

Otsustajate TOP

20. mai 2021 | Eriväljaanne

Pank, mis sobitub Sinu äriaga

- Äripaketis tasuta arveldused ja pangalink
- Arvelduskonto jäägile parim intress – kuni 0,25% aastas
- Kõige paindlikumad finantseerimise lahendused

Vaata lähemalt
coopbank.ee/äriklient

coop | Pank

Enne lepingu sõlmimist tutvu vastava teenuse tingimustega coopbank.ee ja vajadusel konsulteeri asjatundjaga 669 0966.



**Tehniliselt on see elektriauto.
Aga tegelikult on ta seiklusest laetud.**

**Uus Taycan Cross Turismo.
Soul, electrified.**

TM
EESTI AASTA AUTO 2021

Porsche Tallinna esindus
Auto 100 AS
Tel: +372 683 7000
Mustamäe tee 12b, Tallinn
www.porsche.ee



PORSCHE

Kõige suurem otsustaja: kindlasti tuleb läbi rääkida oma taskuga

Tartu aukodanikuks nimetamine ei jää sel aastal ettevõtja Neinar Seli ainsaks väarikaks tiitlik: Äripäeva andmete põhjal on Neinar Seli praeguse seisuga meie kandi kõige suurem otsustaja.

LINDA EENSAAR
linda.eensaar@aripaev.ee

Äripäev



Otsustajate TOPis esikoha võtnud Neinar Seli ei otsusta lihtsalt niisama, tal on süsteem paigas.

“Meil peres on nii, et mina otsustan suured asjad ja naine otsustab väiksed asjad, aga naine otsustab, mis on suur ja mis on väike,” ütles ta, kuid lisas kiiresti: “See on lihtsalt selline tsitaat.”

Tõsisemalt rääkides ütles Seli, et otsuseid tuleb kaaluda, aga mitte liiga kaua. "Minu põhimõte on olnud, et ma pean alati esimehe olema. Kui hakata paremale ja vasakule vaatama, mida teised teevad, siis, nagu ka jooksurajal, võib teiste vaatimise pärast ise maha jääda. Samuti võib kael õieli olemine ja tõmblemine väsitada," naeris Seli.

Ta ei teadnud sel hetkel, et on ka Äripäeva Otsustajate TOPis esimene.

Enne äriasjade otsustamist on tema sõnul siiski vaja ühe asja peale mõelda: raha. See on tõde, mille õppis ta 1990ndatel Ameerikas: "Kui keegi mõne äriettepaneku teeb, siis saab tõelda, et head juttu võid rääkida, aga minu tasku räägib teist keelt. Äridee võib olla suurepärane, aga tuleb panna see raha keelt rääkima," ütles Seli.

Otsustega tuleb niisiis pigem kiirustada, et olla esimene, ja see on taas väga oluline. Näiteks Tartu-suuruses linnas peabki Seli sõnul olema esimene, sest teise ja kolmanda jaoks pole võib-olla enam ruumigi.

“Kui käid ees ja näed oma kindlat sihti ning oma taskuga on ka läbi räägitud, siis on suurem tõenäosus olla võitja. Kui järele hakatakse tegema, siis oled õigel teel ja teised seega midagi maha maganud,” kirjeldas Seli.

Kui oled number üks, siis teadki, et oled teinud õigeid otsuseid, ütles Seli.

Miks Neinar Seli on esimene

Erinevalt Tartu aukodaniku tiitlist põhineb Äripäeva koostatud Otustajate TOP hulgal andmetel ja mustvalgel seisvatel faktidel. Edetabel seab pingeriivi nimesed, kel on mõjuvõimu, kes kuuluvad paljudesse nõukogudesse ning kel on kaalukad kontaktid. Kõiges selles ongi teistest üle tartlane Neinar Selä.

Neinar Seli on Äripäeva Infopanga andmetel vähemalt 29 ettevõtte juhustele liige, 17 ettevõtte nõukogu liige ning tema omanduses on 20 ettevõtet, millest 17 kuulub ainult temale. Seli äriseoste ämblikukujulise graafika laadimine jooksutab aeglase arvuti kokku.

Võrreldes aastatagusega on Seli ärides toimunud ka mõningased muutused: näiteks on kadunud ettevõtete nõukogudest ja juhatustest pikalt Seliga koos töötanud Andrias Kuld ning üha enam on ettevõtmisi koondunud poja Kristo kätte.

