline turunduskampaania, mis teatud tulemusi ka tõi, seda vaatamata siseturismi vähenemisele Eestis aastatel 2009 ja 2010. 20% muuseumi küllastuste taga 2010. aastal on 2008. aastaga võrreldes märksa suurem inimeste arv, ent ka neile pakutakse madalahinnalist teenust. Suurema osa rahast kulutab Narva tulnud Eesti turist bensiinile, toitlustamisele ja ehk ööbimisele, muuseumilt kallimat teenust ei jõua temagi osta.

Mart Kaal palub ametlikult sõnavõtuks sõna. Kas ta on õigesti aru saanud, et linnavolikogu poolt 2007. aastal heaks kiidetud ning peamiselt linna eelarvest rahastatud Narva muuseumi arengukava on end 2010. aastaks ammendanud? Olgu see kas halva planeerimise või hea töö tulemus, aga Kaal tõdeb, et muuseumil, tema enda kureeritaval asutusel, puudub tänaseks tulevikunägemus. Kuidas nähakse teenuse osutamist olukorras, kus eelarve seda ei võimalda?

## **V osa**

Saabus Loona etteaste aeg. Võttes arvesse linna piiratud finantseerimisvõimalusi, teeb muuseumi juhtkond ettepaneku muuta muuseumi strateegiat. Senise arengusuuna kõrvale tuleb välja arendada uus, mis sissetulekuid oluliselt suurendab. Muuseum teeb ettepaneku alustada aktiivset müüki Venemaal, konkreetselt Peterburis. Tarvis on vastu võtta uus arengukava aastateks 2011-2015, kus Eesti-siseste eesmärkide kõrval võetakse ette uued, mis on seotud Peterburi turuga ja selle vajadustega.

Eesti Turismiagentuuri andmetel Venemaa turistide arv pidevalt suureneb, eeskätt küll Tallinna suunas (vt lisa 4). Arvud näitavad, et Venemaa turist on valmis temale meelepärase teenuse eest korralikult maksuma (vt lisa 5). Kahjuks pole ta seni Narvat atraktiivse huviobjektina avastanud (vt lisa 6). Töötades välja Peterburi turule suunatud kiire ja efektse kampaania, saaks juba suvel ja sügisel võõrustada sadu uusi kliente. Mõistagi tuleb neile pakkuda oodatud teenust. Muuseumi spetsialistide arvates on praeguses teenuste nimekirjas hulk selliseid teenuseid, mida saab edukalt müüa Venemaa, eriti Peterburi elanikele (vt lisa 7). Kui tuua Narva kas või 5% Venemaa turistidest, kes eelmisel aastal Tallinna külastasid, teeb see 3500 külastust. Iga külastaja võiks sisse tuua aga hoopis enam, kui keskmine kohalik külastaja (aastal 2010 oli see hinnanguliselt ca 2 eurot). Praegu töötavad muuseumi turundusspetsialistid teenusepaketi kallal, mis läheks ühele Venemaa külastajale maksuma ca 8 eurot, k.a lapsed ja perekülastused. Arvestades teenuse omahinda, tooks vaid see meede ca 17,5 tuhat eurot puhastulu, mis aitaks kasvavat Narva ja Eesti-sisest teenust rahaliselt toetada. Ent see oleks vaid algus. Lisaks nõ tavapaketi saaks välja töötada kitsamale sihtrühmale mõeldud eksklusiivse paketi, mille maksumuseks võiks kujuneda 50-70 eurot külastaja kohta.

Tuleb ju pop-artistide suuretendustele Tallinnas üha rohkem kuulajaid-vaatajaid Venemaalt, pileti hind 50 eurot või enam ei ole neile takistuseks. Nimetatud teenuste omahind oleks küll seni pakutuist kõrgem, ent ka puhastulu tuleks ligi 30 eurot inimese kohta. Vaid 300 eksklusiivteenuse ostjat toovad sisse 9000 eurot. See annaks omakorda täiendava ressursi kohaliku teenuse jõulisemaks arendamiseks. Kokku arvestaks puhastuluks 16 500 eurot, sest ca 10 000 kuluks reklaamile.

Narva muuseumiprogrammi tutvustamine Peterburis toimuks koostöös kohalike hotellide, restoranide ja SPAdega, kellel on selle kandi turismifirmadega püsisuhted. Seepärast ongi reklaamikulud suhteliselt madalad. Küll aga on tarvis leida vahendid Narva muuseumi teenuse tutvustamise nõ avalöögiks Peterburis, milleks praegu EASilt vahendeid taotletakse.

Loona lõpetas ettekande. Mart Kaal lehitses mõtlikult väljatrükitud ja välja jagatud teksti. Saabus vaikus.

Siis avanes uks ja mantlitelt lund maha raputades astus sisse Mari Karu, EASi projektijuht ja temaga koos noormees, villast kirjut salli kaela ümbert lahti harutades.

*„Jõudsite just õigel ajal“, märkis heatujuliselt Ruul. – „Astuge aga edasi. Oleme oma jutuga muuseumi promo juures Peterburis. Kohe kuuleme, kuidas EASis väikese muuseumi Venemaa turule mineku plaan esmalähenemises meeldis. Tulite ju meie promoprojekti asjus, on nii?“*

*„Väike muuseum, suur kindlus“, põikas Mari esialgu vastusest kõrvale. Ta tutvustas oma kolleegi, Marek Dorfi. „Tõin teile esialgu meie poolt konsultandi, et projektitaotlust igakülgelt ja professionaalselt põhjendada.“ Marek on projektiteaduste professor, lisas Karu.*

*“Küsimusi on”, sõnas madalal häälel Kaal. “Kõigepealt: millise seisukoha võtab suunamuutmise suhtes muuseumi halduskogu?”*

*“Nädala pärast toimub halduskogu koosolek, kus see lõplikult selgub,” vastas Ruul. “Soovisime, et teie ja proua Kornilova tutvute enne seda esitatava arengukava muudatuse eelnõuga,” selgitas Ruul. Üldjoontes on suhtumine positiivne, vähemalt tema arvates.*

Mart Kaal tõusis püsti. *„Teadsin ette, millest täna juttu tuleb. Tulin kohale kindla arvamusega, et linnavolikogule ei tohiks muuseumi arengukava muutmist soovitada. Kuulasime teid proua Kornilivaga ära ning jääme praegu äraootavale seisukohale. Vajame täiendavat analüüsi“, sõnas ta. -„Esiteks tuleb SWOT analüüsi kaasajastada ehk teha see uuesti 2011. aasta alguse seisuga. Teiseks peab igakülgelt hindama teie Peterburi-suuna mõju Eesti-sisese ja kohaliku ehk Ida-Virumaa turismi arengule ja mitte ainult positiivses, vaid ka negatiivses kontekstis. Millised on riskid? Kolmandaks palume esitada kas või paar Venemaa turistile mõeldud eripaketti koos hinnakirjaga. Ja kontrollige oma arve! Esmapilgul tundub, et alahindate Venemaal kampaania tegemise maksumust. Kui kogu selle info kokku panete, võime edasi rääkida.“* Linnaametnikud tänasid, jätsid viisakalt hüvasti ja lahkusid.

*„Pädevamat põhjendust muudatuste kava heakskiiduks vajavad ka halduskogu liikmed“, kinnitas Sven. “Jätan teid härra Kaali püstitatud ülesandeid täitma. Jõudu tööle!“, võttis ta toimunu kokku.*

Muuseumi juhid Loona ja Arto ning EASI spetsialistid Mari ja Marek, neljaliikmeline töögrupp, asus aga lühikese vaheaja järel tööle.



## Lisad

### Lisa 1. Väljavõte muuseumi arengukavast 2008-2013

#### 1. MISSIOON

Narva Muuseum (edaspidi Muuseum) on ühiskonna ja selle arengu teenistuses olev usaldusväärne ja kaasaegne mäluasutus, mis teaduslikel, hariduslikel ja meelelahutuslikel eesmärkidel kogub, säilitab, uurib ja tutvustab Narva linna ning piirkonna aja- ja kultuurilugu.

#### *Muuseum kui ühiskonna väärtuslik osa*

Muuseum koondab piirkonna ajalooalast kompetentsi ja kasutab seda Narva hüvanguks. Muuseum lähtub oma tegevuses ühiskonna vajadustest ning toetub missiooni täitmisel järgmistele põhimõtetele:

- 1) Kohaliku füüsilise ja vaimse keskkonna edendamine läbi muuseumi põhifunktsiooni täitmisel tekkivate teadmiste (sealhulgas kvaliteetse vabaaja veetmise koha pakkumine, kus meelelahutus on seotud uute teadmiste omandamisega).
- 2) Aktiivne tegevus linna ja piirkonna kultuuripärandi kaitsmisel.
- 3) Piirkonna ajaloo ja kultuuriloo ekspertrolli täitmine.

#### *Muuseum kui kultuuripärandi koguja, säilitaja ja tutvustaja*

Muuseum kogub, säilitab, uurib ja tutvustab Narva ajaloo pärandit. Antud missiooni täitmiseks lähtutakse järgmistest põhimõtetest:

- 1) Kohalike teadete tugevdamine II maailmasõja aegse ajalookatkestuse ületamisega.
- 2) Piirkonna elanike ja Eesti lõimimine Narva aja- ja kultuuriloo tutvustamise kaudu.
- 3) Kaasaja talletamine.

#### *Muuseum kui organisatsioon*

Muuseum on eesmärgi saavutamisele suunatud efektiivne, ökonoomne, funktsionaalne, avatud ja inimkeskne organisatsioon. Muuseumi kui organisatsiooni arendamise missiooniks on:

- 1) Organisatsiooni arengu tagamine töötajate motiveerimise kaudu
- 2) Efektivsuse tagamine eesmärgipärase haldussüsteemi kaudu
- 3) Koostöö kaudu uute väärtuste loomine.

## 2. VISIOON

Aastal 2013 on Narva Muuseum piirkonna ajaloo- ja kultuurikeskus, mis tutvustab Narva linna ja lähiümbruse ajalugu ning tegeleb ka multikultuursete piirialade uurimisega.

- Koostatud on uued püsiekspositsioonid linnuses ja kunstigaleriis;
- Narva Muuseum viib edukalt ellu kogumispoliitikat. Narva Muuseumi kogud on hästi hoitud, tühimikud kogudes on täidetud ning alustatud on nõuetele vastava fondihoidla loomist;
- Kunstigalerii toimib kui Vene kultuurikeskus;
- Muuseumis toimuvad hästi korraldatud ja populaarsed üritused, mis on suunatud erinevatele sihtgruppidele;
- Narva Muuseum on tuntud Eesti muuseumimaastikul, hinnatud külastuskoht nii Eesti sise- kui ka välituristidele, hea ja hariv ajaveetmise ning tegevuste koht kohalikele elanikele. Teenuste ja toodete pakkumisel on arvestatud erinevate sihtgruppide vajadustega;
- 2013. aastal külastab Narva linnust 60 000 (s.h. suvel Põhjaõue 35 000) piletiga külastajat, kunstigaleriid 20 000 külastajat.

Muuseum kui organisatsioon on kvaliteetselt toimiv institutsioon, mis täidab edukalt oma põhiülesandeid.

- Muuseum on hinnatud töökoht – Muuseumi igas valdkonnas töötavad oma ala spetsialistid, edukalt toimib nii sisemine info vahetus kui ka väliskeskkonnaga suhtlemine.
- Muuseumis on kompetentne töötajaskond – külastajaid teenindatakse kvaliteetselt ning koostööpartneritega on suhtlemine ladus ja kiire.
- Muuseum tegutseb loodust säästvatel põhimõtetel.

Muuseum on muinsusmälestise kaitsja ja arendaja

- Muuseum tegeleb Narva kindlustuste kaitsega.
- 2013. aastaks on käimas Muuseumi enamus ehitus- ja arendustöödest – linnuses on tehtud vajalikud investeeringud külastajatele kvaliteetsema teenuse pakkumiseks ning kunstigaleriis on teostatud kapitaalremont.
- Alustatud on uue fondihoidla rajamise planeerimisega.

Muuseum on tunnustatud ekspert ja hinnatud koostööpartner, aidates kaasa ajalooliste ja kultuuriliste kitsaskohtade ületamisele. Muuseum on tuntud koostööpartner nii Eestis kui ka mujal Läänemere piirkonnas.

**Lisa 2. Muuseumi hinnakiri, euro**

	Kindlus ja kunstigalerii koos	Kindlus ja Põhja-hoov	Kunstigalerii	Grupid Narva muuseumis
1.09–20.05.2011				
Täiskasvanu	2,88	2,24	1,60	x
Tudeng ja pensionär	1,60	1,28	0,96	x
Perepilet	5,11	4,47	2,88	x
21.05–31.08.2011				
Täiskasvanu	4,47	3,83	1,28	x
Tudeng ja pensionär	2,56	2,24	0,64	x
Perepilet	8,31	7,35	2,56	x
Ekskursioon 30 inimesele	x	15,97	9,58	23,36
Kostüümiteater	x	x	x	31,95
Carl Linnaeus aed ja hariduskavad	x	x	x	10

### **Lisa 3. Väljavõte muuseumi SWOT analüüsist, koostatud aastal 2007**

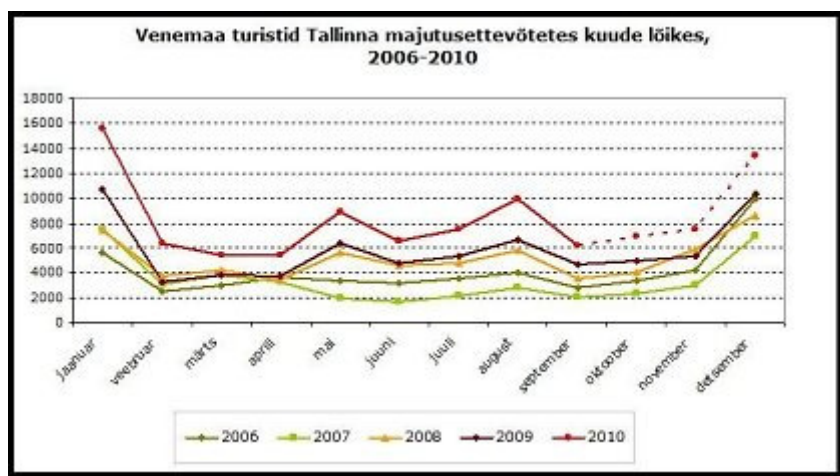
#### **ORGANISATSIOONI TUGEVUSED**

- Head kinnisvaralised ressursid - hooned (linnus, galerii) ja territoorium, suured näitusepinnad
- Heal tasemel erialaspetsialistid, aktiivne ja lojaalne töötajaskond
- Tugev baas õppeprogrammide ja ürituste arendamiseks
- Konkreetne visioon
- Inventeeritud fondid
- Hea maine külastajate hulgas
- Kõrgetasemeline toimetiste seeria
- Regulaarsed aastakonverentsid
- Heal tasemel koostöö teiste Eesti muuseumidega ja Eesti Muuseumide Ühinguga
- Hea rändnäituste süsteem
- Väljakujunenud traditsioonilised üritused (Narva ajaloo festival, Kunstnike päev, Eesti Muuseumide Festival)

#### **ORGANISATSIOONI NÕRKUSED**

- Linna vähene võimekus linnuse arendamisel (väljendub jooksevkulude ja investeeringute alafinantseerimises)
- Mitteefektiivne haldusstruktuur
- Vananenud ja turistide vajadusi mitterahuldav ekspositsioon
- Fondide säilitamistingimused ei vasta nõuetele
- Fondide ebapiisav kirjeldamine, digitaliseerimine
- Kogud on väikesed ning ebaühtlane kajastus
- Näituse inventari vähesus, puudulikkus ja moraalne vananemine
- Ajaloost tulenev organisatsiooni killustatus (linnus, galerii, Põhjaõu)
- Toimivate tugistruktuuride (seltsid) puudumine
- Turunduspoliitika puudumine
- Nõrk veebipõhine lahendus
- Vahendite puudus töötajate otsimiseks ja kinnihoidmiseks
- Vähene koostöö teiste turismivaldkonna ettevõtete ja organisatsioonidega

#### Lisa 4. Venemaa turisid Tallinna majutusettevõtetes kuude lõikes, 2006-2010



Allikas: Tallinna ettevõtlusamet.

## **Lisa 5. Ida-Virumaa populaarsus Venemaa turistide hulgas ja Venemaa turistide arvust Eestis**

„Enamasti on reisisihiks Tallinn. Me ei ole oma küsitlustega täpsemalt nende reisikäitumist Eestis uurinud. Kuna Statistikaameti piiriuuringu järgi külastavad osad Vene turistid oma puhkusereisi ajal ka sugulasi-tuttavaid, siis võib oletada, et Peterburist autoga tulles tehakse peatusi ka Ida-Virumaal. TVK 2008 järgi on oluliselt suurenenud nende venelaste hulk, kelle reisisihiks on ainult Tallinn.“ (Inna Svidlov, Tallinna turismiamet).

Allikas <http://majandus.delfi.ee/news/tarbija/vaata-palju-vene-turist-eestis-raha-kulutab.d?id=36305601> (10.05.2011)

2008. aasta Tallinna väliskülastajate uuringu (edaspidi TVK) järgi jättis keskmine Vene turist Tallinnasse 3800 krooni päevas (koos sisseostudega). Statistikaameti 2009. aasta uuringu järgi kulutasid Vene turistid keskmiselt reisi jooksul 4860 krooni. Tõenäoliselt on suurusjärgud on enam-vähem samad ka sel aastal.

Allikas <http://majandus.delfi.ee/news/tarbija/vaata-palju-vene-turist-eestis-raha-kulutab.d?id=36305601> (10.05.2011)

Vene turist jätab Tallinna poodidesse keskmiselt 200 eurot, eelistades osta pigem kalleimaid kaupu, rääkis Tallinna Kaubamaja müügi- ja turundusdirektor 08.01.2011.

Allikas <http://uudised.err.ee/index.php?06222152> (10.05.2011)

## **Lisa 6. Muuseumi teenuseid**

### **PÜSINÄITUS**

Narva Linnus:

- Keskaegne Narva XIII-XVI sajand
- Narva rootsi ajal 1581-1704
- Narva vene impeeriumi koosseisus XX sajandi alguses

Kunstigalerii

- Maal, skulptuur, rakenduskunst Narva linna muuseumi kogust
- Kristus Võitja. XVII sajandi keskpaik. Puu, puunikerdus, polükroomia.
- Näitus „Kogu maailm on teater...“ Narva Muuseumis
- Euroopa Muuseumiöö Narva linnuses ja Kunstigaleriis
- „Kunstide risttee“ Narva Kunstigaleriis

### **Muud teenused**

- Ajalooliste kostüümide laenutus
- Kostüümiteater
- Ööekskursioon „Vana linnuse legend“
- Ruumide üür kontsertetendusteks
- Ruumide üür ja pidude korraldamine kindluse ruumides
- Vehklemistunnid
- Maalimise individuaaltunnid kunstnikuga
- Pitsipunumise individuaaltunnid kunstnikuga
- Tikkimise individuaaltunnid kunstnikuga
- Carl Linnaeus’ e aed ja teised hariduskavad (õppeekskursioonid)

## 5. Saare: tuleb jaht või ei tule?

Anni Hartikainen<sup>7</sup>

### Saare Paadi kontoris, teisipäeval, 21. aprillil 2009 kell 11 hommikul.

Peeter Säask, Saare Paadi tegevjuht, avab oma mailikasti ja ohkab: sealt vaatab vastu tellimus Finngulfilt, tähtajaga 15. mai. Tegelikult peaks ta õnnelik olema, et praegusel ajal üldse mõni tellimus tuleb, aga miski kriibib hinge - tal on kahtlane tunne, et tema tootmisjuhid ei pruugi selle tellimuse üle väga õnnelikud olla.

Saare Paadis on kaks eraldi meeskonda kahe erineva jahtlaevamudeli jaoks, mida Saare Paat<sup>8</sup> ehitab. Üks tegeleb Saarede ja teine Finngulfide tootmisega. Aegajalt on tõstatunud küsimus, kuidas nende tootmismeeskondade töölisi optimaalselt rakendada – parimaid meistreid vahetatakse aegajalt meeskondade vahel sõltuvalt sellest, millise jahti ehitus on hetkel pakilisem.

Peeter teab, et hetkel on kõik tehase tootmispositsioonid füüsiliselt jahtlaevu täis, kuid kõikide jahtide juures ei käi aktiivne töö. Nagu tavaliselt uue tellimuse puhul, kutsub ta nõu pidama mõlemad tootmisjuhid – Saarede tootmisjuhi Priidu ja Finngulfide tiimi pealiku Marko.

PEETER: Selline lugu, et üks Finngulfi tellimus tuli täna hommikul. Ja päris kiire, nad tahavad seda 15. maiks juba vette saada - tundub, et hooaeg on alanud. Kuidas meie graafikud on?

MARKO: Ilmselgelt pole võimalik! Sa ju tead isegi, et platsil on praegu ainult üks vaba plaan<sup>9</sup> ja kas me just äsja ei otsustanud, et sinna tuleb järgmine Saare 41, mis peab 10-ndal vette minema?

PRIIT: Plaanid on kinni praegu jah ja ega me ei saa neid ilma tekita pooleliolevaid laevu öue ka tõsta. Mulle tundub, et meil ikka tuleb praegu valik teha, kas lükata edasi Finngulf või siis see Saare, mille kere kohe lamineerimisest tuleb.

---

<sup>7</sup> TTÜ Kuressaare Kolledž, Väikelaevaehituse kompetentsikeskuse juhataja kt.

<sup>8</sup> Saare Paat ([www.saarepaat.ee](http://www.saarepaat.ee)) on ligikaudu 50 töötajaga väikelaevade tehas Saaremaal, mis tegeleb väikeseeria jahtide ehitusega. Tootevalikus on kaks strateegiliselt olulist jahtlaeva mudelit: Soome kaubamärk Finngulf ([www.finngulf.com](http://www.finngulf.com)), mida ehitatakse allhankena ja vast väljatöötatud oma jahtlaevamudel Saare ([www.saareyachts.com](http://www.saareyachts.com)).

<sup>9</sup> Plaan on tootmispositsioon, kus jahtlaev komplekteeritakse. Tootmisprotsess algab mudeli ehitusega, millelt võetakse vormid. Vorme korduv-kasutatakse laevakerede lamineerimiseks. Kui kere on valmis, tõstetakse see plaanile, kus laev komplekteeritakse. Jahtlaevade sisu ehitatakse tehase puuseppade poolt, komponendid nagu navigatsioonisüsteem, mastid, otsad, kardinad, mootorid jne tellitakse erinevatelt tootjatelt ja paigaldatakse tehases.



PEETER: Noh, aga kui võtaks mehi juurde? Ega see vist ei aitaks meil neid laevu ka tiidsamalt valmis saada – ma mõtlen, et kui neid ükshaaval ja järjest ehitada, kahes vahetuses näiteks?

MARKO: No see on nüüd küll söuke lugu, et ega vahet ju pole, mitu meest asjasse segatud oli, laps tuleb ikka üheksa kuu pärast..

PRIIT (naerab): Ega jah, me oleme sellest ju varasemalt ka rääkinud – see ajutine kaader ei aitaks meid nii ehk naa – meil pole ju aega neid välja õpetada. Selline ajutine abijõud suudab korralikult toota ainult probleeme, mida meistrid pärast klaarima peavad. Selle moega ei jõua me poolt laevagi valmis isegi, kui meile terve merevägi appi tuld kustutama tuleks.

MARKO: Õigus jutt, muidugi me võime iga kell uulitsalt mehi võtta, aga söuksed mehed, keda meil vaja on, pole kunagi uulitsal. Pealegi on seal ju ikka mingid piirid ka, mitu meest üldse tööd tegema mahub. Kui neid liiga palju on, siis nad koperdavad seal laevas teineteisel jalus ja lähevad närvi.

PEETER: Kena, aga mõtleme ikka seda ka, et Finngulf on sisuliselt meie suurim klient. Neil pole selle jahiga augustis enam midagi peale hakata, kui hooaeg juba läbi on. Kui me venitame, siis see klient läheb lihtsalt ära. Või siis seisab see laev siin kogu järgmise talve, võtab ruumi ja segab tootmist. Ja raha, sõbrad, on ju ka vaja teenida, mis?

MARKO (pomiseb): Mh jah.. kui Finngulfi viimaseid laekumisi vaadata, pole see kah kindel, et see raha meile nii ehk teisiti enne järgmist hooaega jõuab..

PEETER: Aga sa ei tea seda, Marko. Nende uus mudel on päris edev ja neil on USA turul head suhted, see uus laev ju töötati sihtgrupiga koos ja kõigi poppide toorarenduse reeglite järgi välja. Vabalt võib olla, et Ameerikamaa turg lihtsalt vajab natuke aega sissetöötamiseks.

MARKO: No maa'p usu sellesse Finngulfi uue mudeli turundusse. See poleks töötand isegi ilma selle majanduskriisita, aga nüüd ju kõik kõigile võlgu. Puhta naiivne on loota, et see uue disainiga laev on kohe metsik hitt. See võtab ikka kenasti aega, et uus bränd sisse töötada.... (mõtleb) Aga mis siis juhtub, kui me Saare ehituse edasi lükkame? Saare läheb ju diilerile, ta võib olla nõus ootama natuke? Ja Saare on ju nagunii praegu justkui investeringu moodi asi – kas sellega tiba venitada ei või?

PEETER: Muidugi ma saan diileriga rääkida ja arvatavasti ta oleks nõus ka, aga see pole üldse hea variant, sest tal on seda laeva kliendipäevade ajaks täpselt vaja. Kevad käes, kutsed välja saadetud, banketisaalid ja mis tal seal kõik planeeritud on Saare esitlemiseks. Iga teine diiler saadaks meid sellise jutuga teisele planeedile ilmselt, aga tema on ju Saare suurim fänn.

PRIIT: Aga mis me meestele siis ütleme. Sa just näitaisid suurel koosolekul neid numbreid (Lisa 1) ja just leppisime kokku, et Saare on prioriteet. Kui me nüüd Saare edasi lükkame, siis me näitame, et tegelikult on meil prioriteet iga viimasel hetkel sisse sadav Finngulf, mitte Saare.

MARKO: Kuulge, kuidas iganes, aga me peame seda nüüd kohe praegu otsustama, mida me teeme, sest kui me kasvõi kolm tundi praegu veel jokitame, siis ei jõua me kumbagi laeva valmis.

Peeter teab, et Saare Paat on elanud peamiselt Finngulfi allhankest, reinvesteerides kogu kasumi Saare arendusse. Kui ta Finngulfi ehitusest tulevat rahavoogu säilitada ei suuda, siis ei suuda ta Saare seeriat ka korralikult turundada. Ühe Finngulfi tellimuse kaotuse elaks ettevõtte tegelikult üle ka, aga kes teab, mis tagajärjed sellel veel olla võivad – kui sellist asja liiga sageli juhtuma hakkab, siis võibolla kolib Finngulf oma tootmise üldse Soome tagasi. Kuskohast ta võtab vahendid Saare jaoks, kui mitte Finngulfide ehitusest? Aga kas Finngulfilt need vahendid ikka tulevad, pole ka kindel, sest seni pole neil oma uut laevamudelit eriti õnnestunud müüa ja Finngulfi laekumistega on viimasel ajal lood, jah, nii nagu nad on.. Keegi ei tea ka, kas see nähtus on mööduv ja kui on, siis kui kaua see jama kesta võib? Üldse, kui see majanduskriis veel kaua kestab, siis paistab pankrot nii Finngulfi kui ka Saare Paadi aknast, aga kumb peab kauem vastu?

Selge see, et Saare edasilükkamine paneks oma toote turundusele kõva põõna. Diileri esitlusüritus on välja kuulutatud ja kui peategelane laeva näol sinna saabumata jääb, on sihtturgudel väike skandaal – selleks ei kulu kahte nädalatki, et terve maailm Saare Paadi ilmsetest raskustest rääkima hakkaks. Ja ega ta ei taha küll Saare parimale diilerile näidata, et ta pole võimeline jahti kokkulepitud ajaks vette saama. Lõpuks peab see mees ju neid jahte müüma – kuidas ta saab seda teha, kui ta teab, et iga hetk võib Finngulfi tellimus tootmisplaani ja tarnetähtajad segi lüüa. Ja mis juhtub järgmine kord, kui tuleb kiire Finngulfi tellimus – kas ta jääbki Saaresid edasi lükkama? Peeter põrnitseb oma mailikasti – Finngulfile tuleb vastata.

## **Saare Paadi ajalugu**

Saare Paat asutati peale Eesti taasiseseisvumist endiste Saare Kaluri kolhoosi võtmeisikute poolt. Alguses oli ettevõtte põhitegevuseks puupaatide ehitus ja restaureerimine. Saare Paadi esimene äriplaan kirjutati salvrätile (Lisa 2) ja see tähtis dokument ripub siiani raamitult ettevõtte kontori seinal.

Ettevõtte filosoofia on algusest peale tuginenud kohalikele laevaehitustraditsioonidele. Väärtustatakse paadimeistrite töösuksi ja „meistri au.“ Isegi ettevõtte vanust ei arvutata mitte alates firma asutamise aastast, vaid alates sellest, millal kohalikus külas esimesed paaditöökodad tegevust alustasid.

Algusest peale on ettevõtte turud olnud piiri taga: Soome, Rootsi, Norra, Holland, Saksamaa. See andis võimaluse hankida väärtuslikke väliskontakte, mida Eesti ettevõtted peale taasiseseisvumist hädasti vajasid. Aastatel 1991-2007 ehitati Saare Paadis ligikaudu 450 puupaati ja -laeva, sealhulgas ajaloolisi viikingilaevu, purjelaevu, puupurjekaid jmt. Puulaevade ehtimisega sai ettevõtte välisturgudel küllalt tuntuks – kuigi täna Saare Paadis enam puupaatide ehitusega ei tegeleta, tuleb siiani tellimusi puupaatidele.

Üsna varsti mõistsid ettevõtte omanikud, et tööjõu kulueelis ei saa igavesti kesta – kui Eesti liikus lähemale Euroopa Liiduga liitumisele, algas tööjõuturul palgaralli, mis ei võimaldanud enam odava hinnaga konkureerida. Oli ilmselge, et puupaatide tootmine liigub mittetulunduslikku sektorisse, nagu see oli juhtunud Hollandis, Rootsis ja mujal juba ammu enne Eesti iseseisvumist. Et kasumit säilitada, tuli ümber spetsialiseeruda ja puupaatide tootmine maha jätta. Rahvusvahelised kontaktid pakkusid selleks varsti võimalust.

1996. aastal külastasid Saare Paati kaks Soome härrasmeest, kellest üks mängis hiljem ettevõtte arengus olulist rolli. Tema nimi oli Stig Nordblad ja ta oli üks Finngulfi omanikest. Tolleaegne Saare Paadi juht Peeter Laum ja Stig alustasid pilootprojekti purjelaeva Finngulf 391 tootmiseks Saare Paadis. Finngulfi huvi tundus olevat testida potentsiaalse allhankija tootmiskvaliteeti.

Pilootprojekt õnnestus, samas jätkus puupaatide turu aeglane, kuid pöördumatu langus. Õnneks jäi Finngulf piloodina toodetud jahtlaeva kvaliteediga rahule ja Stig tegi ettepaneku koostöö jätkamiseks: Finngulf oli valmis tellima kogu Finngulf 28 mudeli komplekteerimise Saare Paadilt, kuid kaust laeva joonistega jäi esialgu Saare Paadi riulile tolmu koguma – nüüd ei olnud Saare Paat kindel, kas pakkumine vastu võtta või mitte. Selleks oli ka mitu head põhjust:

*„Kuskohast võtta vajalikus mahus oskustööjõudu, oli üks küsimus. Ja muidugi oli ka risk jääda allhankest sõltuvusse,“* on Peeter Laum hiljem tunnistanud. Aga ka üldteada fakt, et Laumi süda kuulus puupaatidele, võis asja juures rolli mängida.

*„GRP<sup>10</sup> jahtidele ümberorienteerumine polnud just lihtne otsus, sest just sel ajal, kui meie maal paadi ehitamise eest Siberisse võis sattuda, toimus ju maailma paadiehituses revolutsioon. Viiekümnendatel tulid plastid ja alles siis kujunes väikelaevaehitus tõsiseks tööstuseks. Ega meil polnud eriti head teadmist, kuidas plastlaevu ehitada või tootmist juhtida. Paadimeistri väärikus ja traditsioonilised laevaehitusoskused oli ainuke taastuv ressurss, mis peale nõuka-aega säilinud oli. Õnneks see taastus küll päris kiiresti, aga mingeid insenerioskusi tööjõuturult küll võtta polnud – ja sellega on siamaani häda.“*

Samal ajal kui Finngulf 28 joonised riulil oma saatust ootasid, liitus ettevõttega praegune Saare Paadi juht Peeter Säask. Ta võeti tööle kui IT-konsultant, ERP<sup>11</sup> süsteemi juurutama:

*„Laum näitas mulle üksipäev neid jooniseid ja viskas midagi, et tal on vaja, et keegi nendega midagi teeks ja et mina võin see keegi olla kui ma tahan. Ma ei teadnud laevaehitusest mitte midagi, aga peale kolme päeva mõtlemist ütlesin jah.“*

Lepiti kokku, et Finngulf 28 komponendid tulevad Finngulfi Soome tehastest ja jaht ehitatakse Saaremaal. 1998 aastal juurutati mudeli tootmine ja ehitati esimesed laevad.

---

<sup>10</sup> Glass Reinforced Plastics e klaasplastik.

<sup>11</sup> Enterprise Resource Planning, ettevõtte juhtimistarkvara.

Aasta 2000 tõi uued võimalused. Finngulf tuli välja uue mudeliga, Finngulf 41. Disaineriks soome arhitekt Kamu, ristinimega Karl-Johan Stråhlmann, kes oli joonistanud kõik Finngulfid alates 1996-st aastast. Tuli teha strateegiline otsus, kas laeva hakatakse ehitama Soomes või Saares.

*„See oli koht, kus tehti üks suur viga. Oleks nii Finngulfile kui meile olnud palju kasulik, kui seda laeva oleks ehitama hakatud siin ja mitte Soomes. Kui me oleksime saanud varem GRP jahtide ehituse käima, oleks me ka palju varem kasumeid teenima hakanud,“* kommenteeris Sääsk hiljem.

Argumente, miks Finngulf 41 tootmine Soome jätta, oli mõlemal poolel. Üks Finngulfi omanikest oli kas turunduslikel või patriootilistel põhjustel kindel, et „Soome jahte tuleb ehitada Soomes“. Saare Paat tundis endiselt ohtu jääda allhankest sõltuvusse ning endiselt ei olnud Eestis piisaval hulgal oskustega tööjõudu.

Aga Finngulf 28 tootmine käis Saare Paadis hoogsalt edasi ja peatselt lisandus tootmisesse ka teine, väiksem Finngulf 33. Ettevõtte tegi ka mitu katset oma tootemudeli väljaarendamiseks, millest ühe tulemusena valmis 7m kaater Stormer, mis on siiani tootmises, kuid mille tootmismahud ei ole kunagi olnud piisavad, et tagada ettevõttele stabiilne tulubaas.

2006. aasta oli mängijate vahetamise aasta. Sügisel lahkus Laum Saare Paadist ja ettevõtet asus juhtima Peeter Sääsk. Ka Finngulfi strateegias ja nõukogus toimusid muutused.

## Finngulf muudab strateegiat

Stig Nordblad oli endiselt Finngulfi tegevjuht ja kaasomanik, kui Finngulfi nõukogus tekkisid arenguvisionide erinevused. Stig nägi Finngulfis Soome turule orienteeritud väikest laevaetehast, kuid kaasomanikud soovisid ettevõtet laiendada ja minna välisurgudele. Eriarvamused lõppesid sellega, et Stig müüs oma osaluse ettevõttes ja deklareeris, et jääb pensionile. Palgati uus, rahvusvahelise tausta ja silmapaistva haridusega tegevjuht.

Finngulf otsustas strateegiat kardinaalselt muuta: Kamu disainid hüljati ja uue jahti joonised telliti rahvusvaheliselt disainibüroolt. Kogu energia suunati uue mudeli turundusse, USA turgudele lubati peatselt uut, võimsat ja edevat jahtlaeva. Kuigi laev oma olemuselt erines tugevalt senistest Finngulfidest, jäi toote filosoofia samaks ega muutunud ka jahti bränd – see oli Finngulf 43.

Poole aastaga suudeti müüa 6-7 uut Finngulfi mudelit, aga sihtturud ei olnud uuest laevast sellises vaimustuses, kui Finngulf oli oodanud. Endised lojaalsed Finngulfi kliendid võõristasid uut disaini või ei suutnud seda endale lubada ning uued sihtgrupid USAs ei mõistnud Finngulfi identiteeti ja rahvuslikku filosoofiat. „See on Finngulf, aga see pole finngulf,“ oli üldine arvamus. Kuid Finngulf oli oma uue mudeli edus kindel ning ei tegelenud enam oma vanade mudelite turundamisega. Finngulfi vanad austajad hakkasid käest libisema ja vanade mudelite müük langes.

Mõne aastaga kukkusid Finngulfi majandustulemused järsult ning põhjuseid analüüsid selgus, et peamine kasum oli alati tulnud vana Finngulf 33-e tootmisest, mille müük oli kahanenud. Uus mudel ei olnud soovitud kasumeid toonud, kuid fakt on, et keegi ei tea, kui edukaks oleks Finngulfi uus jahtlaevamudel osutunud, kui ei oleks tulnud majanduskriisi.

## Saare Paat investeerib

2007. aastal, kui Stig oli juba Finngulfist lahkunud, telliti Finngulfilt kaks 44-mudelit. Kuna need laevad olid Soome tehases juba tootmisest maas, võttis Saare Paat Stigi vahendusel tellimused üle, transportis laevade vormid Saaremaale, ehitas laevad valmis ja müüs maha. Läbi selle projekti omandati väärtuslik kliendisuhete kogemus.

2007. aasta oli Saare Paadile edukas, Finngulf 33 allhankest teeniti kasumit. Saare Paat otsustas võimalust kasutada ja teenitud kasumi oma jahtlaevamudeli väljaarendamiseks investeerida, kuni tööjõukulud ei ole veel Skandinaavia tasemele jõudnud. Stig oma reputatsiooni, kogemuste ja kontaktidega oli valmis koostööks.

Sääsk võttis ühendust Kamuga, kes nüüd oli Finngulfi tööst vaba ja uutele väljakutsetele avatud. Planeeriti viiest erineva suurusega mudelist koosnev seeria nimega Saare. Lähtudes reeglist „mida suurem laev, seda suurem kasum“ võeti esimesena ette Saare 41, suuruselt teine laev tooteseerias. Laeva disainikontseptsioon sätiti hoolikalt selline, et see ei oleks Finngulfide otsene konkurent – oli oluline säilitada Finngulfi allhankest tulenev stabiilsus. Stig võttis diileri ja protežee rolli Soome ja Rootsi turul. Stigi ja Kamuga tehti kokkulepe jagada nii tootearenduskulusid kui kasumipreemiaid, toote omanikuks jäi Saare Paat.

Just sel ajal arendas Saare Paat lõpuni oma ärifilosoofia, mida mitteametlikult oldi kultiveeritud ettevõtte algusaastatest saati. Töötati välja missioon, visioon ja konkreetset eesmärgid, mis seadsid suure rõhuasetuse väärtustele nagu meistri au, kõrge kvaliteet, rahvuslikud paadiehitustraditsioonid ja oma tootemärgi arendus (Lisa 3). Oma veebilehel deklareerib ettevõtte järgmist:

*At Saare Paat AS, we are working*

*hard to make the most of modern technologies and our heritage. Located on the small island of Saaremaa in the Baltic Sea, we are part of an ancient local maritime culture and boat building traditions. /.../ With only a small number of yachts in the making at the same time, each of them has the full attention of our staff. Clients' requests for customization are gladly met. /.../*

## Saare debüüt

2008. aastal esmaesitleti Saare 41-te Saksamaal ühel Euroopa mainekaimal väikelaevamessil Hanseboot. Laev sai üle ootuste positiivse tagasiside Euroopa merendusajakirjanduses (Lisa 4) ja nomineeriti Euroopa aasta jaht tiitlile. Meedia positsioneeris Saare kõige tunnustatumate jahtlaevamudelite kõrvale, väites selle olevat Hallberg Rassy<sup>12</sup> ja Najadi<sup>13</sup> ohtliku ja otsese konkurendi. Kõlama jäi arvamus, et laev on ilus, mugav ja heade sõiduomadustega, aga tal puudub „miski“, mida keegi ei suutnud täpselt defineerida. Seda määratlematut puudujääki vabandati asjaoluga, et jaht on ligi 20% odavam kui tema konkurendid.

Saare Paadi juhtkond oli õnnelik, aga ka natuke mures:

*„Me ei planeerinud seda täpselt nii, et me tahame Najadi ja Rassyga konkureerida. Me tahtsime teha lihtsalt ühte head ja ilusat ja klassikalist purjekat – aga läks nii, et turg positsioneeris meie laeva otse tippu. Muidugi on see meeldiv üllatus, aga nüüd me peame seal rivis oskama olla, et võistelda kõige hinnatumate jahibrändidega. See tähendab, et me peame nüüd luksusjahtide turunduses kaasa mängima.“*

Jahtlaeva esitlemine väikelaevamessidel maksab keskelt läbi 20 000 eurot messi kohta ning sellega kaasnevad laeva transpordikulud, mis sõltuvad messi asukohast, kuid on isegi lähiriikides toimuvate messide puhul märgatavad:

*„jahi viimiseks Barcelonasse kulus 11 000 eurot. Ja minemata jätta ei saa, vähemalt kolmel-neljal väikelaevamessil aastas tuleb kindlasti osaleda, muidu sind ei ole olemas,“* kommenteerib Säask. *„Lihtsalt pole paremat viisi, et laeva tutvustada - väga vähesed kliendid on nõus kohale reisima, et laeva näha ja proovida.“*

Teine hästi töötav turunduskanal on trükimeedia, väikelaeva-ajakirjandus. Mida rohkem positiivset kajastust laev saab, seda parem, kuid ajakirjad küsivad ühe turundusteksti-

---

<sup>12</sup> [www.hallberg-rassy.com](http://www.hallberg-rassy.com)

<sup>13</sup> [www.najad.se](http://www.najad.se)

lehekülje eest keskmiselt 10 000 eurot. Samas kirjutavad väikelaeva-ajakirjad ka sõltumatuid laeva-arvustusi, kuid neisse pääsemine ei ole kuigi lihtne.

40-jalase jahtlaeva tootearenduse kulud on ligikaudu 200 000 eurot, millest disainikulud moodustavad umbes 20% ja mudeli ning vormide valmistamine 80%. Lisanduvad prototüübi ehituse kulud, kuid prototüüp müüakse enamasti diilerile juba enne ehituse alustamist.

Ettevõtte ressursid olid investeeritud tootearendusse ja esimene mudel just lansseeritud, kui majanduskriis Eestisse jõudis. Tänu ekspordi osakaalule olid väikelaevaehitajad ühed esimesed, keda kriis mõjutas.

*„See võtab kusagil viis aastat kõva tööd, et oma lojaalne kliendibaas saavutada. Ja sul peab siis olema seeria-bränd – nii umbes viis erisuuruses mudelit, mida sa toodad. Meie oleme just alustanud ja ausalt öeldes ei saa ajastus sandim olla – suuremad investeeringud esimese mudeli väljatöötamisse on tehtud, aga turunduskulud alles tulevad ja me peame ka Saare 41 õed /teised seeria mudelid/ lähematel aastatel valmis ehitama. Nõudlus on praegu hangunud ja riskid on ikka päris suured,“* kommenteeris Sääsk.

Sihtgrupid olid ettevaatlikud - need, kes olid planeerinud jahti ostmist, otsustasid oodata ja vaadata, mis majanduses toimub. Teised, eriti need, kellele jahti sõiduomadused olid olulised, muutsid eelistusi ja ostsid väiksemaid jahte, kui nad esialgu olid tahtnud. Saare jaoks tähendas see paigalseisu – mõned tellimused, aga ei mingit tormilist kasvu müüginumbrites ega käibes.

Ka Finngulf, kes pingutas uute turgude vallutamise nimel, võitles likviidsusprobleemidega. Finngulfi ootused uue mudeli suhtes olid endiselt kõrged, jätkuvalt investeeriti uue mudeli turundusse ja strateegia muutmise otsus ei olnud kerge tänu juba tehtud investeeringutele. Vanu mudeleid telliti inertsist, kuid Finngulf nende arendusse ega turundusse ei panustanud. Selle kõrvalmõjuna hakkasid Finngulfi maksed Saare Paadile venima.

Käisid jutud, et kõik suuremad Euroopa lõbusõidulaevade tootjad on hädas ega suuda oma tootmisvõimsusi langenud turunõudlusele kohandada. Kui kaua majanduskriis kestab, ei julgenud aga ennustada keegi.

## Valikmaterjal A: konkurents ja turg

Selgeid piire, kuidas jahtlaevade turgu segmenteerida, on raske määratleda, kuid üldiselt võib jahtlaevade kasutajad jagada kahte suurde gruppi: need, kelle jaoks on olulisemad jahi meresõidumadused ja teised, kes väärtustavad jahi mugavust ja staatusega seotud argumente nagu jahi bränd, päritolu jms. Jahtlaevade kliendid on väga erineva taustaga – neil on erinevad väärtushinnangud ja sotsiaalne positsioon, kuid neil on siiski üks ühine omadus - kirk purjetamise vastu. Ning nad on piisavalt jõuakad, et jahtlaeva osta ning üleval pidada. Enamus jahiomanikke on keskealised ja vanemad härrasmehed, kuid see ei tähenda tingimata, et jahtlaevade turundus oleks suunatud meestele. Vastupidi, on väidetud, et laevu tuleb müüa naistele, „sest mees ostab selle nagunii.“ Igatahes enamuse müügitehingute puhul peab proua investeeringu heaks kiitma.

Omaette niši moodustavad kliendid, kellel on jahtidele erinõudmised. Erisoovide eesmärgiks on enamasti tõsta kasutusmugavust ja turvalisust, kuid suur osa mugandusi tulenevad ka klientide personaalsetest maitse-eelistustest. Tootjad, kes on saavutanud piisava tootmisvõimsuse, ei ole selliste kohanduste teostamisest huvitatud, kuid väiksematele tootjatele ja uustulnukatele on see nišš tasuv ja hea stardiplatvorm.

Väikelaevade turule sisenemine on üsna keeruline tänu kõrgetele stardikuludele ja valdkonnale rakenduvale seadusandlusele. Oma toote turuletoomisega kaasnevad ka turundusinvesteeringud. Lisaks tuleb Eestis tegutsevatel väikelaevahituse ettevõtetel taotleda ka Veeteede Ametilt tunnustamisotsust.

Jahtlaevad ise võib jagada rahvusvahelisteks ja rahvuslikeks brändideks. Eksklusiivsemaid rahvusvahelisi brände, näiteks Soomes toodetavaid Swane<sup>14</sup> ja Balticuid<sup>15</sup>, kasutatakse piirkondades, kus jõukas keskklass omab „teist kodu“. Teised rahvusvahelised brändid on suunatud laiemale tarbijaskonnale (Bavaria<sup>16</sup> Saksamaal, Beneteau<sup>17</sup> Prantsusmaal) ning nende edu tuleneb suhteliselt suurest tootmismastaabist. Mõned eksklusiivsed rahvusvahelised brändid on ka regioonispetsiifilisemad, näiteks Rootsis toodetavad Najad ja Hallberg Rassy, mida kasutatakse Läänemere regioonis ning Grand Soleil<sup>18</sup>, mida toodetakse Itaalias ja kasutatakse peamiselt Vahemere piirkonnas.

Kuna jahtlaevade turg on näiteks autotööstusega võrreldes väga väike, ei õnnestu allhangete korral tegelikku tootmisregiooni varjata isegi juhul, kui brändimisega väga suurt vaeva nähakse. See asjaolu muudab tootjaregiooni maine äärmiselt oluliseks – tootekuvandi taustal on alati küsimus, et kas selles regioonis või riigis, kus realselt brändi toodetakse, osatakse laevu teha – kas seal on kõrge töökultuur, kas seal on pikad laevahitustraditsioonid, kas seal on hinnatud meremehed. Seetõttu kasutab enamuse väikelaevatootjatest rahvuslikku filosoofiat isegi rahvusvaheliste brändide turundamisel.

---

<sup>14</sup> [www.nautorswan.com](http://www.nautorswan.com)

<sup>15</sup> [www.balticyachts.com](http://www.balticyachts.com)

<sup>16</sup> [www.bavaria-yachtbau.com](http://www.bavaria-yachtbau.com)

<sup>17</sup> [www.beneteau.com](http://www.beneteau.com)

<sup>18</sup> [www.grandsoleil.net](http://www.grandsoleil.net)



## Valikmaterjal B: trendid

Tõenäoliselt üks olulisemaid trende väikelaevade sektoris on sihtgruppide vananemine. Meditsiini areng on tõstnud inimeste aktiivset eluiga, kuid siiski seab kasutajate vanus üha enam nõudmisi laevade kasutamise mugavuse arendamisele. Samuti nõuab lihtsust pealetulev purjetajate generatsioon - kuna noored on arvutite ja elektroonika maailmas üles kasvanud, ei ole nende purjetamisoskused enam nii head, kui nende isade ja vanaisade omad. Samuti muudab kasutamise lihtsuse oluliseks väikelaevade valdkonda reguleeriv seadusandlus. Valdkonnale rakenduvad nõuded muutuvad ajas üha rangemaks neis punktides, mis puudutavad jahti kasutamise turvalisust ja keskkonna-teemasid.