Kui sa guugeldad "Seli otsustas", võid vastuseks saada näiteks: "Seli otsustas siiski Foorumis osaleda", "Seli otsustas Tallinna Sadama nõukogust tagasi astuda", "Seli otsustas hotelli siiski valmis ehitada", aga ka: "Neinar Seli: tänane otsus on minu jaoks nagu õudusunenägu."

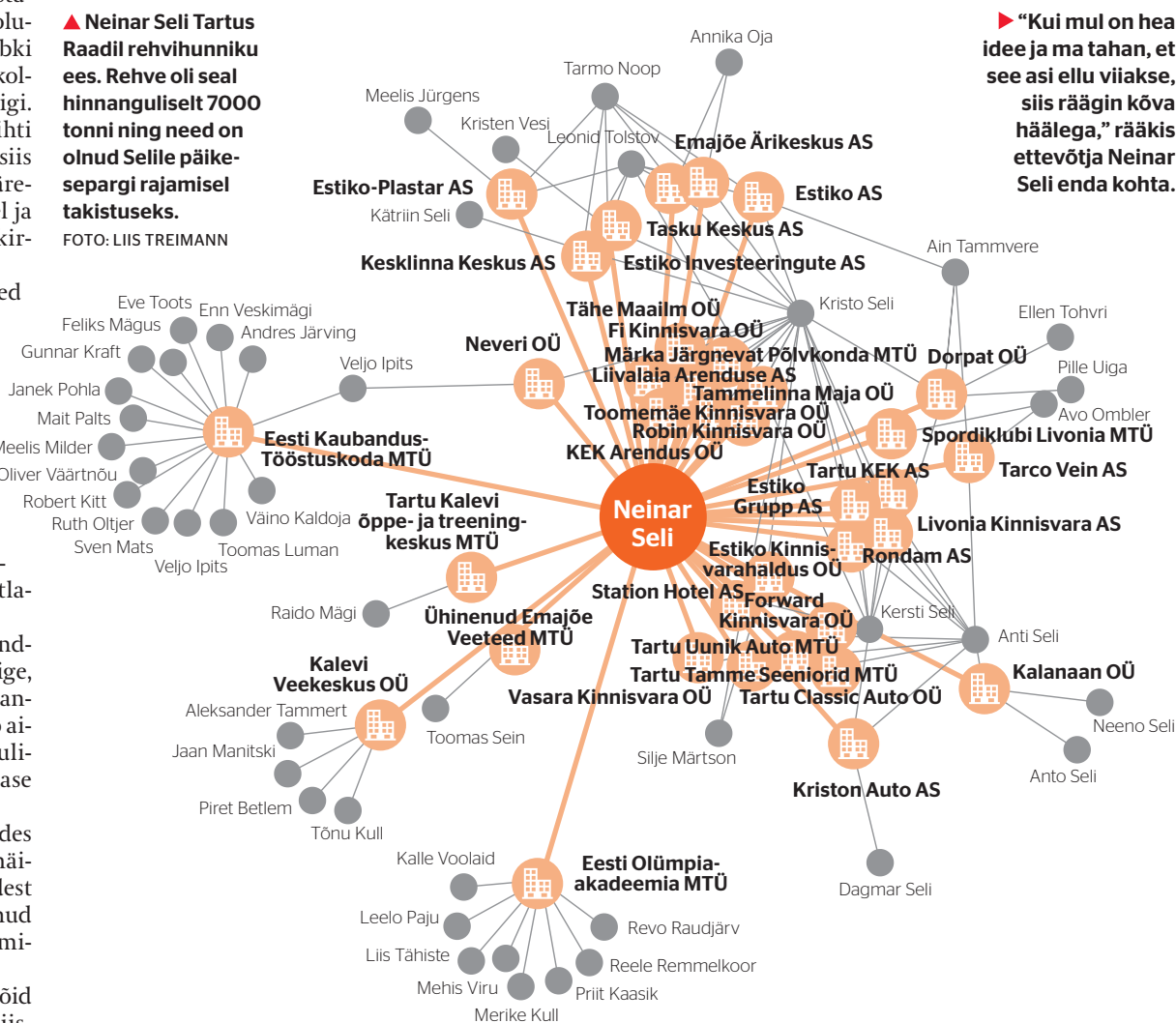
Neinar Seli ei vastanud kuigi konkreet-
selt, mis on olnud tema karjääri keerulisim
või kehvim otsus, kuid arvas, et nii mõnegi
Eesti ärimehe viga on olnud enda poliitili-
ne määratlemine.

Teisalt on Neinar Selist rääkides mööda-



▲ Neinar Seli Tartus
Raadil rehvihunniku
ees. Rehve oli seal
hinnanguliselt 7000
tonni ning need on
olnud Selile päike-
separgi rajamisel
takistuseks.

FOTO: LIIS TREIMANN



► “Kui mul on hea idee ja ma tahan, et see asi ellu viiakse, siis räägin kõva häälega,” rääkis ettevõtja Neinar Seli enda kohta.



Eesti ärikultuur on tema sõnul üldjoontes avatud ning otsused on läbipaistvad. "Mida selgem ja avatum, seda ausam on ettevõtvlus. Kui mul on hea idee ja ma tahan, et see asi ellu viiakse, siis räägin kõva häälega," ütles ta ja märkis, et kui inimesel on põhjust oma plaane varjata, on seal juba mingid teised huvid taga. "Aga mida teavad kaks, teavad juba kõik." teadis Seli hoiatada.

Neinar Seli oli eelmisel aastal Ostustajate TOPis 5. kohal. Viimase aja üks põnevamaid otsuseid oli osta näiteks Tartus hoonne, kus on 60 aastat tegutsenud kino Ekraan. Veel töötab Seli praegu selle nimel, et varustada kas või kogu Tartut päikeseenergiaga. Selleks rajab Neinar Seli ettevõtte Estiko tütarfirma Estiko Energia Raadile suurt päikeseparki.

Seli oli valmis jagama oma soovitusi ka tuleviku otsustajatele. "Vaadaku rohkem ringi ja vähem telefoniekraani," lausus ta.

pääsmatu tõik, et ta on kord kriminaalkorras süüdi mõistetud. Mida sellest heade ja halbade otsuste valguses arvata?

Neinar Seli räägib selle peale, kuidas kogu kriminaalasi on tema tegevust kohutavalt pärssinud ja muutnud. "Ma vihkan tänu sellele näiteks suhtekorraldajaid: neid, kes tegelikult moonutavadki seda tõde. Mina olen otsustanud, et ei kasuta suhtekorraldajaid. Mina räägin nii, nagu teiega praegu.

ja mu vastused ei ole valge paberi peal, mida kommunikatsioonijuht valmis on kirjutatud," ütles Seli.

Seli ütles, et tema ei oska intriigi punuda, sest ta unustaks kohe ära, kellele ta midagi rääkinud on. Seega on tema meelest alati lihtsam otsustada absoluutse tõe kasuks. “Kõigile ei meeldi, kui midagi otsuse võljaläbi ütled: sõpru sellega juurde ei saa, aga minul on küll kergem elada,” ütles ta.

5. kohal oli Neinar Seli Otsustajate TOPis eelmisel aastal.

A stylized illustration featuring a landscape where the hills are composed of numerous sharpened pencils of various colors (brown, blue, black). A winding river flows through the center, with a dark, winding path or road alongside it. Three pens (green, grey, and blue) are standing upright on the path, as if writing or drawing the landscape. The background is a light blue sky with faint, abstract lines. The overall theme is creative writing and journalism.

ILLUSTRATSIOON
ANTI VEEFERMAA

LINDA EENSAAR
linda.eensaar@aripaev.ee



Äripäeva edetabeli võitja Neinar Seli meelest ei ole Eesti majanduses ülevalt alla süsteemi, kus üks on teisest kõvem otsustaja, siin on rohkem võrgustik.

Kui Neinar Seli ei usu end olevat Eesti tippotsustaja, siis järgmiste kandidaatide-na tõusevad tabelis esile kolm meest ettevõttest NG Investeeringud: Enn Kunila (2. kohal), Jüri Kõo (3. kohal) ja Andres Järving (5. kohal).

Kui minna Selverisse jätist ja kraadiga joogipoolist ostma, võib arvestada, et see lisab käivet just NG Investeeringutele, kuna viimasele kuuluvad teiste seas Tallinna Kaubamaja Grupp, Balbiino ja Liviko. Äkki ongi nemad kolmekesi Eesti kõige suuremad ostustajad?

Jüri Kão kommenteeris muheledes, et sellist TOPi teha on ikka nii subjektiivne asi. "Panna nimed ritta ... Eks iga ettevõtja on ikka oma asjade juures," ütles ta.