Globaliseerumine ei ole väikelaevade turgu eriti palju mõjutanud. Kui 70-ndatel algas suurte laevade ehituse kolimine Kaug-Idasse, viis see Euroopa laevaehitusest elanud allhanketööstuse pankroti äärelle, kuid Euroopa väikelaevaehitus ei kippunud kolima. Ressursid ja oskusteave, mis suurte laevade ehitusest vabanes, rakendus suuresti väikelaevade ehituses ning mitmed laevaehituse allhankijad ning komponenditootjad reorienteerusid väikelaevadele.<sup>19</sup>

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia areng on väikelaevade sektorit mõjutanud vähe, kuid see muutub järjest olulisemaks, kuna uus purjetajate põlvkond otsib infot jahtlaevade kohta Internetist, mitte niivõrd trükimeediast. See on hakanud tooma jahtlaevade turundust ka Interneti – lisaks traditsioonilistele turunduskanalitele on mõned jahtlaevatootjad hakanud üsna hiljuti kasutama ka sotsiaalmeedia kanaleid ja võrkturundust.

Väikelaevaehitus on majanduse üldise olukorra suhtes küllalt tundlik. Üldiselt ei kuulu ju jahtlaevad tarbekaupade hulka ning majanduskliima halvenemine on traditsiooniliselt kõige enam räsitud just neid väikelaevaehituse ettevõtteid, mis buumi ajal on läbi teinud kiire kasvu ning juurutanud masstootmise – ühest küljest on nende ettevõtete keskklassist sihtturg kõige hinnatundlikum, teisalt on suuri tootmisvõimsusi üsna keeruline kiiresti kohandada.

Vastupidavuse ja taastöödeldavuse tõttu on väikelaevade põhimaterjalina viimasel ajal esile kerkinud alumiinium. Mõned tootjad (näiteks Buster Soomes) on juba juurutanud laevade tagasiostu süsteemi: vana laeva tagastamisel on uue hind soodsam. Plasti eelistena alumiiniumi ees tuuakse esile materjali sõbralikkust ja seda, et „jahtlaevad käivad puust või plastikust“, kuid alumiinium tundub muutuvat järjest populaarsemaks.

Mitmed plastist jahtlaevade tootjad on juurutanud uue tootmistehnoloogiana 3D vaakuminfusiooni, mis muudab laevad kergemaks ja vähendab käsilamineerimisega kaasnevat käsitöö mahtu. Käsilamineerimise ja vaakuminfusiooni tehnoloogiate osas on erinevaid arvamusi: ühed ütlevad, et käsilamineerimine garanteerib parema kvaliteedi ja tugevama laevakonstruktsiooni, teised hindavad infusiooniga saavutatavat kergemat kaalu.

---

<sup>19</sup> Eurostat: “Shipbuilding and repair: from tankers to pleasure boats,”  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-08-016/EN/KS-SF-08-016-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-016/EN/KS-SF-08-016-EN.PDF)

Kuna kliendid pööravad järjest rohkem tähelepanu keskkonna- ja turvalisusteamadele, on mitmed tootjad hakanud mõtlema looduslike materjalide kasutamisele, elektri- ja hübriidmootoritele, hüdro- ja tuuleenergia kasutamisele väikelaevadel. Sellesuunalised pingutused ei ole veel leidnud massilist kasutamist, kuna enamasti osutub nende rakendamine liiga kulukaks.

## Valikmaterjal C: kontekst ja keskkond

Eesti väikelaevaehitus on koondunud Saaremaale – 2007. aastal toodeti Saaremaal 45% sektoris hõivatud töötajatega 60% sektori käibest ning koguni üle 80% kasumist. 2008-2009 kriisi mõjul tugevnes see kontsentratsioon veelgi. 2008. aastal tegutses Saaremaal 12 väikelaevaehituse ettevõtet (Lisa 5), kes tootsid ligi 20% maakonna tööstustoodangu käibest<sup>20</sup> ning valmistasid väga erineva funktsiooniga ja erinevast materjalist laevu. Kõik tehased olid suhteliselt väikesed (kuni 100 töötajat) ja väikeseeriaste tootmisele orienteeritud.

Kuna kohalike tootjate sihtgrupid olid valdavalt erinevad, konkureerisid ettevõtted omavahel vaid tööjõuturul, püüdes värvata parimaid töötajaid. Et nõukogude ajal oli paadiehitus olnud üsna rangelt reglementeeritud valdkond, oli laevaehituse insenere ja oskustööjõudu raske leida. Kuressaare Ametikoolis käivitati 2003. aastal küll paadiehituse õpe, mis leevendas tööjõu defitsiiti, kuid sektori kiire areng ja isu oma tootebrändide järele nõudsid insenertehnilisi oskusi, mida tööjõuturult võtta ei olnud.

Ühine probleem viis kohalike laevatehaste vahelise koostööni, mille juures Saare Paat oli üks algatajatest. 2008. aastal päädis koostöö klastristrateegia väljatöötamisega, milles defineeriti peamiste koostöösundadena ühisturundus ning oskustööjõu arendamine – tegurid, mida üks ettevõtte mõjutada ei suudaks, kuid mis teenivad kõikide huve.

Koostöös TTÜ Kuressaare kolledžiga alustati väikelaevaehituse insenertehnilise oskusteabe arendamist, asja kaugemaks eesmärgiks oli väikelaevaehituse inseneri õppekava avamine Saaremaal. 2009. aasta kevadeks oli selge, et juba sügisel võetakse Kuressaare kolledžis vastu piloot-õppegrupp Eesti Mereakadeemia ja TTÜ väikelaevaehituse ühisõppekavale.

Asjaolu, et väikelaevaehitus on küllaltki tööjõu-intensiivne valdkond, tähtsustab oskustööjõudu veelgi. Tööjõukulud moodustavad ligi 20% tootmiskuludest nii Eestis kui ka Põhjamaades (Lisa 6), kuid tööjõu hind olid 2007. aastal Eestis mitmeid kordi madalam. Siiski, arvestades Eesti jõudsat tööjõuhindade tõusu võis arvata, et see vahe muutub järjest väiksemaks. Ometi oli Eestis väikelaevade tootmine mingil põhjusel kasumlikum kui Põhjamaades.

Väikelaevaehituse iseärasuseks on tihe seos väga erinevate sidussektoritega, sealhulgas kõrgtehnoloogiliste ja innovaatiliste sektoritega nagu materjaliarendus, elektroonsed süsteemid, IT jpt), mille osas Eestis on ka küllalt heal tasemel oskusteavet. Kuid Eesti väikelaevaehituse mastaap ja väikelaeva-komponentide sertifitseerimise kulud takistavad tugeva ja laiaulatusliku allhankesektori teket. Teisalt võib iga uuendus sidussektorites avada uusi võimalusi väikelaevade tootearenduseks.

Avalikus sektoris toimus 2009. aastal samuti huvitavaid ja väikelaevaehituse jaoks lubavaid arenguid. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium algatas Eesti merenduspoliitika väljatöötamise, kuhu kaasati mitmeid huvigruppe, kaasa arvatud Eesti väikelaevaehitajad. Saaremaa kohalike omavalitsuste poolne suhtumine väikelaevaehitajate koostösse oli

---

<sup>20</sup> Allikas: TTÜ Kuressaare kolledž, Eesti väikelaevaehituse uuring, 2008.

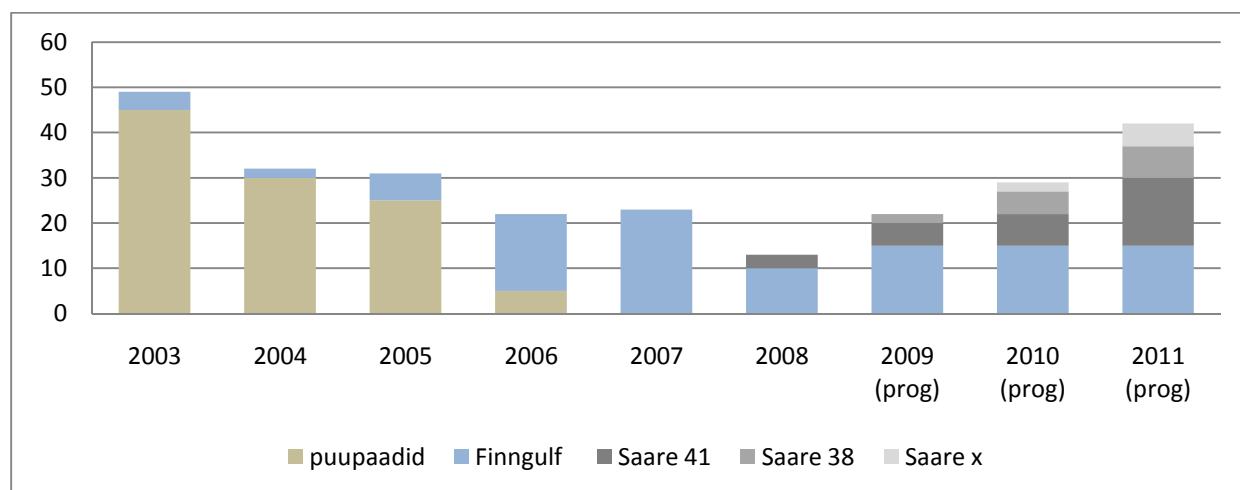
äärniselt toetav ning tundus, et kõik nägid väikelaevaehituses regioonile sobivat ja tugevat tööstusvaldkonda, mis omab head arengupotentsiaali.

## Lisad

### Lisa 1: müügiandmed

#### Müügiplaan

tooted	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 (prog)	2010 (prog)	2011 (prog)
puupaadid	45	30	25	5					
Finngulf	4	2	6	17	23	10	15	15	15
Saare 41						3	5	7	15
Saare 38							2	5	7
Saare x								2	5

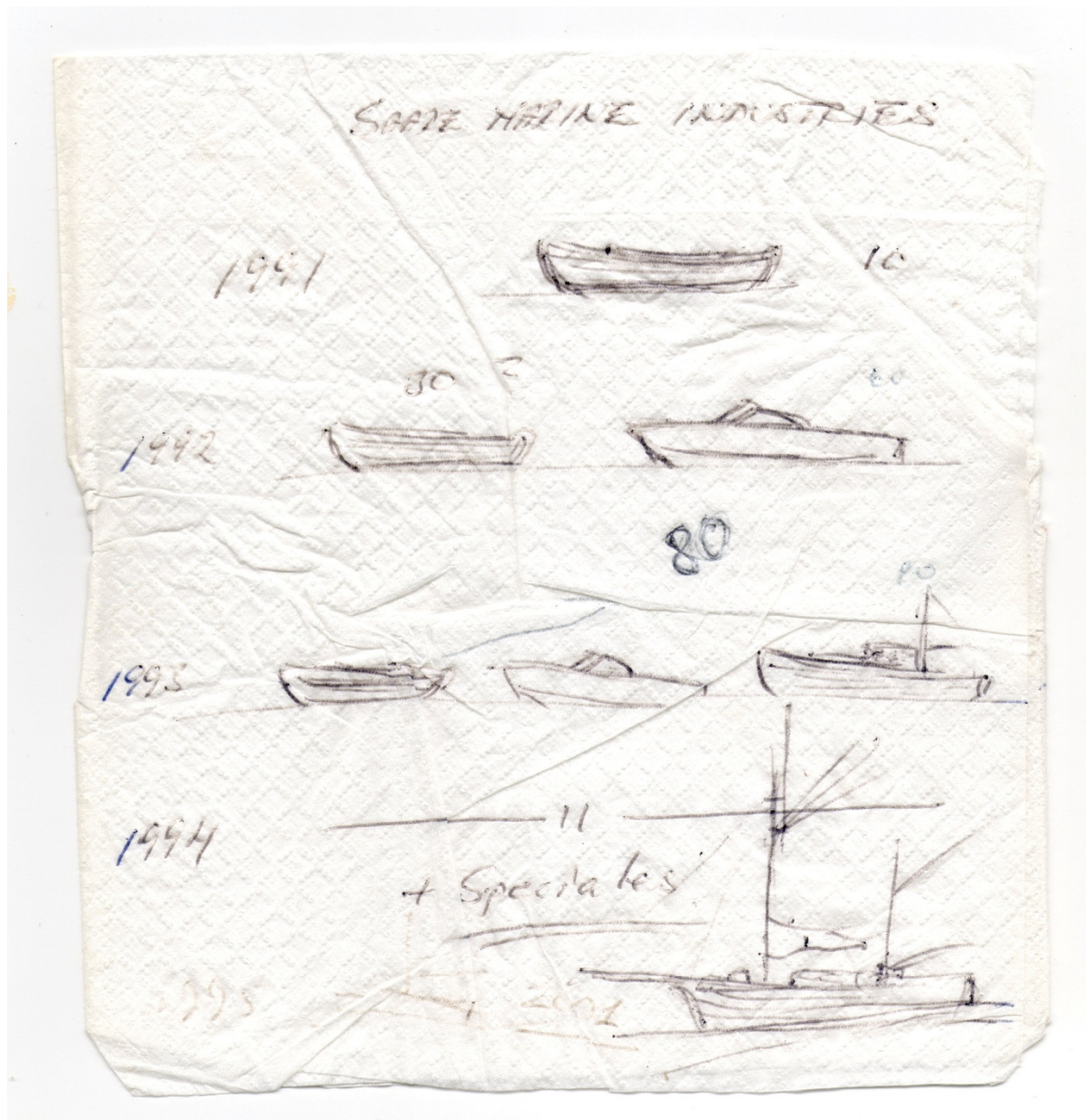


#### Toodete müügihinnad ja kasumlikkus

Tooted	Keskmine hind	Kasumlikkus	Trend
Puupaadid	€ 40 000	5%	Kasumlikkus langeb sõltuvalt tööjõukulude kasvust
Finngulf 33	€ 250 000	10%	Stabiilne, kuid sõltuv müügi mahust
Saare 41	€ 350 000	20%	Potentsiaal kasvaks, arvestades 20% hinnavahe konkureerivate toodetega võrreldes
Saare 38	€ 300 000	15%	Potentsiaal kasvaks, arvestades 20% hinnavahe konkureerivate toodetega võrreldes

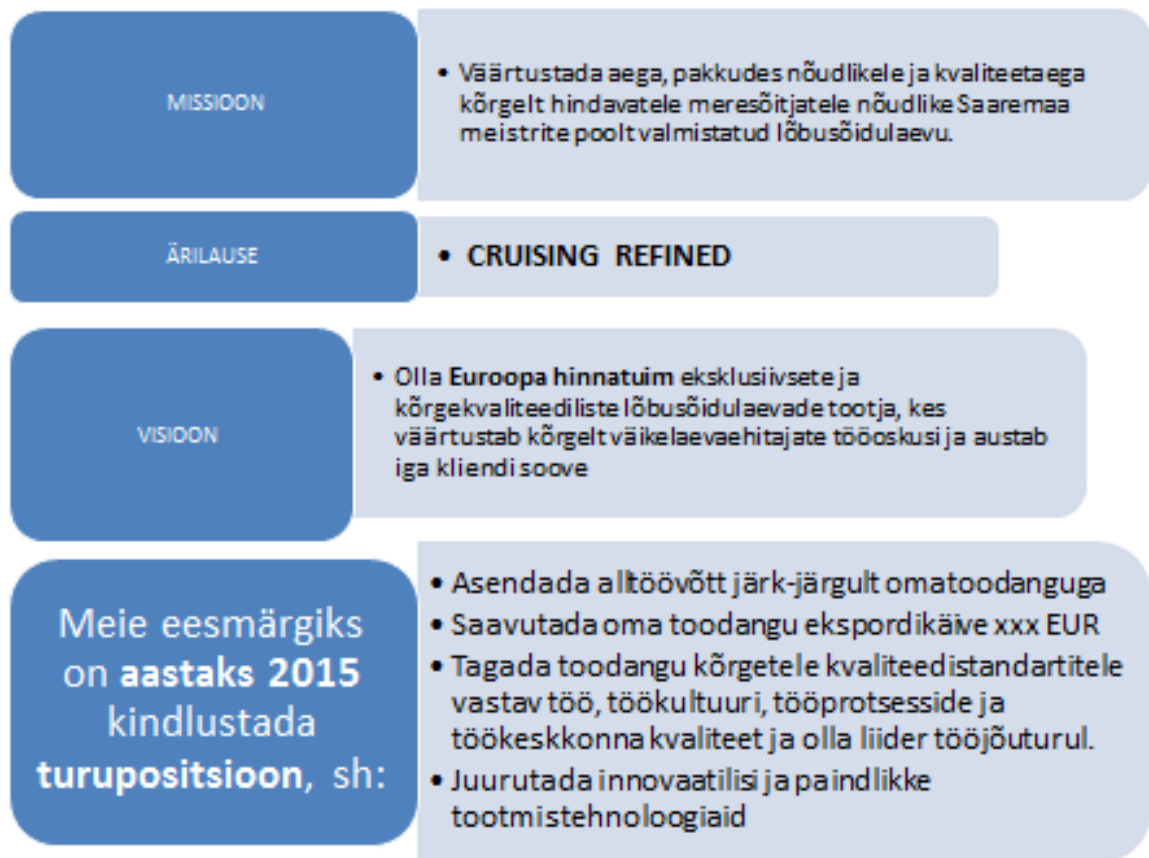
Allikas: Saare Paat

Lisa 2: Saare Paadi esimene äriplaan



Allikas: Saare Paat

### Lisa 3: Saare Paadi äri filosoofia



Allikas: Saare Paat

## Lisa 4: Saare arvustused meedias



Wilén, K., Finell, T. & Utter, T. Kilpailija ruotsalaisille. (2009, January/February). *Vene*, 69-72.

[http://saareyachts.com/wp/wp-content/uploads/2010/10/Saare41\\_VeneNro1-2\\_2009.pdf](http://saareyachts.com/wp/wp-content/uploads/2010/10/Saare41_VeneNro1-2_2009.pdf)

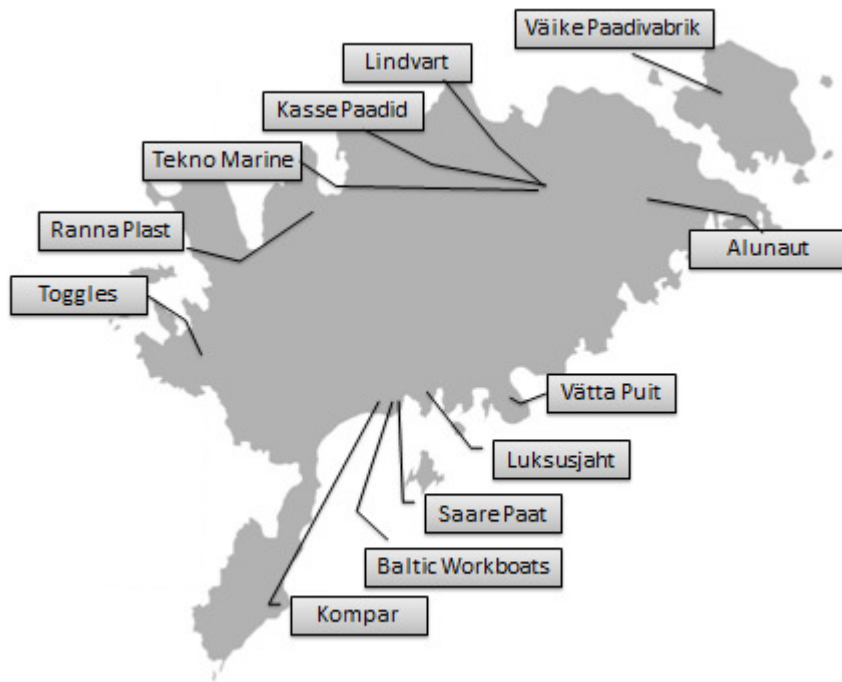


Neu, aber tradiert. (2008). *Yacht*, 23, 72-79.

[http://saareyachts.com/wp/wp-content/uploads/2010/10/Saare41\\_Yacht-Test\\_23-2008.pdf](http://saareyachts.com/wp/wp-content/uploads/2010/10/Saare41_Yacht-Test_23-2008.pdf)



**Lisa 5: Saaremaa väikelaevaehituse ettevõtete paiknemine**



**Lisa 6: Põhjamaade ja Baltikumi lõbusõidulaevade sektori statistika, 2007**

Andmed 2007	EST	LAT	LIT	FIN	SWE	NOR
Ettevõtete arv	41	24	11	483	1145	438
Töötajate arv ettevõtte kohta	10	9	21	6,5	3,0	4,4
Tööjõukulud töötaja kohta (tuhat eurot)	10,3	10,7	9,9	37,6	37,5	52,0
Tööjõukulude osakaal tootmises (%)	15,3	19,7	17,1	23,2	22,1	22,7
Sektori osakaal riigi kogutoodangus (%)	0,3	0,2	0,1	0,3	0,3	0,4

Allikas: Eurostat, *Building and repairing of pleasure and sporting boats*

## 6. Baltic Intertex teelahkmed<sup>21</sup>

Ülle Pihlak<sup>22</sup>

*Baltic Intertex OÜ ja Soome disaineri koostööna loodud mudel jõudis globaalse New York Timesi online-esilehele, kajastatuna legendaarse tänavafotograafi Bill Cunninghami poolt Pariisi moenädala raames videos „The Birth of a New Look”. See saavutus – kümneinimeselise tiimiga ennast maailmas nähtavaks tegemine – pani firma töötajate silmad särama. (Mitt, A. Kümne inimesega maailmas nähtavaks. HEI, aprill, 2010)*

Ulvi istus oma kontoris ja mõtles oma äsjase Taani reisi peale. Kas otsus liituda Taani tuntud disainer Maryga on ikka õige? Ta ei olnud asja kellegagi peale kaasosaniku arutanud. Kuidas suhtuvad sellesse töötajad? Kuidas vaatavad selle peale kliendid?

Kuid unistus oma kaubamärgiga turule tulla vajas teostamist. Kord oli ta proovinud sama teha ühe Soome disaineriga. Soomlane disainis peamiselt lohvakaid rõivaid Soome „tädidel”. Ulvile ei tundunud see huvitav ja sportlase visadusega surus ta läbi mudelite muutmise nii, et rõivaid võiksid kanda ka need, kellel on talje. Tulemuseks oli keskpärane rõivakomplekt, mida on täis kõik kaubamajad.

Mary disainitud rõivad meeldisid Ulvile rohkem – need olid põnevad ja kaasaegsed. Lisaks oli Mary disainerina Taanis tuntud ja tunnustatud. Ulvi uskus, et see peaks ka töötajatele meeldima, kuigi ta polnud nendega veel oma plaanidest rääkinud.

Koosolek Maryga oli kestnud 5 tundi. Asjad vajasisid selgitamist. Maryle ei olnud päris selge, mida Ulvi pakub. Ulvi rääkis oma *knowhow*-st, mille Mary pidi temalt kaasa saama. Mary ei olnud varasematel nõupidamistel mõistnud, mida see *knowhow* endast kujutab. Ta lihtsalt otsis Eestist õmblejaid. Ulvil oli aga pakkuda rohkem – tema meeskond suutis disaineri kritseldustest luua mudeli, teha vajalikud lõiked ja organiseerida masstootmise. Ja nii nagu mitmel varasemalgi korral, tuli ka seekord appi juhus. Mary avas kangakataloogi ja ütles, et soovib tellida sealt kangaid, kuid ei saa neist paberitest aru. Nüüd oli Ulvil võimalus näidata, et just see ongi üks neist teadmistest, mida tema saab pakkuda. Mary silmad avanesid: „*Ma vajan endale appi ühte inimest ja Sind Sinu teadmistega enda selja taha minu ideid teostama.*“

Samas oli Mary ettevõtte üsna viletsas seisus. Tootmine Taanis oli kallis ja just see ajendas teda Eestisse vaatama. Ulvi meelest oli tegemist õnneliku juhusega, kuid milliseks kujuneb tulevane koostöö? Kas Ulvi on juba senistest ämbriisse astumistest piisavalt õppinud, et astuda

---

<sup>21</sup> Kaasus kajastab reaalselt juhtumit, kuid tegelaskujude nimed on muudetud.

<sup>22</sup> Estonian Business School, Ettevõtluskeskuse juhataja.

järjekordne riskantne samm? Kas ta on kõiki riske mõistnud ja kaalunud? Kas Ulvi veendumus, et ta suudab oma sisetundele toetudes langetada õigeid otsuseid, on põhjendatud? Ja kas see on see Balic Intertexti tähelend, mida nii kaua on oodatud?

Ulvi vaatas kontori seinal rippuvaid kritseldusi ja talle meenus, kuidas kõik alguse sai.

## **Džunglikapitalism**

Kooliajal Ulvi lausa vihkas tööõpetust. Kooperatiivide ajal sattus ta aga tööle just õmblusettevõttesse. Õnneks anti talle pärast esimese proovitööna esitatud käkerdist uus võimalus ja tänu oma visadusele saigi Ulvist õmbleja. Amet hakkas Ulvile meeldima ja aja jooksul tõusis ta lausa meistri tasemele.

1997. aastal, olles 33 aastane, otsustas ta teha kannapöörde ja kandideeris sekretäri kohale ettevõttes Alfa, mis tegeles allhanke organiseerimisega Skandinaavia ja Saksamaa rõivatööstuse ettevõtetele. Ulvi ei osanud inglise keelt ja ka arvutioskus oli kesine, sellegipoolest õnnestus tal tööandjaid veenda oma võimekuses. Nii möödusidki õhtud sõnaraamatu taga ärikirju kirjutades ja sugulaste abiga sai ta hakkama ka arvutikasutamise alaste proovitöödega. Lisaks hakkas Ulvi intensiivkursustel inglise keelt õppima. Sportlasena võttis Ulvi asjaolu, et oma tahtmise saamiseks tulebki pingutada, loomulikuna.

Alfa omanikeks olid Jaan Raha ja Margus Õmblus. Jaan Raha oli olnud vaid investoriks, kelle aeg kulus oma teise firma tegevuste organiseerimisele. Alfa tegevust juhtis Margus Õmblus.

Siis aga otsustasid ettevõtte omanikud rentida endale õmblusvabriku koos töötajaskonnaga ja selle asemel, et teistest tehastest klientidele allhanget vahendada, hakati ise allhanget tegema. Nüüd kulusid Ulvi õmblemise alased teadmised ära. Margus Õmblusest sai Alfa tegevjuht, Ulvist aga tootmisjuht. Margus ei olnud kunagi varem ühtegi tehast juhtinud ning kuluarvestusest ja omahinna arvutustest laiemas mõttes ei teadnud ta midagi. Nii jõudiski Alfa kiiresti likviidsuskriisi ja Jaan Raha pidi firmale arvete tasumiseks laenu andma. Tellimusi tuli aga aina juurde ja oli selge, et ainult oma õmblusvabrikuga, kus töötas 80 õmblejat, kõike täita ei suudete. Tekkis mõte taastada lisaks ka esialgne tegevus ja hakata allhanke tegijaid otsima teistest õmblusvabrikutest. Selleks asutati uus firma. Nii sündis AR Textile, mille ülesandeks jäi allhanke vahendamine.

Selleks ajaks oli Alfa olukord juba tõsiselt kriitiline. Jaan Raha soovis aga oma investeeringut ja laenu tagasi saada. Võimalust selleks nägi ta just AR Textile asutamises. AR Textile tegevjuhiks sai Margus Õmblus. Peagi hakkasid saabuma Skandinaavia disainerite tellimused, kes soovisid saada täisteenust. Nemad annavad joonised, AR Textile organiseerib rõivaste tootmise. Ka kanga hankimine jäi AR Textile'i ülesandeks. Paraku soovisid kangafirmad ettemaksu, firmasse oli aga investeeritud vaid tol ajal kohustuslik minimaalne osakapital. Kuna Jaan Raha ei olnud nõus raha juurde andma, tuli leida uus investor. Jaan suutiski veenda oma ülikoolikaaslast Sulev Mõistlikku firma osalust ostma. Pärast seda kuulus Jaan Rahale 30%, Margus Õmblusele 30 % ja Sulev Mõistlikule 40% firmast AR Textile. Arvestades Alfa

kriitilist majandusseisu, arvati aga Margus Õmblus firma Baltic Intertexi juhatusest välja. Paar kuud hiljem kuulutati välja firma Alfa pankrot.

Kõik kolm omanikku asusid aktiivselt tegutsema – Sulev jälgis finantsseisu, Jaan tegeles klientide leidmisega ja Margus korraldas igapäevast tööd. Kuna firma sai tegutseda tänu Sulev Mõistliku investeeringule, hakkas Sulev pidama koosolekuid ning nõudma Marguselt arvestusi ja dokumente. Margus oli aga teistsuguse tööstiiliga harjunud. Ta oli end juba Alfa juhina tundnud vaba mehena, kes tuli ja läks siis kui tahtis ja keda keegi ei kontrollinud. Margus tundis, et uus omanik Sulev teda ei usaldada. Oma hoobi oli andnud ka tema väljaarvamine firma AR Textile juhatusest.

Ühel päeval leidis Ulvi kontorist hinnapakumise, mille peal oli mingi võõra firma Kapa nimi. Selgus, et Marguse peas oli tekkinud kättemaksuplaan. Teiste teadmata oli ta asutanud firma Kapa, mille tegevus kattus AR Textile tegevusega.

Skandaal päädis sellega, et Jaan ja Sulev tõstsid osakapitali, mis jättis Margusele nii väikese osaluse, et ta selle pigem Jaanile ja Sulevile maha müüs. Seoses ärimudeli muutusega muudeti firma nimi Baltic Intertexiks. Margus lahkus ja igapäevaste tööde organiseerimiseks oli vaja leida uus juht. Silma hakkas Ulvi, kes tootmisjuhina oligi tegelikult Marguse varjus kogu firma tegevust juhtinud. Kuna Ulvi oli pühendunud töötajana hakanud silma ka konkurentidele, sooviti Ulvit firmaga püsivamalt siduda. Nii tuligi Sulevil mõte, et nii tema kui Jaan võiksid osa oma osalusest Ulvile müüa.

Jaan Raha jaoks ei olnud firma Baltic Intertex esimene prioriteet. Tema ainsaks eesmärgiks selles firmas oli mingil moel oma investeering tagasi teenida. Igapäevaselt tegeles ta oma teise firma juhtimisega, olles kindel, et sõber saab ka temata hakkama.

Kuid ajalugu kipub end kordama. Ühel päeval leidis Ulvi taas kontorist kirja, mille adressaat oli tundmatu firma Tüng. Arvates, et kiri on tulnud valele aadressile, hakkas Ulvi äriregistrist firma juriidilist aadressi otsima. Aadressiks oli ka seal firma Baltic Intertex kontori aadress, firma omanikuks aga Jaan Raha ja tegevusvaldkonnaks rõivatööstus. Ulvi mõtles: „*Miks nad kõik nii teevad?*“

Eriti suur löök oli see Sulevile. Olid nad Jaaniga ju ülikoolikaaslased, nende pered käisid omavahel läbi. Kuidas siis nii? Sulev püüdis Jaani osalust ära osta, kuid Jaan keeldus. Tüli aina paisus. Lõpuks otsustasid Sulev ja Ulvi vastulöögi anda. Ka nemad asutasid uue firma TopeltTüng ning suunasid osad tellimused oma firmasse. Baltic Intertexi käive hakkas kiiresti langema. Jaani ees nad seda ei varjanud ning Jaan alistus. Ta müüs oma osaluse Ulvile ja Sulevile. Nii saigi Ulvist firma Baltic Intertex osanik.

Lõpuks oli firma kahe omaniku käes, kes olid end 100% firma tegevusele pühendanud. Algas firma rahulik, aga ka intensiivne arendamine.

Ulvi hakkas käima messidel, et leida uusi kliente. Seal aga küsiti temalt, kas firmal Baltic Intertex on tehas. Kui selgus, et firma koosneb vaid kolmest töötajast, ei tundnud keegi selle vastu huvi. Mingeid arvestavaid referentse tal ette näidata ei olnud.

Ühel järjekordsel messikülastusel toimus pööre. Olles tulemusteta läbi käinud juba neli korrust messibokse, kohtas Ulvi rootslast, kellega ta juba kahel varasemal messil rääkinud oli. Rootslane kinnitas Ulvile, et ta ikka veel ei vaja tema teenuseid, kuid ta tundvat ühte soomlast, kes just sellist teenust otsib. Sellest kasvas välja pikaajaline koostöö. Tundus, et Ulvi pingutused olid lõpuks vilja kandnud ja Baltic Intertex oli teel kiire tõusu suunas.

### **„Mõttetud inimesed“ Ida-Euroopast.**

Ulvi naeratas. Läbi närvesöövate raskuste on ta täna partner firmas, mille arengut ei paista miski takistavat ja mis teeb maailmatasemel tööd. Kuid kui palju oli vaja sellise taseme saavutamiseks õppida. Õppida läbi vigade.

Täna ta suudab juba nalja visata õuduse üle, mis teda valdas siis, kui kliendi jaoks valmistatud pikad kleidid riidepuu peal kokku tõmbuma hakkasid. Tema silme all muutusid poolpikad kleidid algul minikleitideks ja jätkasid lühenemist. Tegemist oli Prantsusmaalt tellitud trikotaažkangaga, mille tootja kanga rullile kerides välja venitas, soovides nii oma kasumit suurendada. Tellijaks oli ju „ei keegi Ida-Euroopast“. Ulvi aga ei osanudki tol ajal viga märgata enne, kui kleidid ärasaatmiseks valmis olid.

Meenub ka võidurõõm, kui õnnestus leida Rootsist agent, kes hakkas Ulvi teenuseid Rootsi ja Taani vahendama. Tema kaudu saabusid suured tellimused ühest Taani firmast. Tööd jätkus mitmele Ida-Virumaa õmblusvabrikule, käive ja kasum aina kasvasid. Kaup saadeti Taani, kuid raha selle eest ei laekunud. Ida-Virumaa õmblusvabrikud nõudsid aga arvete tasumist. Üritati taanlastele helistada, kuid telefonile ei vastatud. Viimases hädas sõitsid kõik neli Baltic Intertexi esindajat Taani. Järgnev meenutab pigem põnevusfilmi süžeed. Istuti koos taanlastega laua taha nõu pidama. Kuna sellega kuhugi ei jõutud ja Ulvi nägi, et taas suhtutakse neisse kui „mõttetutesse inimestesse Ida-Euroopast“. Kui nii siis nii – Ulvi ja ta kaaslased otsustasid rolli sisse elada. Nad teatasid, et taanlaste tõttu on Baltic Intertex võlgu Ida-Virumaa õmblusvabrikutele, mis kuuluvad vene kantpeadele ja et nemad juba läbirääkimiste laua taha ei istu. Kuna üks Ulviga kaasas olnud inimene ei osanud inglise keelt, siis istus ta musta mantlisse mähkununa põrnitsedes veidi eemal. Taanlastele jäi mulje, et tema ongi kaasa võetud vene kantpea. Taanlased põgenesid, nende finantsdirektor lukustas end allkorrusel olnud ruumi. Siiski õnnestus nad taas läbirääkimiste laua taha saada ja maksegraafik allkirjastada. Suur oli taanlaste kergendustunne, kui kuulsid, et „kantpea“ räägib eesti keelt..

Rootsi agent aga, kes taanlase finantsraskustest teadis, kuid seda Ulvi eest varjas, kuulutas oma firmale pankroti ja asutas uue firma, millel lepingud firmaga Baltic Intertex puudusid. Baltic Intertex jäi ilma kõikidest klientidest. Nii õppis Ulvi omal nahal selgeks, mida tähendab sõltuvus ühest agendist.

Firma Baltic Intertex kaotas kogu oma käibe. Kadus ka osanike usk jätkamise võimalikkusesse. Töötajad tuli koondada. Kogu energia läks kulude kärpimisele. Madalseis kestis 6 kuud. Tasapisi hakkas aga taas tulema allhanke tellimusi. Saadud hoobist räsitud

Ulvi, kes oli esimest korda saanud tunda töötajate koondamise emotsionaalset raskust, ei suutnud enam uusi töötajaid värvata. Ta võttis kogu koorma enda kanda, abiks vaid üks lõigete tegija. Nii kestis see aastaid. Omanikud aga soovisid, et tegeletaks ka firma arendusega ja lõpuks võeti siiski tööle veel üks inimene.

Nüüd jäi Ulvil aega mõtlemiseks. Areneda! Aga kuhu ja kuidas? Silma hakkas Estonian Business Schooli reklaam ja Ulvi otsustaski õppima minna. Alles koolipingis mõistis ta, kui palju oli tehtud vigu. Ta mõistis, kui palju on võimalik teada saada õpikutest ja et õppida on võimalik ka teiste, mitte enda vigadest. Ent ennekõike vajab muutmist tema suhtumine.

### **Juhi ja alluvate asemele meeskond**

Täna Ulvi mõistab, kui oluline on meeskonnatöö. Talle meenub, kuidas ta Baltic Intertexi algaastatel pidas oluliseks kogu infot vaid enda teada hoida. Ta arvas, et töötajad peavad tegema oma tööd ja neil ei ole vaja teada midagi rohkemat, kui seda, mida nad sel päeval tegema peavad. Personali valimine oli pealiskaudne ja nii juhtus, et inimesi tuli sobimatuse tõttu sageli vallandada. Need, kes jäid, ei saanud toimuvast aru. Neile jäi mulje, et Ulvi nõudmised on nii kõrged, et mitte keegi ei suuda seal töötada. Estonian Business Schoolis õppides kuulis ta, kuidas peab meeskonnaga suhtlema. Talle jäid kõrva õppejõu sõnad „Müü oma idee meeskonnale maha, siis tuleb meeskond kaasa“. Ulvi, pidades ennast kogunud juhiks, vaidles vastu. Ühel hetkel aga lambike süttis ja Ulvi küsis endalt: „Mida ma sellest info endale hoidmisest kasu saan?“ Ta mõistis, et avatus võimaldab delegeerida. Kuni selle hetkeni ei olnud Ulvi juba 5-6 aastat puhkust välja võtnud. Ta uskus, et kui tema oma infoga nädalaks kaob, siis jääb kogu tegevus seisma. Selline tööstiil sobis ka Ulvi perekonnale, kuna ka tema mees tegi pikki päevi ja töötas ka nädalavahetustel.

Ulvi hakkas lugema raamatuid, uurima psühholoogiat. Palju abi oli õpingutest. Täna on personali värbamine juba kindel protseduur, mis algab kolme testi sooritamisega kandidaadi poolt. Esimeseks testiks on valetamise test. Ulvi usub, et selle tulemuste põhjal saab ta teada, kas edasist kandidaadi juttu üldse uskuda või mitte. Järgnevad isiksuse test ja konflikti lahendamise test. Intervjuu juures on alati ka see töötaja, kellega koos kandidaat peaks tööle hakkama. Oskusi Ulvi liiga olulisteks ei pea. Ta usub, et oskused on küll kasuks, kuid olulisem on tahtmine töötada ja sobivus meeskonda.

Ka motiveerimissüsteem on paigas. Ulvi armastab töötajaid aeg-ajalt üllatada. Ta on näiteks saatnud teatrisse seltskonna, kus on näinud konflikti tekkimise algeid. Suurüritusteks on väljasõitudega suve- ja talvepäevad. Neid viib läbi professionaalne ürituste korraldaja.

Igapäevaselt praktiseerib Ulvi inimeste kiitmist. Samas, kui ta näeb, et on vaja laita, siis teeb ta seda otsekohevalt, kuid mitte süüdistades. Pigem analüüsitakse tekkinud olukorda ja otsitakse lahendust.

Sellegipoolest tuleb ette ka äpardusi. Üks selline laitmist väärt juhtum paneb Ulvi veel tänagi piinlikkust tundma. Tellides väga olulisele kliendile allhanget ühest õmblustehasest viis Baltic

Intertexti töötaja tehasesse valed joonised. Tehas löikas detailid välja ja ilmselt oli meeldivalt üllatunud nähes, et 250 m kangast jääb üle. Sellest ülejäänud kangast õmblesid tehase õmblejad endale veste. Ulvi töötaja teadis seda, aga ei julgenud rääkida. Jõudis kätte aeg tooted kliendile üle anda. Klient oli raevus ja küsis, kas Ulvi on valmis talle selle materiaalselt korvama. Ulvi vastas, et teisiti ei oleks see üldse võimalik. Arvet ootab ta siiski tänaseni. Ulvi ja kliendi suhe on osutunud tugevamaks kui üks äpardus. Kuid selle nimel on ka palju tööd tehtud.

### **Kasv läbi kliendisuhete**

Ulvi teab, kui raske on leida uusi kliente. Seetõttu pannakse Baltic Intertexis eriti suurt rõhku olemasolevate klientide hoidmisele.

On juhtunud, et kauaaegne klient satub majanduslikesse raskustesse ja ei suuda maksta. Üks selline juhtum leidis aset Taani disainerfirmaga, kes jättis arved maksmata ja lõpuks oli sunnitud kuulutama välja pankroti. Teised võlausaldajad nõudsid järjekindlalt võlgade tasumist, kuid Ulvi otsustas käituda teisiti. Pankrotistunud firma osteti ära koos disaineritega ja töö läks edasi. Uude firmasse ei võtnud disainerid kaasa lepinguid nende firmadega, kes oma võlgu agressiivselt tagasi nõudsid, küll aga lepingu Baltic Intertexiga. Veelgi enam – nüüd sai Ulvi endale ka kõikide teiste võlausaldajate tellimused. Tänu sellele on kaotatud raha mitmekordselt tagasi teenitud.

Maine mängib suurt rolli. Enamus kliente tuleb läbi soovitude. Nii on jõutud koostööni ka väga suurte brändidega, kellele toodetud rõivad läbirääkimisteruumis rippudes on heaks referentsiks uutele klientidele.

Maine hoidmiseks on tulnud nii mõnelegi kliendile ka ära öelda. Seda siis, kui on selge, et töö on liiga keeruline või kui see on lihtsalt ebahuvitav. Ulvi on veendunud, et teha tuleb seda, mida osatakse teha hästi. Täna enam messidelt uusi kliente ei otsita. Otsitakse võimalusi, kuidas teenindada olemasolevaid kliente veelgi paremini. Ta teab, et kliendid teevad omavahel koostööd ja nii hea kui halb info levib kiiresti. Ulvi on neilt õppinud, kui tähtsad on koostöövõrgustikud.

### **Baltic Intertex 2011.aastal**

Tänaseks on firma kasvanud kolme inimesega allhankefirmast 13 töötajaga väikeettevõtteks. Paari õmblusmasinaga väikesest kontorist on saanud muljetavaldav töökoda, kus toimub baaslõigete valmistamine, näidismudelite ja müügikollektsioonide õmblemine. Masstootmine tellitakse endiselt õmblustehastest. Suhtlemine klientidega käib Skype'i kaudu, mis vähendab nii kliendi kui Baltic Intertexti lähetuskulusid. 2010.aastal oli ettevõtte käive 12,5 miljonit krooni ja kasum sellest üle 10 protsendi. Tõusnud on kasum toote pealt, mis näitab, et toodetele lisatakse järjest rohkem väärtust. Firma motodeks on „Joonisest valmistoodanguni“ ja „Anname disaineri visioonile vormi“.



-----

Ulvi istub arvuti taha. Ta on valmis lepingu Maryga allkirjastama. Ta on kindel, et ühine firma koos Taani tippdisaineriga viib ellu tema unistuse – olla turul oma eduka brändiga. Ta usub, et õppetunnid elus ja klassiruumis on andnud selleks piisava aluse. Enam ta ämbrisse ei astu. Nüüd oskab ta minna neist mööda.

Kuid kas ta on kõiki riske mõistnud ja kaalunud? Kas Ulvi veendumus, et ta suudab oma sisetundele toetudes langetada õigeid otsuseid, on põhjendatud? Ja kas see ongi Balic Intertexi tähelend, mida nii kaua on oodatud ja mille nimel on nii palju vaeva nähtud?

## Lisad

### Lisa 1 Ülevaade Mary firmast

Mary on 36 aastane moekunstniku haridusega taanlanna. 2007.aastal asutas ta oma firma, millel on kauplus Kopenhaageni kesklinnas. Mary on tuntud oma innovaatiliste ja elegantsete rõivadisainide poolest. Kõrgelt hinnatakse ka tema kangavalikut.

Juba 2007.aastal pälvis Mary Taani Kultuuriministeeriumi tunnustuse, tema disainitud rõivaid on demonstreeritud kogu maailmas, sealhulgas suurejoonelistel moeüritustel Tokios ja New Yorkis. 2008.aastal valiti ta ajakirja BON poolt 50 parima disaineri hulka.

Mary rõivaid iseloomustab ka keskkonnasäästlikkus. Ta kasutab taaskasutatavast materjalist valmistatud kangaid, mis on veekindlad ja õhku läbilaskvad, samas elegantsed. Kollektioone on erinevas hinnaklassis, jäädes vahemikku 100 eurost 500 euroni.

Mary kliendid on pigem liberaalse maailmavaatega trendide järgijad, kes väärtustavad rõivaste funktsionaalsust, kvaliteeti ja vastupidavust. Lisaks oma kauplusele müüb Mary oma rõivaid agentide vahendusel Inglismaale, Saksamaale ja Ameerika Ühendriikidesse. Esialgu on agentide vahendusel müüdud kogused siiski olnud väikesed. Mary ootab aga nende koguste kasvu lähitulevikus. Peamiseks probleemiks on õmblusteenuse kõrge hind Taanis.

Mary firmas töötab temale lisaks üks täiskohaga ja üks osaajaga töötaja kaupluses. Plaanis on pakkuda praktikakohta tudengitele, et kaasata tasuta tööjõudu.

Järgmistel aastatel on Maryl plaanis avada poode ka teiste Euroopa riikide pealinnades. Lisaks peaks lähiajal avanema e-pood tema kodulehel. Selleks vajab ta tootjat, kes tagaks kõrge kvaliteedi, lühikese tarneaja ja mõistliku hinna.

**Tabel 1.** Mary firma eelmiste aastate kasumiaruanded ja prognoosid järgnevatiks aastateks (eurodes)

	2009	2010	2011 prognoos	2012 prognoos
<b>Käive</b>	160 000	150 000	400 000	700 000
<b>Tootmine</b>	90 000	41 000	180 000	300 000
<b>(allhange)</b>				
<b>Brutokasum</b>	70 000	109 000	220 000	400 000
<b>Brutokasum/käive</b>	44%	73%	55%	57%
<b>Tööjõukulud</b>	20 000	17 000	38 000	60 000
<b>Rent</b>	20 000	8 000	12 000	24 000
<b>Muud kulud</b>	5 000	16 000	20 000	30 000
<b>Ärikasum</b>	25 000	68 000	150 000	286 000
<b>Ärikasum/käive</b>	16%	45%	38%	41%

Lisainfo: Ulvi kohtumine Maryga toimus märtsis 2011. 2011.aasta jaanuari ja veebruari käive oli kokku 25 000 eurot. Nende kahe kuu kahjum oli samuti 25 000 eurot. Fimal on võlgu 26 000 euro väärtuses.

### **Vajalikud veebilehed**

[http://www.dst.dk/HomeUK/Statistics/focus\\_on/focus\\_on\\_show.aspx?sci=678](http://www.dst.dk/HomeUK/Statistics/focus_on/focus_on_show.aspx?sci=678)

<http://www.balticintertex.ee/>

## 7. Falco TÜ: Kasvamine on imelihtne – või kas on

Madis Talmar<sup>23</sup>

Vibude ja ambude äris ei ole olemas paremat võimalust kogu turu arenguid ühekorraga jälgida, kui minna Ameerika Ühendriikidesse maailma suurimale vibumessile *Archery Trade Association (ATA) Trade Show*'le. Visiit USAsse on Falco jaoks aastate jooksul nii mõnegi võimaluse pakkunud ja seega on Falco juhi ja asutaja Siim Talmari (48) jaoks nädal jaanuari alguses ikka ATA tarvis broneeritud. 2011. aasta mess oli tema jaoks järjestikku juba üheksas. See aasta erines varasematest aga päris oluliselt.

Esiteks ei võtnud Falco kahemeheline delegatsioon, kuhu kuulus lisaks Siimule ka tema poeg ja abiline Falcos Madis (24), sel korral endaga kaasa mitte ühtegi tootenäidist. Kodus Eestis oli järjekord tootmises kasvanud juba pea saja vibuni ja seega ei otsinud Falco sel hetkel kiireid lisatellimusi. Põhjuseks oli ka hiljutine lennufirmade suhtumise muutus pikkadesse objektidesse, mis oli kaasa toonud vibudega reisimise märkimisväärse hinnatõusu. Edasitagasi sõit oleks maksnud pea ühe vibu hinna, mis lihtsalt ei olnud mõistlik. Seega sel korral vibusid ei olnud, olid ainult inimesed, ja fookusesse seati tellimuste väljarääkimise asemel pigem pikaajaliste suhete arendamine olemasolevate partneritega.

Märksa olulisemalt aga: esimest korda kaalus Siim tõsiselt seda, et Falco peaks messilt leidma endale mõne Aasia allhankija, kes aitaks kodust survet tootmisele mingil määral lõdvendada. Mõned aastad varem oleks säärane mõte mõjunud suisa õõvastavalt, aga viimaste kuudega lisandunud uute diilerite nimekirja vaadates kumas Siimule selgelt, et oma jõududega ilmselt enam hakkama ei saada.

*“Nii umbes 500 vibu allhankimine peaks mõneks ajaks töö ehk ära tegema,”*  
mõtles Siim, astudes ATA messil potentsiaalse allhankepartneri boksi.

### Lähenedes 25. juubelile

Falco asutati Eesti taasiseseisvumise koidikul jaanuaris 1988. Sellega ollakse muuhulgas üks kõige esimestest eraettevõtetest taasiseseisvunud Eestis. Vajadus kohaliku vibuvarustuse tootja järele oli tollal väga terav, sest nõukogude turg, mis oli kokkuvarisemise äärel, ei suutnud lihtsalt enam piisavalt kaupade liikumist tagada. Sealjuures jäi täitmata ka vibusportlaste nõudlus varustuse järele, mis tulenevalt harrastajate vähesusest ei olnud küll kuigi suur, aga siiski väga reaalne.