“Teie tabelis ilmselt pole neist ühtegi sees, aga kes mõjutavad Eesti ettevõtlust isegi kõige rohkem, on kõik välismaalased, kes on reeglina Stockholmis ja Helsingis,” ütles Kää, pidades silmas näiteks Swedbanki, SEBd ja Luminori. “Pankade kaudu mõjutatakse Eesti ettevõtlust väga palju – kas raha antakse turule juurde või korjatakse Eesti raha kokku ja viiakse emapankadesse ära,” selgitas ta.

Suurima otsustaja vastutuse veeretab kohalikelt ärimestelt ja endalt ära ka edetabeli 29. kohal olev Viljandi ettevõtja Jaak Sulg. Ka tema on seda meelt, et võib-olla sõltuvad otsused meil tõesti Skandinaaviast. "Tihti on otsused rahastajate poole kaldu. Sedapidi edasi mõeldes jõuame pankade ni ja nii juhitakse mingis mõttes meie majandust ka Rootsist," arutles Sulg.

Lisaks pankadele tõi ta tulevikuotsuste laiemate määrajatena välja energeetikasektori liidrid ning rohelise liikumise juhid.

Ametnikud aeglustavad

Raivo Rand, kes on ehitusettevõtte Rand & Tuulberg üks asutajatest, oli eelmise aasta

Enn Kunila on tuntud nii ettevõtja kui ka kunstikolleksionäärina. Tema kunstikogusse kuuluvad legendaarsete Eesti maalikunstnike taiesed. Enn Kunila on Eesti ühe suurima erakapitalil põhineva tööstus-, kaubandus- ja kinnisvarainvesteeringute grupi NG Investeeringud juht ja suuromanik. Ta on veel otseselt seotud 28 ettevõttega, mille kaudu on tal väga mõjukaid ärikontakte.

Jaak Sulg on Viljandimaal ettevõtjana tegutsenud kolm aasta-
kümnet ning on selle eest ka käesoleval aastal elutööpreemia saa-
nud. Aktiivsest töödest on Tõrvases kolinud Sulg oma sõ-
nul küll taandunud, kuid ta jätkab nüüdki juhatuse
liikme, aktsionäri või nõukogu liikme rollis 10 et-
tevõttes. Tema üks vanemaid ettevõtteid on
AS Viljandi Metall.

Urmes Sõdurmaa oli mullu suurim erakondadele annetaja, ta võtab järjest oma ettevõtetesse tuntud tippjuhte (näiteks Margus Nõlvak Forus Gruppi või Aavo Kokk US Real Estate'i) ja mingil määral on ta edetabeli esikoha Neinar Seliga saatusekaaslane, olles Eesti Olümpiakomitee president.

Kui **Mari-Liis Rüütsalu** on
otsustavate naiste seas jär-
jekorras viies, siis esimesel

konal on **Kristel Volver** (üldarves-
tuses 27). Volver juhib Margus Linna-
mäe ärimpeeriumi UP Investi finantse
ja enne seda oli ta Postimees Grupi fi-
nantsjuht. Mullu Pärnu finantskonve-
rentsiil valiti ta aasta parimaks finants-
juhiks.

Tõnu Post on Eesti Põllumeeste Kesklidu president, ASI Saaremaa Piimatööstus nõukogu esimees, Eesti Tõuloomakasvatajate Ühistu nõukogu esimees, Saaremaa Põllumeeste Liidu juht ja nõnda edasi. Iga-päevane töö käib tal aga Kõljala Põllumajanduslikus OÜs, kus kasvatatakse vilja ning lehmakaria.

Et Otsustajate TOP analüüsis ärivõrgustiku kontakte, siis mõni äri-mees võib "kõrvalises" nõukogusse kokku puutuda ka teise valdkonna tippudega. Näiteks kütesekontserni Alexela Group kaasomanik **Heiti Hääl** on seotud 18 ettevõttega. Peale firmade on ta nõukogu liige näiteks avalik-õiguslikus Tallinna Tehnikaülikoolis, kus koosolekulaia taga võib ta istuda koos **Robert Kitiga** Utilitastest ja **Piret Mürk-Dubout'ga** Tallinkist.

TOPis neljandal ning
käsitleval aastal 17. kohal.
Tema arvates on Eesti ärimaa-
ilmas igäihe maksimaalne otsustus-
võim ainult tema enda äride tasemel, aga
iga ettevõtte saab muuta oma tegevuse kau-
du siinset elu paremaks.