---

<sup>23</sup> Vabakutseline õpetaja.

Olles ise kogenud vibulaskja ja spordiala entusiast, otsustas elukutselt puiduinsener (TPI, cum laude) Siim Talmar väljakutse vastu võtta ning koos kahe kaaslasega, kes olid samuti vibusportlased, asuti tootma kodumaist vibuvarustust.

*„Vibutreener Aksel Randmer ärgitas tagant, et teeksime proovi ja hakkaksime vibusid tootma. Ja et Visu tšehhides oli selleks põhimõtteliselt tehnoloogia olemas, siis tegimegi. Esimesed Falco vibuõlad liimisimegi just Visus.”*

Alguses keskendus tootmistegevus sportvibudele (kutsutud ka olümpiavibuks, sest just säärase vibudega lastakse ka olümpiamängudel; pilt esitatud lisas), aga üsna pea alustati ka sportammu kaarte ja muu väiksema vibulaskmise lisavarustuse tootmisega. Põhilise turu leidis Falco Eestis, kuigi üsna kiiresti hakkas tööle ka väike müügikanal Soomes. Need turud olid küll väikesed, aga võrdlemisi lojaalsed ja see võimaldas Falcol töötada aastaid kahe täiskohaga meistrimehega. Siim oli küll juhatuse esimees, aga tema põhiline töökoht paiknes Visu suusavabrikus (mis ühel hetkel oli maailma suurim murdmaasuuskade tootja). Siim oli seal turundusjuht.

### Varased aastad

Algusest peale oli Falco iseärasuseks see, et nii vibusid kui ammukaari toodeti peaaegu tervenisti käsitsi. Tarvitusel oli vaid paar rakist, mida kasutati näiteks liimimisel.

Falco tegutses esialgu kodustes tingimustes ja seejärel aastaid ühe Pärnu paneelmaja keldris, kuhu ehitatud kolmetoaline improviseeritud töökoda oli küll niiske ja tolmune, aga võimaldas siiski kogu tootmistsükli käimas hoida.

Esimese kümnendi jooksul ettevõtte märkimisväärselt ei kasvanud, aga et kõik osalised olid ise vibulaskmise entusiastid ja harrastajaskond usaldas neid, õnnestus ettevõttel teatud kriitilist hulka klientuuri hoida. See oli piisav, et püsida vee peal.

### Suur läbimurre

Aastal 1997 lavastas Ain Mäeots Emajõe Suveteatris etendust Robin Hood ja et saavutada seal autentset atmosfääri, pöördus ta Falco poole, et etenduse tarvis kümmekond vibu tellida. Lavastaja soovid olid aga mõnevõrra ekstravagantsed: nimelt ei oleks olümpiavibu Robin Hoodile sugugi passinud, sest näeb välja liiga kaasaegne. Nende asemel tahtis Mäeots tellida hoopis pikkvibusid: märksa primitiivsemaid laskeriistu, mis pealtnäha koosnevadki ainult pikast puulatist, millele peale tõmmatud nöör (vt lisadesse).

Falco jaoks oli selline tellimus kõhkleva panev, sest midagi säärast ei olnud nad kunagi varem teinud ja tellimuse täitmine eeldas täiesti uue tootmisloogika sisse viimist. Sellegi

poolest otsustati lõpuks, et tehakse proovi ja pärast mõningast katsetamist jõuti etenduse tarvis mõned vibud valmis. Robin Hoodi saatis suur menu.

Pikkvibu eristab olümpiavibust aga peale välimuse veel nii mitmedki elemendid. Esiteks on säärasega laskmine jõukohane sisuliselt kellele tahes: lastest kuni pensionärideni välja. Pihta saama õppida on hõlbus ja seltskondlikult on pikkvibulaskmine seega üsna lihtsasti lõbusaks tehtav ettevõtmine. Neist kaalutlustest lähtuvalt otsustati Falcos, et miks mitte proovida pikkvibudega läbi lüüa ka turul. Liati kuna vastav tootmise ülesehitus oli juba ju sisse seatud.

Härjal sarvist haaranud, hakkasid Falco mehed suviti käima vabaõhuüritustel, laatadel jms vibulaskmist korraldama. Paljud saatsid proovima oma lapsed, aga lasta tahtsid ka täiskasvanud. Õige pea hakati Falcot kutsuma eraüritustele, sünnipäevadele jms. Säärased üritused ei teinud rikkaks, küll aga toetasid nad mõttelaadi, et ka tavalisel kodanikul võib aianurgas või maakohas olla üks väike lasketiir.

Falco esimesed pikkvibud olid üsna primitiivse ja nurgelise välimusega, aga nad nägid sellegi poolest välja autentsed. Turu vastuvõtt säärasele uuele spordiriistale osutus küll aeglaseks, aga siiski positiivseks. Tasapisi hakati laatadel laskmisele lisaks soetama ka oma isiklikku varustust. Kasuks tuli ka asjaolu, et õige pea nägid paar vastset laskmisentusiast viimast võimalust hakata korraldama vibuvõistlusi ja kliendiüritusi hoopis ise. Et varustus selleks puhuks pärines Falcost, siis toetas selline isetegevus müüki veelgi. Mõne aastaga jõudis pikkvibude tootmine järgi sportvibude tootmisele... ja läks möödagi.

Aastal 1999 tulid Soomest hämmastavad uudised – nimelt oli kohalik laskur Tapani Säilä Falco Legend vibu kasutades võitnud Euroopa maastikuvibulaskmise meistrivõistlused. Et Eestist väljapoole oli müüdnud vaid paar vibu, võis asjaolu, et üks neist sattus tulevase meistri kätte, pidada pimedaks, ent väga õnnelikuks juhuseks. Tapani tuli Eesti laskuritele külla, tutvustas õiget laskmistehnikat, jagas kogemusi ja veetis lõbusalt aega. Falcole tõi see võit aga tõdemuse, et ei maksa olla tagasihoidlik – nii mõndagi saab ära teha ka Eestist väljaspool.

## **Läbimurde teine pool**

Alates 2000. a hakkas tegevus koguma hoogu, sest Siim oli lahkumas oma vanalt töökohalt Visus, et keskenduda varasemast märksa suuremal määral Falco arendamisele. Esimese pikkvibu mudeli Legendi disain vaadati üle ning kujundati seda mõnevõrra voolujoonelisemaks ja ümaramaks. Parandada õnnestus ka vibu laskeomadusi.

Umbes sellel ajal otsustas Falco pikaajaline partner sportvibude edasimüügil Sherwood Shop (Soome) mõnevõrra tõsisemalt keskenduda ka pikkvibude müügile ning seega oli Falco nüüd esindatud juba kahes riigis.

Sedamööda, kuidas pikkvibud Eestis populaarsust kogusid, hakkas ka kohalikke edasimüüjaid juurde tulema. Õige pea õnnestus vibud sisse saada suurematesse spordipoodidesse, samuti jahipoodidesse. Kuigi esialgu kõheldi, tulid poed varsti tänu edukale müügile uute järele.

Käive pikkvibudest kasvas pidevalt, mida aga ei saanud öelda sportvibude kohta. Ühel hetkel oli nende nõudlus jõudnud seisu, kust jätkata enam mõtet ei olnud ja seetõttu võeti vastu otsus sportvibude tootmine lõpetada. Tähelepanu oli niikuinii juba mõnda aega pigem pikkvibudel.

*„Eks eestlased suutsid järjest rohkem osta välismaiste tipptootjate kaupu ja et pikkvibud müüsid järjest paremini ning sportammukaared jätkuvalt hästi, siis tundus mõistlik fokuseerida oma tähelepanu just neile.”*

Aastal 2002 arendas Falco välja uue pikkvibu mudeli Trophy, mis kasutas käepidemes varasema kase või vahtra asemel väärispuite: wenge, amaranth, tiigipuu jne andsid vibule iseäranis autentse ja hinnalise välimuse. Trophy oli lisaks välimusele oluline edasiminekuks aga ka laskeomaduste poolest: täiesti uus vibukaarte profiil pakkus märksa kiiremat noole lendu ja oluliselt vähem vibratsiooni. See vibu oli juba väga tõsine konkurent rahvusvahelistele tipptootjatele. Ning juba järgmisel aastal võitsid eestlased Falco vibudega lastes Euroopa meistrivõistlustel viieteistkümnest medalist kuus. Falco uue vibuprofiili tugevus oli end realiseerinud. Ka laskurid välismaal hakkasid seda tähele panema.

### Falco täna

Uue sajandi esimesel kümnendil kasvatas Falco iga aasta oma tootmist – mitte kunagi hüppeliselt, aga siiski järk-järgult ja pidevalt. Majandusbuumi tingimustes haarasid inimesed mida iganes neil kätte saada õnnestus ja kõikvõimalik harrastustegevus õitses. Oli hea aeg olla sporditarvete äris. Samal ajal Falco ka diversifitseerus märkimisväärselt, saades kümnete välismaiste kaubamärkide esindajaks Eestis ja Balti riikides. Peamiselt USA tootjatelt pärinevad plokkvibud, jahiammud, püstolammud jne olid turul üsna uus kaup, aga tänu heale varustatusele ja toetavale suhtumisele õnnestus nii mõnigi tuntud bränd turule edukalt sisse müüa. Ka täna tuleb u 35% Falco käibest teiste tootjate kaupade müügist. Falco kaudu on saadaval pea kõik tuntud kaubamärgid ja et pidevalt hoitakse ka arvestatavat laoseisu, on paljude klientide eelistuseks osta oma varustus just Falcost.

Nagu paljude teiste ettevõtete jaoks, oli ka Falco jaoks majandussurutis võrdlemisi ebameeldiv. Eriti tugevalt kannatas Eesti siseturg, mis sisuliselt kukkus kokku: inimeste valmisolek meelelahutusele kulutada vähenes drastiliselt. Koos siseturuga läks ka 20% käibest (YoY). Aga tootmist siiski vähendama ei pidanud, sest mida siseturg ära osta ei tahtnud, selle olid valmis ära ostma Falco ekspordipartnerid. Seega Falco eksporditegevus kriisi ajal pigem kasvas, mistõttu võib isegi väita, et kriis oli suisa positiivne – sisemaine nõudluse vähenemine tuli kiiresti asendada välismaise nõudlusega ja selle käigus õnnestus Falcol leida uusi edasimüüjaid päris mitmes välisriigis. Aastal 2011 ekspordib Falco läbi ametlike esindajate juba pea 20 riiki. Pluss loomulikult üksikostjad, kes teatud turgudel on iseäranis aktiivsed. Kogu toodangust müüakse Eestist välja 85-90% ja see osakaal kasvab lähiajal ilmselt veelgi, sest äsja lisandusid uute ametlike eksporditurgude nimekirja ka Uus-Meremaa ja Itaalia. Huvi on tuntud isegi Hiinas.

Parim kõige selle juures on, et uued turud on lisandunud peaaegu ilma vaeva nägemata. Kuuldus Falco käsitööna valmivatest vibudest levib peamiselt interneti foorumites ja Youtube'is (vt kasutaja trophybow1), kus rahulolevad kasutajad meelsasti oma kogemusi jagavad. Et vibulaskurid on üsna tihedalt seotud seltskond, siis levivad jutud kiiresti ja just kasutajate suust-suhu turundusest on Falco viimastel aastatel kõvasti kasu lõiganud. Praegu tähendab see seda, et uued potentsiaalsed diilerid võtavad Falcoga ühendust pea iga kuu ja jõutud on faasi, kus mõnede riikide puhul tuleb hakata suisa mõtlema, et kellele ametlik edasimüügiõigus ikkagi anda.

*„Tahtjaid on nii palju, et umbes kümnele potentsiaalsele diilerile ongi juba tulnud öelda ei. Kui tahaksime kõiki tellimusi vastu võtta, peaksime tootma umbes kaks korda sama palju kui praegu,“ ütleb Siim.*

Samal ajal on ka olemasolevad edasimüüjad järjest aktiivsemad ja tellimusi tuleb tõepoolest uksest ja aknast. Falco tootmisvõimsused on olnud maksimumis juba mitu aastat järjest ja kuigi mingil määral on võimsust vahepeal uute meistrite palkamise abil ka kasvatatud, on tellimuste virn ikkagi kasvanud kiiremini. Turundus ja aktiivne müük on suisa teisejärguliseks langenud ja kuigi Falco siiski käib vahel messidel ja võistlustel, müüksid nad ilmselt sama palju ka absoluutselt igasuguseid meetmeid kasutamata.

Kõige vaatamata on iga Falco vibu aga jätkuvalt täielikult käsitöö.

## **Falco protsess**

Falcol on kõige üldisemas mõttes kahte tüüpi kliente: edasimüüjad/poodnikud ja üksikisikud. Esimene kategooria sisaldab peamiselt spordi- või jahipoode, kes tellivad korraga u 5 – 25 vibu. Tihti koguvad nad omal maal/piirkonnas kokku hulga eritellimusi ja edastavad need siis paketina Falcole täitmiseks. Et vibul on hulk karakteristikuid, millest annab kombineerida tuhandeid erinevaid kombinatsioone, saab tootmise kallale asuda reeglina alles siis, kui tellimus juba käes on. Tõsi – Falco odavama otsa mudelid annab toota ka seeriatena, aga Trophy ega Force (kallimad mudelid) seda tavaliselt ei võimalda. Falco laoseis valmis toodetest on seega tavaliselt üsna väike ja katab vaid äärmuslikud hädajuhtumid.

*„Pole ju mõtet ladu tekitada ega hoida, kui on hulk kliente, kellel oma vibu veel kätte saamata.“*

## Tootmine

Tellimused jõuavad Falcosse peamiselt e-kirja teel. Siim võtab tellimuse ja jaotab selles sisalduvad vibud tootmisnimekirjade vahel laiali. Sisuliselt tähendab see, et iga vibu pannakse vastava mudeli tootmise nimekirja ühes suures raamatus, mis asub töökojas. Kui meistritel tekib tootmisvõimsust, siis võtavad nad just sealt oma järgmise tellimuse ja saavad kohe töö



kallale asuda. Taustal toimub ka veidi tootmise planeerimist, näiteks kuna kõik tippmudelid vajavad sarnaste materjalide ettevalmistuse protseduuride läbimist, on mõistlik teha neid koos. Mil iganes see on võimalik, nii ka tehakse.

Kui kõik materjalid on välja valitud ja meistritele teada, millist tellimust järgmiseks tehakse, saadetakse vibu liimimisse. Vibu koosneb nimelt kihtidest, mis liimitakse surve ja kuumuse abil pressis kokku, et ühendus piisavalt stabiilne jääks. Pressist tuleb vibu välja igas mõttes toorikuna ja edasi käib selle töötlemine juba käsitsi. Meistrid lihvivad esiteks välja vibu kaared ja seejärel juba käepideme. Siin on ka peamine tootmise pudelikael, sest kuna tegemist on täppistööga, siis tuleb iga toote täpsele voolimisele pühendada kogu meistri tähelepanu. Falco on aastate jooksul välja kujundanud oma signatuurised käepideme kujud (igale mudelile oma) ja meistri ülesanne on voolida vibu just selle kujuliseks. Olla tuleb seega nii osav puutööline kui hea silmaga skulptor. Ühtviisi tähtsad on nii laskeomaduste parim välja toomine kui esteetika. Vähe on neid, kes selle tööga hakkama saavad. Aastate jooksul on püütud vibu voolimist õpetada mitmetele, kuid tõelisi meistreid on kokku üldse olnud ainult viis. Kolm neist töötavad Falcos ka praegu. Hea tööjõu puudus on ka juhatuse esimehele endale peitli ja viili kätte toonud ja viimastel aastatel on ta suure osa kallitest vibudest teinud juba ise. Hetkel on ilmselt just tema mahtude poolest kõige produktiivsem meister.

Pärast vibu välja voolimist kaetakse see mitme kihiga lakiga ning päris viimase olulise operatsioonina trükib Siim siiditrüki tehnikat kasutades igale vibule Falco logo. Seejärel registreeritakse vibu Falco registris ning seal edasi läheb ta juba kasutajate poole teele. Nagu traditsiooniks, saab laskur vibuga kaasa ka sellele sobiva käsitsi pununud vibunööri.

Teoreetiliselt oleks ühe vibu tegemine võimalik umbes ööpäevaga, aga et operatsioonid on jaotatud töötajate vahel laiali, siis tavaliselt läbib vibu tootmise mitu korda pikema ajaga. Vahel tekib kusagil ka pudelikaelu, aga et tööd kõigile alati jätkub, siis keegi kellegi järel üldiselt ootama ei pea. Lihtsalt konkreetne vibu võib veidi hiljem valmida.

## Logistika

Paradoksaalsel kombel on pikkvibu üheks puuduseks just tema pikkus. Täiskasvanute mudel oma 172 cm-iga ületab nii mõnegi kulleri piirmäära, muutes vibude saatmise kalliks. Seetõttu püütakse võimaluse korral ühele adressaadile minevad vibud kokku korjata ning saata need koos. Et aga mõne vibu tootmine võib puidu kui põhimaterjali kapriiside tõttu vahel olla raskendatud, st et esimesel korral osutub vibu kas liiga raskeks või liiga kergeks, puit praguneb tootmisel vms, siis kohati osutub just see koos saatmise loogika põhiliseks pudelikaelaks, kuna üks või kaks vibu suuremast saadetest ei pruugi olla veel valmis.

Võrreldes teiste eritellimustele toetuvate tootjatega, ei tundu pikenev ooteaeg olevat just kuigi suur probleem, sest kui Falcos saab tellimusega ühele poole tavaliselt vähemalt kuu ajaga, siis mitmete tootjate puhul kulub selleks suisa mitu aastat. Paraku on Falco varasem operatiivne käitumine ekspordipartnerid ja poed mõnes mõttes ära hellitanud ning toodet oodatakse

seetõttu alati kiiresti. Paljud edasimüüjad on ilmselt just Falco lühikese tarneaja tõttu varem klientideks hakanud ja seetõttu põhjustab pikenev tellimuse tsüklil neil tihti nurinaid.

## **Meeskond**

Falcos töötab kokku 9 inimest, kellest otseselt tootmisega tegeleb 7. Lisaks neile on palgal veel raamatupidaja ja assistendi rolli täitev juhatuse esimehe Siim Talmari poeg Madis.

### Juhatusesimees

Kogu Falco tegevuse keskel seisab **Siim Talmar**, enamusosanik ja juhatuse esimees, kuid ühtlasi ka vibumeister, peamine turundusjõud, logistika osakond, kliendisuhtluse keskus ja palju muud. Siim on tüüpiline elustiiliettevõtja. Ta armastab kõike, mis on seotud vibudega: nende arendamist, nende tootmist, nende müüki, nendega laskmist ... ja Siimu panustatav aeg on tõepoolest muljetavaldav, sest mitte ainult ei hoolitse ta Falco kõigi valdkondade üldise toimimise eest, vaid on enamikes neist ka peamine tegevuste ära tegija. Kui Falco üldnumbril helistada, võtab vastu juhatuse esimees ise. Sama ka siis, kui kirjutada Falco e-posti aadressil. Päevast mitu tundi veedab ta töökojas peitli, viili ja liivapaberi seltsis, andes Falco vibudele nende signatuurset välimust; kallimate vibude nõõrid punub ta oma näppude vahel ise valmis; ja ka tipptaseme noolte ilutriibud (nn *cresting*) maalib ta õhtuti nooltele pintsliga ja mudelivärvidega ise peale (vt lisasid). Kõige muu kõrvalt koostab ta arveid, suhtleb klientidega, hoolitseb tarnete eest jpm. Ilma temata Falcot lihtsalt ei oleks.

### Ülejäänud liikmed

Ent ilma toetava meeskonnata ei oleks Falcot samuti, sest näiteks Siimu pikaajaline parem käsi tootmistegevuste planeerimisel, **Aivar**, on elu korraldamisel töökojas täiesti asendamatu. Aivar hoolitseb selle eest, et meistritel oleks käes vajalikud materjalid, et vibud liiguksid tootmisahelat pidi mõistlikus tempos, et vibud saaksid värvitud ja lakitud (seda teeb ta ise) ja et Falco oleks oma esindusega väljas tähtsamatel sisemaistel vibuvõistlustel. Ta on Falcos olnud selle loomisest saadik ja ka Aivarita oleks Falcot raske ette kujutada.

Erilisel kohal on ka **liimijad** (2), **vibumeistrid** (2) ja **vibunoolte meister**, kes kõik täidavad kriitilisi tööloike ilma milleta valmisproduktist rääkida ei saaks. Noolmeister näiteks toodab üksi paarkümmend tuhat vibunoolt aastas, pakkudes vibudele olulist lisakäivet.

Ettevõttes töötab väikese kohaga ka Siimu vanem poeg **Madis** (24), kes on muul ajal TTÜ majandusteaduskonna tudeng, kooliõpetaja, autor juhtimisajakirjas Director ja samuti väikest viisi ettevõtja. Madise hooleks on Falcos kõikvõimalikud ebastandardised ülesanded nagu projektide kirjutamine, pikematele kirjadele vastamine, infotehnoloogia korras hoidmine jms.

Ka tähtsamatel välisreisidel (peamiselt vibumessid) käivad Siim ja Madis reeglina koos, sest klientide ja tarnijatega suhtluses on nii märksa lihtsam. Varem on Madis töötanud ka Falco tootmises, olles aastaid vibunoolte meister ja lühemat aega ka vibude viimistleja. Madis on peamine Siimu vestluspartner küsimustes, mis puudutavad ettevõtte arengut, uutele turgudele sisenemist jms.

## **Kollektsioon**

Ajad, mil Falco müüs ainult ühte mudelit, on ammu minevikku jäänud ja nüüd koosneb nende kollektsioon juba kaheksast erinevast pikkvibust. Sinna hulka kuuluvad näiteks ka Triumph – vibu, mida toodetakse eksklusiivselt Euroopa suurima vibuvarustuse hulgimüüja JVD (Holland) kollektsiooni; ning Robin – Falco mudel lastele. Kollektsiooni rõhuasetus on siiski kogu aeg olnud täiskasvanutel. Selles segmendis on nõudlus lihtsalt kõige suurem, sest tuleb välja, et ka suured poisid ja tüdrukud tahavad end tunda kui Robin Hood'id. Vibulaskmine pakub seltskondlikku tegevust, viib inimesed loodusesse, annab sobiva koormuse ja kõige selle juures ei murra konti. Tegemist on ideaalse lõõgastava harrastusega, mida tihti võrreldakse isegi golfiga. Paljudes teistes riikides on populaarne ka vibuga jahi pidamine, aga et see on Eestis keelatud, siis Falco kunagi seda aspekti vibulaskmisest rõhutanud ei ole.

## Täiskasvanutele

Täiskasvanutele pakutakse vibusid nii harrastajate kui võistlussportlaste kategoorias. Suurima müüginumbriga on alati olnud vana hea Legend – korralik vibu, mis ei ole ehk kõige paremate laskmisomadustega, ent siiski vastupidav ja autentne. Säärase eest tuleb välja käia umbes 150€, mis algajate ja harrastajate jaoks võib tunda kõrge hinnana, kuid käsitsi tehtud toote kohta seda tegelikult sugugi ei ole. Suur osa turust paistab hindavat just Falco sujuvalt kurviliist disaini ja tunnet, et igal vibul on hing ning eelistab Legendi tüüpilisele CNC-pingis laseriga toodetud vibule, mida nii paljud masstootmised üle maailma pakuvad. Falco jaoks ei ole need masstootjad kunagi eriliste konkurentidega tundunud, sest nende tootel puudub see miski, mis ühel traditsioonilisel vibul olema peaks.

*„Vana head Robin Hoodi tunnet ei maksa alahinnata. Osadel vibudel see on ja osadel lihtsalt ei ole. Meie vibudel see minu arvates on ja tundub, et ka kliendid arvavad nii.” (Siim)*

Pooltel teel algaja/harrastaja taseme ja tippklassi vahel asub Spirit – vibu, mis näeb välja elegantselt lihtne, kuid laskeomadustelt on peaaegu sama hea kui tippmudelid. Säärase saab jaemüügist kätte umbes 200€, mis selliste omadustega vibu kohta on pigem odav. Ajalooliselt on ka Spiriti müük olnud üsna edukas, kuigi viimasel ajal on seda mõnevõrra varjutanud tippmudelite hea minek turul. Ehk otsivad inimesed just autentset väärispuiduga saavutatavat väärtust, mida pakuvad tippmudelid Trophy Vintage ja Force Vintage.

## Tippmudelid

Trophy ja Force on igas mõttes tippmudelid. Force on Falco testide kohaselt suisa nii hea, et seni pole veel leitud ühegi teise tootja mudelit, mis laskeomadustest sellega konkureerida suudaks. Tegemist on Falco kõige uuema mudeliga, mis arendati välja alles hiljuti ja positsioneeriti selgelt turu tippu – sinna, kuhu varem pürgis Trophy, mis aastaid oli Falco kollektsiooni pärl, müües alati suurepäraselt. Mõlema mudeli käepide tehakse tervenisti väärspuidust, mille klient saab ise valida. Kombineerides erinevaid puite, saab igaüks nii disainida oma vibule kõige meelepärasema välimuse. Eritellimusel saab lisada ka kõikvõimalikke nikerdusi, liimida vibu esiküljele ehtsa lõgismao naha, lasta vibu sisse liimida süsiniku kihte (parandavad laskeomadusi) jpm. Valikud on üsna lõputud.

Sõltuvalt kujundusest ja materjalidest, saab Trophy jaemüügist hankida alates 300€ ja Force'i alates 400€ eest. Tippmudelite arvestuses võib neid hindu nimetada sõna otseses mõttes odavateks, sest mitmed konkurendid küsivad sarnaste toodete eest suisa 800 – 1000 € või enamgi ja lasevad kliendil kuid ja kuid oodata, sest nende tootmismahud on märksa väiksemad. Võrreldes säärase tootjatega võib Falco tegevust pidada suisa masstootmiseks, kuid nagu ikka, valmivad kõik vibud siiski käsitööna. Kombineeritud on seega kaks mõneti vastuolulist lähenemist: eritellimusel traditsiooniliste meetoditega tootmine ja võrdlemisi suured aastased tootmiskogused (aastal 2011 toodab Falco umbes 1200 – 1300 vibu).

## **Turg**

### Turuosalised

Pidades traditsioonilise ja seeriatootmise kombinatsiooni senist edukust silmas, hakkas Siim hiljuti tundma, et Falco võiks tõusta üheks Euroopa tipptootjaks. Kuigi see ei ole veel seatud strateegiliseks eesmärgiks, on säärast võimalust hakatud juba kompama. Näiteks tegi Falco eelmisel hooajal pakkumise mitmele Euroopa tipplaskurile, et need hakkaksid kasutama kas Falco vibu või vibunooli. Mõned laskurid ka haarasid sellest võimalusest ning ka esimesed tiitlivõistluste medalid on selle pakkumise raames juba võidetud. Samas nagu igas teiseski valdkonnas, on ka vibulaskmises tipp väga kitsas ja enamik potentsiaalsest turust on pigem pühapäevalaskurid, kes vahel ehk isegi võistlevad, aga pigem otsivad vibulaskmisest seltskondlikku lõõgastavat harrastust. Neile on turul pakkuda väga erinevatest hinnaklassidest tooteid: masstootjate vibud algavad juba u 50€, kuid jõukamad pühapäevalaskurid ei pelga kulutada oma laskeriistale ka rohkem kui 1000€.

Euroopas on selgelt suurimateks Saksa/Austria/Šveitsi, Itaalia ja Prantsuse turud, kuigi ka Inglismaal on vibulaskmine jätkuvalt kõrges hinnas. Kõigil nendel turgudel on enamik toodetest tehtud kohalike väikeste töökodade poolt, kelle geograafiline haare piirdubki oma riigi või keele ulatusega. Väga vähesed neist toodavad Falcoga ligilähedaselt sarnaseid koguseid ja enamikel puudub ambitsioon väljapoole senist tegevuspiirkonda laieneda.

Siiski on turul ka mõned suurtootjad, kes peamiselt ostavad pikkvibude tootmist sisse odavatelt allhankijatelt ning kes massitoodavad vibusid eeskätt turu selle segmendi tarbeks, kes ei hooli niivõrd vibu autentsusest ja suurepärasest välimusest, vaid suhtub vibusse pigem kui tarbeesemesse.

*„Samas laskeomadustelt ei ole ka neile massitoodetud vibudele midagi ette heita. Lihtsalt tunne ei ole see, kui nad kätte võtta. Nad on kandilised ja kohe on aru saada, et masin on teinud,“* kommenteerib Siim.

Konkurentsituult parimaks turundusmeetmeks sellel turul on suurepärase toode. Nagu Falco senine kogemus ka näitab, võimaldavad sotsiaalvõrgustikud, foorumid, vibuvõistlused jne rahulolevatel klientidel oma rõõmu laialdaselt jagada ja põhiline klientuur tuleb just selliste isiklike soovitude baasil. Samas, kui tekkima peaks kvaliteediprobleeme või teeninduse lonkamist, töötab sama kanal ka üsna kiirelt karistuse andmisel. Näiteks mõne aasta eest, kui Falcol puidus leidunud mikromõrade tagajärjel mõned vibud Prantsusmaal purunesid, langes kogu Prantsuskeelne turg päris pikaks ajaks varjusurma. Seda isegi vaatamata sellele, et kõik defektsed tooted kiiresti asendatud said.

*„Keegi ei taha, et tal käte vahel vibu katki läheks ja kuuldused sellistest juhtumitest levivad ülikiiresti, rikkudes äri päris pikaks ajaks. Prantsusmaal sai kõik lõpuks korda ja nüüd müüme seal palju rohkem kui kunagi varem. Aga turul võttis üpris kaua aega, et paarist õnnetust juhusest toibuda.“*

## Reklaam

Lääne-Euroopas ja loomulikult ka Ameerika Ühendriikides ilmuvad mitmed vibulaskmise teemalised ajakirjad, mis võimaldavad nii avaldada kui oma tooteid reklaamida. Falcost on kirjutatud mõned artiklid nii saksa kui prantsuse keeles, seevastu ajakirjade kaudu reklaamimisse ei ole Falco seni veel investeerinud – pole lihtsalt vajadust olnud. Reklaami saab teha ka võistlustel roll-üpe ja bannereid üles pannes. Peamiseks levikanaliks on kujunemas aga paratamatult internet, kust enne ostu nii-ehk-naa taustainfot uuritakse. Falco on kõigist otseselt turunduslikest meetmetest panustanudki enim interneti kaudu müümisse. Peamiselt siis kodulehekülje kaudu ([www.falcoarchery.com](http://www.falcoarchery.com)), mis lasti teha just sellistel kujundajatel, kes on petsialiseerunud keskaegse atmosfääri loomisele.

E-kaubanduse trend üldisemalt on Falcole seni olnud pigem kasulik, sest interneti abiga leiavad üksikisikud Falcot järjest enam ning otse lõppkasutajale müük pakub mõnevõrra suuremat marginaali. Ametlike edasimüüjate territooriumile siiski otsemüüki ei teostata ja säärased soovijad suunatakse edasi Falco partnerite juurde. Küll aga juhul, kui otse ostjate hulk muutub ühel hetkel märkimisväärselt diilerite müügist suuremaks, võib säärane poliitika vajada ümber vaatamist. Seoses interneti arenguga see ilmselt varem või hiljem nii just lähebki.

## Väljakutse

Kuigi Falco jaoks algab varsti nende 25. tegevusaasta, on kasvuperiood selle ettevõtte jaoks ilmselt alles algamas. Turu nõudlus Falco vibude järele on kirjutamisele eelnenud kuudel kasvanud hüppeliselt ja on karta, et suviti saab situatsioon olema iseäranis kriitiline. Ja võimalused rohkem müümiseks vaatavad vastu pea kõikidelt turgudelt. Huvi on tuntud nii Venemaalt kui Kagu-Euroopast, kuid sellele huvile vastamine oleks antud situatsioonis sisuliselt võimatu, sest ka olemasolevad partnerid nõuavad järjest rohkem toodangut.

Samal ajal on selge, et pidevalt kõnnitakse noateral, kust kvaliteedi või kliendisuhtluse probleemide tõttu emmale-kummale poole kukkumine oleks imelihtne. Kogu meeskond teab, et mis tahes väärtus neis mõõdetes oleks pikaajaliselt negatiivsete tagajärgedega. Isegi nii traditsioonilises valdkonnas nagu seda on pikkvibud.

Olles aga varem olnud suure tootmisettevõtte (Visu suusavabrik) turundusjuht, on Siimu sisemiseks sooviks siiski Falcot järjest suuremaks kasvatada. Eriti kuna turunduslikult jookseb nõudlus põhimõtteliselt ise sülle. Kui vaid tootmine sellele järele jõuaks...

/.../

Lühikeses vestluses ühe tõenäolise allhankijaga Hiinast said Falco mehed teada, et nii umbes 500 vibu tootmine ei oleks nende jaoks mitte mingisugune probleem. Ilmnes ka, et antud vabrikut juhatas lõunakorealasest endine vibulaskja ning et sama tehas juba toodab vibusid ühele suurtest ülemaailmsetest tegijatest PSE Archery'le (USA). Samas lähimal vaatlusel siiski selgus, et PSEle toodetud vibud ei olnud just parima kvaliteediga. Pealegi oli PSE peamiselt tuntud kui plokkvibude ja ambude tootja ja mitte niivõrd pikkvibude kaubamärgina. Hiinlaste pakutud hind oli küll võrdlemisi hea, kuid lisades sellele transpordi ja tolliga seotud kulud, ei jääks see palju alla Falco enda tootmise kuludele.

See vastuoluline informatsioon tegi Siimu mõtlikuks. Nagu kõigega, olid allhankija kasutamise seotud selged plussid, aga paraku ka miinused. Aga küsimus ei olnud ju ainult allhankijas, vaid tegelikult ju kogu Falco tulevikus.

Kas Falcol õnnestub jõuda Euroopa tipptootjate hulka? Aga maailma? Mida tuleks selleks teha, et sinna jõuda? Kas Falco senised partnerid jääksid sellel teekonnal nendega? Kas Falco peaks endale allhankest vibusid tellima? Kuidas muidu võiks tootmiskoguseid oluliselt tõsta?

## Neli kuud hiljem

Nagu ikka pärast reise, ootas naastes ka sel korral Siimu ees terve hunnik uusi tellimusi. Veel kaks kuud hiljem olid osad neist täitmata, aga tubli mitusada juba juurde tulnud. Nüüd, mil

Falco dessandist USAsse on möödunud neli kuud, on järjekord tootmises suudetud 150lt tegemata vibult kahandada umbes 100le. Selleks on kogu meeskond täistempol töötanud, sh Siim, kes on oma õuduseks avastanud, et ei leia enam aega klientidega suhtlemiseks – eeskätt siis e-mailitsi. Sääraseid vastamata kliendikirju leidis postkastis oma paarkümmend, aga nende ükshaaval ette võtmine tähendanuks pea poole päeva tööd – sama ajaga suudaks Siim töökojas lõppviimistluse anda päris mitmele vibule, tehtud saaks hunnik arveid, saadetud hulk pakke, punutud paar nõöri.

Ühel õhtul aprillis asusid Siim ja Madis Falco praegust seisu arutama.

SIIM: Kuule, viitsid, otsi üles nende hiinlaste kontaktid, kellega sai USAs vibude tegemisest räägitud? Peaks ikkagi küsima, et mis ajaga nad meile mingi koguse teha saaksid?

MADIS: No vaata kui me seda teed läheme, siis see on juba hoopis teine ärimudel ja hoopis teine bränd kui see Falco, kes me praegu oleme. Ma ei usu tappeski, et Hiinast nii head toodet tuleb nagu kliendid harjunud on.

SIIM: Ma tean, see kõik on õige, aga odavama otsa vibusid tahetakse lihtsalt nii palju, et ma ei kujuta enam ette, kuidas teisiti saaks. Tuleb ilmselt mingi uus mudel välja töötada, mis oleks senistest lihtsam ja odavam ning toota seda siis seal. Tõesti – mida iganes me ainult toota suudame, kõik võetakse käest ära praegu.

MADIS: Jah, aga kas see lahendaks probleemi?

SIIM: No natuke ikka, vähemalt saaks veidigi atra seada, sest praegu ma võiksin nädalaid järjest ainult vibusid tehagi, aga järjekord oleks ikka ees. Ma ütlen, mul on postkast klientide kirju täis – lihtsalt füüsiliselt ei jõua neile vastata. Ma ei jõua neid isegi sulle edasi saata, et sina neile vastaksid... ja ei jõua tegeleda ka importkauba müümisega, mida tegelikult oleks väga vaja praegu teha.

MADIS: Aga kas sulle ei tundu, et Falco on sellest faasist välja kasvamas, kus juhatuse esimees absoluutselt kõike tegema peaks. Järsku peaks mingi osa ülesannetest kellelegi ära andma?

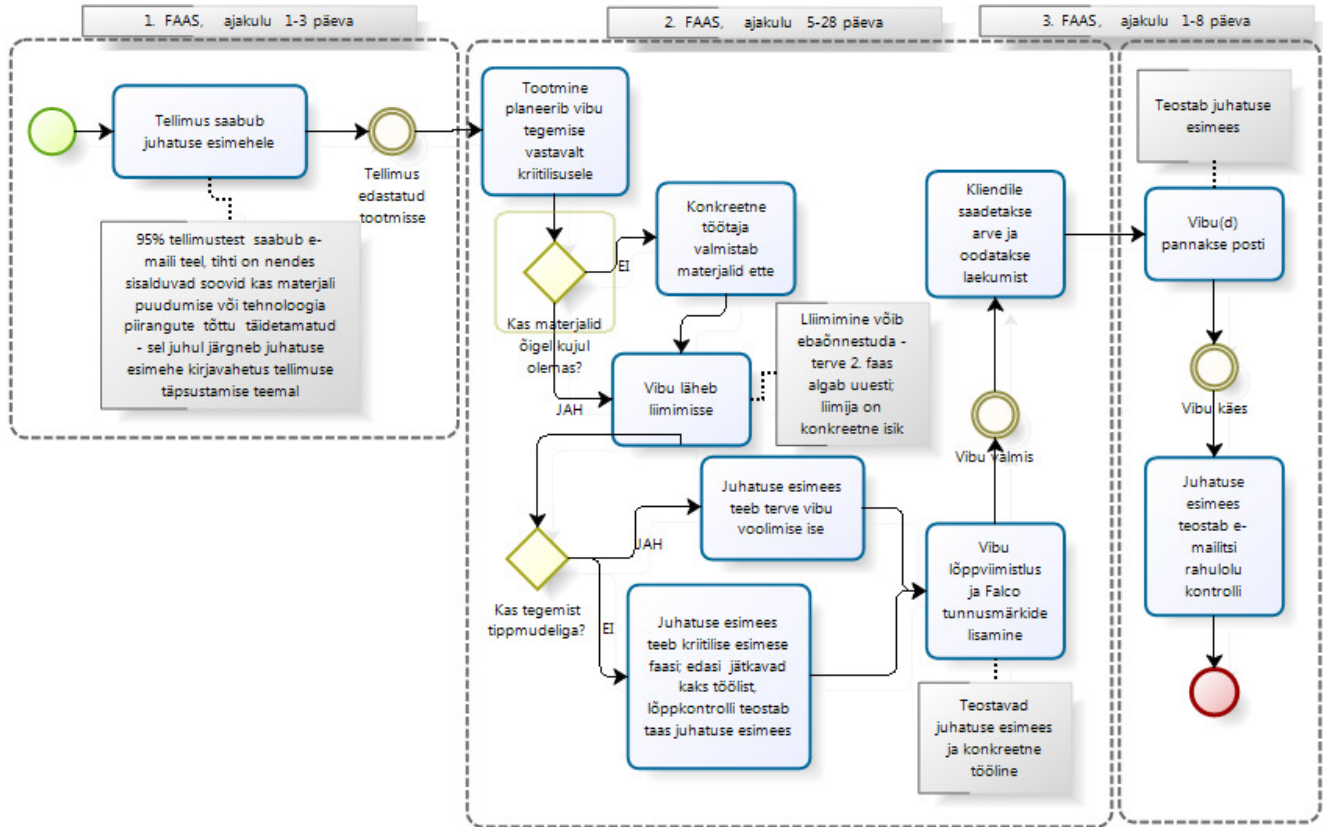
SIIM: See kõik on õige, aga praegu on lihtsalt vaja kuidagi vee peal püsida ja need tellimused ära teha. Suvi on tulekul, praegu on kõige kriitilisem aeg, kus kõik tahavad vibusid. Praegu ei ole lihtsalt hetk kedagi uut ja kogenematut võtta ja olemasolevatest inimestest oleksid ainult sina, kui sul aega oleks.

MADIS: No mina saaksin kaasa lüüa teatud asjade tegemisel, aga ka see ei lahendaks ju probleemi. Ma arvan, et ega seda sobivat hetke ei tulekski nii, et parem siis juba praegu muudatused ette võtta kui veel edasi lükata. Oleks pidanud ehk mõni aeg tagasi juba ... seda kummi on juba nii pingule venitatud, et kohe ta katkeb ka.

SIIM: Nõus, aga see ei ole nii lihtne, et võtad kätte ja muudad.

# Lisad

## Lisa 1. Ühe vibu tootmisprotsessi skeem





## Lisa 2. Pildid toodetest



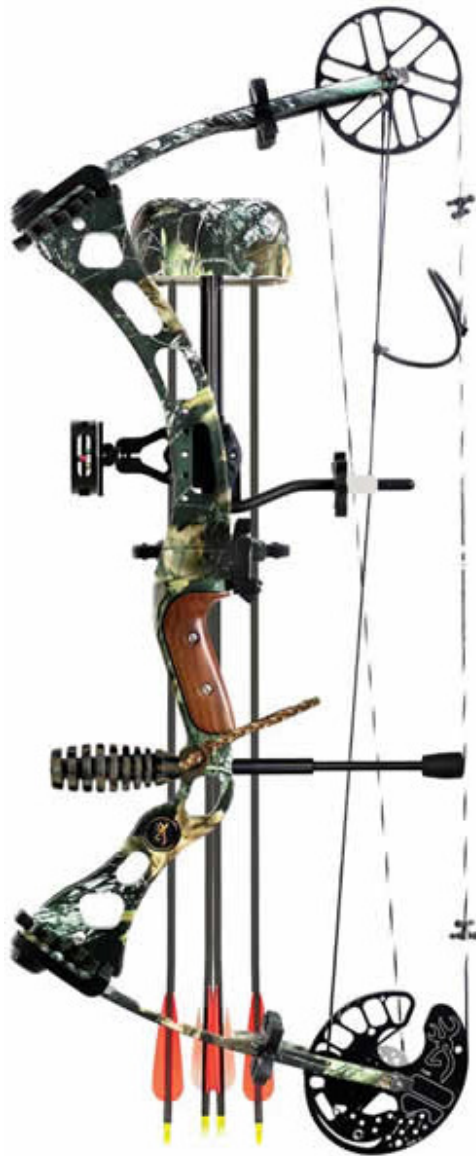
Pilt 1. Sportvibulaskur täistõmbel. Falco tootis varem eeskätt sportvibu painduvaid komponente – vibukaari (August 14, 2008 – Foto omanik: Michael Steele/Getty Images AsiaPac)



Pilt 2. Falco pikkvibu täistõmbel. Pildil Euroopa meister Tapani Säilä (Foto autor: Siim Talmar)



Pilt 3. Falco tippmudel väärispuitudest kombineeritud käepidemega Force Vintage (Foto autor Siim Talmar)



Pilt 4. Kolmas peamine vibutüüp plokkvibu. Pildil esitatud täisvarustuses. Sääraseid Falco ise ei tooda vaid impordib USAst. (Foto omanik: Browning Archery)



Pilt 5. Tänapäevane jahiamb. Falco jaoks samuti importtoode. Eestis ei kasutata jahi pidamiseks (illegaalne), kuid ka märki lasta on säärasega suur elamus (Foto omanik: Ten Point Crossbows)



Pilt 6. Falco Triumph vibud ootamas saatmist Hollandi diilerile JVD, kes on selle mudeli eksklusiivne müüja (Foto autor Siim Talmar)



Pilt 7. Falco odavaim mudel – lastele mõeldud Falco Robin. Vibu käepide on puust ning seejärel peitsitud nagu ka täiskasvanute mudelitel Spirit, Legend ja Twin. (Foto autor Siim Talmar)



Pilt 8. Parim müügiartikkel, harrastajatele suunatud Falco Legend (Foto autor Siim Talmar)



Pilt 9. Falco Trophy, mis pikka aega oli kollektsiooni tippudeliks. Konkreetse eksemplari tootmiseks on kasutatud nelja erinevat liiki väärispuitu (Foto autor Siim Talmar)



Pilt 10. Falco Premium Vintage puunooled, eritellimusel valmistatud Euroopa ja maailmameistrile Giulia Barbarole (ITA) (Foto autor Siim Talmar)



Pilt 11. Falco nahast käekaitse. Säärast kasutatakse vibu hoidva käe kaitseks, et suure kiirusega liikuv vibunöör vastu küünarvarre sisekülge ei lööks. (Foto autor Siim Talmar)



Pilt 12. Falco nahast laskmiskinnas. Kasutatakse nööri hoidvate sõrmede kaitseks nööri soonimise vastu. (Foto autor Siim Talmar)



Pilt 13. Falco selja peal kantav nahast nooletupp (Foto autor Siim Talmar)



**KASUTATUD ALLIKAD:**

Adizes, I. Understanding the Corporate Lifecycle.

[[http://www.adizes.com/corporate\\_lifecycle.html](http://www.adizes.com/corporate_lifecycle.html)] (30.04.2011)

Burton, R. M., Obel, B. (2003). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application. 3rd edition.* New York: Springer.

## 8. Tootearendus Telegrupp AS-s: „Mistahes number, Mistahes terminal, Kus iganes“

Triin Muulmann<sup>24</sup>

### Märts, 2003 aasta hommik kell 9.00 Telegrupp AS<sup>25</sup> kontor

Kontori koosoleku saalis saavad kokku neli selle ettevõtte töötajat. Tegevdirektor Ivo Remmelg on kokku kutsunud kolm ettevõtte töötajat Ahto, Aivar ja Igori.

Ivo on mõnda aega jälginud telefonisüsteemide arengutrende. Ta on jõudnud arusaamisele, et praegult kasutatavad telefonisüsteemid kaotavad turuosa mobiilsidele ja olemasolevad sidelahendused ei ole enam konkurentsivõimelised.

IVO: Ettevõtted kasutavad ISDN telefonisüsteeme<sup>26</sup>. Oskate välja tuua, mis võiksid olla ISDN telefonisüsteemide vead?

AHTO: Esiteks ISDN telefonisüsteeme on keeruline hallata. See tähendab, et kasutajal endal on seadistuste muutmine keeruline.

AIVAR: Teiseks probleemiks on hajus kontor. Näiteks, kui ettevõttel on kontorid Tallinnas, Tartus ja Pärnus, siis peab ISDN jaam olema kõigis kontorites.

IGOR: Kolmas viga oleks tootjast sõltuvus. Kõik süsteemitelefonid, mida kasutatakse telefonijaamades, peavad olema sama tootja omad.

AIVAR: Järgmiseks võiks nimetada, et ISDN telefonisüsteemi poolt pakutavad lisateenused on keerukad.

AHTO: Viimaseks veaks võik nimetada, et jaama ümberkonfigureerimine on keerukas. Näiteks töötaja vahetab ettevõtte siseselt töökohta ning töötaja soovib oma lauatelefoni numbrit alles jätta. ISDN telefonisüsteemi puhul tuleb telefoni kaabel füüsiliselt ümber tõsta.

IVO: Õigus. Kas oskate nimetada, mida kliendid vajavad?

IGOR: Kliendid tahavad mugavalt ja kiirelt infot saada.

AHTO: Kliendid soovivad erinevaid lisateenuseid. Näiteks kõnekeskust, kõnede salvestamise võimalust, kõnede väljavõtteid ja faks- e-postile ning faksi saatmine internetist.

---

<sup>24</sup> Kehtna Majandus- ja Tehnoloogiakool

<sup>25</sup> Telegrupp AS ([www.telegrupp.ee](http://www.telegrupp.ee)) on infotehnoloogia ettevõtte, kus töötab 50 töötajat ja pakub telekommunikatsiooniteenuseid.

<sup>26</sup> ISDN on digitaalne telefonivõrgu süsteem, mille eesmärk on võimaldada kõnesid- ja andmeid üle tavalise telefonivõrgu.

AIVAR: Telefonisüsteemi haldamine oleks lihtne. Telefoninumbreid oleks lihtne vahetada.

IVO: Mina näen, et meil on kaks võimalust. Esiteks, et jätkame samas vaimus, ei mõtle tootearendusele. Teine võimalus on alustada tootearendust.

Ivo teab, et uue toote arendamine ja tootmine on kulukas tegevus. Uue toote arendamisega tekib palju küsimusi. Kust kohast saada raha? Kui palju arendavast tootest ise valmistada? Kuidas toodet turustada? Kui tihti teha tootele uuendusi?

## **Telegrupi ajalugu**

Telegrupp AS asutati 1997. aastal kolme Eesti firma telekommunikatsiooni osakondade ühendamisel. Asutajateks olid osakondade töötajad ise. 1998. aastal töötas Telegrupis 19 töötajat.

2001. aastal liideti neljas ettevõtte Mobitele OÜ, mille kaudu tuli firmasse praegune tegevjuht Ivo Remmelg. Selle liitmisega soovis Telegrupp saada telefonijaamade kompetentsi. Mobitele OÜ tegeles telefonijaamade paigaldamisega ja hooldusega.