“Kes on aga Eesti ärikeskkonna kõige suuremad otsustajad ja mõjutajad – need on ametnikud,” teatas Rand. “Õigemini, nad rohkem pidurdavad heade ideede ja mõistlike otsuste sündimist,” oli Rand kriitiline.

Ta lisas, et temalgi on ehitusvaldkonnas sellist kogemust palju, kui ettevõtjate mõtet ei jõua sinna, kuhu võiksid. "Ärimehed on pelgalt nõuandjad, aga ei suuda ametkonna võimukate otsuste kaitsemüürist läbi murda," ütles ta.

Rand märkis, et tegelikult on viimase aja suurim inimeste üle otsustaja üldsegi koroonaviirus.

**Kelle kõht kõige suurem, selle
otsused kõige paremad**



Kuid kes siis on Eesti kõige suurim otsustaja? Küsime seda edetabelis 212. kohal oleva Silberauto OÜ juhatuse esimehe Väino Kaldoja käest. Tema särab tabelis selle poolest, et ta on nii-öelda parimate sõpradega otsustaja: tal on oma võrgustiku kaudu ühed mõjukamad kontaktid. Näiteks on ta Eesti Energia nõukogu esimees, samuti on ta kaubandus- ja tööstuskoja ning Eesti Suurettetöjate Assotsiatsiooni juhatuse liige.

Kaldoja ütles, et kui rääkida kindlastest isikutest, saab tõenäoliselt Nordeconi põhiomanik ja Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoja juhatuse esimees Toomas Luman üpris palju otsustada. "Muidugi on leib valdkonnast. Meil on ju ka näiteks puidu- ja pelletitehased, kes palju otsustavad," lisas Kaldoja.

Kuidas Kalldoja arvates suurte äri-
mees-
te otsused sünnivad? "See on nüüd mui-
dugi nali, aga ettevõtjal peab olema suur
kõht, et kõhutunne hea oleks! Nali naljaks,
aga suure pildi nägemine ning selle kaudu

alateadlikult kiired otsused kujunevad ettevõtjal ikkagi aja-
ga, kui oled asjas tükk aega sees ol-
nud,” jutustas Kaldoja. Ta ütles, et nii üli-
kiired kui ka üliaegslased otsused on mõle-
mad reeglina kehvad.

Põllumajanduses peab teistega läbi saama



Suured otsused ei ole ainult kaubanduses, poliitikas või energeetika valdkonnas. Pii-
mariigis Eestis tulevad
kaalukad põlluma-
janduslikud otsused
Saaremaa ühelt suu-
rimalt põllumehelt
Tõnu Postilt.



“Olulisi otsuseid ei tee kindlasti üksikult üks inimene,” ütles Post veendunult. Kollektiivsete otsustega on Post harjunud, kuna kuulub Saaremaa Pijamaühistusse, kus 45

meest ja naist ühiselt otsuseid langetavad, hankeid korraldavad ja arendustegevusi toetavad.

Et Post on Saare mees, siis küsimuse peale, kas ta läviv ka selle kandi nimekate tegijate Tullio Libliku või Vjateslav Leedoga, vastas ta: "Muidugi me teame üksteist, eriti veel ärimeestena. See on ju Saaremaa!" Samas oli Post pigem tagasihoidlik ega pea ennast väga suureks otsustajaks.

Niisiis ei suutnud otsustajate edetabeli edukad jõuda üksmeelele, kes on kõige suurem otsustaja – on need Rootsi pangad, keegi omade seast, ametnikud, poliitikud, meedia, koroonaviirus või midagi muud.

Äripäeva koostatud otsustajate edetabeli esitsa inimestel on enamasti mitu suurt ettevõtet juhtida, nad kuuluvad paljudesse nõukogudesse ja kaalukatesse ärivõrgustikesse. Suured otsustajad istuvad järjest koosolekutel ning seetõttu on ajakirjanikel neid raske kätte saada. Kui õnnestub mõni assistentki tabada, siis ainuüksi selleks, et teada saada: käimasoleva koosoleku järel algab järgmine ning nii on mõni ärimees tabamatu nädal aega järjest.