Alates 2002. aasta 4. juulist omandas Telegruppi aktsiad Merko Ehituse AS (45%) ja Leedu Telekomis tütarfirma Comlit UAB (55%). Telegrupile tehti Merko Ehituse AS ja Comlit UAB poolt hea pakkumine aktsiate ostuks. Samuti soovis Telegrupp selle tehinguga saada börsi ettevõtte kogemust.

2005. a. viimasel päeval müüsid Comlit UAB oma 55% osaluse ning Merko Ehitus 14% osaluse Telegrupis. Telegrupi uuteks omanikeks said Telegrupi juhatuse esimehe Ivo Remmelgi poolt kontrollitav ettevõtte 28%, Telegrupi töötaja Kari Lorvi poolt kontrollitav ettevõtte 25%, juhatuse liikme Indrek Olkonen poolt kontrollitav ettevõtte 16% osalusega. Merko Ehitus AS on endiselt osanik 31% osalusega.

15.06.2006 viidi Telegrupi juhtkonna ja Merko Ehituse poolt lõpule Telegrupi aktsiate ostumüügitehing, mille käigus vahetasid omanikku kokku 25 784 aktsiat. Tehingu tulemusena suurenes Kari Lorvi osalus 45%-ni, Ivo Remmelga osalus 35% ning Indrek Olkoneni poolt kontrollitav osalus 20%-ni. Selle tehinguga ostsid firmas töötavad ettevõtte endised omanikud taas kõik aktsiad tagasi.

2006. aastal pannakse põhirõhk müügi suurendamisele olemasolevates valdkondades. MobileIPCentrex VoIP side arendustöö vilju loodetakse müüa eelkõige välisurgudel, kus selle vastu on tuntud elavat huvi.

AS Telegrupp on oma algusaastatest peale pakkunud telekommunikatsiooniteenuseid ja soovib olla selles valdkonnas üks Eesti parimatest. Telegrupp AS müüb kvaliteetseid nõrkvoolusüsteemide siselahendusi; tooteportfelli kuuluvad arvutivõrgu-, telefoniside-, turvasüsteemid.

## Telegrupp AS strateegia

Telegrupp AS strateegia koosneb kolmest tähtsast punktist. Telegrupi koduleheküljelt<sup>27</sup> on võimalik lugeda järgmist:

- **Kvaliteet:** Telegrupp on kvaliteetsete nõrkvoolulahenduste tegija. Tooted ja teenused on parima hinna kvaliteedi suhtega, mis tähendab, et meie poolt loodud lahendused aitavad säästa hooldus- ning halduskulusid. Kes on korra saanud Telegrupi kliendiks, see jääb selleks ka edaspidi. Telegrupp AS olulised protsessid on kirjeldatud firma kvaliteedikäsiraamatus. Telegrupi juhtimissüsteem on tunnustatud vastavaks ISO 9001:2008 nõuetele.
- **Efektiivsus:** Kõik Telegrupi töötajad on iseseisvad ning võimelised tegema otsuseid. Nad tunnevad oma eriala sügavuti ning teevad tööd ülima kvaliteediga. Nad on efektiivsed, tehes kõike üks kord ja õigesti.
- **Tähtaeg:** Kuna Telegrupi töötajad on efektiivsed, siis suudavad nad kinni pidada ka kokkulepitud tähtaegadest

## Toodete tutvustus

Telegrupp AS pakutavad tooted võib jaotada kaheks:

1. Infokommunikatsiooni lahendused;
2. Hoonete turvalahendused.

Infokommunikatsiooni lahendused koosnevad järgnevatest toodetest:

- Arvutivõrkude ehitus ja seadmestamine.
- Laivõrkude tehnoloogilised lahendused, seadmed.
- Serveriruumide audit, tehnosüsteemide (jahutus, toide, varjestus, turvalahendused) ja arvutivõrkude projekteerimine, ehitus ja seadmestamine.
- Konverentsiseadmed.
- IP Centrex, PBX, juhtmeta DECT sidesüsteemid, VoIP lahendused.
- Süsteemide projekteerimine, müük, rent, paigaldus ja hooldus.

Hoonete turvalahendused koosnevad järgnevatest toodetest:

- Tulekahju signalisatsioonisüsteemid
- Videovalvesüsteemid
- Üldhelindus
- Tulekahju gaaskustutussüsteemid
- Süsteemide projekteerimine, müük, rent, paigaldus ja hooldus

---

<sup>27</sup>[www.telegrupp.ee](http://www.telegrupp.ee).

Ettevõtte põhilisteks toodetevaldkonnaks on nõrkvoolu lahenduste pakkumine teistele ettevõtetele. Nõrkvoolu lahenduste alla kuuluvad arvutivõrgud, tuletõrjesüsteemid, videovalve, turvasüsteemid, valvesüsteemid ja helisüsteemid.

On kaks põhjust, miks ettevõtted soetavad endale sidesüsteemi:

- efektiivne sise- ja väliskommunikatsioon,
- sidekulude kokkuhoid.

Efektiivse sisekommunikatsiooni tagavad telefoniloetelud, lühinumbrid, suunamised sise- ja välisabonentidele, samuti ka juhtmeta telefonide süsteemid, integratsioon mobiiltelefonidega ja CTI lahendused. Väliskommunikatsiooni efektiivsus tuleneb otsenumbritest iga töötajani, alati vaba liini olemasolust, helistaja numbrinäidust. Sidekulusid aitab kokku hoida välisühendusena kasutatav ISDN numeratsioon, mis tagab igale töötajale otsenumbriga.

Heli- ja kuulutussüsteeme kasutatakse kadunud lastest teavitamiseks ja tulekahju korral instruktsioonide jagamiseks. Samuti võimaldavad seadmed ka muusika ja reklaamsõnumite edastamist lindilt või mikrofoniga. Süsteemid on mitmesuguseid ja mitmeotstarbelisi.

## **Turg ja kliendid**

Telegrupp omab kontoreid Eesti kahes suurimas linnas, Tallinnas ja Tartus. Alates 2006. aastast on harukontor ka Brüsselis. Telegrupil on püsiva kontorita partnerid Soomes ja Lätis. Brüsselis jätkatakse MobileIP Centrex ja GSMDuo arendustegevust. Lisaks arendustegevusele pakutakse ka Brüsseli kontoriga inseneriteenust. Eestis olevad töötajad on kõrgemini kvalifitseeritud ja oskavad tööd paremini teha. Brüsselis avatud kontor tugevdab Telegrupp AS suhteid partneritega ja klientidega Euroopas. Partnerite ja potentsiaalsete klientidega koostöö on nüüd tihedam ning nende küllastamine lihtsam ja odavam. Peamiste tulevaste klientidena nähakse äriklientuurile suunatud Euroopa mobiilsideoperaatoreid, kuid teenuseid võivad vajada ka fikssideoperaatorid, kellel puudub piisav VoIP side kompetents.

2009. aasta Telegruppi käive jagunes turgude põhjal järgmiselt (%):

- Eesti 99,2 %,
- Euroopa 0,8%.

2010. aastal kasvasid tulud erinevate nõrkvoolusüsteemide hooldusteenus müügist (58%) ja telefoniteenus IP Centrex müügist (31%). Märkimisväärse kasvu tegi ka eksport, kasvades 54% võrreldes 2009. aastaga.

Ettevõtte kliendid võib jaotada nelja gruppi:

- operaatorid (Elion, Tele 2, Elisa),

- pangad (Swedbank, SEB),
- ministeeriumid (Justiitsministeerium, Kaitseministeerium, Välisministeerium, Siseministeerium),
- muud asutused (Tallinna Ülikool, Tallinna Politsei, KUMU Kunststimuuseum, Viru Vangla jne).

Ettevõtte peab oma konkurentideks järgmisi ettevõtteid: G4S, Eltron, Pristis, Optimus Systems AS ja Nõrkvoolu Paigalduse OÜ. Konkurentsieelised teiste ettevõtete ees oleks järgmised:

- üldjuhul paremad ja motiveeritud töötajad,
- töötajad on kvalifitseeritud,
- palka ei maksta punktipõhise palgaarvestuse põhimõtte järgi, vaid tunnihinde alusel ja lisaks makstakse kord aastas preemiat tulenevalt firma kasumlikkusest,
- kõik tööd teostatakse tähtajaliselt,
- suudetakse rahuldada kliendi kõik vajadused,
- tegeldakse tootearendusega.

2009. aastal toimunud majanduskriis mõjutas ka Telegrupp AS- i. Ettevõtte käive vähenes oluliselt – 2009. aasta käibe langus vastas 2007. aasta käibe. Kasumlikkus jäi enam- vähem samaks. Majanduskriis ei takistanud aga ettevõtte arengut. Ettevõtte võttis tööle uusi inimesi raskustes firmadest. Kriisi ajal leiti uus tegevusvaldkond - tegevust laiendati turvasüsteemide valdkonda. 2009. aasta jaanuarikuu numbris ajakirjas Director räägib Ivo Telegrupp AS- st järgmist<sup>28</sup>:

*Praegu on Telegrupp väike firma ja kasvu kontrollimine ei ole teema. Oleksime saanud ka kiiremini kasvada, kuid siin on nagu auto puhul – kui gaas on põhjas, siis on kütuse- ja energiakulu väga suur. Kiirendada saab siiski ka vähest energiat kasutades. Keskkonda jääb vähem reostust, kui kasvada mõõdukalt. See on ka elustiil – ei ole mõtet ennast pooleks tõmmata. Rentaablus peab olema tagatud. Kui omakapitali tootlus on alla 5%, siis on kasulikum raha pangas hoida. Mida rohkem raha vähema hulga inimestega, seda parem.*

## **IP Centrexi arendus**

Peale eespool kirjeldatud koosolekut tegi ettevõtte otsuse, et nad hakkavad tegelema uue toote tootearendusega. Tootearendus algab ideede paikapanemisest. Ivo tutvustas ideede tekkimist nii:

*„Võtame näiteks Rapla- Tallinna tee. Sa tead, kuidas Tallinnasse jõuda. Uue toote arenduse puhul sa tead, kuhu tahad jõuda. Sulle on tootest nägemus, sa tead*

<sup>28</sup> <http://director.ee/artikkel/1335>

*missugune see toode peab olema aga sa ei tea, kuidas sinna jõuda. Alguses tekib näiteks seitse ideed, millest valitakse välja kolm parimat ideed. Lõpuks tekib nendest kolmest ideest üks idee, mida hakatakse arendama. Tootearenduse käigus tehtud muudatuste mõjul võivad esimesed ja viimane idee üksteisest väga palju erineda.“*

2003. aastal, kui Telegrupp alustas IP Centrexi tootearendusega, ei olnud Eesti turul ühtegi teist infotehnoloogiaettevõtet või operaatorit, kes oleks sarnast toodet pakkunud. Ükski operaator ei olnud huvitatud uue toote arendamisest, kuna tootearendus on kulukas ja riskantne. Samuti olid kliendid rahul pakutavate toodetega.

Lisaks andis tootearenguks tõuke arengutrendide muutumine. Trendidest oli näha, et siiaaani kasutatavad ISDN telefonisüsteemid kaotavad turuosa mobiilsidele. 2006. aastal on maailmas juba üle 2 miljardi mobiiltelefonikasutaja. Arenenud riikides on igal ühel taskus mobiiltelefon. Kuna kõik inimesed on mobiiltelefonil kättesaadavad, siis puudub sisuliselt vajadus tavatelefonil järele. Ainsad põhjused, miks tavatelefonil siiski kasutatakse, on odavam hind ning ettevõtetel ka ladusam siseneva kõneliikluse juhtimine ning mugavamalt kasutatavad telefoniaparaadid.

Tootearenduse algusjärgus tekkis ettevõttes probleem. Kust saada piisav finantseering uue toote arendamiseks ja valmistamiseks? Alates asutamisest on Telegrupp teeninud kasumit. Suurenenud on käive ja töötajate arv. 2003. aasta majandustulemustest on näha, et ärikasum oli ettevõttel 2,3 miljonit krooni (Lisa 1). Seega ei olnud ettevõttel uue toote tootearenduseks piisavalt raha. Kohe alguses oli aru saada, et ettevõtte oma investeringuga hakkama ei saa. Arvestati, et kogu toote väljatöötamiseks ja arenduseks läheks vaja 11 miljonit krooni.

Investeeringute saamiseks pöörduti Ettevõtluse Arenduse Sihtasutuse (EAS) poole. EASist oli võimalik taotleda raha nendel ettevõtetel, kes töötavad välja uusi tooteid, teenuseid, tehnoloogiaid või tootearendusprotsesse. EAS toetas 7,9 miljoni krooniga väljatöötamisjärgus olev teadus- ja arendustegevuse projekt I-Call. Toetusraha kasutati tarkvara ja seadmete väljatöötamiseks.

Kasutaja poolt vaadates on IP Centrexi puhul tegemist esmapilgul tavalise telefoniga. Telefonil on number ja juhe tuleb seinast, aga mitte tavalisse telefonipistikusse, vaid lihtsalt internetivõrku. Täpselt samamoodi kasutatakse arvuti puhul interneti. Suhtlus käib läbi interneti.

IP Centrex lahenduse väljatöötamise lähtekohaks oli, et uuele VoIP lahendusele üleminekuks peavad olema ettevõtetel head põhjused. Nendeks põhjusteks olid IP Centrexi põhilised omadused ja kõnekeskuse omadused.

#### IP Centrexi põhilised omadused:

- Eraldi telefonivõrku pole vaja ehitada. VoIP telefon ühendatakse arvutivõrku.
- Süsteemi haldus on lihtne.

- Mitme kontori võimalus. Kõik ettevõtte harukontorid töötavad ühtse numeratsiooniga ja ühtse süsteemina.
- Tasuta sisekõned kontorite vahel.
- Kodukontoris VoIP lauatelefoni või arvutis asuva tarkvaralise telefoni kasutamine.
- Kahesüsteemsete GSM/WiFi telefonide kasutamise võimalus.
- Integreeritud faksipostkast, kus faksid saadetakse e-mailile PDF kujul.
- Integreeritud kõnepostkast, kus jäetud teated saadetakse e-mailile mp3 või wav formaadis.
- Kõnede salvestamine, millele tulevikus lisandub ka mobiilkõnede salvestamine.
- Tasuta VoIP kõned arvuti või WiFi telefoni abil interneti kaudu.
- Kõnekeskus, mis võimaldab ettevõttel näha kogu kõnede statistikat ja hallata oskuste põhiseid agendigruppe.
- Telefoninumbri valimine arvutist (Web, Outlook, Word, Excel jne rakendustest).

#### IPCentrex'i integreeritud kõnekeskuse omadused:

- Täielik kõnede statistika.
- Agentide statistika ja edukusnäitajate mõõtmine.
- IVR, firma spetsiifiline tervitustekst ja automaatteated.
- Automaatne kõnede salvestamine.
- Paindlik agentide lisamine, järjekordade muutmine ja hõivatuse jälgimine.
- Kõiki IPCentrex sidelahenduse võimalusi saavad kasutajad paindlikult muuta veebipõhise haldusliidese kaudu.

IP Centrex on VoIP telefonisüsteem ehk IP telefoni renditeenus, mis töötab andmesideühendusel. VoIP telefonid ühendatakse Internetiga (Lisa 2). Eraldi telefonikaabeldust ei ole vaja. Süsteem toetab kõiki tavapäraseid telefonikeskjaama funktsioone. VoIP telefon sobib kasutamiseks ka välismaal. Igakuised arved sidelahenduse eest kajastuvad telefoni arvel.

IP Centrex on valmistatud Cirpack ja IBM tehnoloogia baasil. Väga suur osa sellest lahendusest on arendatud Eestis Telegrupi poolt. IP Centrex koosneb 50% ostetud seadmest ja ülejäänud 50% ehitati ülesse oma seadmetest ja tarkvara arendasid oma ettevõtte töötajad (Lisa 3). Tarkvara uuendusi tehakse pidevalt ja need ei sega IP Centrex'i tööd.

IP Centrex'i haldus toimub veebipõhiselt. Veebilehelt saab muuta aparadi andmeid, telefoninumbreid ja funktsioone.

Toote valmimisel tekkis Telegrupil uus probleem. Kuidas toodet turustada? IP Centrex oli mõeldud laia turu tarbeks. Toote turundusest räägib Ivo järgmist:

*„Tegime põhimõttelise otsuse, et IP Centrexile reklaami ei tee. Kuna kõik kliendid kasutavad mingi operaatori teenuseid - kas siis Elion või Elisa. Tavaliselt kliendid ei*



*soovi oma operaatorit vahetada. Seega otsustasime kasutada allhanke võimalust operaatoritele (2006. aastal Elion ja 2009. aastal Elisa). Tegime kokkuleppe operaatoritega, et seadmed kuuluvad ettevõttele. Tarkvaralised uuendused teeb Telegrupp.*

*Alguses oli toote müük raske, kuna operaatorid ei tahtnud IP Centrexit müüa. Seega hakkasid Telegrupi töötajad rääkima oma klientidele, et nad on uue toote välja arendanud. Tutvustasid toote omadusi, erinevaid funktsioone ja võimalusi. Soovitati, et nõudku kliendid oma operaatoritelt seda toodet. Sellest hetkest alates muutusid IP Centrexi müügitulemused.“*

Tootearenduse käigus kontrolliti pidevalt toote riistvara ja tarkvaralisi lahendusi. Alles 2006. aasta kevadel viidi läbi IP Centrex põhjalikud testid esimeste klientidega. Kasutajatestide käigus likvideeriti kõnekvaliteedi probleemid ja viimistleti süsteemi iseteeninduskeskkonda. Testklientide hulgas oli jäätmesorteerimisfirmasid, tervishoiuettevõtteid ja teenindustettevõtteid. Peale testperioodi lõppu sõlmiti kõikide klientidega lepingud teenuste kasutamiseks. Üllatuslikult kujunes kõige menukamaks IP Centrexi telefonisidelahenduse juures kõnesalvestusteenus ja kõnekeskus Call Center.

2010. aastaks kasutas IP Centrexit 2500 klienti. Kõik Telegrupi kliendid asendasid oma senised telefonisüsteemid IP Centrexiga paari aastaga. Peale seda on IP Centrexi müügi kasv olnud aeglane. See on tingitud sellest, et Elion töötas välja IP Centrexiga konkureeriva toode, kasutades oma ettevõtte seadmeid. Elioni turujõud on suurem kui Telegrupil. Seevastu Elisa müüb IP Centrexit paremini kui Elion. See on tingitud sellest, et Elisa ei oma konkureerivat toodet.

Esimene IP Centrexit tutvustav artikkel ilmus 2010. aasta novembris ajakirjas Tehnikamaailm. Artiklis tutvustatakse IP Centrexi põhilisi omadusi. Lisaks anti ülevaade, kuidas IP Centrexit kasutatakse (Lisa 4).

IP Centrexi konkurentsieeliseks võib pidada täieliku iseteenindust, mis võimaldab telefoninumbreid lisada, kõnepakette vahetada ning teha muid toiminguid, mida varem pidi tellima operaatorilt. Näiteks uue töökoha loomise või sidepaketi vahetuse võib teha firma sekretär 1 minutiga.

Turule tulemisest alates oli IP Centrex üksi innovatiivsemaid tooteid. Selle tõestuseks arvati 2007. aastal Telegrupp AS tootega IP Centrex Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), Eesti Kaubandus- Tööstuskoja ja Eesti Tööandjate Keskliidu poolt korraldataval ettevõtluse auhinna konkursil Innovaator 2007 nominentide hulka. Telegupp AS sai teise koha. Alates 2007. aastast on Telegruppi kutsutud mitmel korral väliskonverentsidele IP Centrex lahendust tutvustama.

IP Centrexi elutsükli pikkust ei oska arvata. See on tingitud toote pidevatest uuendustest ja täiendustest. Toodet on alati võimalik teha paremaks, kasutust lihtsamaks ja kiiremaks. IP

Centrex'i eluiga oleks 7- 10 aastat. Telegrupp plaanib paari aasta jooksul luua uue tehnoloogia andmeside lüliti loomiseks praegu kasutuses oleva Cirpacki andmeside lüliti asemele.

Paralleelselt IP Centrexiga arendas Telegrupp välja VoIP telefoni teenuse GSMDuo.com. 2006. aasta augustis avati see testkasutuseks era ja äriklientidele. Seda toodet oli hea kasutada välismaal viibides, kuna välismaal olles ja helistades Eestisse on kõne tasud väga kõrged. GSMDuo.com-iga saab helistada läbi arvuti. Tuleb vaid minna arvutis kindlale veebilehele, saata SMS ja vastu saada SIP acounti (VoIP), mis on inimese enda mobiilnumber. Seejärel saab läbi arvuti helistada Eestisse. Kui teine inimene ei vasta kõnele, jääb tema arvutis näha, kes on helistanud. Tagasi helistatakse juba mobiilile. Kui oleks lihtne VoIP number, siis tagasi helistada ei saaks. Sel juhul toimub ühendamine arvutiga, aga kui arvuti on suletud, siis inimene ei saa kõnele vastata. Eeliseks võib nimetada, et helistada saab tavatelefonivõrkudesse tavatelefonivõrgu tariifiga. Telefoniarved on väiksemad kui helistades mobiililt tavatelefonile. Tootele reklaami ei tehtud, aga kasutajaid oli hästi palju. See ei meeldinud Eesti telefoni operaatoritele, kuna kasutati nende telefoni numbreid. Seega tehti Telegrupp AS-le ettekirjutus selle toote kasutamise ära lõpetada. Telegrupp registreeris GSMDuo.com toote kaubamärgina. Tulevikus plaanitakse see toode uuesti kasutusele võtta.

IP Centrex'i arendades tekkis Telegrupil idee ühendada IP Centrex ja mobiiltelefonid. Sellest tekkis toode MobileIP Centrexiga<sup>29</sup>. MobilIP Centrex kujutab endast telefonijaama, kus terminaliks on mobiil (Lisa 5). MobilIP Centrex on kaasaegsemaid Eestis arendatud ja patenteeritud sidelahendusi maailmas. MobilIP Centrex tunnuslause oli - „Mistahes number, Mistahes terminal, Kus iganes“. MobileIP Centrex on lihtne, soodne, ühtne ja mugav infotehnoloogia lahend suhtlemiseks. Toote eelisteks on:

- MobileIP Centrex töötab arvutivõrgus, eraldi telefonivõrku ei ole vaja.
- Kasutades MobilIP Centrexit, on kasutajatel vaja ainult ühte telefoni numbrit.
- Helistades lauatelefonilt, arvutist või mobiililt näeb suhtluspartner alati sama numbrit,
- MobileIP Centrexiga on võimalik valida telefoni numbrit arvutist. Peale numbrivalikut on võimalik rääkida nii lauatelefoniga kui ka mobiiliga.
- Tasuta kõned kontorite vahel.
- Kõnede tasud on soodsamad.
- Veebisisene haldus.

MobileIP Centrex- it saab kasutada järgnevatel Nokia mobiiltelefoni mudelitel: Nokia N95, N93i, N91, N81, N80, E90, E70, E65, E61, E60, E51, 9500 ja 9300. Nende telefonidega saab kasutada IPCentrex telefonijaama teenust mistahes avalikus WiFi võrgus. Nii saab kasutada ühes mobiiltelefonis nii mobiilnumbrit kui fiksnumbrit. Kusjuures fiksnumber töötab kõikjal, kus on olemas juhtmeta arvutivõrk.

IP Centrex ja MobileIP Centrex on tooted, mida järjest enam kasutusele võetakse, kuna mõlemal tootel on palju eeliseid teiste telefonisüsteemide ees.

---

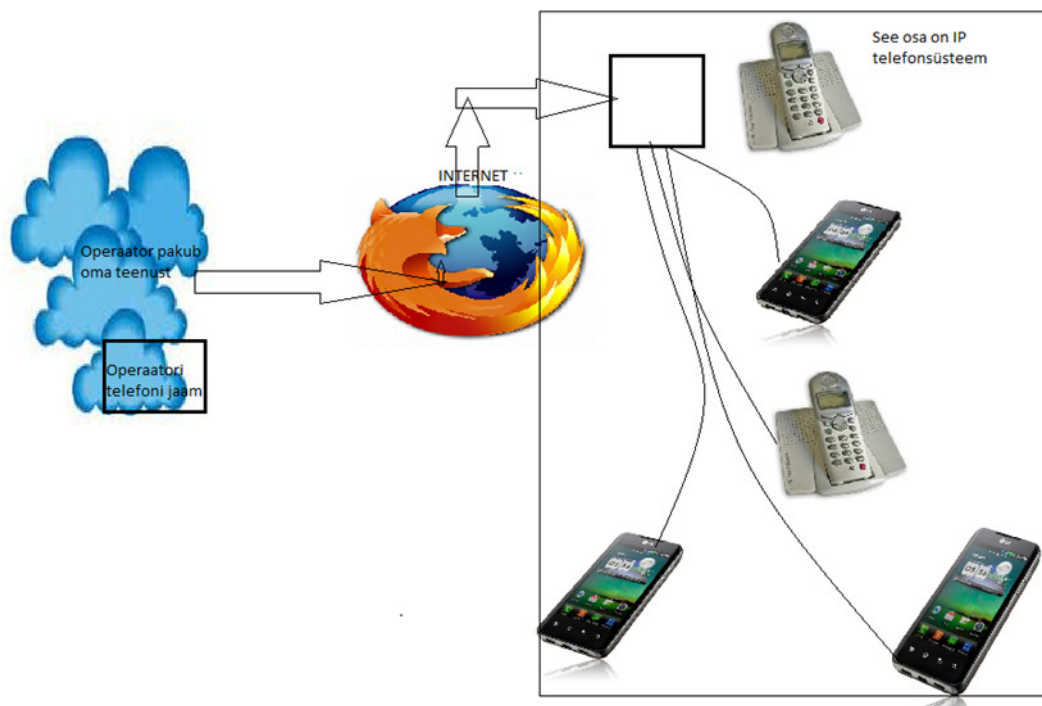
<sup>29</sup> MobileIP Centrex'i Youtube video <http://www.youtube.com/watch?v=40G3tzAjHI0>.

## Lisad

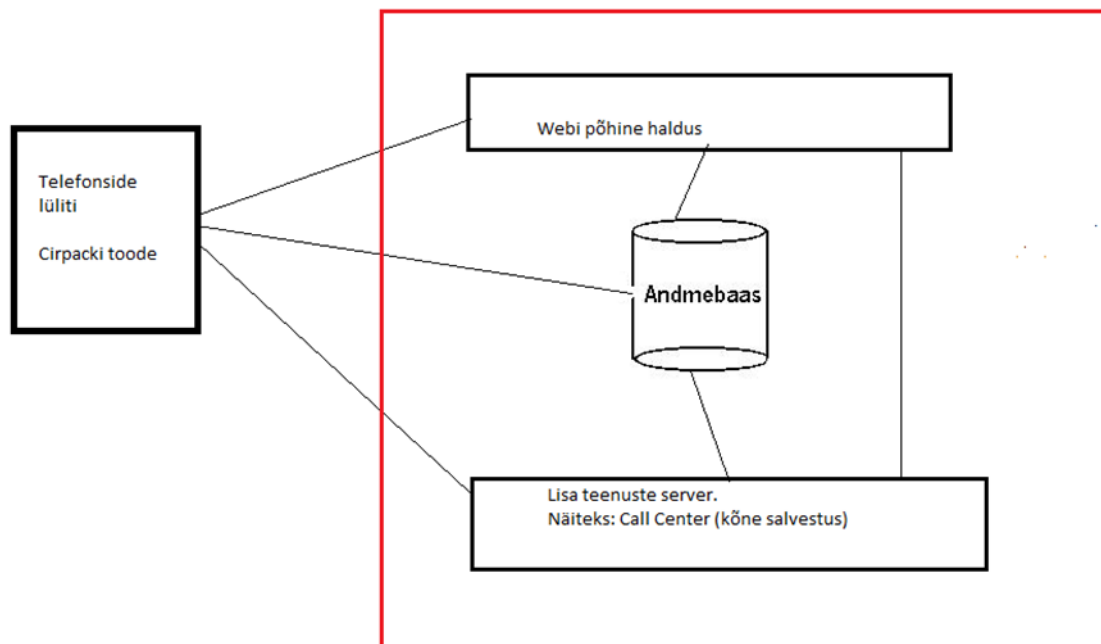
### LISA 1: 2001.- 2010. aastate majandustulemused

	2001 aasta	2002 aasta	2003 aasta	2004 aasta	2005 aasta	2006 aasta	2007 aasta	2008 aasta	2009 aasta	2010 aasta
<b>Käive (miljonit krooni)</b>	52	49,4	45	65,9	77,2	77,9	114,8	148,4	109	6,88 miljonit eurot
<b>Ärikasum (miljonit krooni)</b>	2	7,4	2,3	3	3,3	6,2	12,2	14,2	9,4	0,8 miljonit eurot
<b>Täiskohaga töötajaid</b>	36	29	31	37	35	37	43	46	50	60

### LISA 2: IP Centrex telefonisüsteem



### LISA 3: IP Centrex koostisosad



# Telefon internetis

*Kui liita telefon ja internet, siis mis on tulemuseks? Ei, see pole Skype, vaid hoopis VoIP – Voice over Internet Protocol. Vaatame lähemalt, milleks on VoIP hea, miks ta pole Skype ja mis on VoIPi põhinev ja Eestis toimiv süsteem IP Centrex.*

Glen Pilvre  
Fotod: autor, AS Telegrupp

Tänapäeval on mobiil tasku vaata et kõigil – ja kunagi nii iseene-estmõistetav küsimus „Kas sul kodus telefon on?“ pole just enam tavaline. Muidugi, eks nii palju kui on erinevaid inimesi, on ka erinevaid harjumusi, kuid paljude kodude jaoks võib juhtmega seinä ühendatav telefoniaparaat olla nostalgiline ajalugu – au- sult öeldes mina näiteks ei mäleta, mil- lal valisin mõne koduse lauatelefoni numbrit. Kindlasti pole aga lauatelefon ajalugu kontorites – vastupidi, igal lauanurgal on tavaliselt üks toruga karp, millest juhe suundub seinä. Vae- valt enamik laua taga istujaid just pead vaevab, kuidas kõne sellest karbist vas- tajani jõuab – või siis vastupidi. Näiteks Uhinenu Ajakirjade kirjastuses on majasine telefonijaam, mida muu maailmaga seob kuus väljuvat telefo- niini. Sellel ajast ja arust süsteemil on mitmeid n-õ eripärasid, et mitte öelda puudusi – näiteks pole väljuvate kõne- de puhul näha helistaja numbrit ning alata on probleeme suunamisega. Parema telefonisüsteemi otsingutel jõuti firmani nimega Telegrupp, kes pakkus katsetamiseks (osaliselt) enda arendatud VoIP-süsteemi. VoIP iseene- sest pole midagi teab mis uut – lihtsalt standard, mis aitab heli liigutada interneti vahendusel. Erinevalt näiteks Skype'ist, mis on ju ka n-õ netitelefon, on VoIPi pu- hul mängus

38 Tehnikamaailm 11/2010

ka operaator – ja see tähendab, et kasutaja poolt vaadatuna on tegemist esmapilgul tavalise telefoniga. Telefonil on number nagu ikka ning juhe tuleb seinä pista – aga mitte tavalisse tele- fonipistikusse, vaid lihtsalt interneti- võrku – täpselt nagu arvuti puhul. Nii Elion kui Elisa pakuvad VoIPi baseer- vat kõneside arilahendust nimega IP Centrex, mille tehnilise teostuse taga ongi firma Telegrupp. Olgu veel igaks juhuks mainitud, et tegu pole reklaam- jutuga – vaid tõepoolest nende voi-

► IP Centrex Tallinnas asuv keskus koos serveriga on n-õ-õuusiks interneti ja telefonivõrgu vahel.

▼ Välimus on petlik, VoIP telefon on sisuliselt telefoniaparaadiks maskeerunud miniarvuti. Pildil olev uusim mudel Thomson TB30 võimaldab muu hulgas kõne ulihead HD-kvaliteeti, mis on kaugelt parem tavalise mobiili või lauatelefoni kvaliteedist. Saliib kvaliteet sellisena seni, – kuni kõne pusib internetis.





Kasutajal on ülevaade kõigest, mis telefoniga toimunud – saab vaadata detailset kõnerivist ning otsida nii numbrit kui ajavahemik järgi.

maluste-omaduste kirjeldustega, mida kaasaegne VoIP pakub ☺

#### Mis on teisiti

Siin mõned olulisemad n-õ tavatelefooni ja IP Centrexi erinevused.

\* Kui tavatelefon on seotud just asukohaga, siis IP-telefon on hoopis seotud numbriga (õigemini telefoniarraadi MAC-aadressiga, mille omakorda seob numbriga IP Centrexi keskus) – see tähendab et pole vahet, millises maailma (kontori) nurgas aparat inimestega ühendada. Nii võivad ühe kontori eri osad asuda kus iganes ja tegemist on ikkagi ühtse telefonsüsteemiga, mille süda asub Eestis. Kõned liiguvad kuni IP Centrexi keskuseni VoIP kujul läbi interneti muidugi tasuta.

\* Numbreid saab valida otse arvuti-ekraanilt – rakendus nimega IP Dialer laseb seada kiirvalikud erinevate klahvikombinatsioonide alla või võimaldab valida numbreid tekstist (veebilehtedelt jne) ühe klahvikombinatsiooniga (või hoopis integreerida valimist mis tahes rakendusse). Kõne siirdub sellisel juhul muidugi vastava „numbriga“ seotud telefoniarraati ja kasutaja jaoks paistab asi lihtsalt sellisena, et tema lauatelefon helistab automaatselt soovitud numbril. Tegelikult „suhtleb“ IP Dialer kõigepealt IP Centrexi keskelega, mis omakorda helistab vastavale numbrile ja suunab kõne õigesse telefoniarraati (või VoIP-rakendusse). Telefoniarraat ja arvuti, millest number valiti, pole omavahel seega otseselt üldse seotud – aga rää-

kimise eelduseks on muidugi, et telefoniarraat oleks käepärast ☺

\* Enamikule tarkvaralistele (ka mobiilsetele) platvormidele on olemas VoIP-kõnesid võimaldavad rakendused, mis asendavad telefoniarraati. See tähendab, et võite näiteks valismaal olles helistada mobiililt läbi WiFi täpselt samamoodi (ja sama odavalt, kas või tasuta) nagu kodumaal oma VoIP-lauatelefonilt – ja kõne vastuvõtja jaoks saabub see muidugi tavaliselt kontaktnumbril (mitte nimetuna). Loomulikult saab samale numbrile ka tagasi helistada ja pole vahet, kus vastuvõtja füüsiliselt asub ja millega ta kõne vastu võtab. Kõikvõimalike tingimustega saab ka määrata, millisel juhul (ja millal) kõne suunatakse. Suunamine toimib analoogselt mobiilikõnede suunamisele ehk n-õ otse operaatori juures (erinevalt lokaalsest keskjaama süsteemist) – see tähendab et ka suunatud kõne puhul on näha helistaja number.

#### Kuidas kulgeb?

Kõne teekond IP Centrexi-süsteemis näeb välja järgmiselt.

Kuni süsteemi keskuseni „liigub“ jutt mööda internetit. See tähendab, et pole vahet, kas kasutajal on arvutis mõni VoIP-klent, telefoniarraat selnas või hoopis VoIP-rakendus mobiils – kõik need vahendavad kõne läbi interneti IP Centrexi serverisse. Eestis asuv keskus seob reaalse telefoniarraadi (või rakenduse) n-õ abonent-numbriga, olles ühendatud (otse) nii Eelisa kui Elio-

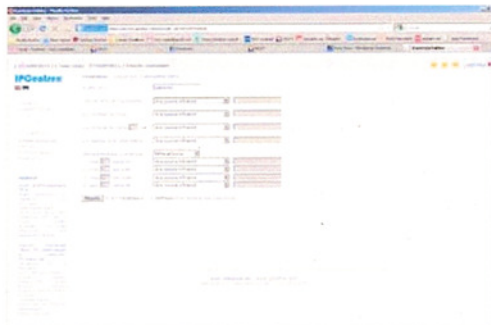
Tehnikamaailm 11/2010 39

ni võrguga. Need tavalised lauetelefoninumbriid eraldabki just Elion või Elisa vastavalt oma süsteemile. Siit lähtub, et kui tehakse väljuv kõne kas tavanumbri või mobiilnumbrile, siirdub kõne Elisa või Elioni võrgu kaudu (või sealt edasi) aadressadini. Kui aga helistatakse teisele IP Centrex'i numbrile, siis liigub kõne sama sideoperaatori teisele numbrile serveri vahendusel ainult läbi interneti (ja on tasuta). Kui aga näiteks Elioni IP Centrex'i klient helistab Elisa IP Centrex'i kliendile, tuleb siiski kõne eest maksta, sest tegemist on erinevate operaatoritega. Väljastpoolt saabuva kõne suunab Elisa või Elion selle IP Centrex'i keskusesse, mis omakorda edastab selle kas telefoniparaadi või rakendusisse. Kasutaja saab seadete määrata kõne saabumise prioriteedi, kui näiteks korraga on aktiivsed nii süsteemitelefon kui sama kontoga seotud VoIP-rakendus.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et taoline VoIP-süsteem annab telefonsidele täpselt samasuguse, n-ö veebipõhise mõõtme, nagu internet on juba ammu andnud paljule muule – olgu selleks veebipõhine meelindus, kalender, aadressiraamat, dokumentihaldus, pangandus jne jne. Mis tähendab, et igasuguste lisavõimaluste piires on siuliselt fantaasia. Täna on kasutajal võimalik IP Centrex'i süsteemi oma eelistsus silmas pidades konfigureerida peensusteni – selleks on olemas selge veebipõhine kasutajaliides. Ja kui tekib mingi probleem, saab seda ka veebipõhiselt lahendada – pole vaja nn patsiga poissi kohale kutsuda, sest kohapeal midagi peale telefoniparaadi ju pole. Muu hulgas saab kõnesid salvestada (valitud paketi puhul toimub see automaatselt serveris), hiljem alla laadida, kõne ajal neid arvutis kommenteerida tekstiga (pärast on see tekst kõnelogide juures kohe nähtav), kasutada telefoniparaati kas või diktofonina, vaadata/sorteerida kõnesid mis tahes parameetrite järgi, suunata erinevatel tingimustel, saata/vastu võtta fakse pdf-formaadis ja kasutada muidugi automaatvastajat. Muidugi on välja helistades näha ka helistaja number (seda saab ka peita, kui vaja). Veel saab IP Centrex'i baasil luua kõnekeskust ja n-ö automaatsekretäri. Kui nüüd panna siia kõrvale tavaline vaikesel keskjaamal põhinev süsteem, siis polegi funktsionaalsuse osas suurt midagi võrrelda. Kasutaja jaoks on suur vahe ka selles, et otseselt osta ei pea midagi – jah, telefoniparaate on vaja ja neid võib osta, aga võib ka rentida. Pole vaja osta kallist keskjaama ning rentida sideliine.

#### VoIP versus Skype

Võtame korraks ette ka võrdluse n-ö kasutajalt-kasutajale netitelefoniga,



Ka suunamise osas on võimaluste valik rohkem kui lai – saab luua mitmeid profile erinevate seadistustega, samuti seada ka automaatselt kellajärgi suunamistingimusi.

Number	Salvestus	Salvestus	Salvestus	Salvestus	Salvestus	Salvestus	Salvestus
0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000
0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000
0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000
0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000	0000000000

Kõnesid saab kommenteerida nii nende käimasoleku ajal kui hiljem – nii on olemas selge ülevaade, mis on mis. Salvestusi saab kuni nädala jooksul alla laadida, eelmise nädala salvestused on saadaval kokkupakitud kujul. Kui on huvit kõnesid kauem säilitada, tuleb kasutajal need lihtsalt endal arhiveerida. Kommentaarid lisatakse MP3-failidesse TAGidena – nii on need alati koos failiga ka hiljem nähtavad.

#### Rakendusid VoIP-maailmas, erinevatele tarkvaraplatformidele

- iOS (iPhone, iPad): iSip, Acrobix Sip Softphone
- Android: Fring, LinPhone
- Symbian (Nokia): Fring, millel olemas sisseehitatud SIP-klient
- Apple MacOS: Zoiper, x-llite ja Bria Counterpathilt, Blink
- Microsoft Windows: Zoiper, x-llite ja Bria Counterpathilt, Blink



nagu seda on näiteks Skype. Esimese hooga võib ju arvata, et mõlemad on netitelefonid, mis seal ikka vahet. Tegelikult on tegemist täiesti erinevate maailmadega (nagu eespool olev jutt loodetavasti mõista aitas), mida saaks pigem teineteisega kombineerida, vähemalt teoorias. Skype'i ja VoIPi ainus sarnasus on, et kõne liigub (mingis faasis) interneti vahendusel. Skype'i puhul siirdub kõne otse ühelt rääkijalt teiseni ja operaatorit pole, IP Centrex'i puhul on süsteemi südameks keskne server. Skype'i trump on just kõne liigutamine interneti vahendusel kas või teisele poole maakeras tasuta ning alles seal siirdamist väikesel tasul tavavõrku (nt Skype Out) – IP Centrex'i puhul liigub kõne senikaua samuti tasuta, kuni liigub internetis – kui aga helistatakse kaugemale maale läbi sinise Elioni või Elisa võrgu, on hind nagu ikka VoIP-kõnel (hinna-kiirjad on vastavate operaatorite lehtedel). IP Centrex pakub aga täielikku tsentraliseeritud kõnehaldust läbi turvalise veebiliides – sest kõik kõned liiguvad läbi keskuse. Teoorias oleks IP Centrex'i kulge võimalik otse, 'haakida' ka Skype (nii nagu seal on praegu Elisa ja Elion) – see tähendaks kasutaja jaoks näiteks võimalust läbi IP Centrex'i VoIP-konto Skype-outi kasutada tavanumbri helistada. Siin tuleksid aga mangu kindlasti uued ja erinevad (ka majanduslikud) aspektid ning tana veel üks ei, sega' teist. Ning otse tavalele Skype'i kontole ei saaks vaid numbrit valides nii ehk naa paraku helistada – aga eks tulevik võib selles osas nii mõndagi uut tuua.

Kogu ajal on ainult üks miinus – kui nii saab öelda – kasutaja peab omama internetiühendust, mille kiirus on vähemalt ca 200 kbps ühe rääkija kohta. Sest kui pole interneti, pole ka telefoni. Aga mõnekuine testperiood Ühinenud Ajakirjades kirjastuses on näidanud, et nuriseda pole netipõhise telefonisüsteemi osas küll mingit põhjust, vastupidi – pigem on võimalusi ja funktsioone kaugelt rohkem, kui kasutada teatakse. Mõnel juhul on olnud probleeme kõne kvaliteediga – seda võib mõjutada nii Interneti koormatus kui ka ruuterite seaded. Aga tänaste netikiiruste juures on VoIP-nõuded netiühenduse kiirusele pea olematud. Ka tarkvaraliste VoIP-rakenduste konfigureerimine võib mõnel juhul nõuda veidi süvenemist ning kõne kvaliteet on sellisel juhul seotud just konkreetse arvuti või mobiilimudeli omadustega.

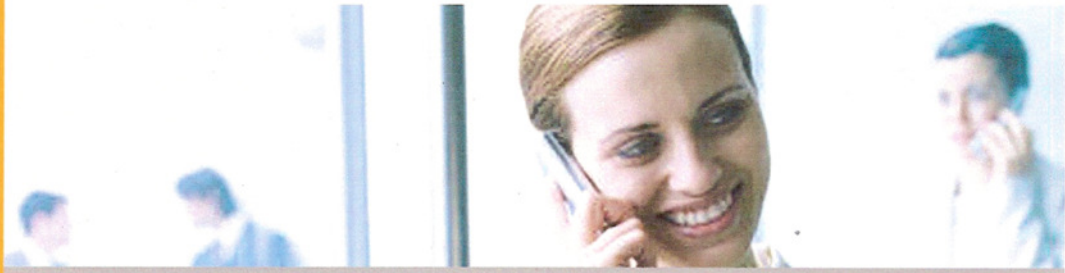
Rohkem ja täpsemat infot IP Centrex'i teenuste, pakettide ja hindade kohta saab nii Elisa kui Elioni veebilehelt ja telegrupi kodulehelt [www.telegrupp.ee](http://www.telegrupp.ee) – kuutasu hinnad algavad 40 kroonist ühe numbriga kohta. 2023

Tehnikamaailm 11/2010 41

**Telegrupp**

**MOBILEIPCENTREX**

**MobileIPCentrex, the latest Fixed-Mobile Convergence solution integrates your PC, deskphone and mobile!**



**About the Company:**

Telecoms systems integrator, **Telegrupp Ltd** had MBO from Telia-Sonera daughter company late 2005. It is well established, fully self financed and being profitable since foundation in 1997. Average yearly growth is above 10%. MobileIPCentrex has been developed using EU structural funding.

**Our Clients:**

**•Operators:**

- Estonian Telecom (Elion / EMT)
- Tele 2
- Elisa

**•Banks:**

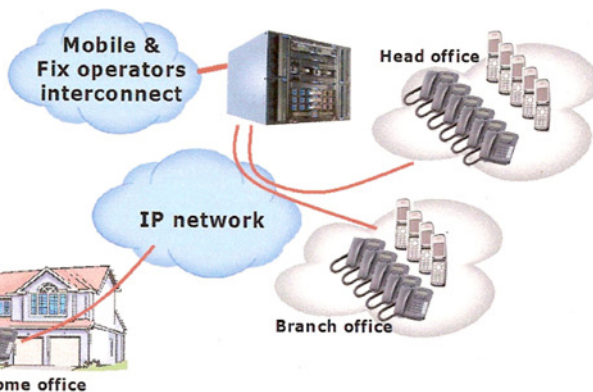
- Hansapank
- SEB

**•Ministries:**

- Ministry of Justice
- Ministry of Defence
- Ministry of Foreign Affairs
- Ministry of Social Affairs

**Partners:** IBM, HP, Enterasys, Thomson, Bosch, Siemens etc.

Single (mobile) number on the namecard and all the functionality of the PBX without the need to buy one: the dream is now true. MobileIPCentrex is a complete portfolio of business telephony services to your valued business customers. Reduce churn and increase customer loyalty while reducing cost and improving business telephony call handling process.



Mobile IP Centrex is an integrated telephony solution using Thomson state of the art softswitch Cirpack Multinode B and components and solutions from 5 other partners. It integrates familiar PBX functionality, mobility of the Mobile network, comfortability of the desktop telephony and usability of the PC into one single telephony platform.



## Easy to use familiar PBX featureset integrated with the mobility of Mobiles, usability of PC-s and cost of VoIP

### MobileIPCentrex features

**Fixed and mobile network converged**– Solution allows to pick up your mobile phone calls just from your VoIP deskphone and call through mobile network from your desk, showing your single mobile ID. Making conference calls, call transfers from your desk phone is really easy. You choose what terminal to use in office, out of office or travelling. While travelling, calls can be made with your PC or dual mode GSM/WiFi mobile handset using IP network, thus saving on the roaming fees. Additionally if allowed, your secretary can pick up your mobile calls from her IP deskphone.

**Complete integration with your PC**– Make just one click to dial the number from your PC and talk with your deskphone or mobile phone. Click2Dial works from any Windows application. You can of course use your PC for telephony as well, using free softphone while travelling thus saving cost.

**The new level of managing incoming telephony traffic** – Secretary or your team members can pick up your mobile calls from their deskphone. There is even a "two step" pickup available, allowing to check the number and name before answering. No more lost calls and talking to Voicemail or IVR.

### End user business case example

Customer request	MobileIPCentrex	Traditional solution based on PBX
Home office	As solution works with standard IP phones, it is possible to plug them in to the network wherever there is IP connectivity. Works seamlessly through firewalls.	Need to buy special IP interface card with the price starting around €400/voice channel. Problems may arise from firewalls.
Typical phoneset	Standard VoIP phones, price from EUR 80.- Phones reusable in other VoIP provider networks.	Phones with proprietary protocols can not be used in other telephony systems. Prices from EUR 60.- to EUR 500
Cost of the switch port	Monthly payment, no CAPEX.	EUR 100-300 depending on the solution, upgrades in steps.
Mobility	Existing mobile numbers will be integrated. Mobile phones work everywhere.	Investment to DECT mobility solution required. Base stations cost from EUR400, handsets from EUR100. Phones only work locally in DECT coverage.
PC and telephony integration	Software available for EUR10.-	Licence fee starting from EUR60/user, software starts from EUR60/user

### Benefits

#### Benefits to business users

- One number to reach you in or out of the office, without any additional cost.
- Save money in roaming calls.
- No cost of internal calls, even between branch offices.
- No PBX required (less CAPEX).
- Web based administration and provisioning.
- One bill.
- Unified messaging.
- Click-to-dial.

#### Benefits to operators

- It is impossible to fight against free VoIP calls, with MobileIPCentrex operators can bill VoIP Calls.
- Operators can reduce overload in busy cells, especially in highly crowded urban areas.
- Customer's migration from PBX to MIPC allows the operator to be in control of all calls, it also secures operator's position and reduces churn.
- Differentiation and extra services strengthen the operators position.
- Less vulnerable by number portability.
- Additional revenue from roaming.

### MobileIPCentrex technical capabilities

#### Capacity

Up to 264,000 subscribers per system  
 Up to 30,000 DS0 per BladeCenterT shelf  
 Up to 180,000 DS0 per system  
 Up to 256 SS7 linksets per system, unlimited E1 per linkset, any SS7 variant simultaneously  
 Up to 5,000,000 BHCA

#### IP Signalling and Protocols

RTP  
 SIP, SIP-T, SIP-I  
 MGCP/NCS  
 H.248/Megaco  
 SIGTRAN

#### DSP Services

Media stream handling  
 DTMF detection and generation  
 Progress tones generation  
 128ms echo cancellation  
 G.711 – PCM a-law /μ-law  
 G.722 (Wideband audio)  
 G.726 ADPCM  
 G.729, G.729a (up to x8)  
 iLBC  
 T.38 Fax  
 Auto detect: master/slave, fax detect, etc.  
 30 parties audio conference  
 Auto switch to G.711 on tone detection

#### Telegrupp AS

Tartu mnt. 63, Tallinn 10115, Eesti.  
 Tel: +372 600 0000 Fax: +372 600 0000

## 9. Tallinna Sadama Elektrivõrk AS: Suurettevõttest eraldumise lugu või edulugu?

Inna Gorislavskaja,<sup>30</sup> Anneli Varjun

Tallinna Sadama Elektrivõrk OÜ tänased juhid vaatavad tagasi aastasse 2005, mil võeti vastu otsus eralduda AS Tallinna Sadam koosseisust ja toetudes uuele strateegiale iseseisvat ettevõtet edasi viia. Tagantjärele küll tundub, et kõik muudatused on toimunud edukalt ja otsus oli õige, ent ikkagi aeg-ajalt on tippjuhtide mõtetes küsimus, „kas kõik sai tehtud õigesti või oli meie käes veel paremaid lahendusi?“, „millised on olnud meie õppetunnid, millele toetuda ka tulevikus?“...

### Enne muudatusi, aastad 2002-2003...

Elektrivõrk kuulus ühe allüksusena AS Tallinna Sadam koosseisu, vastutades sadama territooriumil elektrivarustuse eest. AS Tallinna Sadam oli sel ajal suurettevõtte enam kui 500 töötajaga, hallates erinevaid valdkondi ja teenuseid sadama territooriumil. Kavandades firma tulevikku, oli ühe võimaliku stsenaariumina „laual“ idee ettevõtte tegevuse kontsentreerimiseks mingis kindlas suunas, et suurendada kasumlikkust.

Üheks juhtkonna selgeks inspireerijaks sel perioodil oli Jack Welch ning tema eduloost kõnelevad raamatud<sup>31</sup>. Siit leiti mitmeid sarnasusi ja võimalusi eeskujuna võtta. 2000. aastate algust mäletavad ettevõtte praegused juhid siiani teatud mõttes „kauboikapitalismi“ ajana, mil kõik tundus võimalik olevat ja eksperimenteerimisjulgest jätkus ... Idee seedimiseks võttis aga siiski aega suurele organisatsioonile omase inertsiga.

Tallinna Sadam AS peaesmärgiks määratleti laevade vastuvõtmine ja reisijate teenindamine, mitmed töövaldkonnad jäeti päris tagaplaanile või lõpetati otsustades, et ei ole mõtet sellega tegeleda. „*Kontsentreerume laevade peale ja tegeleme reisijate vastuvõtmisega*“ – see oli suurettevõtte uus ärimudel. Prioriteetsed olid reisilaevad ja kaubalaevad ning kõike muud hakati nimetama perspektiivitu nimega „tugiteenused“, sealhulgas ka elektrivõrku ja elektrikuid, keda oli tol ajal Tallinna Sadamas tööl 80 inimest. Selline suhtumine antud aladesse tekitas vastavatel töötajatel perspektiivitu tunde tuleviku osas. Elektrikute palka hoiti samal tasemel kui kõige odavamal töäjõul sadamas. Näiteks samal tasemel oli dokkeri amet<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Meta-Profit treener-kosultant.

<sup>31</sup> Jack Welch sai üle maailma tuntuks suurkontserni General Electric pikaajalise juhi ning liidrina. Oma raamatutes kirjeldas ta GE edulugu, mille järgi jagas ettevõtte osadeks ning loobus (müüs) kõik need, mis ei olnud kasumlikud, viies sellega ettevõtte uuele efektiivsuse tasemele. Just tema juhtimisel arenes ettevõtte aeglasest ja majandusraskustes hiiglasest dünaamiliselt kasvavaks ettevõtteks, mille seadsid paljud endale eeskujuks. Tema 20-aastase juhtimistöo perioodil kasvas GE väärtus 13 miljardilt dollarilt mitmesajale miljardile dollarile.

<sup>32</sup> Dokker - kvalifitseerimata tööjõud, kes võtab laeva vastu ja viskab köie.

Kuid dokkerit hinnati rohkem, kuna arvati, et just need inimesed toodavad raha. Aga elektrikud ei tooda raha, nemad ainult kulutavad ja seetõttu hoiti elektrikute palgatase väga madalal. Samas elektrikul tuleb oma kvalifikatsiooni omandamiseks õppida mitu aastat. Kuid sadama tippjuhtkonna suhtumine oli, et see tegevus kasulik ei ole ja selle võib ära anda kellelegi teisele ning raha tuleb laevade vastuvõtmisest. Niisiis **kogu Tallinna Sadama tegevusi hakati prioritiseerima kasumlikkuse (raha sissetoomise) printsiibi järgi**. Ülejäänud tegevuste osas tekkis idee nendest loobuda kas müügi või siis lihteraldamise teel. Kokkuvõtlikult oli Tallinna Sadam AS-il kaks põhieesmärki:

- Vähendada ettevõtte kulusid.
- Efektivistada firma tegevust põhitegevusvaldkonnas (laevade teenindamine).

Mis puudutab elektrivõrgu töötajaid, siis nende kvalifikatsioon aastatel 2002-2004 halvenes, kuna põhiliselt oli tegemist vanemate meestega, kes ise õppima eriti ei pürganud, suurettevõtte aga nende kvalifikatsiooni tõstmist ka enam ei soosinud, kuna ala oli juba mõttes pandud „tugiteenuste“ lahtrisse ja seega perspektiivitu. Elektrivaldkond arenes aga väljaspool Tallinna Sadama maailma kiiresti ning tulemusena töötajate kvalifikatsioonitase üldisel tööturul langes.

2004. aastal jõustus uus Elektrituruseadus, mille kohaselt elektri edasimüümisega sai Eestis tegeleda vaid ettevõtte, kelle jaoks on see põhitegevus. Seega saab antud tegevust teostada ainult eraldiseisev ettevõtte. See oli ka viimane tõuge Tallinna Sadama Elektrivõrkude eraldamiseks ning edasiseks tegevuseks tütarettevõttena OÜ Tallinna Sadama Elektrivõrgud.

## **OÜ Tallinna Sadam Elektrivõrk täna**

Täna müüb Tallinna Sadama Elektrivõrk OÜ teenuseid igale firmale, mis rendib ruume Tallinna sadama territooriumil. Iga firmaga sõlmitakse leping.

Ettevõtte filosoofia: meie ettevõtte tekitab sünergia kogu sadama territooriumil.

Visioon (silmapiir): Aitame luua sadamaalast parima ärikeskkonna Eestis!

Tegutsetakse Neljas ASi Tallinna Sadam sadamas:

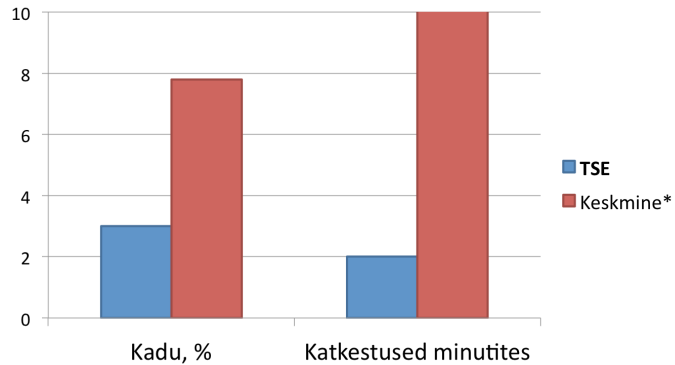
- Vanasadam
- Muuga sadam
- Paldiski lõunasadam
- Paljassaare sadam

Pakutakse järgmiseid teenuseid:

- Elektrienergia- ja võrguteenuse müük sadama territooriumil
- Elektrivõrgu käit, remont ja hooldus
- Elektrialast projekteerimine, ehitus, järelevalvet ning nõustamine

Tehnilised kvaliteedinäitajad on võrdluses tegevusharu ettevõtete keskmise tulemusega väga kõrged (Joonis 1).

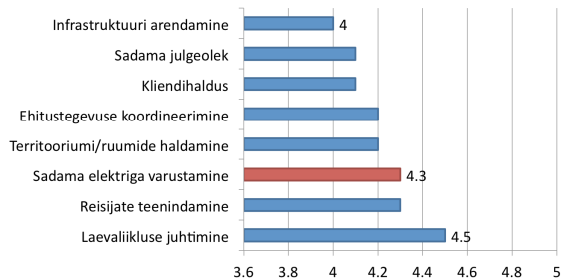
Joonis 1. Tallinna Sadama Elektrivõrk OÜ kvaliteedinäitajad



Vastavalt Tallinna Sadama poolt tellitud kliendiküsitlustele, kas territooriumil asuvad kliendid on rahul neid teenindavate tütarettevõtetega, oli Elektrivõrk klientide rahulolu TOP-i 2. kohal (Joonis 2.).

Joonis 2. Tallinna Sadam AS klientide rahulolu-uuring seotult tütarettevõtete pakutavate teenustega (tellitud uuringufirmast Faktum & Ariko).

#### Faktum & Ariko hinnang koostööle



#### Ettevõtte eelised:

- Parima varustuskindlusega elektrivõrk
- Minimaalsed kaod, efektiivne energiakasutus
- 24/7 teenuse olemasolu klientide jaoks

Personali on tööl 70% varasemast ning finantsnäitajad on oluliselt paranenud. Ettevõtte jõudis kasumisse kahe tegevusaastaga ning on jätkusuutlik.

## Kuidas jõuti eilsest tänasesse ehk TSE esimesed sammud muudatuste teel

TSE tippjuhtkond moodustus endistest osakonnajuhtidest. Kui nüüd küsida, kas nad juhtidena saavad tagasi vaadates öelda, et kõik sammud olid tookord ette paika pandud, läbi mõeldud, planeeritud, vastavad nad nii:

*„Ei, nii ei saa vastata, et kõik sammud olid läbimõeldud. Nii ja naa. Osa asju juhtkond istus maha ja mõtles läbi ja osa asju pidi lahendama spontaanselt. Usaldati üsna suurel määral enda kõhutunnet – Tallinna Sadamas oli see välistatud, seal oli otsustamine üdini ratsionaalne. Mis sai kindlasti omavahel põhjalikult läbi räägitud, siis ettevõtluse seisukohalt negatiivsed aspektid. Äsja tekkinud uus juhtkond teadis täpselt, millised me ei tahtnud olla. Mis meile täpsemalt ei meeldinud? Bürokraatia. Juhtide üleolev suhtumine töötajatesse. Laialt levinud arvamus oli, et Tallinna Sadamas töötavad ülbed ja ülitähtsad inimesed. Neid asju arutasime väga põhjalikult. Kuna meie (koos töötajatega) ennast selliseks ei pidanud, siis hakkasime mõtlema, mida teha, et seda müüti murda ja luua inimestele paremaid koostöövõimalusi. Muutumine võttis küll aega ja esimeseks sammuks oli emaettevõtte vigade eemalt jälgimine. Teiseks sammuks oli proovimine neid vältida“.*

TSE ressursid „stardihetkel“:

- töötajad (keskmine vanus ligi 60, pikaajalised ja kogenud töötajad, lojaalsed)
- emaettevõtte toetus<sup>33</sup>

TSE piirangud:

- Uue ettevõtte loomisel pidi hakkama saama sama ressursiga ja palgafondiga, mis oli olemas enne eraldumist. Tütarettevõttel oli väga raske seda punkti täita, kuna tol ajal oli tegemist majanduskasvu perioodiga – palgad kasvasid, toit, kütus jt teenused kallinesid, seega enam ei saadud sama palgaga hakkama. Kohe tekkis finantsiline surve. Kuna ei olnud muid kulusid kärpida, siis palgafond on see, mille üle juhtkond mõtles. Üheks võimaluseks oli saata inimestele koondamisteed, et 80 elektriiku töökohta on likvideeritud. Ja tütarettevõttesse oleks võtnud juba konkursi alusel neid inimesi tööle, tingimusega, et kes on saanud koondamistasu, maksvad tagasi selle raha juhul, kui tütarettevõtte võtab nad tööle.

---

<sup>33</sup> Enamasti juhul kui soovitakse ära anda tegevusala, korraldatakse konkurss, kus ülevõtjat kohustatakse töötajatele rakendust leidma. Tavaliselt ei aidata ülevõtjat seejuures, pidades seda tavaliseks äririskiks. Tallinna Sadamas tehti aga tütarettevõtteid, keda emafirma finantseeris. Kui tänasel päeval vaadata Tallinna Sadama ajalugu, siis sellise viisi kaudu tütarettevõtteid on säilitanud oma elujõulisuse üle 50%. Probleem oli lisaks selles, et tütarettevõtte poleks saanud ka pangalaenu, seega saadi emaettevõttelt laenu soodsamatel tingimustel kui pangast. Tagasi vaadates oleks tütarettevõtte tõenäoliselt hakkama saanud ka siis, kui oleks võtnud laenu pangast. Oht tekib aga, kui tütarettevõtte hakkab astuma oma iseseisvaid samme ja hakkab otsima finantseerimisvõimalusi omamata kogemust finantsturul. Ka TSE-s ei olnud alguses ühtegi finantsspetsialisti. Kuna ei ole kogemust, siis on oht võtta laenu liiga kallilt, ebasoodsatel tingimustel. Seega laenu taotlemine emaettevõttelt oli käik, mis vabastas uue juhtkonna pingelisest finantsolukorrast.

- Emaettevõttes töötas väga tugev ja aktsepteeritud ametiühing. Juhul, kui oleks sealt saadud vastupanu, siis oleks uuel ettevõttel olnud raske alustada tegevust. Juhtkond andis ametühingule varakult teada, et toimub rekonstrueerimine ja kirjeldas planeeritud tegevusi personali osas – mis toimub, kuidas toimub. Plaan sai detailselt lahti kirjutatud. Nii sai juhtkond ka ametühingu enda poolele. Ametiühing käis ainult kontrollimas, kas olmetingimused on head, kas kollektiiv säilib, jne – täpsustati detaile. Lõpptulemusena ametiühingul ei olnud suurt midagi selle tehingu vastu.

### Uue juhtkonna elluviidud otsused:

- Koheselt peale eraldumist tõsteti keskastmejuhtide töötasu. Kui toimus üleminek, siis palgad tõusid ja **tugevdati keskastmejuhtide rolli**. Selle käiguga sai juhtkond endale keskastmejuhtide näol kaasmõtled. Keskastmejuhid olid turul toimuva kursis. Neil oli laiem silmaring. Nad teadsid, millised töötasud on, millised nõudmised on nende eriala valdkonnas ja nemad võtsid seda muudatust positiivselt. Töötajatega ei peetud samal ajal dialoogi teemal „kas eralduda“, kuna nendele ei peetud tõenäoliseks seda ideed varases etapis maha müüa. Juhtkond oli veendunud, et töötajad on eraldumise vastu. Eraldumisprotsessid tervikkontsernis juba toimusid ja inimesed nägid, et tavaliselt, kui mõni tegevusharu müüakse, siis inimesed koondatakse ära. Nad olid hirmul ja nägid enda päästmist just selles, et nende töö jätkuks Tallinna Sadamas. Koondamine oli põhiline hirm. Tol ajal polnud ühtegi positiivset kogemust. Kusjuures, kuna Sadam andis inimesed uuele firmale üle, siis usuti, et kõikvõimas kontsern on õiglane. Koondamised toimusid aga juba uues firmas. Seega, usaldust mingisugusesse algatusesse oli täiesti puudulik ja töötajate eelhäälestus oli väga negatiivne: „Meid saadeti suure laeva pealt päästepaadile ja siamaani pole keegi merel päästepaadis hakkama saanud.“
- **Keskastmejuhid uues ettevõttes müüsid töötajatele tulevikuvisiooni maha.** Ütlesid „ärge kartke, head spetsialistid jäävad tööle.“ Sellega võeti inimestel hirmud ära. Samuti kommenteeriti, et uues ettevõttes on palga kasvu võimalused. Elektrikud olid tol hetkel tööturul oluliselt enam hinnatud kui Tallinna Sadamas ja said oluliselt kõrgemat tasu, seega nägid ka töötajad, et suures kontsernis rahalise kasvu perspektiivi pole. Mõned inimesed siiski mingil määral senini pole nõus tehtud otsusega ja tunnevad, et Tallinna Sadama koosseisu jääda oleks olnud õigem. Ent avalikku vastupanu ei ole. Sõnum, mida sooviti töötajatele edastada: „Sa pead kuulama keskastme juhi sõnu. Kui keskastmejuht ütleb „jah“, siis on asi tehtud!“
- Kuna tõsteti palgafondi, siis see raha oli vaja kusagilt saada. Seetõttu pidi uus ettevõtte siiski **koondama 10% reatöötajatest** (7-8 inimest, põhiliselt kontoritöötajaid). See kompenseeris puudujäägi eelarves, samal ajal pidades kinni põhipostulaadist, et kulud ei tohi eraldumise järgselt suuremaks minna.
- **Teadlik organisatsioonikultuuri muutmine.** Üsna varsti peale uue ettevõtte loomist võeti ettevõttesse võtmeisikute positsioonidele tööle kolm uut inimest, kes ei vullanud

eriti palju elektrist ega elektrikute tööst, kuid just need kolm inimest osutasid tugevat mõju firma uue strateegia kujunemisele. Juhul, kui need kolm poleks tulnud, siis positiivse imago loomine oleks võtnud oluliselt pikema aja firma arengus. Millised need uued juhid olid? Värske pilguga. Olles kultuuris sees, inimene harjub ära olemasolevate asjadega ja lakkab neid märkamast. Need kolm inimest ütlesid ausalt välja: „see, mis kõrvalt vaadates toimub, on jama...“. Kusjuures nad tegid seda väga pehmelt, ilma, et oleks tekkinud vastusurve. Jõuga poleks selles muudatuste hetkes midagi saavutanud. Enda jaoks sai juhtkond positiivse kinnituse enda usule, et muudatuste elluviimisel on kasulik tuua firmasse „värsket verd“.

- **Personalivalik.** Alguses, ülemineku perioodil lahkus ettevõttest mitu elektrikku, kes ei kohanenud muudatustega. Nende asemele tuli leida uued töötajad. Samuti juhid uutele positsioonidele (vt. eelpool). Põhiliselt kasutati värbamisel soovitude süsteemi ja töötajate tutvusi. Ka juhtkond vaatas selle pilguga pidevalt ringi ja kui keegi ütles, et tunneb mõnda inimest, kes võib ettevõttesse sobida, siis kutsuti see persoon kohale ja vaadati koos. Avalikud konkursid ei kandnud nende kogemusel vilja, kuna inimene käis näiteks kolm korda vestlustel - justkui sobib, aga kui alustab tööd, kõik saavad aru, et ei ole päris see, mida vaja. Muidugi ei olnud kellelgi juhtidest süsteemseks personalivalikuks mingit väljaõpet. Kui rääkida TSE ideaaltöötaja (eriti juhikandidaadi) kriteeriumidest, siis lisaks tehnilisele kompetentsile pidasid juhid väga tähtsaks näiteks seda, kas kandidaat „loeb lehti“ – ehk kas ta hoiab end kursis arengutega Eestis ja mujal maailmas, kuna töövaldkonda peeti rahvusvaheliseks. Mujal maailmas oli toimunud viimaste aastate jooksul palju muutusi ja hea kandidaat pidi olema toimuvaga kursis, sarnastes firmades, valdkonnas üleüldse. Näiteks kui on teada, mis on tehtud välismaa sadamates, kas on restruktureeritud, tööd ümberkujundatud, siis pole vaja jalgratast leiutada. Juhtide enda hinnangul pole sarnast sadama süsteemi ümberkorraldamist mujal maailmas veel juhtunud. „Rootslased praegu unistavad ümberstruktureerimisest. Nemad tahavad jõuda sinna, mida siin Tallinna Sadamas tehti aastal 2005“. Teisest küljest andis selline „katseeksituse“ meetod juhtidele olulisi kogemusi ning õppetunde enda ettevõtte personaliga varustamise osas. Vabadele positsioonidele prooviti ka edutada oma personalist neli inimest. Nendest kaks jäi uuel positsioonil tööle ja kahega läksid teed lahku, kuna nad mugandusid olemasolevas süsteemis, nautisid kõrgemat positsiooni ent ei teinud mitte midagi selleks, et nende vastutusvaldkonda kuuluvat süsteemi arendada. See andis teistele töötajatele signaali, et firmas polegi vaja tööd teha, mida juhid pidasid oluliselt kahjustavaks ning ohtlikuks signaaliks, mis võib mõjutada üldist töödistsipliini ning leidsid, et väiksem risk ettevõtte tuleviku seisukohalt on need töötajad lahti lasta, kuna nende arengu lagi on kätte jõudnud.
- **Personali „müük“.** Esimese tegevusaasta lõpus sai vastu võetud veel üks oluline otsus. Kuna pidi hakkama saama sama ressursiga, siis hakati mõtlema, kuidas tulla toime suure palgafondiga, mis tahtis ilmselgelt aastatega kasvatada selleks, et personal oleks rahulolev ja ka kvalifikatsioon tõuseks. Siinkohal tuli appi juhuslik partnerite pakkumine, kellele renditi ligi 50% (40 inimest) oma personalist (Joonis 3). Kusjuures

lepingu tingimuste kohaselt oli renditud töötajatele garanteeritud kindel töökoht paremate tingimuste alusel: sissetuleku, töötingimuste jm osas viie aasta jooksul, mis oli igati hea pakkumine töötajate jaoks ja hea lahendus tasakaalustada tulusid ja kulusid ettevõtte juhtkonna seisukohalt. Paljud töötajad (ligi 30%) siiani töötavad neile pakutud töökohas ja on sellega rahul.

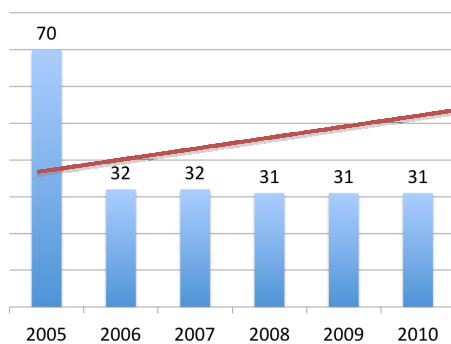
- **Koosolekud** nimetati ümber. Kui varem toimusid Tallinna Sadamas „aruandekoosolekud“ siis TSE-s toimusid „arutelukoosolekud“. Selline lähenemine muutis osalejate suhtumist ja koosolekute käiku. Tavaliselt ei seata kellelegi kohustust osalemiseks (kes peab tulema), vaid informeeritakse kõiki töötajaid ja kuulutatatakse välja koosoleku teema soovitusel ühineda, reeglina osaleb vähemalt 5-7 inimest (kes tahavad). Kõik töötajad teavad, et see on hea koht oma arvamust avaldada. Teised kuuluvad ja arutavad. Võib juhtuda, et sama päev ei saa vastust, ent tagasisidet alati antakse. Tulemusena on tekkinud teatud küsimustes korporatiivne otsustamine. Töötajad on juhtidele väljendanud, et on hea tunne otsuse üle arutada ja mitte keegi ei mõtle, et see on kellegi „käsuotsus“.
- **Suund kliendikeskusele ja teenindusele.** Kuna juhtkond soovis peale eraldumist tõestada end ja tugevalt eristuda ematähe võttest, mida nad pidasid „bürookratlikuks ja kuivaks masinaks“, siis võeti koheselt suund kliendikeskusele, teenuste kvaliteedile, mis omakorda tähendas muutust ka töötajate suhtumises ning käitumises. Kuidas see saavutati? Ei saa öelda, et oli selgelt läbimõeldud ja kaalutud strateegia. Pigem jõudis juhtideni üheaegselt ja intuitsivselt arusaam, et orienteerumine kliendile on õige suund. Ühelt poolt oli töötajate suhtumise kujundamine juhtide teadlik ja sihispärane töö „ülevalt“ (kommunikatsioon ja pidev selgitamine individuaalselt, koosolekutel). Teiselt poolt ka töötajate seas tekkis arusaam, et nende teenindamisest sõltub klientide arv. Varem, kui Tallinna Sadam haldas territooriumi kui monopoolne ettevõtte, siis ei pidanud muretsema, et klient võib ära minna mujale. Nüüd, kui äripinnad on renditud, peavad töötajad tagama paremat klienditeenindust, et saavutada kliendile rahulolu. See oli oluliselt erinev varasemast „elektrik on lihtsalt üks suvaline asjapulka sadamaalal“ lähenemisest. Selline väärtustamine meeldis ka töötajatele ja uut suhtumist hakati omaks võtma. Nagu töötajad seda väljendavad: „Elektrik pidi hakkama naeratama“. Enam ei olnud võimalik käituda „suvaliselt“, vaid igale kliendile seletati, kust näiteks elektrinäit tuli, mille alusel, kuidas kujunes hind, jne. Töötajad tajusid seda, et nad on nüüd kõigile nähtavad. Igaüks hakkas aru saama, millist nägu ma täna olen ja millise mulje ma jätan endast ning enda firmast. Enese identifitseerimise üheks allikaks töötaja jaoks on ka tööriietus. Kui enne oli kõikidel tööriided, mille selja peal oli kirjutatud AS Tallinna Sadam, siis seda peeti hädavajalikuks muuta - palgapäeval võis ikka kohata bussipeatustes purjus dokkereid magamas kontserni nimega selja peal. TSE töötajad ei tahtnud sedasama kirja kanda, kuna elektriku ametit hakati oluliselt enam väärtustama. Küsimust arutati juhtkonnaga vastaval koosolekul ning telliti uued töövormid uue ettevõtte nimega. Selle kaudu hakkasid ka elektrikud tundma suuremat vastutust oma ettevõtte näo kujundamisel - juhul, kui nad peaksid midagi valesti tegema, et klient ei ole rahul, siis kõik saavad teada, kes seda täpselt tegi.



Tütarettevõtte töötajad enese sõnul tajusid end kõigi nende muudatuste ja juhtide sõnumite tulemusel justkui pioneerid (avastajad) – „neil võib olla raske, aga pioneerid peavad olema eeskujulikud“. Seega ka elektriku töö iseloom muutus **kliendikeskseks**.

Kokkuvõtlikult tunnevad juhid täna rahulolevalt, et ettevõtte rekonstrueerimine viidi läbi väga inimlikult, suudeti murda müüt, et kui teenus ära antakse, siis kaotavad inimesed kas töökohad või siis läheb ettevõtte finantsseis halvemaks ning uus ettevõtte ei jää pinnale. Majandustulemused näitavad positiivset ja stabiilset kasvutrendi.

Joonis 3. Sõlmitud lepingu alusel renditi ligi 50% tööjõust kõigile osapooltele soodsatel tingimustel 5ks aastaks partnerettevõttele, mis võimaldas TSE-l samal ajal kasvatada tulusid. Tabelis töötajate arv/aastad ning ettevõtte kasumikasvu dünaamika.



## 10. Nordic Houses OÜ

Signe Krönström<sup>34</sup>

Nordic Houses toodab palkmaju ja palkidest valmistatud suvemaju. Tooteid valmistavad kahes tehases üle 40 professionaalse ja motiveeritud töötaja. Nordic Houses on rahvusvaheline firma, mille enamusaktsiad kuuluvad Eesti omanikule ning vähemusaktsiate omanik on Norra kodanik. Ettevõtte põhiliseks turuks on Norra, kuid tooteid müüakse Rootsis, Soomes ja Eestis, kus senini ühtekokku on ehitatud enam kui 700 suvilat ja maja.

Tagamaks parimaid tulemusi tuginetakse kohalikele edasimüüjatele, kellele pakutakse parimaid võimalusi abistamiseks toote arhidektuuri ja tehniliste võimaluste selgitamisel ning turustamise ja logistika korraldamisel.

On ilmne, et puitmaja tegelikku väärtust on klientidel raske mõista ja seetõttu on puitmaja omadusi küllaltki raske klientidele selgitada. Seega on ettevõtte missioon muuta inimeste mõtteviisi ja tuua nad tagasi keskkonnasõbraliku elustiili juurde, elades nii igapäevaselt kui ka puhkusel olles suvemajades keskkonnasõbralikes majades (suvilates).

Iga ettevõtte omab oma turundusstrateegiat, mida on vaja pidevalt edasi arendada. Välisurgudel tegelevad ettevõtted peavad arvestama nimetatud turgude spetsiifikaga ning orienteerima oma turundusstrateegia vastavalt antud riigi turule. Alati pole see tegevus sugugi kerge, sest erinevate osapoolte arvamused võivad täielikult erineda ja on raske kokku sobitada eri riikide ühtset ettevõtte turundusstrateegiat. Sageli pole probleem mitte niivõrd eri riikide kultuurilistes erisustes, vaid ka sellel turul tegutsevate inimeste mõtteviisis, harjumustest kinnipidamises ning tahtmatuses midagi oma töökorralduses midagi muuta ja uuendada.

Nordic Houses on jõudnud oma turundustegevuses ülalnimetatud probleemi – on vaja otsustada, kuidas erinevatel tooteturgudel edasi tegutseda ning missugused turundusstrateegiad igal konkreetsel turul paremad on.

Ettevõtte missioon – keskkonnasõbralik elukeskkond – on juba jõudnud ja jõudmas tarbijateni. Sellele on kaasa aidanud mitte ainult ettevõtte enda reklaamitegevus, vaid ka Euroopa Liidus toimunud vastavad kampaaniad, mille tulemusel on inimesed üha enam hakanud suunduma keskkonna-, aga ka inimeste tervisesõbralikuma elustiili juurde.

Ettevõtte ülesandeks on käesoleval ajal eri maid ühendava turundusstrateegia edasiarendamine.

Olemasolevas turundusstrateegias on ilmnunud rida ebakõlasid, mis takistavad toodete müüki ning mis on toonud eriarvamusi ja lahkelsid edasimüüjate vahel.

---

<sup>34</sup> Eesti-Ameerika Äriakadeemia

Edasimüüjad ja eeskätt Norra edasimüüjad on hakanud rikkuma välja töötatud põhjamaise maja brändi<sup>35</sup> kontseptsiooni selles osas, et esitavad toodangut Norras toodetavana – seega ka arhitektuuri, disaini, materjali jne. Nad on veendunud, et see turundusmeede aitab tooteid hästi müüa nii Norra kui ka teistel Euroopa Liidu turgudel.

Samas ei nõustu teised edasimüüjad Norra edasimüüjatega, sest põhjamaise maja brändikontseptsioon näeb ette küll iga maa kultuurilis-arhitektuuriliste teatavate iseärasuste arvestamisega, nii nagu Norras müüdivad majad on nimetuse all „Norra-tüüpi majad“, kuid üldkokkuvõttes ei tähenda see seda, et nimetatud tüüp esindabki loodud kontseptsiooni.

Põhjamaine brändikontseptsioon sisaldab keskkonnasõbralikku elustiili, mille üheks osaks elamine puitmajas.

„Norra-tüüpi“ majad on tootemärk, mida Norra edasimüüjad on üritanud esitada brändina.

Eelnimetatu on tekitanud vastuolu ettevõtte staatusega – tegemist on Eesti firmaga, mis omab Norra kaasomanikku, kuid Norra edasimüüjad on seda eiranud ja välja pakkunud ettevõtet kui Norra firmat.

Tekkinud arusaamatuste ja turundustegevuse paremaks planeerimiseks otsustati Tallinnas korraldada kõikide maade edasimüüjatega töökoosolek.

## **Koosolek**

On esmaspäev kell 10.00 ja firma juhtkond ning firma toodangu edasimüüjad kogunevad koosolekule Eesti kontoris. Kokkutulnud vestlevad kohvi juues arutades elavalt seniseid müügitulemusi ja juba peatselt töövalmis saavaid uute lahendustega majatüüpe. 2010.aasta on firmale edukas olnud – on jõutud Soome ja Prantsusmaa turgudele. On lootus, et Euroopa Liidu majandus terveneb ja nõudlus fima toodangu järele kasvab.

Koosolijad kogunevad oma kohtadele laua ääres ja alustatakse koosolekuga.

Päevakorras on neli punkti:

1. kuidas paremini oma tooteid turundada ja hõivata järgnevaid turge – eeskätt on vaja kinnistuda Prantsusmaa turul ja alustada tööd Saksamaal;
2. kuidas edasi arendada brändi kontseptsiooni – see tähendab, et milliseid tooteid ja teenuseid lisada lisaks miljööõbralikele majadele ja -mõtteviisile;
3. millist tootemärki kasutada – probleem käsitleb eeskätt seda, kas toodetel on „made in Estonia“ või „made in Norway“;
4. partnerfirma puhul panna lõplikult paika kumba maad firmana esitletakse.

---

<sup>35</sup> Brändi ei käsitleta siinkohal, kui teatavat nn tooteperet. Brändi uusim käsitlus tähendab kontseptsiooni, mis hõlmab mitte ainult tootekäsitlust, vaid sellega kaasnevaid tooteid, mõtteviisi, elustiili jne.

**FIRMA JUHT:** Tere kõigile! Oleme täna siia kogunenud selleks, et edasi liikuda meie ühises turundusstrateegias. Nagu te näete koosoleku päevakorrast, on meil tõsine arutelu selle üle, kuidas üheskoos edasi liikuda ja kuidas meie firma on arusaadav meie potentsiaalsetele klientidele. Segadused firma turundusstrateegia teatud osades võivad muuta kliendid umbusklikeks nii firma toodete kui ka firma enda suhtes.

**FIRMA TURUNDUSJUHT:** Praeguseks oleme jõudnud sinnani, et suurima mahuga turg on meil Norra turg, kuhu suundub põhiosa meie firma toodangust. Veidi oleme suutnud laiendada Rootsi turgu, kuid arvata võib, et päris samalaadne toodang ei rahulda neid ja sama võiks öelda Soome ja Prantsusmaa kohta. Kuna Norra turu kõrvale on juba jõudsalt kerkinud Rootsi ja Soome turg, siis praeguseks Norra turu keskseks muutunud turundus ja mida oluliselt on meelevaldselt muutnud Norra edasimüüjad, ei sobi täielikult teistele turgudele. Meil on juba tekkinud probleeme sellega, et kliendid ei saa aru firma asukohamaast ja tootjast. Paljuski on klientidele esitatav informatsioon olnud lünklik ja vahel ka eksitav. Peame jõudma ühisele otsusele, kuidas on parim viis oma tooteid klientidele turundada.

**SOOME EDASIMÜÜJA:** Soomlased on siiski huvitatud veidi soomelikumatest majatüüpidest ja see Norra- stiil kõiki ei rahulda. Võib-olla on vaja Norra majatüübi kõrval pakkuda teatavaid erinevate põhjamaiste stiilidega kombineeritud lahendusi? Klientides tekitab segadust ka see, kus siis tegelikult neid maju toodetakse ja kas firma on vaid Norra-tüüpi majade keskne.

**ROOTSI EDASIMÜÜJA:** Nõustun. Norra-tüüp sobib Rootsis Norraga piirnevatele aladele ja lõuna-Rootsis. Suvilate vastu peaks huvitatus klientidel tõusma.

**EESTI MÜÜGIJUHT:** Eesti turg on praegu veel madalseisus, aga arvata võib, et kohandatud põhjamaisem majatüüp sobib sellele turule paremini ja selleks põhjamaisemaks ei pea olema praeguseks Norra turule väljatöötatud „Norra maja“, mis on spetsiifilelt norralik. Vaja on luua erinevate võimalustega nii-öelda kohandatav põhjamaine tüüp maja, mis sobib Põhjamaade, aga ka Baltikumi kultuuridega. Suvilate osas ei looda just eriti nõudlust, sest Eesti on väike ning nüüdseks on hoopis teine suund – suvilate mood on vähenenud ja need ehitatakse ümber majadeks või nende asemele soovitakse maja. Ja lisada tahan, et eestimaalastele sobib, et tegemist on kohaliku ettevõtte toodanguga.

**PRANTSUSMAA MÜÜGIESINDAJA:** Meil läheks vist paremini Kesk-Euroopa tüüpi maja. Ja ka suvilad... vist. Kõik sõltub ka sellest, milline majatüüp see põhjamaine saab olema. Võib eeldada, et ka see, kui teistsuguse arhitektuurilahendusega maja sobib erisust armastavatele klientidele. Samas on vaja paika panna prantslastele sobiv turundus, et tekitada neis suurem huvi nende majade vastu.

**FIRMA OMANIK I:** Prantsusmaa müügiesindaja esitab oma ettepanekud ja arutame need järgmisel koosolekul läbi. Tahame jõuda ka Saksamaa turule – nii et kuidas ühitada kõikide turgude kontseptsioone? Ja seda mis osas?

FIRMA OMANIK II: Norra turul oleme juba tuntud, kuid keegi veel ei tea, kas tulevased kliendid soovivad ka teistsuguseid tüüpe maju. Mis on teie ettepanekud? Ja kuidas leida kõike riike ühendavaid turundusmeetmeid, et piirduda vaid väikeste erisustega ning mida igal konkreetsel juhul rõhutada?

NORRA MÜÜGIJUHT: Praegu lähevad need majad hästi. Peaks sellega jätkama. Nagu ma aru saan, on probleem praegu liigeses Norra-kesksuses ja sellel, kas tegemist on Norra toodanguga.

ROOTSI MÜÜGIESINDAJA: Ei saa ainult Norra nõudmiste järgi teha. Ja pealegi Norra tähtsustamine ei sobi Rootsi klientidele. Meie vajame oma kontseptsiooni ja eeskätt seda, et majad/suvilad on tehtud spetsiaalselt Rootsi turule.

SOOME EDASIMÜÜJA: Peaks ikka pakkuma moodsat ja uudsemat lahendust. Ja võib-olla teatud mõttes ühine strateegia teatud erisustega sobib kõigile.

FIRMA OMANIK I: Kuidas siis teada saada, mida turg vajab? Kas võtta odavam viis ja hakata küsima ka huvi tundvate klientide arvamusi või viia läbi turuuuring, mis on kallim? Palun vaadake, mis andmed teil klientide soovide osas on ja saata nad Tallinna turundusjuhile.

TURUNDUSJUHT: Nende majatüüpide jätkamise või uute tüüpide väljatöötamisega seondub meie järgmine päevakorrapunkt. Kuidas me edasi arendame oma tootekontseptsiooni. Senini oleme pannud rõhku sellele, et hind on vastuvõetav ja maja plaani saab klient ise valida ning on „võtmed kätte“ lahendus. Ka sellest piisab?

ROOTSI MÜÜGIESINDAJA: Minu klientide jaoks on vist vaja ka seda rõhutada, miks see maja teistest parem on... rootslastel on vaja täpselt teada, mis viimistlusmaterjale ehitusel kasutatakse ja mille eest nad täpselt maksavad.

PRANTSUSMAA MÜÜGIESINDAJA: Ehk rõhutaks hinna-kvaliteedi suhet... prantslasi huvitab eksklusiivsus ja seda mitte just üleliia kõrge hinna eest. On vaja veidi uurida, milliseid majalahendusi nad enam soovivad.

TURUNDUSJUHT: Aga kuidas klient oskab hinnata kvaliteeti? Ehk on arvamus, et mida kõrgem hind, seda parem kvaliteet... kuidas klientide mõtteviisi muuta? Mida pakkuda, et kliendid hakkaksid väärtustama puitmaju – mida selles esile tuua?

FIRMA OMANIK I: Järgmisel korral palun kõigil koostada pingerida, mida nende kliendid majade juures kõige enam hindavad ja siis vaatame erinevused läbi ja püüame jõuda kõiki turge rahuldava turundusstrateegiani.

FIRMA OMANIK I: Kuna me tegutseme erinevates maades, siis on probleemiks tekkinud meie tootemärk. Tootemärk on see, mis tekitab klientides segadust ja erinev kasutus võib kliente peletada. Toote/kaubamärk on meil „Nordic Houses“, kuid Norra edasimüüjad on kasutanud „Buen Disaini“. Probleem on selles, et „Buen Disaini“ ei saa ka enam kasutada. Norra üks edasimüüjatest, kes ostis ära „Buen Disaini“, ei saa selle nime all tegutseda ja

muutis nime „Moen Disainiks“, sest endist nime pole tal luba kasutada. Ta väidab, et selle tootemärgi all saab edukalt meie tooteid müüa. Kahtlen selles ...kliendid ei seosta „Moen Disaini“ „Buen Disainiga“. Saame kasutada nime „Buen“, kuid järgneva nime peame muutma. Ehk sobib „Buen Gruppen“? Saame nii jätta Norra turul tuntud sümboli „Buen“, mida tarbija juba teab.

*Koosolijad nõustuvad.*

TURUNDUSJUHT: Kui Buen Gruppen on Norras tuntud ja ligitõmbav kaubamärk, kas siis see on tuntud ka mujal Euroopa Liidus? Põhjamaades ehk jah, aga ma ütlen, et ehk...

EESTI MÜÜGIJUHT: Ehk peaks kodulehel Buen Gruppeni alla panema teised kaubamärgid, mis oleksid meeldejäavamad ja omasemad igale maale? On see võimalik? Või mida teha?

*Koosolijad vaatavad üksteisele otsa, et lugeda välja kaaslaste näost nõustumist või mittenõustumist.*

EESTI MÜÜGIJUHT: Niikuinii see firmanimi ei seostu Eestiga ja kuigi tootmine ja peakontor asuvad Eestis, jääb mulje, et tegemist on hoopiski Norra firmaga. Ka me nii ei eksita kliente?

SOOME MÜÜGIESINDAJA: Eesti tooted on meil hästi tuntud ja seepärast peaks Eestiga seos kuidagi ikka säilima. Soome klientidele on oluline näidata, et tegemist on Eesti tootega.

TEISED MÜÜGIESINDAJAD läbisegi: Ei arva, et on hea idee, et majad on toodetud Baltikumis.

ROOTSI MÜÜGIESINDAJA: Eesti puhul peaks Rootsis enam turundustööd tegema... Norra on tuntum, aga antud juhul ei tea, mis on parem.

PRANTSUSMAA MÜÜGIESINDAJA kehitab õlgu ja lausub: Meil vist on igasuguseid kliente ja kas nad alati ka tootjamaa vastu huvi tunnevadki ... neid huvitab enam toode.

NORRA MÜÜGIESINDAJAD: Buen Gruppen tähendab Norras head kvaliteeti ja selle peale kliendid meil tulevadki. Me oleme „Buen“i kasutades saanud just enim kliente.

FIRMA OMANIK I: Kuidas siis kontseptsioon paika panna? Kas lähtuda Norrast või Eestist või mingist segavariandist? Pealegi on Norra edasimüüjad läinud juba seda teed, et maju müüakse vaid kui Norra firma toodetuid ja müügijuhtide oma logo alt. Nüüdseks leppisime kokku, et logo on kõigil üks ja selleks on BUEN GRUPPEN.

KÕIK MÜÜGIJUHTID: Võiksime Buen Gruppeni alla panna omad logod. Meie logode lisamine peaks aitama ka klientides usaldust luua.

FIRMA OMANIK I: Nüüd oleme ära kuulnud kõikide arvamused, kuid lahtiseks on jäänud see, kuidas ikkagi toimida, et edasi minna ühtse turundusstrateegiaga kõikidel turgudel. See on selge, et turunduskontseptsiooni ühtseks jooneks on bränd „Buen Gruppen“, millega kõiki

majatüüpe turgudel esitatakse. „Buen Gruppen“i alla te oma kodulehel võite panna oma müügifirma nime. „Nordic Houses“ jääb siis kaubamärgiks ja brändinimena me teda ei kasuta. Kuna Norra edasimüüjad on oma turu „Buen“-iga ära harjutanud, siis brändi vahetus mõjub sellele turule halvasti – praeguseks ikkagi kõige parema müügiga turg. Loodan, et „Buen“ saab tuntuks ka teistel turgudel.

On ilmnenud erisusi turundusmeetmetes erinevatel turgudel – palun pange need kirja koos põhjendustega, miks üks või teine meede teie turul töötab või mitte ning kuidas esitleda teie turul „Buen“ brändi.

Palun teie poolsed poolt ja vastuargumendid esitada kahe nädala pärast, et nende põhjal koostada edasiarendatud turundusstrateegia, mida me järgneval ühisel koosolekul läbi arutame. Ja palun mõelge, mida siis ikkagi on vaja tähtsustada palkmajade turundamisel...

## 11. OÜ Addenda: Usalduse piirid töösuhtes

Kristina Paal<sup>36</sup>

*„Ma ei ole ju midagi valesti teinud. See, et ma oma ettevõtte tegin, ei tähenda veel, et oleksin kuidagi teie vastu töötanud või siis kuidagi teie huvisid kuritarvitanud. Addenda ju personali enesearenduse valdkonnaga ei tegele. Ma olen niivõrd eetiline inimene, et kui ma ka midagi muud teen, siis 8-17ni müün ma ennast Addendale ja alles seejärel mõtlen oma firma asjadele,“* ütles Katrin ja lisas, et pealegi on ta OMA ettevõtte loonud eesmärgiga mitte teenida tulu nüüd ja kohe, vaid see on olnud investering, kus ta esialgu on loonud töökoha ja ise on nõ vaikiv investor. Ca aasta-poolteise pärast, kui ajad eeldatavalt paremaks lähevad ja masu läbi, võiks reaalselt olla see aeg, kui ta ka ise oma firmasse siirdub juhina tööd alustada võiks.

Info, et Katrin on loonud oma firma ja aktiivselt tööd alustanud, osutus seega tõeks. Nüüd tuli tegutseda ning hetk tagasi Katrini poolt öeldu kõlas Virve ja Kristina jaoks mitte lohutavalt-rahustavalt vaid sootuks vastupidi. Milline tohutu mugavus, võiks öelda, et lausa nahaalsus, on olla aasta-poolteist nende palgal, õppida ja koguda nii kliendi kui partnerite kontakte, ideid ja kogemusi ning siis oma teed minna. Virve ja Kristina teadsid täpselt, mida ettevõtte loomine tähendab, kuivõrd on võimalik töötada tööandja jaoks, kui sa kord oma firma loonud oled ning mida tähendab eetika teadmistepõhises ettevõttes. Esiteks ei saa ju ometi uskuda, et inimene on eetiline ega kuritarvita aega, infot ning muud ressursi, kui ta kord juba on teinud ränga rikkumise ja loonud oma firma samas valdkonnas. Teiseks, kus ikkagi tekib see piir, millal ma töötan iseenda ja millal tööandja jaoks. Mõtteid ei saa ju sõrmenipsu peale või kella kukkumise peale koheselt ümber lülitada ning loomeprotsessi katkestada.

Niisiis, info sai teatavaks Virvele ja Kristinale küll alles eile, aga sellistes olukordades tuleb käituda kiirelt. Mida teha edasi? Kas töösuhe Katriniga tuleb katkestada? Juriidiliselt pole seda keeruline teha. Konfidentsiaalsuse ja usalduse kuritarvitamise punktid tööandja kasuks olid nii töölepingus kui ka seadusest, aga inimlikust aspektist vaadatuna oli olukord rohkem kui kurb. Katrini jäämise kasuks kõnelesid mitmed argumendid. Katrin meeldis Virvele ja Kristinale nii inimesena kui ka spetsialistina väga. Inimesena alati rõõmsameelne, julge, korrektne ja oma arvamusega. Spetsialistina kogemustega, põhjalik, süsteemne, pakkus ideid ja nõ näris asjadest läbi. Kindlasti on Katrin oma valdkonna tõeline fänn ja jätnud alati mulje, et teeb tööd, sest see on tema kirg mitte vahend palga teenimiseks. Seepärast kaasas tööandja Katrinit ka rohkem kui teisi töötajaid planeerimisse ja muusse arendustegevusse. Teiseks oli koolitushooaeg alles täie hooga käimas ning selle lõpuni jäänud napid kaks kuud. Personali lahkumine oleks tähendanud igal juhul koormuse suurenemist kogu firmale. Äkki käituda hoopis vastupidi ja Katrin tööga nii ülekoormata, et tal poleks mingit ajalist võimalust, jõudu ega jaksu muude asjadega tegelemiseks? Aga, kui Katrin jääb firmasse, siis kuidas see võib mõjuda teistele? Äkki teevad siis kõik oma ettevõtte? Kas see pole mitte signaal, et

---

<sup>36</sup> OÜ Addenda arendusjuht ja üks omanikest.



tolereerime konkurentsi iseenda seas. Oleme kui klubi, kes käib koos ja kasutab klubi tuntud nime ja head mainet, samal ajal kui iga klubi liige ajab oma asja ja on sõltumatu spetsialist?

Katrin oli firmasse tööle asunud alles kolmveerand aastat enne intsidenti. Tööandja vajab personali ning kui Katrin kandideeris, siis oli üsna selge, et tema ka värvatakse. Otsus oli kindel, sest Katrinit tunti juba ligi kümme aastat. Aastate eest oli Katrin samuti soovinud firmasse tööle tulla, kuid kuna Virve ja Kristina olid alustavad ettevõtjad, siis oli raske talle kohta pakkuda. Katrin töötas vahepealsed aastad konkurendi heaks. Tema poolt loodud koolitused olid nii sisult kui vormilt huvitavad-atraktiivsed. Endine tööandja polnud sugugi huvitatud Katrini lahkumisest, aga tema enda sõnul oli ta end vanas kohas ammendanud. Ta vajab keskkonnavaheldust ja samuti soovis areneda, aga endine töökoht seda enam ei võimaldanud. Tööintervjuul tulid otse loomulikult jutuks ka Katrini arengusooovid ning lõppeesmärk oli juba siis oma ettevõtte. Küll aga polevat aeg selleks veel küps. Tööandja teadis Katrini ambitsioonidest ja need isegi meeldisid talle, sest julgus olla ettevõtja tähendab igal juhul keskmisest suuremat vastutustunnet. Küll aega ei arvestanud ei Kristina ega Virve sellega, et aeg saab küpseks poole aastaga ning et esialgne avameelsus tähendab vaid poolikut ausust ning paljukiidetud süsteemsus mugavat elu tööandja palgal samal ajal, kui Katrin oma firma alles käima tõmbab.