Nad langetavad muudkui otsuseid, ja selle kõigea alati kiire. Näiteks Neinar Seli ütles, et oma kodulinna Tartu püüab ta uute ideede ja äridega esimene olla, sest muidu ei pääsegi lõõgile. Ruumi liiga kaua kaaluda ei ole, kus üks otsust ei langeta, teeb seal selle keegi teine.



► Väino Kaldoja



► **Urmas Sõõrumaa**



▲ Kristel Volver

Hoopis meedia otsustab

Urmas Sõõrumaa on otsustajate edetabelis 12. kohal. Tema peab viimase aja suuremateks otsustajateks Infortari omanikke. “Nende ümber hakkavad kohe suured rahad liikuma, kui nad natukene häält tõstavad. Peaaegu oleks linnahallgi kerkima hakanud,” ütles Sõõrumaa.

Peale Tallinki-meeste toob Sõõrumaa esile meediaärimehed. “Kindlasti on need meediaimpeeriumid – tänapäeval on meedia nii suur jõud, et mõjutatakse hästi paljusid asju. Inimesed mõistetakse ammu enne kohut süüdi ja must räägitakse valgeks ning vastupidi,” ütles ta ja vihjas, et peab suurte otsustajatena silmas Hans H. Luike ja Margus Linnamäed.

Sellele on laias laastus valmis vastu vaidlema Mari-Liis Rüütsalu, Ekspress Grupi ärijuht ning otsustajate edetabeli 84. koht (naiste seas aga esiviies). “Kindlasti on meediamajadel väga suur roll ühiskonna kujundamises ja me tajume seda vastutust väga selgelt. Küll aga peab kindlasti vahet tegema otsustamisel ja otsustamisel,” vastas

Rüütsalu. “Mina olen ärijuht ja teen äriiga seonduvaid otsuseid. Nii ei käi ükski meie äriiline juht peatoimetajate juures ütlema, mida, kellest ja kuidas kirjutada. Ärijuhid otsustavad tootepõhiste otsuste eest, kuid ei otsusta siisu üle,” selgitas Rüütsalu.

Rüütsalu hinnangul saaks Eestis põnevamaid äriotsuseid näha, kui konkurentsi mitmeski valdkonnas rohkem oleks. “On ärivõimalusi piirav, kui teatud valdkondades on konkurentspuudus, kuna Eesti turgu peetakse liiga väikeseks. Või kui valdkonnas puudub konkurent, kuna keegi on saanud liiga dominantse turuosa,” rääkis ta.

Rüütsalu ütles, et tema arvates on ühed suuremad otsustajad ja selge tuleviku Eesti visiooniga Kristo Käärmann, Taavet Hinrikus ning vennad Villigud.



”Kindlasti on meediamajadel väga suur roll ühiskonna kujundamises ja me tajume seda vastutust väga selgelt.

◀ Ekspress Grupi ärijuht Mari-Liis Rüütsalu

FOTOD:
ANDRAS KRALLA,
RAUL MEE,
LIIS TREIMANN

Võib-olla otsustavad hoopis poliitikud?

Esimene poliitik otsustajate seas on 45. kohal asuv Tartu linnapea Urmas Klaas, kes on näiteks Tartu Ülikooli Kliinikumi nõukogu esimees. Tema ise peab viimase aasta mõjukamaks otsustajaks Teadusnõukoda.

Klaasi sõnul toob praegune kriis selgelt välja, et teadlaste analüüse ja arvamusi tuleb rohkem arvestada. “Teadlased ja õpetajad peaks saama rohkem tähelepanu, nad teevad väga kaalukaid otsuseid. Nende mõju ei ole võib-olla kohe homme näha-tunda, kuid nende otsuste mõju on pikaajaline ja tugev,” selgitas ta.

Kuidas linnapea arvates paremaid otsuseid langetada ja selles just teadlastelt eeskujut võtta? “Otsustele peab eelneva analüüsi, erinevate arvamuste väljaselgitamine, avaliku võimu puhul kaasamisprotsess. Minu arvates tuleb nendeks tegevusteks anda konkreetne ajaraam, et need tegevused ei kasvaks üle otsustamatuseks,” vastas Klaas.

Seenestest oli ta oma 45. kohaga edetabelis nõus ja märkis, et Tartu linnas püüab ta igati näoga ettevõtjate poole olla.



▲ Urmas Klaas

Nõukogude töö kisub teinekord formaalsuseks

Otsustajate TOPis on paljud kuulunud erinevatesse nõukogudes ja teavad, kuidas seal töö käib.

Viljandi ettevõtja Jaak Sulg ütles, et kui nõukogu liikmed on tehniliselt ja sisuliselt kursis, siis need on asjalikud ja saab tulevikku nägemusi paika panna. “Aga kui seal istuvad pehmelt öeldes mingid määratud poliitikud, siis need koosolekud on ainult formaalsused ning lihtsalt juhtkonna otsuseid kinnitav tegevus,” ütles Sulg.

Tuntud ehitusettevõtja Raivo Rand pahandas samuti, et kohati on nõukogudes ootamatud poliitilised tõmbetuuled. “Usun, et nõukogusid võiks rohkem usaldada ja anda neile laia vaadet, aga mitte poliitilisi suuniseid,” rääkis Rand. Samal ajal avaldas ta lootust, et see on mingi lähimineküü sündroom, mis möödub varsti.

KUULA

Äripäeva
raadio

Kuula ka esmaspäeval kell 11 Äripäeva raadio saadet “Kuum tool”, kus lahkame edetabelit ning selgitame selle tagamaid.

raadio.aripeev.ee



Sisuturundus

TalTechi MBA õppekava tõstab juhtimispädevused uuele tasemele

TalTechi rahvusvahelise MBA õppekava „Ettevõtlik juhtimine“ eesmärk on arendada ambitsioonikatest spetsialistidest ja keskastmejuhtidest tippjuhid. Ingliskeelne õppekava on väga paindlik, võimaldades leida tasakaalu õppimise, töö ning teiste kohustuste vahel.

Õppekavale oodatakse majanduse, inseneria, finants-, IT- või loodusteaduste taustaga inimesi, kel on vähemalt kolmeaastane töökogemus ja bakalaureusekraad. Möödunud stiigisel alustanud kursusel õpivad ettevõtluse, meditsiini, inseneria, õigusteaduse, kommunikatsiooni, turunduse, energeetika ja mitme teise valdkonna inimesed. Arst Kadi Tomson selgitab: „Õppekava on praktilise suunitlusega ja sobib ka inimestele, kes pole varem majandust või ärinägemust õppinud, aga kel on pädevus oma erialal ja soov arendada ettevõtjaks või juhiks. Mitmel kursusekaaslasel on juba magistrikraad ning ühel ka doktorikraad. Meie kursust iseloomustab teadmiste ja oskuste edasine arendamine. Minu jaoks oli oluline motivaator õpingute alustamiseks soov tutvuda ja võrgustuda edumeelsete ja ambitsioonikate inimestega erinevatest valdkondadest.“

RAHVUSVAHELINE HARIDUS SIINSAMAS EESTIS

Tallink Grupi reisijatele suunatud toodete ja lisateenuste osakonna juht Allan Suimets avaldab, et soov omandada MBA kraad oli tal juba ammu, mil ta töötas Londonis. Inglismaa ülikoolide kohta uurides selgus, et sealsed õppeteenustasud käivad selgelt üle jõu – välja tuleb käia ligi 100 000 nae-

la. Niipea, kui ta sai teada, et TalTech pakub MBA õppekava, oli valik selge. Suimets lisab, et „Ettevõtliku juhtimise“ õppekava puhul on talle väga sümpaatne, et õpe on mugavalt ja loogiliselt üles ehitatud. Samuti peab ta kasulikuks, et õppekava annab baasteadmised rahandusest, ITst, personalijuhtimisest, teenusedisainist, turundusest, strateegilisest juhtimisest ja mitmetest teistest valdkondadest, mis annavad edasiseks karjääriks väga tugeva vundamendi.

Õppekava on disainitud koostöös Eesti ettevõtjate ja Baltikumis ning Põhja-Euroopas tegutsevate ettevõtete tippjuhtidega, et arvestada tööturu praktiliste vajadustega. Paljud „Ettevõtliku juhtimise“ õppejõududest on rahvusvahelise taustaga ning väike, 30 inimesega õppijate grupp on samuti kavandatud rahvusvahelisena, kui viiruseolukord seda võimaldab. Eesmärk on tuua kokku osalejad erinevatest riikidest, et oleks võimalik jagada töö- ja õppimiskogemusi maailma eri nurkadest ning moodustada tulevikus suurepärase koostöövõrgustik.