Mida siis ikkagi teha? Kas, millal ja kuidas lõpetada töösuhe või sõlmida uued kokkulepped? Millised?

### **Addenda OÜ taustast**

Addenda on 2002. aastal loodud edukas täiskasvanutele täienduskoolitust pakkuv firma, mille kaks omanikku Virve ja Kristina löid entusiasmist ja armastusest koolitus- ja arendustegevuse vastu. Alustati ametnike koolitamisega ning peamiselt juriidika ja raamatupidamise valdkonnas. Firma kasv oli algusaastatel mõõdukas. Kahekesi töötati ja tegeleti kõigi funktsioonidega, mis ühe koolituse, seminari või konverentsi läbiviimiseks vajalik oli. Ise genereeriti koolitusideid, töötati välja koolituskavad ja organiseeriti ruumid ja muu olmeks vajalik, palgati lektoreid-koolitajaid koolituste läbiviimiseks, panustati kliendi andmebaasi loomisse ning müügitöösse, et väljatöötatud koolitusel ikka osalejaid oleks. Vähehaaval kasvas firma koolitusvaldkondade hulk. Turg vallutati riigihangete ja ehitussektori koolituste osas, erialasel õppel käisid nii sekretärid kui juhid. Igähele oli midagi pakkuda. CRM süsteemis olid ligi 12 000 ettevõtte ja 8000 personaalse kontakti. Firma kasv oli kiire. Perioodil 2006-2008 kasvas koolitusfirma Addenda käive 3,02 korda. Kasum kasvas sama perioodi jooksul koguni 5,59 korda ja kosus 0,3 miljonilt 1,7 miljonile kroonile. Korduvalt vallutati riigiametnike koolituse TOP, Äripäeva koolituse TOP. Statistika ja Eesti Koolitusfirmade Liidu andmetel oli kasvatud üheks suurimaks tegijaks.

Firma tooteportfelli uuendati veelgi. Mõtteid, mida teha ja kuidas koolitusele lisandväärust pakkuda, jagus kuhjaga. 2010. aastaks oli firma töötajate hulk kasvanud kuueni - 4 projektijuhti, 1 müügiinimene ja 1 assistent. Kevadel, kui pooled Eesti ettevõtjatest virelesid

majanduskriisis, tegi firma juhtkond julge otsuse. Oli õige aeg panustada nii parematele olmetingimustele, kui ka uute ja kompetentsete töötajate värbamisele. Värvati kaks inimest: Katrin ning veel teinegi koolitusjuht, kuid tervislikel põhjustel pidi viimane peagi tööle alla vanduma. Samuti sai täiendust firma müügimeeskond.

Pärast värbamist jätkus töö Addendas põhimõttel, et koolitusvaldkonnad on koolitusjuhtide vahel ära jaotatud. Koolitusjuhte oli 4: Katrin, Diana, Sulev ja Kersti. Koolitusjuhi ülesandeks on vastavalt oma valdkonnale koolitus- ja konsultatsiooni projektide ja -programmide väljatöötamine, arendamine, kvaliteetne elluviimine, koordineerimine ja aruannete koostamine. Selle tegevuse raames tuleb neil ka programmides osalevate lektorite ja koolitajatega läbirääkimisi pidada ja loomulikult ei jää tähelepanuta ka kliendid, kellega tuleb suhelda nii suuliselt kui kirjalikult. Seepärast omavad koolitusjuhid informatsiooni praktiliselt firma kogu kapitalile, mille moodustava väljatöötatud koolituskavad ja esitatud projektid, koolitust toetavad meetodilised materjalid ja keskkonnad, lektorite-koolitajate andmebaas, müügimeeskonna poolt pidevalt uuendatav kliendibaas, firma turundusplaan jne.

Koolitusvaldkondade jagunemine on järgmine:

- Katrin – personaliarenduse, enesearenduse ja raamatupidamise/ finantsvaldkonna koolitused.
- Sulev – ehitus- ja riigihangete valdkond.
- Diana – juriidika ning büroootöö korraldus.
- Kersti – juhtimine.

## Lisad

### Lisa 1. GASELL: Seadused annavad koolitajale tööd ja leiba

Katre Pilvinski

Äripäev 03.03.2010

Kuus aastat väikeses Tallinna Madara tänava kontoris tegutsenud koolitusfirma Addenda pakib asju, kuna eeloleva kuu jooksul kolitakse uuele ja avaramale pinnale. Praegu töötab seitse inimest ühises kontoriruumis ning koolitusi korraldatakse peamiselt hotellide konverentsiruumides.

Firma omanikud Virve Roosimägi ja Kristina Tšumakov tõdesid, et nad pole varem välise peale nii palju mõelnud, vaid pigem panustanud sisule. "Praegu vajame uut energiat ning ka kinnisvara hinnad on all."

"Kuna turg on avatud koolituste alal jahenenud, siis oleme suunanud rohkem aega projektidele. Praegu tegeleme mitme, sh rahvusvahelise projektiga, millele oleme raha taotlenud Euroopa Liidu fondidest. Valdavalt on rakendatavatel projektidel üks osa koolitus, st et me ei kaldu oma põhitegevustest oluliselt kõrvale," märkis Roosimägi.

"Teeme rohkem koostööd teiste koolitajate ja teadlastega. Oleme masu jooksul saanud juurde uusi lepingupartnereid. Tänu koostööpartneritega tekkinud usalduslikule suhtele ja olemasolevatele ressurssidele on tööd üle pea, ei jõua äragi teha. Praegu pole meie jaoks nii oluline, et saaks maksimumkasumi igast projektist. Olulisem on mõelda laiemalt ja perspektiivitundega. Raske aeg on igati kasulik, see paneb mõtlema ja tekivad uued ideed," sõnas Roosimägi.

### Stardiedu tagas ekspertide kaasamine koolitustele

Firma omanikud rääkisid, et kui nad 2002. aastal turule tulid, alustasid nad siiski avaliku sektori koolitajatena. "Töötasime varem Eesti Haldusjuhtimise Instituudis ning seetõttu oli üleminek suhteliselt lihtne. Juriidika ja võlaõigusseadus oli tol ajal hästi populaarsed. Praeguseks oleme olnud avalikus sektoris hulga aega teine koolitaja üldse."

### number

- **3,02** korda kasvas koolitusfirma Addenda käive perioodil 2006-2008. Kasum kasvas sama perioodi jooksul koguni 5,59 korda ja kosus 0,3 miljonilt 1,7 miljonile kroonile.

"Arvan, et klientide leidmisel aitas kaasa see, et kui me esimesed kavad kokku panime, siis me tegime hästi julgeid otsuseid. Kutsusime esinema tõsised eksperdid, võlaõiguses käis Paul Varul rääkimas. Püüdsime kvaliteeti ja sealt kasvas ka usaldus," rääkis Tšumakov.

Omanike sõnul oli 2004. aasta see aeg, kui võis näha esimesi kasvamise ja edu märke. "2004. aasta kevadel võtsime ka esimese töötaja - assistendi. Praegu töötab ettevõttes seitse inimest ning plaanime ühe või ka kaks projektijuhti ja müügiinimese veel juurde võtta."

Omanikud ütlesid, et nende töös on seadused vaieldamatud lemmikud. "Peaaegu iga seadus toob meile tööd. Meie spetsiifikasse kuuluvad veel raamatupidamine ja riigihanked. Koolitame riigiametnikke ja ettevõtjaid, et nad oskaksid riigihankeid korraldada, viime neid seadustega kurssi."

Roosimägi tõdes, et ELis tervikuna on riigihanked üks keerulisemaid ja muutuvamaid süsteeme. "Kuna me oleme ELis, siis me peaksime haarama kogu ELi tasandit. Me koolitame ka Eesti ettevõtjaid, et nad suudaksid olla pakkujad ka mujal riikides."

Raske aeg on igati kasulik, see paneb mõtlema ja tekivad uued ideed.

Virve Roosimägi, Addenda omanik

Samuti on tema sõnul oluline see, kuidas kasvatada valdkonna eetikat. "Tegelikult on riigihanked ju avaliku raha sihipärane rakendamine ehk üks majandushoob - kui ikkagi Eesti riigi eelarvest ostetakse miljardite kroonide eest midagi, siis on oluline, kuidas seda tehakse," möönis Roosimägi.

### **Hinnas on konkreetseid oskusi andvad koolitused**

Roosimägi ütles, et 2004. aastal hakkasid nad koolitama ka eraettevõtteid. "Kuna olen ise majanduseriala lõpetanud ja ikkagi ettevõtja, siis hakkas teine pool ehk erasektori koolitamine huvitama. Nii saigi osa koolituskavasid suunatud erasektorile. Erasektori kaasamine oli keerulisem, kuna nad olid väga valivad. Ettevõtjate jaoks oli oluline koolitusfirma suurus ja tuntus, turvalisus ja jätkusuutlikkus - siis ei olnud kõige olulisem küsimus hind," tõdes ta.

Roosimägi rääkis, et praegu on populaarsed koolitused finantsvaldkonnast, nagu projektide finantsjuhtimine, hästi lähevad ka teenindusega seotud koolitused.

"Võrreldes buumi ajaga on praegu populaarsed kõik need koolitused, mis annavad juurde konkreetseid oskusi või spetsiifilisi teadmisi. Pehmed koolitused, nagu näiteks aja juhtimine, olid buumi ajal populaarsed."

### **Avalik sektor toidab**

Sisekaitseakadeemia avaliku teenistuse arendus- ja koolituskeskus (ATAK) tegutses varem Eesti Haldusjuhtimise Instituudina ning seal on töötanud ka Addenda omanikud. Praegu on ATAK ja Addenda peamised avaliku sektori koolitajad.

ATAK direktori ülesannetes tegutsev Tanel Oppi sõnas, et Addenda edu on tulnud kahtlemata suure töö ja jõupinguse tulemusena ning ilmselt on kasuks tulnud ka ATAKs töötades saadud kogemus avaliku sektori koolitamisel. "Meie hinnangul on nende erinevus teistest erakoolitusfirmadest ja samas sarnasus ATAKga see, et koolituste valik on lai. Seda võib

ilmselt ka Addenda edu põhjuseks pidada. Siia lisandub hea turu tundmine - mida turul mingil ajal kõige rohkem oodatakse ja paindlikkus, võime kiirelt ümber orienteeruda turu vajadustele," rääkis Oppi.

Oppi tõdes, et nad võtavad kõiki konkurente tõsiselt. "Kuna ATAK koolituste valik on lai, on ka konkurente palju - igas valdkonnas. Addenda erineb ATAKst oma eesmärkide poolest. Erafirma eesmärk on pakkuda kiirelt seda, mille järele tuntakse vajadust. ATAK eesmärk on töötada välja programme ja pakkuda koolitusi avalikule teenistusele olulistes valdkondades ka siis, kui vajadus ei ole veel välja kujunenud."

Oppi ütles, et ise pole ta Roosimägi ja Tšumakovi kolleeg olnud. "Palusin siiski teistel kaastöötajatel arvamust avalda ning neid iseloomustati kui väga ettevõtlikke, otsustavad, aktiivselt suhtlevaid ja turu vajadust tunnetavaid kolleege."

### **Turul koolitajate uputus**

Mercuri Internationali juhtiv partner Kaido Vestberg ütles, et Eesti kapitalil põhineval Addendal on rohkem vabadust manööverdamiseks kui väliskapitalil põhineval firmal.

"Kohaliku firma manööverdamise õigus ja vabadus on suurem, aga kui sa ei otsusta parajasti koolitusest või konsultatsiooniärist minna näiteks relvatööstusesse, siis pole tegelikult suurt vahet."

"Loomulikult kontserni kuuluv ettevõtte ei muuda oma põhitegevust, mida Eesti ettevõtte võib teha. Kuid arvan, et muudatuste suhtes põhitegevuse raames on ka meil kontserni poolt suhteliselt vabad käed antud - sisemine töökorraldus, töö klientidega," lisis ta.

Vestbergi sõnul on nende omanik börsiettevõtte ning börsiettevõtte puhul on see õnnetus, et investorid on pidevalt kasumiootustega kukil, ning see paneb väga suuri pingeid tootlusele.

"Kuid kliendi seisukohast vaadatuna on küsimus see, keda usaldada, kas kohalikku tegijat või kontserni kuuluvat firmat. Imestan, kui hästi Eestis koolituse ja konsultatsiooni valdkonnas populism peale läheb, uhked loosungid ja ühe mehe kogemus," märkis ta.

Koolitaja tõdes, et praegu on turul tekkinud tendents, et väga palju endast lugupidavad spetsialistid või juhid, kes on tööst ilma jäänud, arvavad, et nad ei saa uues kohas piisavalt palka, ja hakkavad koolitajaks.

"2008-2009 on tekkinud väga palju koolitajaid juurde. Näiteks 2007. aastal sada autot müünud müügimees pakub nüüd ennast eduka automüügi koolitajana. Ju siis Eesti on sellises arengufaasis."

### **Kommentaar**

Tiina Pärn

majandusministeeriumi koolitusjuht

Addendat iseloomustab see, et nad on väga innovaatilised ja nad lähevad uute asjadega kaasa ning toovad kiiresti turule selliseid tooteid, mis on tegeliku eluga kursis ja on vajalikud - selle eest tahan neid kiita. Ministeeriumi koostöö Addendaga on kestnud tugevad viis aastat.

Oleme neilt võtnud juriidilisi koolitusi, samuti raamatupidamis- ja juhtimisalaseid. Neil on päris huvitavaid ja omanäolisi tooteid pakkuda - tooteportfell on väga lai. Praegu plaanib ministeerium saata oma inimesed Addenda koolitusele "FIDIC-lepingute tingimused riigihangetes".

Usun, et koostöö Addendaga jätkub. Nad on tublid ning meie koolitusturul on nad arvestatavad tegijad.

mis on mis

### **Addenda**

- Omanikud Kristina Tšumakov 50%, Virve Roosimägi 50%.
- Koht eelmise aasta Gaselli edetabelis 290. Koht 2010. aastal 118.
- Käive kasvas aastatel 2006-2008 3,02 korda.
- Kasum kasvas samal perioodil 5,59 korda.
- Müügitulu 2006. aastal 3285 tuh. krooni, 2007. aastal 8281, 2008. aastal 9905.
- Kasum enne makse 2006. aastal 297 tuh. krooni, 2007. aastal 1738, 2008. aastal 1662.
- Addenda 2008. aasta majandusaruande järgi oli firmal töölepinguga põhitöötajate arv majandusaastal neli inimest, kuid käenduslepinguga töötas firma kasuks 40 inimest.
- 2009. aastal kahanes Addenda käive 10% võrra, kuid suudeti hoida kasumlikkust.

taust

### **Gasell - edukas kasvaja**

- Gasellfirma on kiirelt kasvav edukas ettevõtte. Gasellinduse aluseks on Äripäeva Gaselli TOP, tänavune pingerida ilmus 29. jaanuaril. TOPi lähteandmed olid müügitulu ja kasum enne makse aastatel 2006, 2007, 2008.
- Ettevõtte 2006. aasta müügitulu peab olema üle ühe ja 2008. aasta müügitulu alla 179,7 miljoni krooni.
- Ettevõtte peab olema tegutsenud vähemalt kolm järjestikust majandusaastat ja tegev ka praegu.
- Ettevõtte müügitulu ja kasum enne makse kasvasid 2008. aastal 2006. aastaga võrreldes vähemalt 50%.

## 12. NPNK – Eesti esimene noortepank

**Kadri Kuusk**<sup>37</sup>

### Kaasus A

*Ajad muutuvad ja meie koos nendega. Tõdesime, et pank on siiani noorte jaoks olnud küll turvaline, aga hall ja igav massiiv ning sinna nad eriti ei kipu. Otsustasime rääkida noortega nende keeles ning lõime ainulaadse pangabrändi – Hansapanga Noortepanga NPNK, mille rottkoerad ühelt poolt küll ühiskonnas hetkelise šoki tekitasid, kuid teisalt löid emotsionaalse sideme noorte ja panga vahel. Meie oleme rahul ja noored ka, sest NPNK pangateenused, boonused ja partnerite pakkumised toovad neile ka reaalselt kasu.*

*Hansapanga Aastaaruanne 2005*

*Riigile, kirikule ja pangale ei ole lubatud kõik see, mis teistele.*

*NPNK projekti üks vedajaid*

27. aprilli varahommikul ärkas Hansapanga noortesegmendi töötaja Anu väsinuna, peas muremõtted. Juba viis ööd ei olnud ta korralikult magada saanud. Ta ei tahtnud mõeldagi, mis tänaste ajalehtede esikaanelt vastu võib vaadata. Nädal tagasi olid nad alustanud uue Hansapanga noortepanga reklaamikampaaniaga sära silmis, kuid nüüd tundus kõik kiiva kiskuvat. Eile olid nad viimaks avalikkusele teatanud, et linnatänavatel pilku püüdvate või mõne jaoks hoopis pilku riivavate, rottkoerte piltide ja salapärase tähekombinatsiooni NPNK taga on Eesti suurim pank – Hansapank. Täna peaks Anu kogu hingega pühenduma nende uue noortepanga brändi sisu avalikkusele avamisele, kuid peas keerlevad hoopis muud mõtted – kas Hansapank peaks avalikkuse ees vabandama oma *skvottijatega*<sup>38</sup> seotuse salgamise tõttu, kas pank peaks noortepanga ideest loobuma, nagu seda mitmed avalikkuses sõnavõtnud nõuavad?

### Kaks kuud varem

Hansapanga peahoone kuuenda korruse akendest särab sisse kaunis kevadpäike. Konverentsituppa on kogunenud kaheksa inimest: kolm Hansapanga juhtkonna liiget, kolm

<sup>37</sup> Poliitikauuringute Keskuse Praxis analüütik.

<sup>38</sup> **Skvottimine** (inglise keeles *squatting*) on mitte kasutuses oleva või mahajäetud maa-ala või hoone loata hõivamine ja kasutamine. (Allikas: <http://et.wikipedia.org/wiki/Skvottimine>)

noortesegmendi töötajat ja kaks reklaamiagentuur Tank esindajat. Kohtumise teemaks on uue noortepanga käivitamiseks kavandatav reklaamikampania. Teema olulisusele panga jaoks viitab see, et kohal on ka juhatuse esimees Erkki Raasuke.

Kohtumise juhatab sisse Anu. Ta on ärevil, sest kavandatav kampania on üsna eriline, kuid samas ka täis indu ja õnnelik, sest usub, et koos oma kolleegidega on nad välja töötanud hea toote noortele. Kõik on valmis ja Anu alustab: „Nagu te kõik teate, on Hansapanga seis noortesegmendis hetkel üsna nutune. Me lihtsalt ei ole nende jaoks atraktiivsed. Pärast seda, kui SEB hakkas pakkuma üliõpilaspiletit ja pangakaarti liitvat ISIC-pangakaarti, on nende turuosa viimase viie aasta jooksul tõusnud 5%lt 40%le.<sup>39</sup> Oleme üritanud Üliõpilasliiduga läbi rääkida, et ISIC-pangakaarti ka ise pakkuda, kuid tulutult. Et langustrendi murda, on vaja jõulisi muutusi meie noortele pakutavates toodetes ja lisaks tugevat reklaamikampaniat seda toetama. Eesmärgi oleme seadnud julge – anda aasta lõpuks välja 100 000 NPNK pangakaarti. Kuna raha on vähe, 50 000 eurot, siis pakkus reklaamiagentuur Tank välja suhteliselt *low key* vahenditega teostatava nõ *teaser-and-reveal* kampania. Kampania esimeses, *teaser*’i etapis on eesmärgiks tekitada noortes huvi ja kinnitada nende mällu tähekombinatsioon NPNK ilma, et seda pangaga seostataks. Selleks kasutame skvottijate identiteeti ja väidame, et nemad on kogu selle aktsiooni taga. Plaan on kleepida plakateid bussipeatustesse ja tänavapostidele, teha graffitit tänavatel ja levitada pilte-videosid internetis. Kõige lõpuks tulevad skvottijad panka ja nõuavad uue noortepanga loomist. Sellega käivituks teine etapp, kus me „nõudmistele“ järele anname ja tutvustame uut noortepanka. Siis juba sisulise poole pealt. Mõnes mõttes on kampania riskantne, sest esimeses etapis me simuleerime seda skvottijate kommuuni. Pärilts seda ju olemas ei ole. Tegemist on näitemänguga. Aga oleme koos Tank’i inimestega plaani igakülgselt läbi mõelnud ja tundub, et noorte kõnetamiseks on sellised võtted ainuõiged, kui soovime reaalseid tulemusi saavutada. Reklaamikampania tegevused ja ajakava on teil materjalides olemas (vt lisa 1). Mis puutub NPNK tootesse (vt lisa 2), siis selle tootearendus on lõppenud ja kui otsustame täna kampaniaaidea heaks kiita, siis meie oleksime valmis kuu aja pärast NPNK käivitama.“

Järgneb paarikümmeminutiline arutelu nii reklaamikampania kui NPNK sisu täpsustamiseks. Hetkeline vaikus tekib siis, kui üks juhatuse liige pärib: „Aga mis saab siis, kui enne kavandatud esimese etapi lõppu tuleb välja, et selle kõige taga on Hansapank? Kas meil plaan B ka on?“

Pärast üürikest pausi vastab Tank’i esindaja: „Jah, me oleme selle ohuga arvestanud. Plaan B on lihtsalt alustada 2. etapiga varem. Aga muretseda ei maksa. Näiteks Volvo kasutas samuti oma ühes reklaamis sarnast võtet, kus räägiti linnast, mida tegelikult olemas ei olnud. Kampania oli väga edukas ja mingeid tagasilööke ei esinenud.“

---

<sup>39</sup> Pangad otsivad kliente laste seast. Eesti Päevaleht, 02.05.2007. <http://www.epl.ee/artikkel/384165>



Juhatus liige jätkab: „Hüva. Aga mäletate nafta-reklaami<sup>40</sup>? Saime selle eest meedias kõvasti nahutada. Kui me nüüd jälle millegi nii vastuolulisega välja tuleme, kas see ei mõju lõpuks panga brändile halvasti?“

Tank'i esindaja: „Tegime selle kampaania ettevalmistamisel kõvasti taustauuringut, et leida parimad vahendid noorte kõnetamiseks. Usun, et meil on väga hea idee ja noortele see meeldib.“

Anu lahkub koosolekult kergendustundega – koosolek päädis otsusega alustada kampaaniaga märtsi lõpus. Nüüd tuleb veel kampaaniale viimane lihv anda ja siis täiskäik sisse.

### **Hansapank Eesti pangandusmaastikul**

Hansapank asutati Tartu Kommertspanga filiaalina 1991. aastal. See on suurim pank Balti riikides, mille varade maht küünib 12,7 mlrd kroonini ja hoiuseid on üle 7 mlrd krooni.<sup>41</sup> Eesti panganduses on Hansapank olnud juba aastaid kindel turuliider. Kui vahepeal kasvaski Eesti Ühispank varade mahult suuremaks, siis pärast Hoiupanga ülevõtmist 1998. aastal on Hansapank püsinud esimesena (vt lisa 5). Esikohta hoitakse nii eraisikute kui ettevõtete laenudes ja hoiustes. Just Hoiupanga ülevõtmine tõi kaasa ohtralt uusi vähemvarakaid ja maapiirkondade kliente ning mitmekesisistas seeläbi oluliselt Hansapanga kliendibaasi.

2005. aasta oli Hansapanga ühe asutaja Hannes Tamjärve sõnu kasutades pangale traditsiooniliselt edukas. Pank on väga kiirelt areneval turul kasvanud sama kiiresti kui konkurendid ning mõnes vallas isegi kiiremini. Panga juhtkond on deklareerinud, et kasv on panga prioriteet ja jääb selleks ka lähiajal. 2005. aastal olid nii Hansapanga ärimaht kui ka puhaskasum rekordilised. Alates 2005. aastast kuulub AS Hansapank 100-protsendiliselt Rootsi firmale FöreningsSparbanken AB (Swedbank).<sup>42</sup>

### **Hansapank kui organisatsioon**

*Me oleme ja elame oma rahva keskel. Me hindame edasipürgimist, uuendusi ja head tegu. Me toetame sporti, lapsi, haridust, keskkonnakaitset ja kultuuri.*

*Aja jooksul on meie ambitsioonid kasvanud – tegutseme juba neljas riigis ja võrdleme end Euroopa parimatega.*

*Hansapanga Aastaaruanne 2005*

---

<sup>40</sup> Hiljuti õhutas Hansapank inimesi laenu võtma diivani seest naftat puurivaid inimesi näitava reklaamiga. Reklaam sai meedias avalikkuse kriitika osaliseks.

<sup>41</sup> Hansapanga Aastaaruanne 2005.

<sup>42</sup> Hansapanga Aastaaruanne 2005.

Hansapanga ärimudeliks on viimased kümme aastat olnud laial kliendibaasil põhinev universaalpangandus. Loomisest saadik on Hansapank seadnud eesmärgiks olla oma tegevusvaldkonnas liidrirollis.

*Liidriroll tähendab meile:*

- konkurentidest suuremat kasvu olulisimates ärivaldkondades,
- suurimat kasumit kõigil turgudel,
- kõige suuremat kliendirahulolu.

#### *Hansapanga Aastaaruanne 2005*

Vastavalt Hansapanga Grupi organisatsiooni juhtimispõhimõtetele, on juhatus Hansapanga Grupi kõrgeim juhtimisorgan, kes juhib ning kontrollib Grupi tegevust vastavalt nõukogu poolt heakskiidetud strateegiatele ning üldpõhimõtetele. Lisaks on iga juhatuse liige mõne Grupi äri- või tugiüksuse juht.

Kuna panga tegevus on muutunud järjest mitmepalgelisemaks ja geograafilises mõttes laiemaks, on aastatega keerulisemaks muutunud ka panga juhtimisstruktuur ning seal on mitmeid maatriksjuhtimise elemente. Näiteks on ka noortesegmendi töötajate hulgas oma turundus- ja kommunikatsioonispetsialist. Samal ajal valitseb panga sees küllaltki tihe konkurentsi olukord, kuna üksused ja nende töötajad konkureerivad omavahel tulemustasude jagamisel.

*Grupi preemiapoliitika kohaselt võib 20% Grupi toodetud lisandväärtusest (EVAst) kasutada töötajate preemiafondiks. See ei ole absoluutne õigus, sest nõukogu võib väljamakseid Grupi eesmärkide mittetäitmise korral vähendada. Teine preemiasüsteemi sisseehitatud kontrollmehhanism seab individuaalsete preemiatele ülemised piirmäärad. Töötajate tulemustasu on näidanud end väärtusliku tulemusjuhtimise vahendina, lubades juhil eristada heade ja väga heade tulemustega töötajaid.*

*Hansapanga Aastaaruanne 2005*

## Lisad

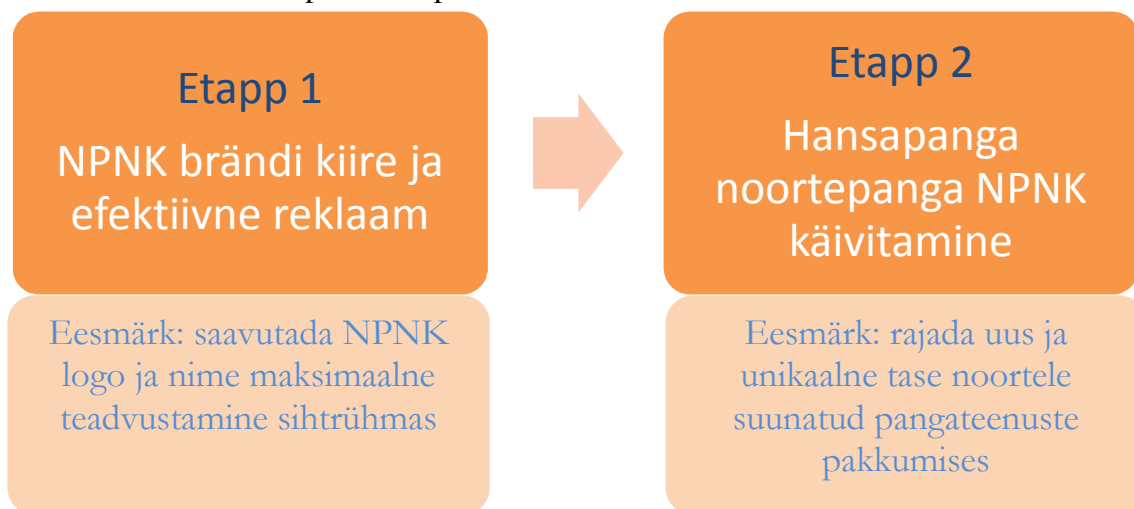
### Lisa 1. NPNK reklaamikampaania

*Kõik saab alguse kliendist, kes on nõus riskima. Tank, reklaamiagentuur, viis läbi üsna põhjaliku taustauuringu panga sihtrühmas ja tulemustele tuginedes lõi aasta ühe kõige mõjusama kampaania. Kampaania oli provokatiivne ja kasutas meediume, mis noori kõnetavad. „Koduvälise“ keskkonna ja interneti kasutamine finantsreklaamis tavapärasema meedia asemel tagas suurepärase tulemuse saavutamise soovitud sihtrühmas.*

*Hanno Kindel, Media House<sup>43</sup>*

NPNK loovlahendus ja teostus olid agentuurilt Tank ning meedia teostus agentuurilt Media House. Reklaamikampaania koosnes kahest etapist – esimene *teaser*-etapp huvi tekitamiseks ja teine *reveal*-etapp uue pangatoote sisu tutvustamiseks.

Joonis 1. Reklaamikampaania etapid



#### Tegevuste ajakava<sup>44</sup>:

**20. märts:** 1. etapp – tegevus internetis, tänavagraffiti ja flaierid

**20. aprill:** *teaser*-reklaam linnaruumis – A4 suurused plakatid kleebiti bussiootepaviljonidesse

**22.aprill:** raadio- ja teleintervjuud, meediakajastus

**26. aprill:** ametlik pressiteade, kus teatatakse, et tegemist on Hansapanga kampaaniaga

**2. mai:** 2. etapp – sisulise välireklaami kampaania algus

<sup>43</sup> Outdoor Showcase. Issue 11 December 2005. JCDecauxWorldLink.

<sup>44</sup> Siin on ära toodud sündmuste tegelik ajakava. Meedias vallandunud pahameele tõttu läks käiku plaan B – Hansapank tunnistas avalikkusele planeeritust varem, et tegemist on nende kampaaniaga ning osad kavandatud tegevused jäid seetõttu ära. Planeeritud olid veel näiteks noorte ja panga esindajate läbirääkimised, kus noored nõuavad oma panka ja selle siis ka saavad.

Esimene etapp ehk *teaser*-kampaania sai alguse NPNK-veebilehe ülespanekuga (vt allpool). „Loovate ja julgete noorte“ kodulehte külastas kahe nädala jooksul ~50 000 huvilist ning tehti üle 1000 sissekande.<sup>45</sup> NPNK meeskond täiendas blogi pidevalt teabega skvot'is toimuvast. Juttu oli seal vähe, küll aga palju pilte pidutsevatest noortest. Lisaks tegutsesid internetis „sõbrad“, kes kajastasid toimuvat erinevates portaalides. Kõigis suuremates Eesti foorumites kuulus NPNK-teemad top10 hulka.

Avalöögile järgnes kohe „Delfi skvottimine“. Hansapank oli ostnud ära kõik reklaampinnad, kus olid pealtnäha tavalised bännerreklaamid à la stereo -70%, langeta kaalu eriti tõhusalt jne, mis viisid skvottijate kodulehele. Tekkis mulje, et keegi on Delfi-portaali sisse hääkinud, et inimesed NPNK-lehele suunata.

20. aprillil jätkus *teaser*-kampaania linnaruumis, kokku 8 linnas. Üleöö ujutati üle kõikvõimalikud reklaam- ning mittereklaampinnad. A4-suurused plakatid brändi logoga (mille press ristis rottkoeraks) kleebiti 180 bussiootepaviljoni. Plakatil oli ka NPNK brändinimi ja veebiaadress. Salapärased plakatid ei sisaldanud mingit selgitavat infot ja olid küll professionaalselt kujundatud, kuid teostatud alternatiivkultuuridele omaste *lo-fi* vahenditega. Samuti oli mitmel pool seintele joonistatud samasugune graffiti.

NPNK oli kõikjal – bussidel, ajalehtede vahel, tänavatel ja koolides. NPNK oli igal pool, kus noored käivad. Kampaania domineeris nii jõuliselt linnapildis, et asja vastu hakkas tundma huvi meedia ning peagi arutlesid sel teemal Eestis kõik – kes on kampaania taga, mis ta öelda tahab. Ametkonnad lubasid mitte taluda taolist linnaruumi risustamist. Munitsipaalpolitsei aga teatas, et on turvakaamerate abil tabanud kaks illegaalsete plakatite kleepijat.

Meediale lekitati samal ajal teave, et tegemist on seni vähe tuntud skvottijate kommuuniga, kes sel kombel endast märku annab. Rotimaski taha varjuv kommuuniliider avaldas kaks videomanifesti, kus nõuti linnavalitsuselt ja ettevõtjatelt noorte tegevuse toetamist. Ajakirjanduse surve all linnavalitsuse esindajad lubasid neid ettepanekuid arutada.<sup>46</sup>

Ametlik pressiteade tuli 26. aprillil, kus teatati, et kampaania taga on Hansapank. 2. mail algas päris-kampaania NPNK toote tutvustamiseks.

---

<sup>45</sup> Case Study – NPNK. Ettekanne. Piret Põld, Hansapank.

<sup>46</sup> <http://artishok.blogspot.com/2008/03/taktikaline-meedia.html>

## Näiteid teaser'itest linnaruumis



## NPNK koduleht

**NPNK**

**Blog**  
**NPNK**  
 Ajalugu  
 Rotterdam  
 Seltskond  
 Sõbrad  
**Teeme**  
 Pasketti  
 Pead  
 Aktiivseid  
 Uteogia

**Külastajeraamat**  
<http://www.equat.ee/>  
<http://www.chirikanaa.org/>  
<http://www.eri.nl/>  
<http://equat.net/fr/taul/>

**HÄÄLETUS**  
 Kasid teie soovitud teemad?  
 **Vaaga neelidid**  
 News  
 Erinevad  
 Hääleta  
 VAATA TEEMASID

**ANDKE MEILE MIDAGI NÄRIDA!**

**Mis on NPNK?**

**Blog**  
 22.04.2005 13:49  
**Avaldus**  
**NPNK AVALDUS EESTI ÖLDUSELE**

NPNK soovib tänuks anda tegemistele tähelepanu. Tundub, et see eesmärk on meil nüüd kulgajateks muutunud Reaktioonid on olnud nii positiivsed kui negatiivsed. Informatsioon tohutu ja madala lähtumise teemaga. See kõik on mõistetav.

Imeldi on eeg üle selgitada meie organisatsiooni **olemus ja eesmärgid**:

- 1) NPNK on sõjaväe humanitaarlik organisatsioon, kõik meie aktiivsed on meid ja teiekuus täiesti rahumeelised.
- 2) Kui kuskil on toimunud MIDAGI, mis reaalselt hävib teiste kaasinimeste privaatust või on agressiivne, ei ole selle taga NPNK vaid mingid isehakanud prookatsioonid.
- 3) NPNK pooldab läbiviidud aktsiooni "Rasid linnas", mille käigus me loovime NPNK materjale ja kleppimise plakateid olü kooli ait ettevalmistatud üritas. Sama põhjalikult oleme me ette valmistanud ka linnaruumi puhastamise. See toimub tänuvõeti Rahunega. Plakateid olü ja linnaruumi kühkõmavastaseid shampooni emad, või mis?]
- 4) NPNK "Inidimisi" Suuretelevõetetele" võib kaostada ka koostöötepanekuna. Oleme saanud esimest tagasisidet ka sellel endel an odada postivõetud uudiseid, kui eeg an kõps.
- 5) NPNK soovib ja ee **NOORTE KULTUURIKESKUSE** teemalise sõprade tulevate initsiatiivina, selleks omakonda tähtsime me saada tege me poold hõvavad meid avamiseks kõigile koostele, selleks omakonda pöördumise me linn ja suuretelevõete poole ja selleks käivitamine ka kühkõmavastaseid kampaania.

Kui NPNK tegevus ei leia inidimisi ja omadid meie teadetele vastajalise tehenuse, on NPNK valmis mõnema, et me ühendumise meie õhukondlikku arengutaset ja empaatiavõimet ja oleme oma ajast lähtunud ees.

In this case inform me tagasi pöörduda alla, sinna kust me tuleme...

Etage oma elu ja pöödke alla äraelatud.

**Teie NPNK**  
 2005.04.22

## Lisa 2. NPNK kontseptsioon ja tooted

NPNK hõlmas noortele pakutavaid erinevaid tooteid ja soodustusi, mida pakuti Hansapanga kaubamärgist eraldiseisvana. NPNK missioon: pakkuda kasulikke pangatooteid ja –teenuseid ja inspireerida noori läbi erinevate koostööprojektide.

Esmased pakkumised hõlmasid:

- kingitused (nt tasuta kino- ja kontserdipiletid vastavalt pangakaardi kasutusintensiivsusele)
- soodustuste süsteem (nt NPNK zone märgiga soodustused poodides)
- spetsiaalsed kampaaniad (nt soodsa hinnaga sülearvutid)

### *NPNK EURO<26 noortekaart*

- Deebetkaart
- NPNK tasemete süsteem – kaardi kasutamisel kogutud **boonuspunktid** saab vahetada **asjade vastu**
- Soodustused **590** kohas kogu riigis
- **100 000** soodustust kogu Euroopas läbi **EURO<26**
- Eripakkumised NPNK partneritelt



### *NPNK EURO<26 tudengikaart*

- **Tudengikaart** (deebetkaart, krediitkaart, tudengikaart)
- NPNK tasemete süsteem – kaardi kasutamisel kogutud **boonuspunktid** saab vahetada **asjade vastu**
- Teenused: rahvusvahelised ja siseriiklikud läbi **EURO<26**
- Eripakkumised NPNK partneritelt



Allikas: Case Study – NPNK. Ettekanne. Piret Põld, Hansapank.

## Lisa 3. Hansapanga struktuur ja visioon

### AS-i Hansapank juhatus



● **Erkki Raasuke**

Juhatusesimees, Grupi peadirektor.  
Sündinud 1971, majandus, Tallinna Tehnikaülikool.  
Grupis alates 1994. Varem Eesti äriühikuse tegevdirektor.



● **Ingrida Bluma**

Juhatusesimees, tegevdirektor, Läti; Hansabanka juhatusesimees.  
Sündinud 1961, panganduse ja finantseerimise magister, Stockholmi Ülikool.  
Grupis alates 1993. Varem Deutch Lettische panqa asepresident.



● **Aivo Adamson**

Juhatusesimees, IT direktor.  
Sündinud 1965, raamatupidamine ja finantsanalüüs, Tallinna Tehnikaülikool.  
Grupis alates 1992. Varem Grupi riskidirektor.



● **Maris Avotins**

Juhatusesimees, riskidirektor.  
Sündinud 1974, majanduse magister, Lati Ülikool.  
Grupis alates 2000. Varem Hansabanka riskidirektor.



● **Antanas Danys**

Juhatusesimees, eraisikute panganduse tegevdirektor, Leedu.  
Sündinud 1975, ärijuhtimise magister, Vilniuse Ülikool.  
Grupis alates 1998. Varem Hansabankase juhtimisdirektor.



● **Giedrius Dusevicius**

Juhatusesimees, tegevdirektor, Leedu; Hansabankase juhatusesimees.  
Sündinud 1971, majandus, Vilniuse Ülikool.  
Grupis alates 1996. Varem UAB Hanza Lizingase juhatusesimees.



● **Druvis Murmanis**

Juhatusesimees, tegevdirektor, Venemaa.  
Sündinud 1971, ärijuhtimise magister, Stockholmi Kõrgem Majanduskool Riias.  
Grupis alates 1993. Varem Hansabanka ettevõtete panganduse tegevdirektor.



● **Priit Põldoja**

Juhatusesimees, tegevdirektor, Eesti.  
Sündinud 1969, ärijuhtimise ja finantsjuhtimine, Mount Saint Mary College.  
Grupis alates 1998. Varem eraisikute panganduse tegevdirektor, Eesti.



● **Kristina Siimar**

Juhatusesimees, finantsdirektor.  
Sündinud 1971, ärijuhtimise magister, Tallinna Tehnikaülikool.  
Grupis alates 1993. Varem Hansa Cupilul Grupi finantsdirektor.





● **Ugis Zemturis**


Juhatusesimees, eraisikute panganduse tegevdirektor, Läti, Hansabanka juhatusesimees.  
Sündinud 1973, ärijuhtimise magister, Riga Tehnikaülikool.  
Grupis alates 1994. Varem Hansabanka operatsioonidivisjoni juht.

Märkus: Kuni 22.04.2005 oli juhatusesimees Indrek Neivelt. Enne hr Neivelti lahkumist oli E. Raasuke Hansapank Eesti juht, P. Põldoja Hansapanga eraisikute panganduse tegevdirektor. Nõukogu otsusega 12.01.2006 valiti juhatusesimees Maris Avotins ja Antanas Danys.

## Swedbank Grupp

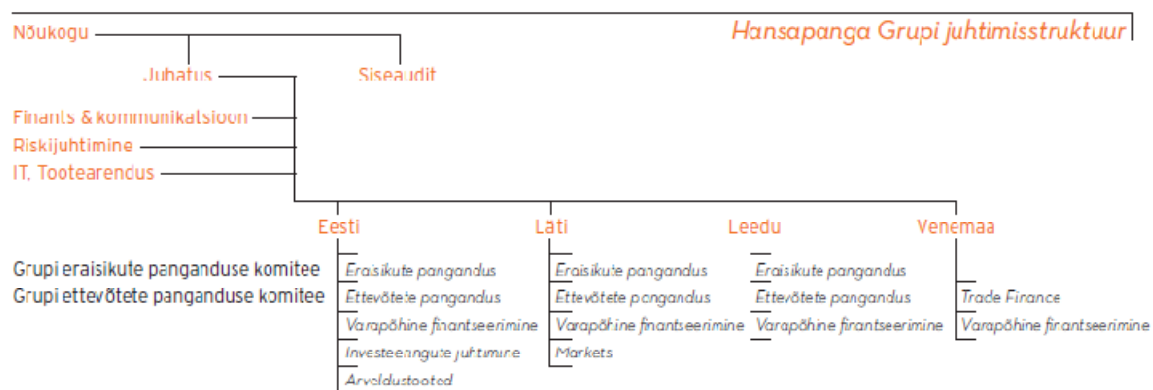
**missioon**  Tundes oma klientide vajadusi, saame neile pakkuda kõige sobivamaid finantslahendusi ning seeläbi parandada nende igapäevast elujärge. Selle tulemusena suudame pidevalt suurendada ettevõtte väärtust ning anda positiivse panuse ühiskonna arengusse.

**visioon**  Me tahame saada Põhja ja Baltimaade juhtivaks finantsasutuseks.  
Olla juhtiv tähendab meile:  
suurimat kliendirahulolu,  
suurimat kasumlikkust igal koduturul,  
olla atraktiivseim tööandja igal koduturul.

**väärtused**  Meie väärtused on:  
Tulemustele orienteeritus – tahame olla parimad kõiges, mida teeme.  
Avatus – oleme suhtluses avameelsed ja ausad.  
Innovatiivsus – oleme õpivõimelised ja uuendusmeelsed.  
Pühendumus – ehitame äri, mis püsib.

Allikas: Hansapanga Aastaruanne 2005





*Allikas: Hansapank*

## Lisa 4. Meediakajastus


Kampaaniaga kaasnes suur mediahuvi. Suuremates ajalehtedes ilmus üle 40 artikli, lisaks veel lood peamistes teleuudistes ning kirjutised mitmetel hästituntud veebilehtedel.

 Eesti Päevaleht

# Lugu sellest, kuidas Hansapank rottkoertega avalikkust lollitas

Hüljatud maju hõivavate squatt'ijate rottkoerte kampaania taga on Hansapank.

22 arvamust

 ebane, Mari Sarv

26. aprill 2005 00:00

NPNK – teine osa<sup>47</sup>

Hüljatud maju hõivavate squatt'ijate rottkoerte kampaania taga on Hansapank.

Läinud nädala esmaspäeval ilmusid Tallinna bussipaviljonidele ja tänavapostidele roti peaga koerakujulised märgid ja salapärane tähelühend NPNK. Veebiaadress [www.zone.ee/npnk](http://www.zone.ee/npnk) tutvustas end squat Rotterdamina.

Millega tegu? Pealtnäha alternatiivse noortealgatusega – hõivata mõni hüljatud hoone, korrastada see ja taotleda legaalset omandiõigust, kuid kampaania ulatuslikkus (loe: maksumus) sünnitas juba algfaasis kahtluse – kas ei ole tegemist mõne suurfirma turundustrikiga.

Rottkoerte koduleheküljel antud e-posti aadressilt vastas neljapäevaks ajakirjaniku küsimustele Rotterdami eestkõneleja H.H.Rott. Rott jutustas Eesti Päevalehele, et NPNK moodustab 21-liikmeline end pseudonüümide taha peitev noorterühm, kes elab kahe aasta eest hõivatud mahajäetud majas. “Kui õnnestuks saada väike rahasüst, teeksime sellest maapealse paradiisi,” õhkab Rott. Inspiratsiooni kommuuni loomiseks sai Rott Rotterdamis sarnases kommuunis elades.

Rott eitas seotust EMT-ga, kelle odavkõnepaketi reklaamribad katsid NPNK plakateid.

•• Reede, 22. aprill

Süütute noorte squatt'ijate väljapakutud jutu usutavus kampaania olemuse kohta kõikus justkui õhupall aprillituultes.

Selgusetuks jäi, miks noored, kes on kaks aastat kommuunina peremeheta hoones elanud, just nüüd ja massiivse kampaaniaga avalikkuse ette astusid. Näiteks on 11. aprillil noorteportaalis hei.ee registreerunud kasutajaks Kemothepathy, kelle blog'i viiest postitusest kolm räägib

<sup>47</sup> <http://www.epl.ee/artikkel/290407>

püüdliselt noortepärases keeles squatt'ijatest kui oma sõpradest. 21. aprillil registreeriti Eesti bändide andmebaasi NPNK bänd Pankrot.

Üsna varsti pärast kampaania algust tuli päevavalgele hulk fakte, mis viitasid squatt'ijate seotusele Hansapangaga.

Domeen [www.npnk.ee](http://www.npnk.ee) on 31. märtsil 2005 registreeritud OÜ-le X-Marketing. Osühing asub Tallinnas Liivalaia 12. Hansapanga osalus X-Marketingis on 100%.

Imelikul kombel ei olnud reedel Hansapanga meediasuhete juhil Kristiina Tambergil infot Hansapanga seotuse kohta linna vallutanud rottkoortega.

Domeeni [npnk.ee](http://npnk.ee) haldaja, OÜ X-Marketingi juhatuse liige Rasmus Rask aga sõitis reedel poolest päevast nädalaks komanderingusse ja e-kirjadele ei reageerinud.

Rotterdami ninamees Rott ei vastanud samuti reedel enam meilidele. Küsimused, nagu kust saadi kampaaniaks raha ning kas squatt'ijatel on seos Hansapangaga, jäid vastuseta.

Salapärase rottkoorte täpsem olemus jäi reedel segaseks. Küll aga sai selgeks, et pealtnäha noortepärase ettevõtmise tutvustamiseks tehtud kampaaniale on kulutatud hulk raha. Esiteks on 18. veebruaril patendibüroo Käosaar & Co kaudu esitatud patendiametile taotlus patenteerida rotipildiga embleem ja NPNK tähed. Ehk seesama logo, mida leidub kogu linnas. Teiseks, reklaamplakatid bussipeatustes oli ametlik kampaania, mitte illegaalne liimitöö, nagu tunduda võis. Reklaampinnad ostis Media House Unicomilt. Media House'i projektijuht Hanno Kindel ütles, et ei tea, kas NPNK on või ei ole firma klient – tema ei olevat see inimene, kes sellest asjast teaks, samas ei saa ta anda ühtegi nime, kes oskaks ja saaks sellest rääkida.

•• Esmaspäev, 25. aprill

Pühapäevaks oli squatt'ijate koduleht [www.zone.ee/npnk](http://www.zone.ee/npnk) infost tühjendatud.

Esmaspäevaks oli Hansapanga meediasuhete juht Kristiina Tamberg teadlikumaks saanud. Kui aga küsimus puudutas panga seost NPNK kampaaniaga, põikles ta vastamisest kõrvale. Pressiesindaja lubas konsulteerida turundusosakonnaga ning vastu õhtut saabus kinnitus, et Hansapank on NPNK-ga seotud. "Täpsemat infot selle kohta saame anda homme."

### **Mis on viirusturundus?**

•• Viirusturundus kasutab oma müügitate või reklaamlausete edastamiseks meedia asemel inimesi. Nii suureneb teate mõju ja usaldusväarsus.

•• Sellised reklaamistrateegiad rändavad viirustena edasi ning teadet kuulevad justkui sõpradelt-tuttavatelt tuhanded inimesed. Enamasti teadmata, et tegu on kinnimastud reklaamiga. Reklaamiseaduse järgi (mis keelab varjatud reklaami) peaks see hoopis illegaalne olema.

- NPNK levis grafiti ja plakatitena tänavail, jättes noorte süütu ettevõtmise mulje. Sellest rääkis meedia, netifoorumid ja noorteportaalid. Seda oligi vaja. Toode, mida müüakse, tuleb hiljem, kui märk on juba selge.

- Üks selliseid oli kampaania, mis alguses võitles selle eest, et mäger saaks Eesti vapiloomaks, aga hiljem osutus õllereklaamiks.



### **Rottkoerte kampaania korraldas Hansapank <sup>48</sup>**

www.DELFI.ee

26. aprill 2005 08:41

Tallinna tänavapilti ilmunud rottkoertega plakatid osutusid Hansapanga reklaamikampaania avalöögiks. Osa lendlehtedest on üles kleebitud ebaseaduslikult.

Plakatil olev internetiaadress juhatab kodulehele, mis rääkis Eesti esimesest squat'ist — hüljatud majast või piirkonnast, mille on omavoliliselt üle võtnud 21 noort inimest ja kümnekond nende tugiisikut ning mille aadressi esialgu ei avalikustata, kirjutab Postimees.

NPNK sildi taha varjunud seltskond väitis Eesti Päevalehele, et on hõivatud maja korda teinud ja seal iseseisvalt elanud juba kaks aastat, nimetades seda paika Rotterdamiks.

Ühenduse kodulehele räägitakse Kolme Banaani Lepingust. See rääkis linnavalitsusele esitatud, kuid vastuseta jäänud nõudmistest maja endale saada, mistõttu peab noorterühm nüüd majahõivamist jätkama suurettevõtjate abiga.

Reklaamiäri tundvatele inimestele selge, et ilma suure rahata tervet südalinna plakateid täis ei kleebita. Selline ettevõtmine nõuab asjatundjate hinnangul 100 000–200 000 krooni.

Kesklinna politseipatrull tabas ühel ööl ka kolm plakatikleepijat, kelle väitel oli neil selleks lubagi olemas. Politsei andis asja uurimise üle munitsipaalpolitseile, kes hakkas ebaseaduslikult postidele ja liiklusmärkidele kleebitud plakateid fikseerima.

Hansapanga pressiesindaja Kristiina Tamberg jätkas salatsemist, vabandades küsimustele vastamata jätmist ajanappusega. „Praegu saan vaid kinnitada, et oleme NPNKga seotud, kuid täpsemat infot saame siiski anda alles homme.”

„Selle reklaami sihtrühm on 15–22-aastased noored, kes erinevad radikaalselt kõige laiemast sihtrühmast,” kirjeldas Media House'i arendusjuht Hanno Kindel.

Kindla sõnul piisas kampaania massidesse jõudmiseks ja märgi tutvustamiseks kolmest päevast, mitte aga alguses plaanitud nädalast. Kui esmaspäeval võeti pärast Postimehe küsimuste esitamist internetist maha NPNK kodulehekülg, siis Kindel lubas, et veel samal ööl enne teisipäeva saab ka linn rottkoertest puhtaks.

---

<sup>48</sup> <http://www.delfi.ee/archive/print.php?id=10251146>

Munitsipaalpolitsei aga ähvardab postrikleepijaid kopsaka trahviga. Tänavavalgustuspostidele, seintele ja liiklusmärkidele kleebiti ja värviti rotikoeramärke ebaseaduslikult.

Eraisikut saab ebaseadusliku reklaami paigaldamise eest karistada Tallinna heakorraeeskirja alusel kuni 6000-kroonise trahviga. Firma jaoks on trahv aga kuni 20 000 krooni.



### **Noored ähvardavad Hansapanka squattida<sup>49</sup>**

www.DELFI.ee

05. mai 2005 14:27

Hansapanga NPNK-kampaaniast ärritatud noored ähvardavad vastuaktsiooni käigus minna pangakontorisse ja nõuda reklaamitud noortekeskuse rajamist. Hansapank seevastu palub vabandust, kui reklaam kedagi solvas.

Neljapäeval panga esindajate ja kampaania kritiseerijate vahel toimunud kohtumisel osalenud Merit Karise sõnul sõltub vastuaktsiooni toimumine panga reaktsioonist.

Kuigi Hansapanga pressiesindaja Kristiina Tamberg ütles Delfile, et NPNK brändiga ei kahjustata ühtegi subkultuuri, palub pank avalikult vabandust inimeste käest, kes tundsid end eksitatuna NPNK eelkampaaniast ja noorte ees, keda häiris squat-liikumise kaasamine NPNK kampaaniasse.

„Squat-liikumise kasutamine kampaanias oli valitud vaid seetõttu, et soovisime näidata noorte elustiilide erisusi ning seda, et tähtsad on noorte ideed ja nende teoks tegemine,“ ütles Tamberg.

Kritiseerijaile lubas pank vastust täna/neljapäeval kella kuueks.

Küsimusele, kuidas võtab pank võimaliku vastuaktsiooni vastu, vastas Tamberg, et pank on valmis diskussiooni jätkama.

Tamberg lisas, et noortekeskuse pangapoolne rajamine võiks selguda noorteprojektide toetuskonkursi käigus.

Kriitikud esitasid pangale ka teise ja tõsisema nõudmise: pank likvideerib brändi NPNK. Ühtlasi loobub ta sellelaadsete ja teiste ebaausate reklaamistrateegiatega ja -võtete kasutamisest oma edasises turundustegevuses.

---

<sup>49</sup> <http://www.delfi.ee/archive/print.php?id=10320077>

Küsimusele, kuidas reageerib pank noorte teisele nõudmisele, vastas Tamberg, et pank on kokku kutsunud panga ning reklaamiagentuuri inimestest koosneva foorumi, et arutada NPNK kaubamärgi edasiste arengupõhimõtete üle.

Küsimusele, kui suurt kahju pank brändist loobumisel kannataks, Tamberg vastata ei osanud.

Samuti jäi lahtiseks küsimus, kas kampaaniat siiski õnnestunuks lugeda ei saa, kuna sellest ju nüüd räägitakse.

Vaatama kriitikale antud kampaania suhtes, ei jäänud kiitusega panga varasemad noortealgatuste toetamised.

Hansapanka esindasid kohtumissetepaneku teinud erapanganduse juht Priit Põldoja, eraisikute panganduse segmendijuht Piret Suitsu ja suhtekorraldusjuht Ando Noormets. Teist poolt Loore Raav, Erko Valk, Tuuli Toomere, Karise jt.



## Hansapanga reklaam on cool

Aivar Hundimägi

03.05.2005 00:00

Viimastel nädalatel on Hansapanga suunas sülitatud tuld ja tõrva. Põhjuseks panga viimase aja reklaamikampaaniad. Meediat on pahandanud presidentide Meri ja Rüütli jäljendamine, diivanist nafta leidmise ning rottkoerte kampaania. Vastutustundetu, agressiivne, halb, usaldust kahandav, eksitav, labane – nii on iseloomustatud Hansapanga tegevust. Avalikkuse kriitika on mõjunud. Täna Äripäevas raputab Hansapanga turundusjuht Toomas Tiivel endale tuhka pähe ja tunnistab, et pank on oma viimaste kampaaniatega läinud üle piiri.

Hansapanga eesmärk on kliendibaasi laiendada ja seetõttu peavad nad muutma ka oma reklaamikäekirja.



Minu hinnangul on Hansapanga kampaaniad olnud õnnestunud ja pangal tasub reklaamitegevust saatvasse kriitikasse suhtuda külma kõhuga.

On hea, et reklaam tekitab emotsioone ja ärritab. Hansapanga reklaamid on saanud laialdase kajastuse meedias. See õnnestub vähestel.

## Noortega räägiti noorte keeles

Meedia võimendust oli pangal vaja, et jõuda oma sihtrühmani. Võtame selle rottkoerte kampaania, mis oli suunatud noortele. Noored on kehvad ajalehtede lugejad. Hansapank kasutas noortega suhtlemiseks nende endi keelt ja kleepis Tallinna täis rottkoerte pilte. Skandaal ja ühiskonnas vallandunud protest on need, mis tekitavad Hansapanga suhtes noorte seas poolehoidu.

Rottkoerte sihtrühm ehk 16–20 aasta vanused inimesed on need, kes pidevalt kompavad piire, ja sama tegi ka Hansapank. Olen kindel, et tänu rottkoerte kampaaniale õnnestus Hansapangal end järgmise põlvkonna klientide mällu kinnitada. Hansapank rääkis noortega noorte endi keeles.

Väidetakse, et rottkoerte kampaaniaga pank eksitas avalikkust, valetas ja seetõttu sai kannatada Hansapanga usaldusväärsus. Minu arvates pank ei valetanud, vaid valetas meedia. Hansapank ei kirjutanud ju artikleid, et Eestisse on tekkinud noorteliikumine, kes on võtnud üle ühe maja, selle korda teinud ja soovib selle nüüd endale saada. Ajakirjanikud ei kontrollinud infot ning said valusa ninanipsu. Meedia ninapidi vedamine võimendas aga kogu kampaaniat veelgi ja pigem tuli Hansapangale kasuks kui kahjuks.

Väidetakse, et pank peab olema konservatiivne ja Hansapank on selle põhimõtte vastu eksinud. Ma ei mõista seda väidet.

Konservatiivsus reklaamikampaaniates võib bumerangina tagasi lennata ning turuosa väheneda. Hansapank on seda kogenud. Mõni aasta tagasi sisenes Nordea agressiivselt eluasemelaenu turule. Teatas aga üha uutest intresside langetamistest, võimalusest laen broneerida ja alles siis otsida välja sobib objekt, mille ostu laenuga finantseerida jne. Hansapank rääkis Nordeale vastukaaluks tasakaalus majandusarengust, hoiatas lõhkilaenamise ja kinnisvarabuumi eest ning kaotas turuosa.

Konservatiivsus ja alalhoidlikkus ei meeldinud tookord meediale ning Hansapanka pigem kritiseeriti selle eest, et ta intressialandamise ralliga kaasa ei läinud. Hansapank oli sunnitud oma käitumist muutma.

Tuleb arvestada, et viimastel nädalatel meedias Hansapanka kritiseerinud inimesed ei kuulu nende potentsiaalsete klientide hulka, kellele on pank oma kampaaniad suunanud. See on Hansapanga suunas tehtava kriitika kõige nõrgem koht. Noortele suunatud kampaaniat kritiseerivad keskealised, kinnisvara tagatisel tarbimislauenu võtmist aga need, kelle sissetulek on nii suur, et nad ei pea tarbimislauenu võtma. Presidentide Rütli ja Meri jäljendamist kritiseerisid aga inimesed, kes on end juba eluasemelaenuga koormanud.

Hansapanga eesmärk oli kliendibaasi laiendada ja selle eesmärgi saavutamiseks pidid nad oma senist reklaamikampaaniate käekirja muutma.

## **Kõigile klientidele on võimatu meeldida**

Hansapanga kliendibaas on nii lai, et ta ei saa teha kampaaniaid, mis meeldivad kõigile. Hansapank saab küll teha kampaaniaid, mis kedagi ei ärrita. Sellised kampaaniad ei aita aga täita panga eesmärke, sest neid kampaaniaid kliendid ei näe ja kui näevad, siis ka kiiresti unustavad.

Muidugi on praegu oht, et osa kliente Hansapanga reklaamid pahandavad ning nad hääletavad jalgadega. Valivad näiteks Ühispanga, kes momendil reklaamib end televisioonis just usaldusväärse ja pikaajaliste kogemustega pangana.

**aripaev.ee**

### **2005. aasta parim turundustegu on Hansapanga Noortepanga NPNK lansseerimine<sup>50</sup>**

03.03.2006, 12:43

Täna Tartus toimunud turunduskonverentsil Password kuulutati 2005. aasta parimaks turundusteoks Hansapanga Noortepank NPNK lansseerimine.

NPNK loovlahendus ja teostus olid agentuurilt Tank ning meedia teostus agentuurilt Media House.

Noortepanga sihtgrupiks on 13 – 25 aastane aktiivne ja saavutamishimuline noor. Veidi üle 50 tuhande EURi maksuma läinud kampaania tulemusena väljastati Noortepanga NPNK 100 tuhat pangakaarti ning tõsteti kohustusliku kogumispensioni ja õppelaenu uute lepingute turuosa.

“Tänavune Turundustegu konkurss toimus esmakordselt rahvusvaheliste EFFIE reeglite järgi. Kuigi Eestis ei mõõdeta turunduse efektiivsust veel nii põhjalikult kui näiteks Inglismaal, on siiski selgelt näha, et Eesti turundajate töö tase on jõudnud maailma tasemele,” kommenteeris Aasta Turundustegu peakorraldaja Hando Sinisalu.

Konverentsil osalenud, enam kui neljasaja turundusspetsialistist koosnenud publiku auhinna pälvis Eesti Päevalehe kampaania „Raamatud on jälle moes”.

---

<sup>50</sup> <http://www.ap3.ee/Default.aspx?PublicationId=a0a77636-4a35-4afc-a41a-90b908c09889>



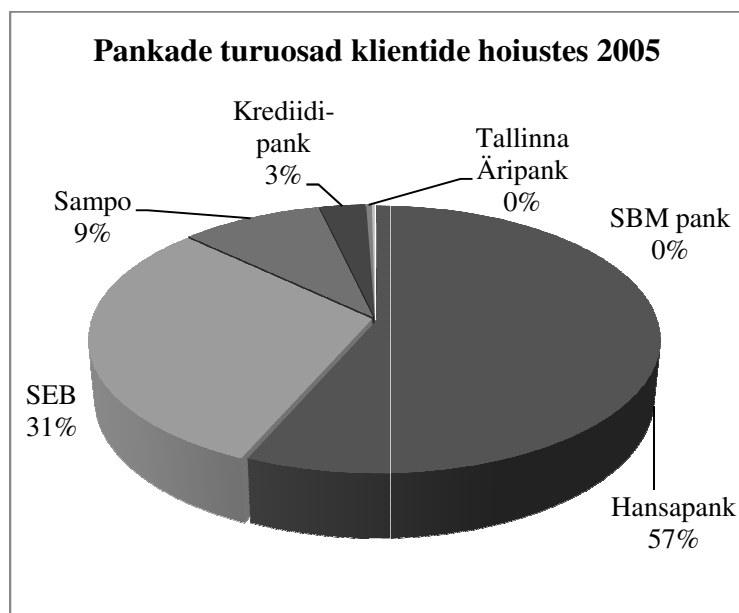
## Lisa 5. Valik Hansapanga tegevusnäitajad

Tabel 1. Hansapanga turuosad 2004-2005

	2004	2005
Eraisikute hoiused	64%	63%
Ettevõtete hoiused	47%	48%
Eraisikute laenud	53%	52%
Ettevõtete laenud	44%	45%

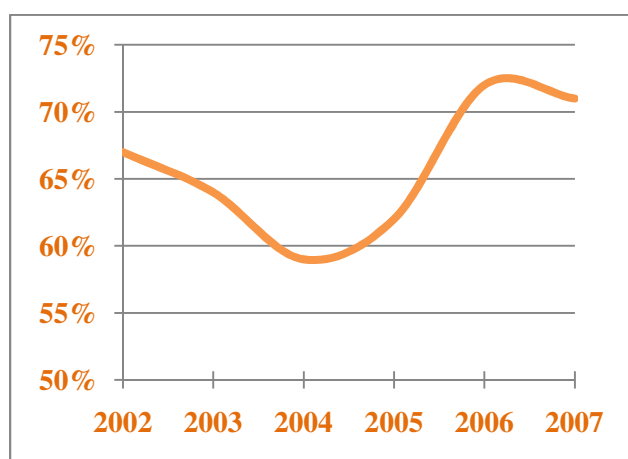
Allikas: Hansapanga Aastaaruanne 2005

Joonis 2. Pankade turuosad 2005



Allikas: Eesti Pank

Joonis 3. Hansapanga uute õppelaenude turuosa 2002-2004



Allikas: Hansapank

## Lisa 6. Sündmuste kulg

- 1999 Ühispank hakkab väljastama ISIC-pangakaarte
- 2004 suvi Toomas Tiivel tuleb Tele2st Hansapanka turundusdirektoriks
- 2004 talv Pangas käivitub töö noortele suunatud toodete uuendamiseks
- 11.02.2005 Swedbank teatab kavatsusest teha Hansapanga väikeaktsionäridele ülevõtmispakkumine
- 28.02.2005 Koosolek pangas NPNK reklaamikampaania teemal
- 20.03.2005 1. etapp – tegevus internetis, tänavagraffiti ja flaietid
- 7.04.2005 Swedbank teatab, et on omandanud 98% Hansapanga aktsiatest
- 12.04.2005 Indrek Neivelt astub tagasi juhatuse esimehe kohalt
- 20.04.2005 Algab *teaser*-reklaam linnaruumis
- 22.04.2005 Raadio- ja teleintervjuud, meediakajastus
- 26.04.2005 Ametlik pressiteade, kus teatatakse, et tegemist on Hansapanga kampaaniaga
- 2.05.2005 2. etapp – sisulise välireklaami kampaania algus

## Kaasus B

*Eks omajagu tööd tuli asjade silumiseks teha. Me keegi ei uskunud, et see kampaania nii suure kella külge läheb.*

*Tihti mõeldakse, et Hansapank ei saa ju turunduslikult kunagi vigu teha. Tegelikult saame küll.*

*Toomas Tiivel, Hansapanga turundusdirektor*

*Vastutusvõimeline mõtlemine ja tegutsemine korporatiivse kodanikuna.*

*Hansapanga Aastaaruanne 2007*

### Hansapank aastal 2007

Numbrid näitavad, et NPNK avalöök kujunes edukaks:

- Kampaaniajärgne TNS Emor küsitlus näitas, et 86% Tallinnas intervjueritud 15-20-aastastest noortest olid reklaami näinud.
- TNS Emori andmetel pidas 15-24-aastastest mais 2005 oma põhipangaks Hansapanka 61%. Septembris 2004 oli see näitaja olnud 47%.
- Viis kuud pärast kampaania algust oli pank väljastanud 85 000 NPNK pangakaarti, sh 20 000 uutele taotlejatele.<sup>51</sup>

Järgmisel kahel aastal viis Hansapank läbi ridamisi uusi jõulisi NPNK brändi reklaamikampaaniaid. Need piirdusid siiski noorte sihtrühmaga ja laiemas ühiskonnas tagasisidet ei tekitanud. Kunagise skandaalse reklaamikampaania valud hakkasid ununema ja aastal 2007 tundus, et oli loodud edukas noortepanga bränd.

Noortesegment jätkas tõusuteel ka pärast kampaaniajärgset hüppelist kasvu (vt lisa 8). 2006. aastal sidus Hansapank oma NPNK kaardid ka EURO<26 brändiga, mis läbi saadi SEB-i ISIC-pangakaardiga võrdväärteteks konkurentideks (vt lisa 7). Kliendid, kes avakampaania ajal nurisesid panga kohatu käitumise üle, ei olnud panka tegelikkuses siiski hüljanud. Hansapank kasvas kiiresti ja oli jätkuvalt Eesti panganduse lipulaev.

*2007. aasta oli Hansapanga grupile taas väga edukas – see oli üheksas järjestikune aasta, kui tegevuse mahud ja efektiivsus tugevalt kasvasid ning kasum saavutas uue taseme.*

*Erkki Raasuke<sup>52</sup>*

<sup>51</sup> Outdoor Showcase. Issue 11 December 2005. JCDecauxWorldLink.

<sup>52</sup> Hansapanga Aastaaruanne 2007.

Panga rolli ja sotsiaalse vastutuse kohta on Aastaaruandes 2007 kirjas:

*„Head tehes edeneme hästi” („Doing well by doing good”) on kogu maailmas saanud ettevõtetele moodsaks mantraks. Swedbanki grupis määratletakse ettevõtte sotsiaalset vastutust (corporate social responsibility) kui panga vastutust oma otsuste ja tegevuse mõju eest ühiskonnale ja keskkonnale, järgides eetilist ja läbipaistvat käitumisviisi, mis*

- *on kooskõlas säästva arengu ja ühiskonna heaoluga;*
- *arvestab huvirühmade ootustega;*
- *on kooskõlas kehtivate õigusaktide ning rahvusvaheliste normide ja tavadega;*
- *on Swedbanki tegevuses läbivalt kasutusel.*

## Lisad

### Lisa 7. ERR uudised



#### Tulekul on uus Euro<26 kaart

19.06.2006 08:56

#### **Eesti noorteni jõuab juulist alates uus Euro<26 kaart, mis pakub erinevates riikides üle 100 000 soodustuse.<sup>53</sup>**

Kui siiani on Eesti noortel võimalus omandada maailmas 32 000 soodustust pakkuv ISIC-kaart, siis juulikuust jõuab Eesti noorteni esimest korda Euro<26 kaart, mis pakub erinevates riikides üle 100 000 soodustuse, vahendas Postimees.

Euro<26 kaardi omanikele pakuvad soodustusi söögikohad, meelelahutus- ja majutusasutused ning transpordifirmad nii Eestis kui ka mujal Euroopas. Kui ISIC-kaardi omanikud peavad olema õpilased või üliõpilased, siis Euro<26 võivad saada endale kõik kuni 26-aastased noored.

ISIC pangakaarti pakub SEB Ühispank, uue kaardi turuletoojaks on Hansapank, kes hakkab alates augustikuust välja andma Euro<26 märgistusega NPNK Tudengikaarte, mis annab noorele korraga nii Tudengikaardi kui Euro<26 soodustused.

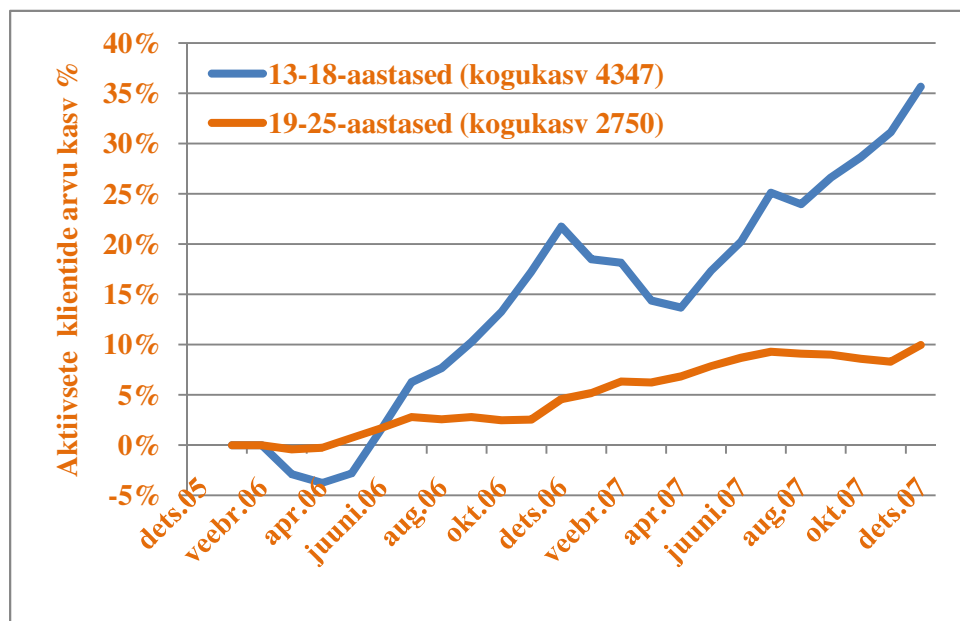
Toimetas Dagmar Reinolt

---

<sup>53</sup> <http://uudised.err.ee/index.php?0561529&print=1>

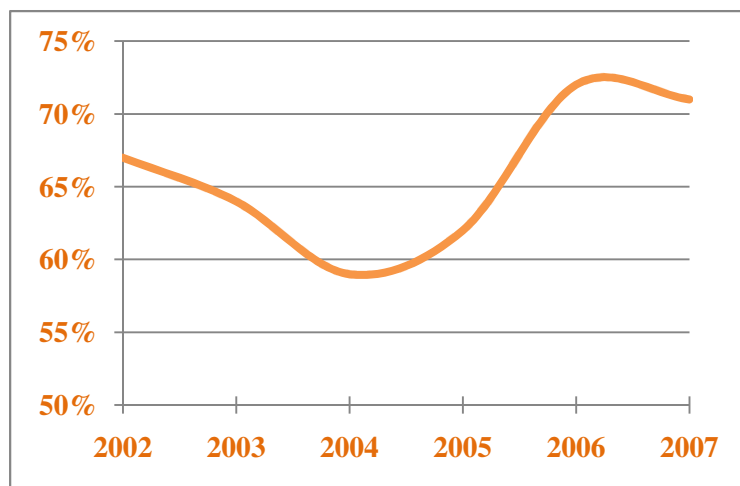
## Lisa 8. Noppeid Hansapanga tegevusnäitajatest

Joonis 4. Aktiivsete 13-25-aastaste klientide arvu kasv Hansapangas



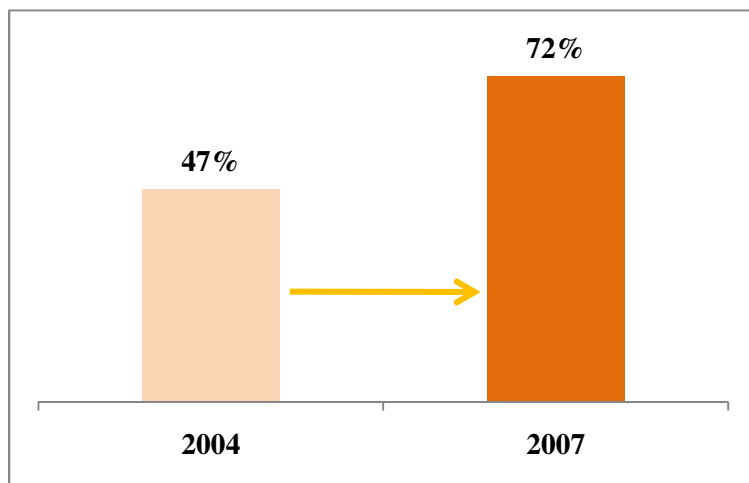
Allikas: Hansapank

Joonis 5. Hansapanga õppelaenu turuosa 2002-2007



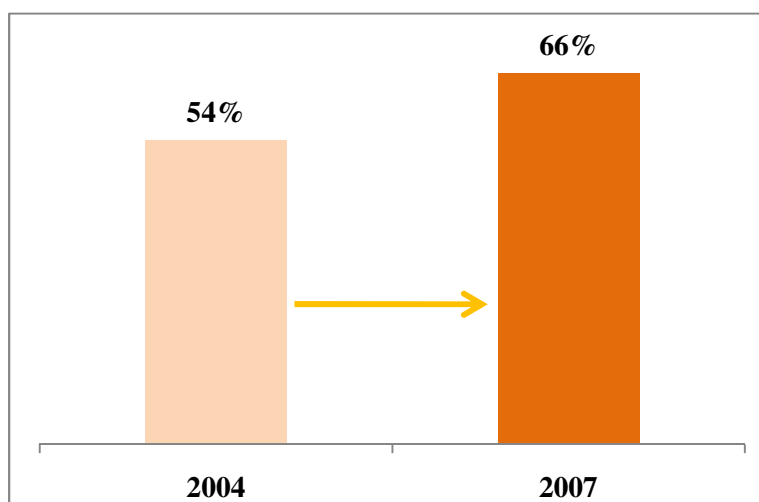
Allikas: Hansapank

Joonis 6. Hansapanka põhipangaks pidajate osakaal 13-25-aastaste seas 2004 vs 2007



Allikas: Case Study – NPNK. Ettekanne. Piret Põld, Hansapank.

Joonis 7. Hansapanga kaardiomanike osakaal 13-25-aastaste seas 2004 vs 2007



Allikas: Case Study – NPNK. Ettekanne. Piret Põld, Hansapank.

## Kasutatud kirjandus:

1. Hansapanga Aastaruanne 2005
2. Hansapanga Aastaruanne 2007
3. Outdoor Showcase. Issue 11 December 2005. JCDecauxWorldLink.
4. Case Study – NPNK. Ettekanne. Piret Pöld, Hansapank.
5. Intervjuu ühega NPNK loojatest.
6. Statistika andmebaas. Eesti Pank. [www.eestipank.info](http://www.eestipank.info)
7. Vikipeedia. [et.wikipedia.org](http://et.wikipedia.org)
8. Taktikaline meedia. <http://artishok.blogspot.com/2008/03/taktikaline-meedia.html>
9. 2005. aasta parim turundustegu on Hansapanga Noortepanga NPNK lansseerimine. Äripäev, 03.03.2006. <http://www.ap3.ee/Default.aspx?PublicationId=a0a77636-4a35-4afc-a41a-90b908c09889>
10. Lugu sellest, kuidas Hansapank rottkoeraga avalikkust lollitas. Eesti Päevaleht, 26.04.2005. <http://www.epl.ee/artikkel/290407>
11. Noored ähvardavad Hansapanka squattida. Delfi, 05.05.2005. <http://www.delfi.ee/archive/print.php?id=10320077>
12. Rottkoerte kampaania korraldas Hansapank. Delfi, 26.04.2005. <http://www.delfi.ee/archive/print.php?id=10251146>
13. Tulekul on uus Euro<26 kaart. ERR uudised, 19.06.2006. <http://uudised.err.ee/index.php?0561529&print=1>
14. Reklaam andis mõtlemissainet. Äripäev, 03.05.2005. [http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=2862/uud\\_uudidx\\_286202](http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=2862/uud_uudidx_286202)
15. Pangad otsivad kliente laste seast. Eesti Päevaleht, 02.05.2007. <http://www.epl.ee/artikkel/384165>
16. Hansapanga reklaam on cool. Äripäev, 03.05.2005. [http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=2862/arv\\_kolumn\\_uus\\_286201](http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=2862/arv_kolumn_uus_286201)



## 13. GSM Security: The Golden Cage

Ivar Soone<sup>54</sup>

### The idea and beginning

In 2005, Hans Alter was working in Baltic sales team of Scandinavian telecommunication giant Tele2. Being involved in pan-Baltic sales operations, he was always on the road, until he discovered unpleasant surprise at return to his home one day – his neighbour has been robbed the morning before. Never ever has he been concerned about his home's security, but now he realised the risk he was facing when being away for the whole working week. He immediately started to explore the security options on the market, but soon discovered that all security companies were offering exactly the same service – an electronic alarm system connected to security central, which sent out the patrol squad as soon as alarm signal arrived. All services provided by competitor companies were practically the same, and they also charged similar prices for them. The only minor difference was the reaction speed that depended on where the patrol cars were located, however, this differed within 1-2 minute range only.

Yet, Hans Alter was not happy with the services he found – as he heard from his friends, 5-6 minutes that patrol cars usually took to get to the place after receiving the alarm signal, were quite enough for experienced burglars to escape with the most precious booties, and security guards had neither intent nor authority to enter the rooms or follow and arrest the intruders. In case of fire, the situation was even more drastic – the fire squad was called only after the patrol has arrived to the place and checked for the problem, losing this way many valuable minutes that could save the building and its inhabitants. Yet, as keeping security squad structures up and running required considerable resources, high fees were charged from customers without offering any real value in return. At least this was the feeling of Hans Alter and that's why he also refused to enter into contractual relationship with any of security companies on the market. Instead, he started to look for an alternative that would enable him to react faster if any danger to his property would occur, take immediate action and allow neutralising the threat fast. Surprisingly, not many solutions meeting these criteria were readily available.

In conclusion, Hans Alter felt that he needs to find his own solution to his problem and started to analyse his needs and requirements in detail to come up with specific option meeting all his criteria. He decided that the system should be:

1. inexpensive to acquire and maintain – if he would like to spend lots of money, he would have subscribed to a service of any existing security providers, however, this was not the case at the moment;

---

<sup>54</sup> Tallinn University Baltic Film and Media School, Associate Professor, Head of Communication Management.

2. easy to install, service and use – although he had some technical knowledge, he would not like to complicate things too much and would prefer to have it easy and understandable;
3. burglar-proof – while many of the systems were using regular landlines and internet cabling to transmit signals and were relying on network power to be operational, it was extremely easy for intruders to disarm them by just cutting the cables;
4. providing immediate information about any problems that could arise with the property – instead of patrol calling to the owners after driving to the spot and checking the situation, he preferred receiving information immediately and deciding himself on further actions;
5. foolproof – in case of false alarm there is no need to call for immediate action and send out the security patrol, which charges per each visit, but rather the situation should be assessed from the distance and a motivated decision should be taken regarding further actions;
6. not requiring considerable wiring and installation works – this was also one of the reasons why Hans had not installed the system so far, not to ruin the fresh paint and decoration that was finished just a while ago;
7. allowing for all important functions that a security system should have – including fire, intruder detection and other possible alarms, being also expandable if a need arises.

He spent a fair amount of time looking for a solution that would satisfy all his needs, but could not find such a system that had all required features and would not be too costly at the same time. There were systems that one could buy in a store and install himself, but these required specialist knowledge and remarkable wiring and installation activities. Others were just battery operated and gave only sound alarm that was weak enough not to be heard outside the room. Lots of solutions were available, but none of them suited all requirements.

In a couple of weeks of desperate search after not finding what he wanted in any of the electronics and security stores, Hans finally discovered a system, that communicated with its sensors and other equipment over radio frequency, in an online store. This was a simple system consisting of the central block, sensors and alarm that was produced by a Czech company, and after a couple of days of delivery time, Hans received it and installed at his home. The first try was unsuccessful – once turned on, the alarm was alerting all neighbours for about half an hour, despite of all efforts by Hans to unplug all possible elements of the equipment. As it appeared, he had connected the alarm directly to mains, but was unable to detect it and resolve the problem without a technician, who corrected the mistake and completed the installation.

However, the neighbours who came to check what all the noise meant, as well as some friends visiting Hans afterwards, liked the new system and after receiving few inquiries, Hans, who was now already proficient with it, helped to install few pieces at various homes and locations. And suddenly, on one Sunday morning, the idea to start offering this service on commercial basis was born. “The best business ideas come in on Sunday morning with a

hangover,” Hans joked about it, “I just saw a niche there: all security providers, who offer their services to population, do it with expensive patrol car service, but there is no option to keep an eye on your home yourself and be alerted as soon as something happens, so if my friends needed it, why shouldn’t more people want it?”

This way, the GSM Security was born and their first and main product – home security systems – established on the market, being a truly market driven solution.

### **GSM Security product idea and product portfolio development**

The idea behind GSM Security system is to offer a holistic no-hassle security package to private individuals and companies at minimal cost and maximum efficiency. By doing that, they offer the system, its installation, GSM card needed to transmit the signals, financing in instalments, maintenance of the system as well as services of a call centre in one affordable package at less than half the price compared to its competitors – just around 100 Estonian kroons per month (about 7 Euros).

In addition to all-in-one solution, the system leverages on the idea of neighbourhood watch and allows to transmit the alarm SMS and call (to make sure that SMS has been received) to several recipients in a couple of minutes. Moreover, the system tells exactly where the alarm went off and what is the cause – fire, intrusion, low battery level or else. For example, if there is only one alarm transmitted once, it may be caused by curtains moving with wind, and there is no need to react on it urgently, however, if several detectors in different rooms send alarm signals in a row, it is an indication of an intruder moving in the house. “The most important function of an alarm and security system is information provision,” claims Hans “And in this sense we are not in security but information business.” Criticising his competitors, he also states: “Security patrols neither help nor do anything, because intruders know how to manipulate them – just make one call from one side of the patrol district, and another one from another location to maximise the reaction time, and you are free to do anything for about 10-15 minutes, but if you know about intruder right away, you can call the police immediately and they have already lots of cars and can react fast, coming to the problematic location even by exceeding the speed limits.”

Following these principles and value proposition, GSM Security has become the fastest growing security solution provider in Estonia since its founding in 2005, being the second largest security provider in the country and operating all around the Baltics. As of May 2011, the company had around 5 000 active private customers, followed by Pristis and Scorpion with 2 000 customers after their merger, and Securitas with 1 000 homes. “The overall market size could be around 150 000 private customers,” forecasts Hans Alter, the owner and CEO of GSM Security up to date, “And there are about 50 000 security systems installed in Estonian homes, including those that do not transmit their signals anywhere.”

However, the beginning was not so easy. „The main trick and the key to success was about sales – people from the street do not understand security systems and do not react to print ads.” This meant that customers had to be educated or at least convinced first. After considering several options, Hans finally chose the display sales as the main sales approach – the system looked good and compact, and it was easy to mount on a display, however, what was even more important, was the opportunity to demonstrate it to customers in action. Hans took the first display to a trade fair and showed the system to customers himself. In the course of demonstration, he asked a customer for the mobile phone number, entered it in the system and evoked an alarm, and when customers received a detailed description of pre-programmed security issues, they were convinced enough to acknowledge the system’s benefits. Moreover, by doing this, Hans got the contact numbers of these customers, which made the sale after the trade fair quite easy. By the end of the trade fair he had already about 300 interested prospects, which was more than he expected.

Following this initial success, he produced a number of displays and trained some young people in sales and basic product knowledge, after what the sales really skyrocketed. “We have trained about 500 people in display sales and we are true pioneers who brought this type of sale strategy to Estonia,” is Hans proud of his achievement. However, Hans did not remain resting at laurels, and hired additional 30 women to do the phone sales: “We had about 30-40 phone agents who called to all Estonian inhabitants about twice,” adds he. The sales went up even more and every month about 150 to 200 new customers were acquired, with average growth number of their largest competitor, G4S being only about 50.

Once the product was successfully launched on the market, Hans started to look for another one that would enable the company to leverage its strengths and enable to grow even faster. To find such a product, he visited all the most important security trade fairs and exhibitions around the World and tried to figure out what would his potential customers need in addition to home security systems and what they did not have yet. GSM Security had a fantastic customer database and a huge database with contacts of potential prospects, who, despite of not buying the home security solution yet, might have been interested in this new product that was not yet discovered. And finally he found such a market niche: the car security system. “If the person already secured his house, the next natural move would be securing his car as well,” motivated Hans this choice.

The idea was simple – a small black box was installed in a car, which used GPS system, and the owner could track down the car’s location wherever it was. This was important especially with more expensive cars, which had higher risk of being stolen. “By using this system, we tracked down even a lawn mower which was stolen from Estonia and ended up being in Lithuania,” promotes this idea Hans, “And although the new owner tried to assure he bought it from the used car market, we saw exactly when and where did the machine go and there was no doubt that it did not pass the market at all,” he assures. Additionally, the security system would react similarly to the home security solution, SMS-ing and calling the owner of the car, reporting whatever happened – if the glass was broken, the car was lifted from the ground, if it started to move, etc. So there was no way to steal or seriously damage the vehicle

without owner being alerted about it immediately. The only way to hide the car from the satellites was locking it in to the garage or marine container, which is also extensively used for transportation of more expensive stolen vehicles. In this case, the “visibility” of the car for GPS satellites would be lost and the car would disappear from the screen. However, as soon as the car would get to the open, it would become visible again. “There was a case when the thieves hid the car in a garage, hoping that after a couple of weeks the police will give up looking for it, but we took note of the last location of the vehicle and the police set up an ambush, capturing the whole gang,” Hans explained.

Inspired by the success of home security solutions, Hans ordered his phone sales team to start calling their existing and potential customers from the database and offer the new product. The results were devastating – the product never took off among private customers. However, several directors of large transportation and other companies with big number of cars were interested in implementing it as a business solution, as the system allowed to track down their vehicle locations and prevent overusage of company cars for private purposes. Several new people were hired into the IT team and soon the route diary solutions together with route optimisation and other software were developed for business use, allowing saving thousands of Euros per vehicle per month. Next, the anti-fuel-theft systems were developed, being based on the same principle of information provision to the owners once the theft would occur.

“If we did not diversify into vehicle segment, we would not be on the market anymore,” commented Hans the effect of economic recession on the home security market. “But the sales to private customers, whom the solution was initially intended to, never took off,” he regretted. Indeed, only few individuals had purchase the product, which, with its 11.52 Euro monthly fee was much less costly than average casco contract.

## **Dilemma**

Hans was looking out of his office window, finishing the second cup of tea. It was a sunny Saturday morning and he has come to the office to think quietly about the dilemma of car security marketing to private customers. He was using it himself, and was very pleased with the system, so he could not understand why others did not want to subscribe to it. Was it about wrong sales approach? Maybe the product itself should be modified? Should it be sold through car retailers? They tried it but nobody was interested in promoting someone else’s product, so the sales never picked up. He finished his tea and took up reading yesterday’s business daily.

## 14. Esimese äriidee otsimise lugu

Urve Venesaar<sup>55</sup>

### Algus

Margus, ideede algataja, oli juba umbes 11-13-ndast eluaastast olnud tehnikahuviline (nt on ta tegelenud autode tuunimisega ca 9 aastat) ja tegelenud äritegevusega, näiteks on äri tehtud mopeedide, telefonide ja autode ning muude väiksemate asjadega. Kuid siis ei olnud reaalselt kogemust, ei osanud ka tarkade inimeste käest küsida. Kuna Margusel on autode tuunimise hobi, siis tegevusi jätkub, nt tegutseb ta hobi korras mitmetes meeskondades, sh TTÜ autosportklubis, millega koos korraldatakse näitusi ja viiakse läbi teisi üritusi. Kuid mõte ja huvi midagi ise ära teha või oma ettevõtte luua on ikka olnud, aga teadmistest ja ressurssidest on puudu jäänud.

### Ühinemine üliõpilasfirma programmiga<sup>56</sup>

Margus nägi kuulutust üliõpilasfirma programmi kohta ja kohe tekkis mõte, et läheks vaatama, mida see programm endast kujutab. Kuulutuse nägemise ajal konkreetset ideed veel ei olnud. Aga siis läks Margus esimesele kohtumisele ja samal ajal hakkas vaikselt mõtlema, et mida ette võtta? Järgmise asjana hakkas ta meeskonda kokku otsima. Kõigepealt käis ta kõik sõbrad läbi ja kutsus kaasa lööma. Alguses oli neid 7 inimest, kes olid huvitatud kohe aktiivselt midagi tegema hakkama. Nad hakkasid koos käima ja idee üle arutama. Aga esimestel koosolekutel kõiki seitset huvilist vist kordagi kokku ei saanud, siiski mõnikord juhtus, et maksimum kuus inimest oli kohal. Lõpuks jäi järgi vaid kolm huvilist (Margus Ats, Anne). Margus oli astunud (2008) Tallinna Tehnikaülikooli õppima tootmistehnikat. Ats õppis sel ajal Tallinna Tehnikakõrgkoolis autotehnikat, Anne ärijuhtimist Mainoris.

Esimeseks ideeks oli lauamäng. See oli mõeldud nn inimese elutee kujundamise mänguna, et kuidas elus jõuda püstitatava eesmärgini. Arutati, tehti kavasid, mõeldi ja mängiti läbi paljusid variante, oldi aktiivselt tegevuses, aga kokkuvõttes ei suudetud omavahel ikkagi ühist keelt leida mängu ülesehitamise ja kujundamise küsimuses. Mõte oli hea, sellega oldi rahul, aga igaõhtused arutelud ei viinud lahenduseni, mis osalisi oleks rahuldanud. Lõpuks jäeti see idee kõrvale.

Järgmise idee otsimiseks tehti ajurünnak. Jõuti mõtteni, et võiks jalgratta ja trenaažööri funktsioonid kokku ühte tootesse panna. See idee tundus väga äge. Kuna Margus ja Ats olid sõbrad ja nagunii ehitasid koos igasuguseid asju, siis nad mõtlesid, et vahet pole, kas sellest ideest sünnib äri või ei sünni, aga suur huvi oli lihtsalt midagi ära teha. Idee, et saaks ehitada

<sup>55</sup> Tallinna Tehnikaülikool, Majandusteaduskond, Ärikorralduse instituut, Kinnisvara, logistika ja ettevõtluse õppetool; Professor, teadusprodekaan.

<sup>56</sup> Vt Lisa 1. Lühikokkuvõtte üliõpilasfirma programmi sisust

vahendi, millega teha sporti ja millega oleks õues, metsa all ja tänaval võimalik ka liigelda, tundus neile huvitav. Siis algas toote väljamõtlemise ja kavandamise etapp. Margus ja Ats mõtlesid koos ja eraldi, istusid kohvikutes, panid paberile igasuguseid mõtteid ja joonistasid kogu aeg uusi lahendusi. Kui üks osa lahendustest sai paberile, siis hakati silma järgi seda aparraati kodugaraažis kokku keevitama. Koguti sõprade käest rattaid ja muid detaile, et saaks trenaažoor-ratta kokku panna.

Toote prototüübi ehitamisega paralleelselt tulid ka koolitused üliõpilasfirma programmi raames. Siis lepiti omavahel kokku tööjaotus, et Margus ja Ats olid ametis insenerilahenduse väljatöötamisega, Margus juhatas kogu protsessi ja Anne ülesandeks oli kokku panna äriplaan ning sealhulgas teha selgeks finantsküsimused. Kolmekesi tegutsemine tundus päris OK ja ülesannete jaotus lähtus huvist ning oskustest, mis sobis kokku ka erialase õppimisega (st. Margus ja Ats tehnika ning Anne ärinduse erialal). Eks erialaõpingutest lähtuvalt tulid ka insenerimõtted. Marguse hinnangul on ta tehnikahuviga üles kasvanud, sest kogu aeg on midagi leiutatud. Ja üliõpilasfirma loomise kursus oli kindlasti väga hea, et selgeks saada äriplaani tegemise põhimõtted. Margus ja Anne tegelesidki rohkem äri planeerimise teemaga, käisid kohtumistel õppejõudude/juhendajatega ja teiste spetsialistidega äri planeerimist õppimas, Ats oli rohkem leiutaja ja disainer/mõtteleja, vähem oli tahet mingeid numbreid paberi peale panna. Üliõpilasfirma programmi koolitusest sündis see kasu, et seal olid reaalsed ülesanded ja reaalsed näited. Enne ei osatud üldse mõelda, et kust leida infot või kuidas arvutada rahaliselt äriiga seotud tulusid ja kulusid, teha rahavoogude prognoosi jne. Kokkuvõttes selgus, et see polegi nii raske, vaja on ainult üks kord see protsess praktiliselt läbi teha, et põhimõttest aru saada.

Kursuse lõpupoole selgus, et meeskond on üliõpilasfirma programmis osalejatest äriidee arendamise ja selle rakendamise planeerimisega kõige kaugemale jõudnud ning neil on võimalus minna Eestit esindama Junior Achievement poolt korraldatavale rahvusvahelisele konkursile. Selline võimalus stimuleeris aktiivselt edasi toimetama, toote prototüüpi täiendama ja ka äriplaani korralikult valmis kirjutama.

## **Konkurss**

### *Konkursiks ettevalmistamine*

Paralleelselt õppimisega ehitati enne rahvusvahelisele konkursile minekut aktiivselt prototüüpi, mis enne jaanipäeva valmis sai ja millega käidi peaaegu igal õhtul või üle õhtu koos, et äriplaan lõpetada. Sellega oli kiire, sest äriplaan tuli konkursile varem saata. Kui see tehtud, algas esitluse kirjutamine ja harjutamine, prototüübist piltide ja video tegemine. Eks see esimene prototüüp oli veidi naljakas, kokku monteeritud vanadest ratastest ja teistest vanaraua hulgast leitud detailidest. Esitluse harjutamisse suhtuti täie tõsidusega ja kogu ettekanne käidi mitmeid ja mitmeid kordi läbi. Kuna aega oli ettekandeks antud vaid 6 minutit, sh video 3 minutit, siis oli väga tähtis jõuda selleni, et lühidalt kõige paremini ennast potentsiaalsele investorile maha müüa.

### *Konkursil osalemine*

Meeskonna sõitu JA-YE rahvusvahelisele konkursile („Junior Achievement – Young Enterprise Challenge“) Taanis 24.-26. juunil 2009.a. toetasid rahaliselt Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus (EAS) ja Junior Achievement. Taani jõudmine oli kogu meeskonnale väga oluline kogemus. Marguse sõnade järgi on talle alati meeldinud suured äriinimesed ja sel konkursil tundis ta ka ennast äriinimesena. Kogu keskkond oli ametlik, kuid ühtlasi sõbralik ja toetav, kõik oli väga hästi organiseeritud. Selle väga positiivse hoiaku tekkimisele aitas kaasa ka hotellitoe valik, kus Margusel ja Atsil oli õnne saada elamiseks endale Radissoni hotellis kahekorruselise katusekorter, mis oli väga lux elamus.

### *Mida oli konkursilt õppida?*

Konkursilt sai palju asju õppida. Kuna see oli esimene kord meie riigil konkursil osaleda, siis ei teatud eriti hästi, kuidas selleks ette valmistada. Mõningaid juhiseid saadi õpilasfirmade konkursside kogemustest SENT (Sild Ettevõtlike Noorte Tulevikku) juhendajatelt, kuid ikkagi valmistati ette vaid nn iseenese tarkusest tulenevalt. Kõige nõrgem koht oli riigi/meeskonna boksi kujundamine. Kodus oli ette valmistatud ainult infolehed (hea seegi), kuid mitte midagi muud. Tuli leida ideid, kuidas täita laua ja seina pind boksis. Siis leiti väljapääs selles, et õuest otsiti kaunistuseks rohelisi põõsa oksid ja maja pealt leiti ka vaas mingite okstega. Kuna konkursil esitletav toode ise oli väga raske ja mahukas, pealegi vaid üsna algeline prototüüp, siis seda kaasa ei võetud, vaid otsustati teha video. Boksi sisustamiseks pandi sülearvuti ekraanile mängima toote video, mis demonstreeris trenaažööratta sõitu pargis ja linnatänaval.

Teiste riikide meeskonnad olid boksi kujundamiseks tunduvalt paremini ette valmistatud, neil olid selleks ka varasemad kogemused eelmiste aastate konkurssidelt. Teadmiseks järgmistele konkurssidele minekul, et boks tuleks kujundada atraktiivselt.

Suureks pähklikuks oli nn investorite žürii ees esinemine, mis tähendas seda, et kõik meeskonna liikmed pidid olema kõigega kursis sõltumata omavahel tehtud tööjaotusest. Kui teed üht konkreetset osa meeskonnas, siis pead teadma sellest väga hästi kõike, kuid pead teadma ka seda, mida teised teevad, sest žürii küsib täiesti ootamatuid küsimusi, millele peab kohe oskama vastata. Kindlasti üks suur kogemus oli publiku ees esinemine ja pealegi võõrkeeles esinemine ning tutvused, mis hiljem on kasuks tulnud. Kui pärast esitlust korraldajad tulid hea esitluse eest õnnitlema, siis see motiveeris meeskonda väga positiivselt mõistma, et suur töö konkursiks ettevalmistamisel on end ära tasunud. Ps. suhtlemine ja konkursikeskkonnas liikumine oli huvitav, sai kuulda, kuidas teiste riikide noored mõtlevad ja mis on nende reaalsed õppe ja äritegemisega seotud probleemid. Vahetu suhtlemine ja info, mida noored teevad ja räägivad, kuidas nad hindavad oma riikide ärikeskkonda, oli meeskonnaliikmete arvates väga hariv tegevus ja kogemus. Selles mõttes oli üritus väga hästi organiseeritud.



## Toote esitlus

Toote nimi „Muscletrike“ tekkis trenažööri ja jalgratta funktsiooni ühendamisest. Muscletrike on mõeldud eelkõige treenimiseks, mida erinevalt traditsioonilisest treenimisviisist jõusaalides saab selle trenažöör-jalgrattaga teha looduses ringi liikudes (Joonis 1).

Meeskonnal oli väga hea äriäuse oma tooteidee tutvustamiseks: *No need for hunger strike, just use Muscletrike*. See on pärit ühe Marguse sõbranna Kersti käest, kellega koos äriäuse otsingul püüti leida sõna, millega Muscletrike riimuks. Nii sündis pärast pikki tunde igasugu variantidega harjutades väga hea sisuline äriäuse, milles ühendus trenažööri funktsioon ja selle kasutamise võimalik tulemus.



Joonis 1. „Muscletrike“

Äriäuse olemasolu oli konkursil väga oluline, see jäi kõigile meelde. Huvi toote vastu oli suur nii konkursil osalejate, žürii kui ka korraldajate poolt. Meeskonna äriäuset korraldajate ja žüriiliikmete kõnedes, sellega tehti nalja ja sooviti edu! Tunti huvi tootmise võimaluste kohta ja üritusel osalevate äriäuseste poolt jagati soovitusi, kuidas tootmisega edasi minna. Üks konkursil osalejatest (Norra äriäuse) avaldas soovi esimene tehases valmistatav toode endale treenimiseks ära osta. Tundus, et see oli üks ideedest, mis konkursilt aktiivset vastukaja leidis ja meelde jäi. Kuigi meie meeskond ühtegi auhinnalist kohta ei saanud, siis meeskonna liikmed kinnitasid, et juba üksnes konkursil osalemine oli neile suureks võiduks ja et kõik osalejad olid võitjad.

### *Pärast konkurssi?*

Konkursi lõppedes olid meeskonna liikmetel emotsioonid kõrgel, mis andis jõudu ja mõtteid edasiliikumiseks, oldi väga keskendunud oma ideele ning otsustati täie jõuga edasi minna, uus toode valmis ehitada ja tootmisele mõtlema hakata. Kui Eestisse tagasi tuldi, siis kuu aega oli veel selline kihk edasi toimetada, 2 nädalat hiljem aga ei räägitud üldse oma asjast. Siis edasi hakkas oma äriideega tegelemise huvi lahtuma ja tekkisid lahkarvamused meeskonna liikmete vahel. Tehti ka reaalsed arvutused, mis näitasid, et alguses tuleb teha palju kulutusi enne, kui tulu hakkab tulema. Kulude katmiseks ei leitud ka rahastamise allikat. Seega kadus meeskonnal motivatsioon uue ratta tegemiseks. Ka igasugu teised tegemised tulid vahele, kus omavahel eriti ei suheldud. Meeskonna juhina käis Margus Atsi ja Anne juures, et nende arvamust küsida, et kas ja kuidas edasi minna. Kumbki olid teinud juba teised tulevikuplaanid ega olnud enam nõus selle äriideega end siduma ja jätkama. Seega kaotas Margus meeskonna.

Aga kuna suur töö oli tehtud ja kahju seda sinnapaika jätta, siis Margus otsustas siiski ise jätkata. Ta võttis isaga ette uue toote tegemise, mis sai juba palju parem kui esimene ja see saadi tööle nii nagu vaja. Olgugi, et mingeid väiksed detailid olid veel vigaseid, aga trenadžöör-ratas sõitis, temaga sai liigelda ja ta töötas ka trenni eesmärgil. Uuest tootest tehti ka promovideo ning Margus esines sellega TTÜ tehnikapäevadel ja TV-s.

Paralleelselt uue toote ehitamisega käis Margus kohtumas TTÜ tehnoloogia- ja innovatsioonikeskuse spetsialistidega, et uurida patendi taotlemise võimalusi. Koostati isegi tegevuskava spin-off firma loomise kohta. Kuid pärast mõningast asjasse süvenemist tundus Margusele, et see lahendus talle ei sobi. Siis käis ta EASis ja Tallinna Ettevõtlusametis uurimas toetuste saamise võimalusi, püüdis leida koostöövõimalusi Tehnopoliga ja käis EASi koolitustel. Ta leidis endale patendivoliniku, kes tegi väikse patendiuurimuse, ja Margus ise otsis infot võimalike sarnaste toodete kohta, kuid midagi konkreetset sarnase toote ega patendi kohta internetist ei leitud.

### **Konkurss „Ajujaht“**

Siis tuli konkurss „Ajujaht“, kus Marguse esitas oma idee, mis valiti ca 1700 idee hulgast lõppvooru kandidaadiks ca 150 idee hulgas. Kui Margus läks komisjoni ette oma ideed kaitsma, siis teatas konkursi žürii, et selline toode on USAs juba olemas nn *street strileri* nime all. See oli uskumatult sarnane Marguse tootele! Selgus, et žürii oli patendiuuringu tellinud, mille tulemusena selle toote olemasolu välja tuli. Kuna Margusel ei olnud rahalisi vahendeid sellise uuringu jaoks, siis temale jäigi see info kättesaamatuks. Tegelikult oli USA toode küll musklite treenimiseks ja sarnane kujunduse osas, kuid nimi ei olnud sama (mitte *Muscletrike*, vaid *street strider*). Selle tõe ilmsikstuleku tõttu kukkus Marguse idee konkursilt „Ajujaht“ välja.

## Mis edasi?

Praegu on trenadžöör-ratas nn. jahtunud seisus. Üks põhjus on see, et pole meeskonna tuge, üksi tegutsedes on toodet küll edasi arendatud, kuid produktiivsus on olnud madal. Nüüdseks on leitud ka potentsiaalne koostööpartner, mõte oli toode arvutis projekteerida, et saaks selle lasta ta kusagil tehases valmis teha. Kindlasti saab teha mingisuguse lahenduse, mida on võimalik Euroopas patenteerida. Hetkel Marguse üks eesmärke on mõned tooted veel valmis teha, et neid kasutada meelelahutuslikel üritustel, testida ja edasi arendada, kui vaja. Sellega on hea ka ise või sõpradega sõita ja treenida.

Tänaseks on isegi joonised arvutis peaaegu olemas, prototüübid olemas, isegi hinnapakumised on uutele raamidele olemas. Enamik asju oleks nagu olemas ja kui leiaks kellegi, kes jõuaks tegeleda arvutustega, finantside planeerimisega, EASi toetuste taotlemisega ja teiste asjade korraldamise küsimustega, siis tasuks otsida ka insener, kes selle toote valmis teeks, et oleks motivatsiooni edasiminekuks.

Marguse arvates on vaja jälle kokku panna meeskond, see teema uuesti läbi mõelda. Ja leida koht, kus tootma hakata. Kui mõni tootmisettevõtte avaldaks soovi, oleks Margus koostöövalmis. Mõeldes tootmisele ja tranažöör-ratta turule viimisele, siis üks miinus on kindlasti see, et see toode nõuab head insenerilahendust (sh küllalt mahukas), on kallis toode ja müüginumbrid ei tarvitse tulla suured, sest sihtgrupp on suhteliselt väike. Aga milline on ikkagi sihtgrupp, seda tuleks täpsustada enne, kui tootmisele mõelda. Arvestades mitmeid takistusi (meeskond, ressursid, jne) jättis Margus selle idee kõrvale, paremaid aegu ootama.

Lahendamist vajavad küsimused: *Kas ja kuidas minna edasi trenadžöör-ratta idee rakendamisega? Milline võiks olla ärimudel? (sh hinnata turu suurust ja ressurside vajadust?). Millised on võimalused saada Eestis ettevõtlustoetust või leida teisi finantsressursse trenadžöör-ratta tootearenduseks ja tootmise käivitamiseks?*

## Jätkuvalt püsib motivatsioon oma firmi jõuda

Vahepeal on Margus käinud mitmetel koolitustel, sh välismaal (Venemaal, Soome, Rootsi), aktiivselt osalenud EAS poolt korraldatud ja teistel üritustel, kogunud teadmisi ärijuhtimise vaadkonnas, kuid seni ei olnud veel ka firmat asutatud, mille taha jäi nii mõnigi asjaajamine. Soov ettevõtjana tegutseda ei ole vaibunud, vaid kogu aeg on otsitud ideed, mida teha, kuidas edasi minna?

Margus on igapäevaselt end harinud mitmete raamatute, sh erinevate inimeste edulugude lugemisega. Motiveeritud inimesed räägivad oma lugusid, kuidas midagi on juhtunud, kuidas probleeme lahendatud jne. See on huvitav, need lood ja nende taga paistvad võimalused/unistused hoiavadki energiat ja tahet ise midagi teha. Kui mõelda Marguse lemmikutele (nt H. Ford; Napoleon jt), siis nende lood on paljuski sarnased selles mõttes, et kellelgi ei ole alguses lihtne olnud. Margus leiab, et temalgi ei ole lihtne olnud. Sõpradega äri tegemine osutus keeruliseks. Kogemus viis arusaamisele, et koostöö tuleb väga konkreetselt paika panna, nt

mis juhtub siis, kui midagi juhtub. Näiteks, kui äri läheb halvasti või kui keegi loobub, siis kellel saab olema õigus osa ära osta? Võimalikud reeglid tuleb väga täpselt läbi mõelda kohe alguses, kokku leppida ja paberile kirja panna.

## **Uue äriidee leidmine**

Vahepeal asus Margus tööle kinnisvara valdkonnas palgatöötajana, et saada kogemusi praktilises töös ja suhtlemisel meeskonnas ning klientidega. See Margusele meeldib, et saab palju suhelda inimestega, ettevõttes on hea meeskond ja sõbralik õhkkond. Nüüdseks on Margusel registreeritud ka oma firma selleks, et paralleelselt palgatööga otsida väljakutseid, tegeleda veel millegi muuga oma firma all.

Motivatsioon oma firma teha on olnud kogu aeg. Uus idee selleks sündis seoses kahe aasta taguse konkursil käimisega. Sealt saadud kontaktid juhtisid uue äriidee leidmisele, millega katset teha reaalset turul tegutsemisega, et praktilisi kogemusi juurde saada. Nimelt tookordne üliõpilasfirmade konkursi võitja (Taani üliõpilasfirma), kelle äriideeks on plastikust kotskingade kotsakaitsete tootmine, on otsinud äripartnereid – edasimüüjaid oma tootele. Firma on väga hästi müünud oma toodet Põhjamaades ja Inglismaal, aga nad on huvitatud selle turustamise laiendamisest Balti riikidesse. Nende idee on geniaalne - koguseliselt väikesemahuline toode ja lihtne kasutajale. Kingade plastikust kotsakaitseid on kahte liiki: läbipaistvad ja mustad. Läbipaistvad kaitset on mõeldud uutele kingadele. Mustad kaitset sobivad vanemale ja juba kulunud kingakontsadele, kuna selle kaitsega on hea kingakonts ära parandada. Kui kaitse panna peale, siis jääb see peaaegu nähtamatu. Müügitoodetega koos saab olema ka eestikeelne kasutamise juhend.

Sellest pakkumisest tekkis Margusel mõte minna oma äri hulgikaubanduse valdkonda ja alustada praktiliste kogemuste kogumist selles, et võtta enda peale nimetatud toote turustamine Balti riikides. Nüüdseks on kaks kuud läbirääkimisi olnud. Margus on leidnud endale ka meeskonnaliikme, kellega koos püütakse edasi minna. Praegu käib lepingute allkirjastamine. Turustajate otsingutes on kokkuleppeid saadud nii hulgi- kui ka jaekaubandusettevõtete (nt kingakauplused, universaalpoed), kuid ka igasuguste ilusalongide, juuksurite, kingseppadega, jne. Sihtgrupp tundub üsna lai olevat, kuid reaalseid tulemusi veel pole, need selguvad siiski konkreetsetele sihtgruppidele müügiga katsetamisel.

Kotsakaitsete orienteeruv hind saab olema ca 7,80-10 eurot 4tk karbis (st 2 väikest ja 2 suurt kotsakaitset karbis). Kui teha lihtne arvestus, et keskmine kinga hind on 30-40 eurot ja arvestades kingade kandmise ajaks 2-3 kuud, siis kui iga päev kinga kanda, kulub ta piisavalt, et tekib vajadus kasutada kingakontsade kaitset kingade kandmisea pikendamiseks. Margus usub, et see on minev kaup. Toodet on testitud ka praktiliselt vanade kingade parandamise läbi, tulemus oli hea: kotsakaitset tegid vana kinga ilusaks. Ka kingseppadele sobiks see toode. Noortele, kes tahavad väga peente tikk-kontsadega kingadega käia, on kindlasti selline kotsade kaitse kasuks. Aga müügi õnnestumiseks tuleb teha põhjalik turu-uuring, otsida sobivad müügikanalid ja hakata reklaami tegema. Turu uurimisega on alustatud, kuid

vaatamata sellele tundub see olema üsna keeruline. Toodet on tutvustatud sõpradele ja tuttavatele, on ka erinevaid huvitavaid reklaamitrikke välja mõeldud. Suur töö turundusplaani tegemisel seisab ees veel enne, kui reaalselt müügitehinguid tegema saab hakata.

Oma hulgiettevõtte tegi Margus koos väga hea sõbraga, neil on kolm aastat ühist ärikogemust, mis tähendab seda, et omavaheline usaldus on olemas. Kokku on lepitud otsuste tegemise (st osaliste kokkuleppel) ja tulude jaotamise põhimõtetes, mis on kirja pandud firma põhikirjas.

Lõppkokkuvõttes on Margus jõudnud oma ettevõteteni, kus saab end proovile panna. Margus usub, et teeb hulgiäri kindlasti lühiajaliselt, nt viis aastat, et edaspidi millegi tõsisemaga edasi minna. Trenažöör-ratta tootmise alustamise soov on ikka hinges. Praegu on esimene ülesanne Eesti, Läti ja Leedu turule jõuda kingakontsade kaitsete müügiga ning ettevõtte tegevus käima saada. Mõte on luua head sidemed Balti riikides ja mitte esialgu kaugematele turgudele mõelda. Isegi, kui tuleb mingeid teisi tooteid, mida edasi müüa, siis headest kontaktidest saab kindlasti abi. Lahendamist vajab küsimus: *Kuidas teha turundusplaani kingade kontsakaitsete turustamiseks Balti riikides?*

### **Mida soovitada uutele ettevõtlusega alustajatele, üliõpilasfirma programmis osalejatele?**

Margus soovib lugeda raamatuid ja talle meeldib soovitus “Ära loobu kolme sammu kaugusel kullast“. Margus meenutab, et temalgi on olnud 4-5 ideed/projekti (lauamäng, autode disainimine, tuunimine, lauamäng; interneti lehekülg). Mõnedele neist on ta jõudnud isegi äriplaan teha, kuid mingil hetkel on idee teoks tegemisel tekkinud takistusi, mistõttu see või teine idee on kõrvale lükatud ja uut ideed hakatud välja mõtlema. Praktikas on palju juhtumeid, kus loobutakse „kolm sammu“ enne idee realiseerimist. Kui mõelda edukatele inimestele, siis enne edukaks saamist on enamikul väga pikk protsess läbitud (nt Harry Potteri raamatu autor, ta kirjutas trammis ja bussis, sest kodus ei olnud elektrit ja valgust, kulus palju aastaid. Aga siis ühel hetkel käis klõps ja siis ta enam ei loobunud). Kui on alustatud, siis peab end motiveerima energiat üleval hoidma, et väga lihtsalt ei loobuks ja alustatud asi saaks lõpuni viidud. Kuid kõike korraga teha ei saa, tuleb ükshaaval asjad ette võtta ja ära teha!

Üks oluline koht ettevõtlusega alustamisel on meeskond. Optimaalne alustamisel oleks kolm inimest kokku saada, kes oleksid motiveeritud ideega edasi minema. Meeskond tuleb alati hästi kokku panna, läbi arutada igaihe soovid ja taotlused, leppida kokku reeglites, jne.

Marguse arvates on üliõpilasfirma programm üks väga suur võimalus, mille läbi noored inimesed saavad ettevõtlust lähemalt ja praktiliselt õppida, oma ideed arendada, kohtuda ettevõtjatega ja teiste spetsialistidega, rääkida ja arutada asju inimestega, kel on head praktilised kogemused. Selles protsessis osaledes on võimalik hinnata oma võimeid ja aru saada, kas ettevõtja elustiil ikka sobib karjääri tegemiseks.

## Lisad

### Lisa 1. Lühikokkuvõte üliõpilasfirma programmist

Üliõpilasfirma programm on õppeprotsess, mille eesmärk on anda üliõpilastele võimalus õppetöö käigus proovida, kuidas oleks oma ettevõtet luua ja seda juhtida. Üliõpilasfirma programmi idee on kasvanud välja Junior Achievement – Young Enterprise (JA-YE) õpilasfirma programmist, mis on nii Eestis kui ka mujal maailmas väga palju populaarsust kogunud.

Programm tuleb läbida aasta jooksul ja see sisaldab eelkõige sobiva meeskonna kujundamist, äriidee otsimist ja turu-uuringuid, äri võimaluste ja vajalike ressursside hindamist, äriseadustiku ja muu seadusandlusega tutvumist, äriplaani koostamist ja selle põhjal reaalse äritegevusega alustamist. Ühesõnaga – programmi käigus otsitakse vastuseid põhiküsimustele, mida? kellele? kuidas? toota või teenuseid osutada ning protsess tehakse praktiliselt läbi juhendajate ja praktikute kaasabil ja eestvedamisel. Üliõpilasfirmade tegutsemiskeskond on juhendajate toetusel veidi turvalisem, kui päris üksi ettevõtlusmaailmas tegutseda, ressursside kaotusrisk on väiksem ja on võimalus saada teadmisi äriidee praktikas rakendamise kogemustest. Programmi lõppedes üliõpilasfirmad likvideeritakse. Kes on valmis ja soovib, saab siis asutada nn pärisfirma. Parim Eesti üliõpilasfirma pääseb ka Euroopa üliõpilasfirmade lõppvõistlusele Eestit esindama. Programmi eesmärk üliõpilastele pole mitte eduka äri loomine, vaid eelkõige läbi õppeprotsessi ettevõtluskogemuse saamine - *learning by doing*.

2008. aasta sügisel käivitati üliõpilasfirma programm pilootprojektina ka Tallinna Tehnikaülikoolis. Täna saame rääkida kogemusest, mis on juba kahel kevadel andnud parimale üliõpilasfirma meeskonnale võimaluse esindada Eestit Euroopa üliõpilasfirmade konkursil „Junior Achievement – Young Enterprise Challenge“ (JA\_YE): 2009. aastal Taanis ja 2010. aastal Bulgaarias. Osalenud meeskondade sõnul on konkursil osalemine olnud õpetlik ja motiveeriv oma äri arendamisel.

## 15. Mistra-Autex – osake Euroopa autotööstusest Raasikul

Anne Jürgenson<sup>57</sup>



### Kas on dilemma või ei ole dilemmat ...

2011.a. alguses võivad Mistra-Autexi juhid jälle peale majanduskriisi kergemalt hingata. Tootmismahud on taastunud, üldine olukord stabiliseerunud. Kriisi aega langenud tarnete alustamine Volkswageni grupile on käivitunud. Ettevõtte põhiomanikud ja juhid Priit Tamm ja Tauno Vaaderpass istuvad peale tööd kohvitassi taga ja mõtlevad tulevikule. Või pigem mõtlevad, kas ja kui palju peaks mõtlema tulevikule. Konkurents autotööstuses on armutu ja hinnapõhine ning samas nii tooraine- kui tööjõu hinnad kasvavad. Ja Eesti ettevõtte plussiks pole ka Kesk-Euroopast suhteliselt kauge asukoht .. Tauno Vaaderpass sõnastab tekkinud olukorra:

*Jah, meil on üks probleem, et ettevõtte rahakott on nii õhuke, et meil protsessid kipuvad olema juba nii lihvitud, et enam kuskilt midagi juurde võtta ei ole. Ja see hinnasurve, mis on autotööstuses, on meeletu. Ajaloo jooksul esimest korda suutsime hindu tõsta. Ehk oleme 15 aastat ainult langetanud hindu, kuigi kõikide asjade hinnad tõusevad. Lihtsalt see viimane tooraine tõus – seda pole enam kuskilt kompenseerida. Ei ole kuskilt enam midagi võtta, iga eksimus on väga valus, koorekiht peab olema .. „või“ peab olema veidi kõvem. Sellega kurnatakse autotööstuse allhankija üldjuhul ära .. surutakse, surutakse, surutakse ja siis ollakse järgmise ukse taga, et aidake, nad läksid põhja ..*

*Seda taktikat, mitte küll teadlikult, kasutas autotööstus kuni 2009.a. kriisini ja kriis sõi paljud meie konkurendid turult välja. Lisaks ka autotööstus ise ostis paljud pankrotistunud ettevõtted endale, et tagada enda tootmise stabiilsus.*

*Meie jääme... Väga loodame, et autotööstus sellest õppis ning hinnasurvele ollakse tulevikus vähe leebemad...*

Kas on kuidagi võimalik tagada nõ rahulikum elu? Eristuda läbi tootearenduse? Minna uuele ringile kliendibaasi laiendamise osas ehk alustada uusi, pikaajalisi läbirääkimisi mõne autotööstusega, kellega koostööd veel tehtud pole? Või püüaks nüüd mõned aastad hoida seda, mis on? Või otsida uusi müügivõimalusi hoopis väljaspool autotööstust? Seoses hiljuti avatud uue katselaboriga on tekkinud mitmetel Eesti disaineritel asja ettevõttesse ja muidugi on aeg-ajalt visatud õhku ka uitmõtteid teemal, et kas autodele tekstiilitooteid pakkuv ettevõte ei võiks mõelda ka mööbli- või vaibatootmisele ja sellega seoses hoopis teist sorti turgudele.

---

<sup>57</sup> Poliitikauuringute Keskuse PRAXIS analüütik.

Siiski ei kujune tulevikuteemaline vestlus kahe ettevõtte omaniku vahel väga kirglikuks. Mehed on ühel nõul, et esiotsa jätkatakse autotööstusega, mis on nende jaoks prioriteet number üks. Ja kes tahab rahulikumat elu, läheb pensionile... Priit Tamm arutleb:

*1996. aastal see tehas loodi ja sellest ajast peale ta toodab autotööstusele tekstiilmaterjali. /.../ Ehk siis selleks, et meid ümber kujundada, tuleb ümber kujundada kogu tehas, seal juures ka suuresti seadmepark, nii et me ikkagi peame jääma autotööstuse juurde.*

Tauno Vaadepass on nõus:

*Mujal turgudel minnakse enam põhja kui autotööstuses. Ei ole enam trendi, et igal pool peab vaip olema, nüüd on parkett. Meil ei ole üles ehitatud disainereid, mingit marketingi. Oleme väga spetsiifilised. Selles tööstuses ei ole harjutud rääkima, et on ilus vaip. Sellist terminit ei ole. Vaip, mis vastab ainult numbritele, värvinumber see, kulumine see ..*

Ja kui palgad jälle tõusevad, tuleb üha enam mõelda tootmise automatiseerimisele. Tauno Vaaderpassi sõnadega:

*Lihtsalt ei võta töölisi, võetakse robotid, kes ei käi vetsus, ei tee suitsu, ei vingi. Lihtsalt inimesed jäävad tööta. See on see perspektiiv.*

Koos otsustatakse enamgi veel kontsentreeruda põhitegevusele, tekstiilile. Lõpetada otsustatakse vahu- ja plastmasstoodete tootmine. Võimalusel müüakse seadmed maha ja ruume kasutatakse põhitegevuse laiendamiseks. Tekstiili ja vaipade alal tuleks ajada kompetents väga tugevaks. Samas, tootearendusse investeerimisel on ka piir ees, jääda tuleb väga pragmaatiliseks. Nt on küll vaadatud nanotehnoloogiaid, aga oma ettevõtte jaoks seal perspektiivi ei paista. Tauno Vaaderpass:

*Kui võtame auto, siis ta sõidab ikka väga hästi ilma vaibata ka. Siin on see põhiline edasiviiv jõud hind. Ehk saada ilus asi võimalikult odavalt, aga nanotehnoloogia odav kindlasti ei ole. Me ei ole mingi raketiteadus. Arengud on ainult taaskasutuse poole pealt, ehk siis kasutada võimalikult palju oma jääke uuesti tootes. Seda me oleme teinud ..*

Nii et rääkida saab arendustegevuse osas vaid seadmete parendamisest ja vigade minimeerimisest.

Priit Tamm unistab suurematest turumahtudest Euroopa autotööstuse turul:

*Tahaks kasvatada meie Kesk-Euroopa turuosa sama suureks, kui ta on olnud traditsiooniliselt Skandinaavias. Ehk kui täna on Skandinaavia osakaal ca 70%, siis tulevikus võiks see olla pooleks 50/50. Aga seda mitte koguseid Skandinaaviasse vähendades vaid Euroopasse suurendades.*



Samas on hetkel kogu tööstuse edasiste arengute osas teadmatus ikka veel päris suur. Priit Tamm ei ole kindel, kaua uus tõus autotööstuses kestab, peljates eriti ülekuumenemist Hiinas:

*Kui keegi küsiks, et mis teie ettevõtte strateegia on, siis ma täna ütles niimoodi, et nali naljaks, aga pigem ootame. Tiksume ja vaatame, kuidas olukord on. Loeme lehte, ootame nagu niisuguseid märke ... /.../ Autotööstus tuli alles kriisist välja. Alles on kõik hakanud hästi minema. Miks täna Euroopa autotööstusel hästi läheb, on Hiina turg ja arenevad turud (India, Venemaa, jms). Mina isiklikult ei ole eriti kindel, et see asi seal samasuguses tempos, sama hästi ja õnnelikult edasi läheb. Ma hästi ei usu seda.. Tänapäeval Hiina turg nõuab nii palju kõike. Mitte ainult auto turg, vaid kõike, kõike. Mahud on kõigil väga kõrged. Kindlasti need jäävad veel kõigil väga kõrgeks, aga on see aasta, on see kaks, on see kolm... Kuid see on nagu Vene kriisiga, et kõik teadsid, et see tuleb, aga keegi ei teadnud, millal see tuleb. Siis oli üks kord pauk. Kõik ütlesid, et ma teadsin. Ja, jah, teadsid. Aga oleks see olnud aasta enne või pärast, seda ei tea keegi. Ma võin öelda ju küll, et see purakas tuleb, aga kas ta on homme või on ta kolme aasta pärast, seda ma ei tea. Need tootmised kasvavad, kasvavad, kasvavad.*

Tauno Vaaderpass on nõus, et hetkel on Volkswageni grupi sees veel piisavalt laienemisruumi.

Nii jäävad hetkel edasist tegevust iseloomustavateks märksõnadeks kõrvaltegevuste koondamine ja kontsentreerumine põhitegevusele, mille raames tuleb oma kompetentse võimalust piires arendada.

*Kas mõni „tark mees taskus“ või juhtimiskonsultant annaks neile „paksema või“ tagamise osas teist nõu?*

## **Ettevõtte ajaloost**

Ettevõtte loodi 1986. aastal ning algusest peale on toodetud materjale autotööstusele. 1993. aastal ettevõtte erastati. Uuteks põhiomanikeks said Priit Tamm ja Tauno Vaaderpass ning Soome investorid. Priit Tamm oli 1990. aastal ettevõttesse algselt ökonomistina tööle asunud ja juba aasta pärast tegevjuhi kohale jõudnud. Tauno Vaaderpass oli ettevõttes kõik astmed läbinud, alustades 1988.a. liinitööst ja jõudes arendusosakonna juhi kohani. Seega uute juhtide kogemused olid pikaajalised. Erastamisagentuuri, täpsemalt agentuuri Saksa konsultantide nõudmisel kaasati omanikeringi ka soomlased, kelle kaudu loodeti, et ettevõttesse imbub ka lääne oskusteavet ja mõtteviisi. Teatud määral see juhtuski, nt kvaliteedisüsteemide juurutamise osas, mis on autotööstuses oleku aluseks, oli soomlaste konsultatsioonist palju abi. Peale ettevõtte väljaostmist asuti aktiivselt uusi tellimusi otsima, sh just Skandinaavia turgudel. Rasked ajad olid ettevõtte jaoks vene kriisile järgnev periood, kui jääd ilma vene

turust.<sup>58</sup> Kuid juba 1999. aastal alustati peale aastaid kestnud läbirääkimisi ja ettevalmistustöid müügiga Volvole.

2005.a. sai siiski selgeks, et soomlased müüvad ettevõtte ja potentsiaalsed uued omanikud, kellega läbirääkimisi peeti, ei olnud autotööstuses just kodus. Eestlastest juhtidel ei tekkinud nendega head klappi ja nõ paratamatu asjade käiguna otsustati ettevõtte ise välja osta. Sel hetkel oli ettevõtte suhteliselt Volvo-keskne, lisaks tegeleti veel töödega mööblitööstusele ja oli üks väiksema kasumimarginaaliga Usbekistani projekt, kuid oli selge, et midagi pidi kõrvale vaatama. Tehti otsus minna otsima kontakte Saksa turule. Algas pikaajaline läbirääkimiste protsess Volkswageniga.

Suhteliselt raskelt tabas ettevõtet hiljutine majanduskriis, mil käive oluliselt kukkus (vt tabel 1). Kui 2007. aastat iseloomustas Euroopa autotööstust tootmise 6%-line tõus, siis 2008.aastal oli tõus 5% ja 2009.a. langus 18%, mille tingis 2008.a. alanud ülemaailmne finants- ja majanduskriis.<sup>59</sup> Mistra-Autexi jaoks tähendas see näiteks plastmasstoodete tootmise lõppu, kuna üks Rootsi klient otsustas oma plastmasstoodete tootmise 2008.a. tagasi Rootsi viia. Nii jäi tühjaks terve vastav tšehh. 2008.a. koondati 210st töötajast ligi 80.<sup>60</sup>

Majanduslangus tuli sel hetkel, kui peale pikaajalisi läbirääkimisi Volkswageni grupiga, alustati realselt Saksa turule sisenemist. Ühest küljest tõi kahe asja kokkulangemine kaasa mõningaid probleeme - raskes majanduslikus olukorras kalduti Saksamaal eelistama kodumaiseid firmasid jne. Teisalt leevendas uus müügisuund kadusid teistel turgudel.

**Tabel 1.** Mistra-Autexi peamised majandusnäitajad, mln krooni

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Müügikäive, mln krooni	170,7	171,3	216	187,7	126,2	174,5
Kasum	6,4	-0,76	8	2,6	-3,6	3,1
Aasta keskmine töötajate arv		172	200	197	131	144

*Allikas: majandusaasta aruanded 2005-2010*

## **Tooted aastal 2011**

Peamised tootegrupid on järgmised:

<sup>58</sup> Koppelmaa, K. Raasiku ettevõtte Mistra-Autex koondab 52 töötajat. Sõnumitooja, 2008, <http://www.sonumitooja.ee/vanaleht/2008/St44/raasiku.htm> (vaadatud 19.06.2011).

<sup>59</sup> Majandusaasta aruanne 2009.

<sup>60</sup> Arunurm, K. Mistra-Autex otsib koostööd Eesti disaineritega, Sõnumitooja, 9.02.2011, [http://www.sonumitooja.ee/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3172:mistra-autex-otsib-koostoeod-estdi-disaineritega&catid=2:artikkel&Itemid=5](http://www.sonumitooja.ee/index.php?option=com_content&view=article&id=3172:mistra-autex-otsib-koostoeod-estdi-disaineritega&catid=2:artikkel&Itemid=5) (vaadatud 19.06.2011).

- Ligikaudu 40% ettevõtte müügist moodustavad vaibad nõ pooltoodetena, rullis. Need müüakse suurtele välisfirmadele, kellel on erinevates riikides tehased ja kus tehakse neist detailid, mida näeme nt autode pagasiruumis.
- Teise 40% moodustavad samasugusest materjalist kohapeal tehtud detailid, mis on nt autoistmete üks osa vms. Need müüakse samuti suurtele ettevõtetele, kes kogu suurema detaili, nt istme kokku panevad.
- Umbes 20% toodetest on sellised, mida toodetakse Eestis kohapeal ja müüakse otse autotööstusele, nt Volvole, Volkswagenile. Tegemist on seega valmistoodetega - pagasipõhjade ja automattidega.
- Muu, mis moodustab väikse osa müügiimahtudest, sh tehakse töid mööblifirmadele nii Eestis kui mujal, traktori- ja bussifirmadele Soomes, hotellidele Eestis jne. Müüdiv toode on sama – rullvaibad, pehmed matid, automatid (nt toodetakse umbes 700 erinevale automudelile Eesti turu jaoks). Natuke tehakse ka plasttooteid – ämbreid ja muud pudi-padi.

Enne kriisi töötas ka plastmassi tšehh, kuid Rootsi tellija viis tootmise üle Rootsi oma tehasesse ja pole kindel, kas rootslased hakkavad uuesti Eestis tellima neid asju. Hetkel seisab tšehh tühjalt ja põhimõtteline otsus on tehtud seadmed ostja leidumise korral maha müüa ja keskenduda pigem põhitegevusele ehk tekstiilile.

Tegelikult tehakse Eesti turule veel mitmeid põnevaid asju, mis ei ole autotööstusele suunatud. Selle tegevussuuna põhiideeks on tootmisjäakide ärakasutamine ilma erilise kasumi teenimise eesmärgita. Projektijuht peab siiski oma palganumbri välja teenima. Seega, kuigi juhtkonna prioriteet on selgelt autotööstusel, tegeletakse nende nõ loovprojektidega edasi, sest need on huvitavad ja arendavad. Aga tingimusel, et need siiski on isetasuvad või äärmisel juhul nullkasumiga. Ideid on palju. Nt mittelibisevast materjalist riidepuu, mis on küll alles katsetoode ja tundub, et Eesti turule liiga kallis ja tootmisse ei lähe. Vahel tehakse koostööd Eesti noorte disaineritega. Mastaapsemat plaani selle valdkonnaga siiski ei ole, st plaani viia mõni toode masstootmisesse vms. Pole ette näha pikaajalist ja kindlat nõudlust, mis tagaks sama stabiilsuse ettevõttele kui Euroopa autoturg. Samas, disainertoodete kasumlikkus on suhteliselt hea, aga mahud väiksed. Kui mõni projektijuht siiski leiaks pikemaajalise tellija ja teeks kõik kalkulatsioonid ja plaan tunduks vettpidav, ei paneks juhtkond ka kätt ette. Aga see valdkond pole see, kus juhtkond ise töötavaid äriideid otsiks.

## **Meeskond**

Põhiomanikud on tinglikult jaotanud vastutusalad alljärgnevalt: Priit Tamm vastutab ettevõttes finantside, inimeste, strateegilise juhtimise jms eest ning osaleb ka läbirääkimistel suurte autotööstustega. Tauno Vaaderpass vastutab tehnika ja arenduse eest - masinate, seadmete, insenertehnilise poole ja hoolduse eest. Nemad kahekesi on ka 90% ettevõtte omanikud. Juhatuses on 1 liige – Priit Tamm. Lisaks on moodustatud võtmetöötajatest juhtkond, kellega kõik strateegilised otsused läbi mõeldakse. Tauno Vaaderpass on aga nõukogu esimees.

Mistral on 6 projektijuhti, kellest 4 töötavad Euroopa turgudel, üks Eesti turuga ja üks turgudega, mille sihtmärgiks ei ole autotööstus ja seda nii Eestis kui mujal (mööblifirmad, traktori-, kraana- ja bussitööstus Soomes).

Lisaks tegutsevad agendid Rootsis, Usbekistanis ja Saksamaal, kuna autotööstusele ei saa müügitööd teha Eestis. Vaja on tunda olulisi inimesi, lävida nendega vabal ajal ja seeläbi teada, mis nende tööstustes parasjagu toimub. Agendid on iseenesest suureks kuluallikaks (2010.a. kulus agenditasudeks 4,55 mln krooni<sup>61</sup>) ja samas on nende töö üle raske kontrolli teostada. Siiski nende vajalikkuses Priit Tamm ei kahtle:

*Eesti on ikkagi kolkaküla, et kui me vaatame kaarti, siis ta on Euroopast kaugel. Me võime öelda, et siin on internet ja bla-bla-bla, aga sa pead nuusutama õhku, sa pead tundma nende inimeste elu, sa pead tundma neid, sa pead olema nende keskkonnas. Me võime öelda, et üks rootslane tunneb hästi eesti keelt, aga kui ta elab selle eesti keelega Rootsis, siis ta ei saa aru, mis toimub. Täpselt sama moodi ei saa meie aru, mis toimub Volvos sees, mis toimub Volkswagenis, mis toimub Usbekistanis, et me ei tea seda. /.../ Mina võin siin lugeda lehti. Võin tunnetada maailma situatsioone, palju Hiina areneb, palju autosid ostetakse. Mul on teada see info. Palju autotööstus toodab. Miks ta nii palju toodab. Aga Euroopa sees ma ei tunne seda, et kas kuskil kõrbeb. Siis kui kõrbelõhna on siia Eestisse tunda, siis Euroopas põleb juba terve mets. /.../ Selleks ongi need agendid. Agenti tegelikult ei saa hinnata. Nagu kvaliteediga, et ei saa hinnata kvaliteedi kulusid ja tulusid. Samamoodi agendi tööd ei saa hinnata. Midagi pole teha. Mõnele agendile me maksame 2 või 3 mln. Aasta lõpus mõtled, et milleks seda kõike, aga siis mõtled, kas ma olen valmis seda kulu kannatama? Jah olen. Kas ta teeb selle töö ära? No ei tee. Aga teist pidi mõtled, et mis juhtub kui... /.../ Ja siis ütled jälle, et võib olla jätaks selle teema ja ei vaataks seda 3 mln nii tähelepanelikult.*

## **Autotööstuse omapärad**

### Tellimuste hankimine

Mistra-Autex on selles mõttes Eestis unikaalne ettevõtte, et siin on küll ka teisi autotööstusele suunatud tootjaid, aga Mistra-Autex on ainus, kes peab ise endale töö leidma. Teistel on emafirma, kes selle eest hoolitseb.

Mistra-Autex hakkab toodet tootma aasta enne uue automudeli tootmisesse minekut, siis fikseeritakse hind, mille osas on poolteist aastat enne läbi räägitud. Hind on üldjoontes lukus järgmiseks 5 - 7 aastaks, vastavalt auto mudeli elutsüklile. Samas 3% küsitakse siiski iga aasta allahindlust, mis peaks tulema paremast ja sissetöötatud töökorraldusest. Samas tooraine

---

<sup>61</sup> Aastaruanne 2010.

hinnad võivad kasvada. Uus võimalus hinnaläbirääkimisi pidada on 7a pärast, kui auto on müügist maha võetud, aga tehakse varuosasid. Sel perioodil tellitakse üksikuid tooteid, mida saab kallima hinnaga müüa. Kogu see protsess on väikse Eesti ettevõtte jaoks paindumatu – sa kas oled nõus või loobud. Aga kuna on ellu jäänud ka viimati lõppenud kriisiperioodil, mil paljud konkurendid pankrotistusid, siis ollakse õppinud, kuidas sellistes tingimustes ellu jääda... ning loobumismõtteid pole veel peale tulnud.

Nii leidsid esimesed kohtumised Volvoga aset 1995-1996. aastatel ning 1999.a. lõpus jõuti reaalse tarneni. Selle saavutusega oli Mistra-Autex aga justkui astunud perekonda – sealt edasi oli lihtsam leida kontakte ja vähehaaval sai ka hakata oma mõtteid väljendama. Seega oli 1999. aastast Mistra-Autex Skandinaavia turul oma koha leidnud ning aastatel 2004-2005 hakati tundma, et on juba kogemusi ja jõudlust minna ka mujale Euroopasse. 2005.a. tekkisid esimesed kontaktid Volkswageniga ja 2010.a. lõpus tehti esimesed tarned. Seega võttis läbirääkimiste tsükkel jälle aega 5 aastat. Ja kui veel protsessi täpsustada, siis ei taga ka läbirääkimiste tulemusena saavutatud kokkulepe ja tarnija kvaliteedinormidele vastavaks tunnistamine veel tootmistahte 7 aastaks. Pigem hakatakse saama töödepakkumisi, millesarnaseid saavad mitmed ja mille teostamiseks tuleb taotlus koostada. Taotlusi tehakse pidevalt, neid tuleb Tauno Vaaderpassi sõnul nagu küllusesarvest. Tühja tööd on selles mõttes palju. Pakkumata ka jätta ei saa, kuna ollakse nõ selles seltskonnas sees (Ford, Volvo ja Volkswageni grupp). Nt Volkswageni projektid on sageli pooleaastased ja teoreetiliselt võid iga poole aasta tagant kaotada projekti. Samas, kui kõik on korras ja hinnavõitu meeletut ei ole, siis tellija siiski mujale ei lähe, st praktikas väga tihti tegijaid ei vahetata.

Teine variant on, et läbirääkimised käivad mitte otse autotööstusega, vaid nende tarnijatega, kellele omakorda asutakse allhanget tegema. Sel juhul toimuvad läbirääkimised kiiremini, kuna tellija on juba saanud töö autotööstuselt kätte ja enam ei pea hakkama revideerima autotööstuse sisseostuplaane, et kuhu jalg ukse vahele lükata. Aga muidu protsess on samasugune – kokkulepped tehakse 5-7 aastaks.

Priit Tamm on seniste kogemuste põhjal õppinud, et ekspordi planeerimine ei käi nii nagu õpikust õpitud – et valime ekspordistrateegia ja teeme laua taga plaani, et järgmine aasta läheme turule ja selleks, et sinna minna, siis punkt üks teeme seda ja punkt kaks teeme seda. Juunis teeme seda, juulis seda:

*Esiteks peab ikka väga kindel olema, et oled valmis ja kannad välja. Pigem minna paar aastat hiljem kui ebaküpselt. Tagasilöökk võib tulla mitte viieks, vaid kümneks ja enamaks aastaks, kui läbi kukud. Loomulikult ega see tunnetus võib petta, et sulle võib tunduda küll, et sa oled valmis, aga tegelikult ei ole, siis noh lihtsalt sa pead olema valmis investeerima, kas siis vahenditesse või inimestesse või ükstupuha millesse. Siis tuleb see tulekahju koht, kus ma ikkagi näitan, et ma olen valmis, ükstupuha, palju see raha võtab. Oluline on see, et sa pead kindlasti enda jaoks otsustama, kus sa tahad olla ja kas sa oled selleks valmis. Ja prioriteetid peavad selged olema. Nt nii nagu me alustasime selle Volkswageni projektiga – me kaks aastat ütlesime ettevõtte sees, et teised (mitte VW) projektid, mis meil majas on, et need ei ole meile tähtsad. Tegelikult on küll, aga me pidime seda tegema, sest me ütlesime, et see Volkswagen on prioriteet.*

Raskustele vaatamata on senised pingutused end ära tasunud, lisaks majanduslikele tulemustele ka arengu mõttes. Tamme sõnul oligi üks põhjus, miks omal ajal Volkswagenit kaaluti, just areng. Iga erinev autotööstus omab erinevaid teadmisi, mida sealt saab üles korjata, iga järgmine selline kontakt arendab ja mitte ainult arendusosakonda:

*Need 4-5 aastat, mis me oleme Volkswageniga töötanud, see on meile andnud, rohkem kui see, mida õppisime Volvo või Skandinaavia seltskonnas. Need on hoopis teised materjalid, hoopis teised vajadused, hoopis teised lähenemised. Euroopa, Saksa autotööstus erineb Skandinaavia autotööstusest tohutult. Esiteks on ta kümneid kordi suurem, aga ta ka käitub erinevalt, alates keelest ja kõigest sellest, kuidas neil on sisseostmine ja arendus ülesse ehitatud.*

Näiteks ilmnas, et olemasoleva laboriga ei saanud testida kvaliteeti moel, mida tellija eeldas. See selgus nende aastate jooksul, mil peeti Volkswageniga läbirääkimisi. Samal ajal avanes just Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse laborite toetuse programm, milles osaleti ja toetuse abiga kaasajastati olemasolev ja nõuetelevastav katselabor.

### Seadmete hankimine

Üks ilmselt autotööstuse omapärasid on see, et seadmed tehakse ise, enamjaolt ka Lääne-Euroopas. Mistra-Autexil on oma mehaanikatöökoda, kus seadmed projekteeritakse ja kokku pannakse, mõned jupid ostetakse sisse. Siiski mõni üksik seade ka ostetakse valmistoote, ehk ostetakse standardtoode ja seda siis täiustatakse. Ühest küljest on see puhas kokkuvõtte, teisalt on see oskusteave, millega suudetakse konkurentidest eristuda. Valmisseadmetega saab teha standardseid asju, aga oma seadmetele saab mingi konksu sisse panna, mida teised ei suuda kohe kopeerida. Näiteks üks Volkswageni projekt võidetigi ilmselt seetõttu, et teised oleks tellimuse täitmisel kasutanud enam käsitööd. Mistra-Autex automatiseeris protsessi ja suutis pakkuda tõhusamat lahendust. See aitab kompenseerida asukohast tingitud logistikakulusid, mida peamised konkurendid kandma ei pea. Mistra-Autex toob Euroopast tooraine siia, teeb toote valmis ja viib tagasi. Teistel selliseid kulusid ei teki.

### Kasumlikkus ja mastaabid

Huvitaval kombel on suurema kasumlikkusega pigem väiksema mahuga tellimused (kui toodetakse 12000 – 15000 autot aastas), siis saavad kõik osapooled aru, et hind peab katma ka arenduse ja kvaliteedi tagamise kulud. Suuremate tellimuste puhul eeldatakse, et sellised kulud jagunevad suure mahu peale ja üksiku toote kasumlikkus on väiksem. See kehtib ka toorainete ostul.

Aga just tänasel päeval see reegel enam toorainete turul ei kehti, ehk nagu Priit Tamm selgitab:

*Ning ka tooraine müüjatega on tekkinud äraspidine tendents: suurema koguse ostmine ei anna odavamalt hinda – vastupidi, väiksem kogus tuleb kätte odavamalt. Hulgimüüja ütleb, et sa oled seda suurem sõber, mida vähem sa minult ostad, sest mul on võimalik kogu tooraine palju kallimalt Hiinasse müüa. Hinnatõusu põhjus ei ole nafta hinnatõus ega dollari kurss, vaid Hiina, mis võtab tooraine ära ükskõik millise hinnaga. Samas pole enam ka odavat Hiinat.*

*Allikas: Inseneeria aprill 2011*

See situatsioon saab kindlasti lähikuudel otsa, ehk tooraine turud stabiliseeruvad. See stabiliseerumine saab aga olema kõrgemal hinnatasemel ning neid kõrgemaid tooraine hindu saab hakata juba kasutama paari aasta pärast pakkumiste tegemisel. Siis, kui turule tulevad uued auto mudelid. Seni aga tuleb kuidagi see periood üle elada.

### **Kasutatud kirjandus:**

- Arunurm, K. Mistra-Autex otsib koostööd Eesti disaineritega, Sõnumitooja, 9.02.2011, [http://www.sonumitooja.ee/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3172:mistra-autex-otsib-koostoeod-eesti-disaineritega&catid=2:artikkel&Itemid=5](http://www.sonumitooja.ee/index.php?option=com_content&view=article&id=3172:mistra-autex-otsib-koostoeod-eesti-disaineritega&catid=2:artikkel&Itemid=5) (vaadatud 19.06.2011).
- Feldmann, M. Mistra-Autex: eesti rätsep Volvodele, BMW-dele ja Volkswagenitele, Inseneeria aprill 2011, [http://inseneeria.eas.ee/index.php?option=com\\_content&view=article&id=503%3Amistra-autex-eesti-raetsep-volvodele-bmw-dele-ja-volkswagenitele&catid=70%3Aaprill-2011&Itemid=27](http://inseneeria.eas.ee/index.php?option=com_content&view=article&id=503%3Amistra-autex-eesti-raetsep-volvodele-bmw-dele-ja-volkswagenitele&catid=70%3Aaprill-2011&Itemid=27) (vaadatud 19.06.2011).
- Intervjuu Priit Tammega, 9.03.2011.
- Intervjuu Tauno Vaaderpassiga, 10.06.2011.
- Koppelmaa, K. Raasiku ettevõtte Mistra-Autex koondab 52 töötajat. Sõnumitooja, 2008, <http://www.sonumitooja.ee/vanaleht/2008/St44/raasiku.htm> (vaadatud 19.06.2011).
- Majandusaasta aruanne 2005.
- Majandusaasta aruanne 2006.
- Majandusaasta aruanne 2007.
- Majandusaasta aruanne 2008.
- Majandusaasta aruanne 2009.
- Majandusaasta aruanne 2010.