VÕIMALIK LÄBIDA 1,5 AASTAGA

1,5 aastaga läbitav õppekava on küll ajaliselt lühem kui harjumuspäevane MBA, kuid see läbitakse siiski täismahus. Ajaline võit tuleb programmijuht Martin Todingu sõnul magistratöö kirjutamiselt, mis tavaliselt jäetakse õppekava lõppu ning jääb sageli ajapuudusel lõpetamata. TalTechi õppekaval valmib magistratöö pooleteist aasta jookul samm-sammult. „Auditorne õppetöö toimub ühes kuus kolm tööpäeva. Suur osakaal on veebi- ja iseseisval õppel. Oleme balansseerinud teooria ja praktika osakaa-



▲ Välja töötatud Baltikumi ja Skandinaavia ärikeskkondi silmas pidades.

”Õppekava on praktilise suunitlusega ja sobib ka inimestele, kes pole varem majandust või ärinägemust õppinud, aga kel on pädevus oma erialal ja soov arendada ettevõtjaks või juhiks.

Vastuvõtt on avatud ja kestab kuni 06.07.2021 kell 12.00. Lisainfo: taltech.ee/ettevotlik-juhtimine

TASUB TEADA

- Välja töötatud Baltikumi ja Skandinaavia ärikeskkondi silmas pidades
- Isiklik mentor igale osalejale
- Investeering tulevikku – kõrgem juhtimispädevus toob ka kõrgema sissetuleku
- Paindlik korraldus – ainult üks 3-päevane auditoorse õppetöö sessioon kalendrikuus
- Võimalik lõpetada 1,5 aastaga
- Õppes on teooria ja praktika heas tasakaalus
- Õppekeel on inglise keel
- Tasuline õppekava, 2750 eurot semester (1.-3. semester) ja 1650 eurot (4. semester)

lu, et õppekava oleks hariv, toetav, paindlik ning personaalne. Õpingute teoreetiline ja praktiline pool on omavahel loogiliselt seotud: õppetöö ühendatakse praktika ja ettevõtte baasil projekti kirjutamisega, millest kujunebki magistratöö,” selgitab Toding.

PERSONAALSET ARENGUT TOETAB ÄRI-MENTOR

Üliõpilaste professionaalseid karjäärialaalseid eesmärgi toetab personaalne mentor, kelle abil valmib ka praktiline, rakendatav, elulähedane ja loogiline magistratöö. „Mentor toetab õppuri individuaalset arengut läbi kolme semestri, aidates jõuda selgusele, kuhu üliõpilane soovib jõuda, milliseid oskuseid ja teadmisi tuleb tal arendada, millele peab rohkem tähelepanu pöörama,” tutvustab Toding. Ta lisab, et personaalsele suhtlemisele üliõpilase ja mentori vahel on planeeritud suhteliselt suur maht. Õppekava lõpetajal on tänu päevakohalisele õppekavale ja mentori abile kõik eeldused tõusta rahvusvahelise organisatsiooni tippjuhuks.

Otsustajate TOP 500: just nemad on Eesti ärimaailma mõjukaimad

Äripäev kaardistas Eesti suurettevõtete juhatuse ja nõukogu liikmete ärisuhete võrgustiku ning reastas selle põhjal laialdase mõjuga äriiliidrid. Äripäeva Infopanga koostatud edetabelis on 500 kõige suurema mõjujõuga isikut, kes sõeluti välja 99 364 isiku hulgast.



▲ Nii Jüri Kào kui ka Ain Hanschmidt on värskes Otsustajate TOPis kõrgel kohal.

FOTO: ANDRAS KRALLA

TOOMAS TRUUVERK, PRIIT POKK,
JANE SUU
aripaev@aripaev.ee

Äripäev

Eesti otsustajate edetabel näitab isikute reaalset kokkupuudet otsuste langetamise ja nende suurusega. See ei ole kõige jõukamate isikute edetabel, vaid selle tabeli tipust leiame isikud, kel on kokkupuude kõige suurema arvu organisatsioonide ja isikutega sealsetes juhtimisorganites.

Korduma kippuvad küsimused edetabeli ja meetoodika kohta:

Millest räägib Otsustajate TOP ja millest ta ei räägi? Kasutatud meetoodika kaardistab isikutevahelisi seoseid ja nii joonistuvad välja visuaalsed ämblikud üksteisega seotud ettevõtjate mõjusfääridest või ärigruppidest. Edetabel aitab mõista ja mõtestada Eesti ärielu, muuta majandusruumi läbipaistvamaks ja loob nii pinnase tervele ja ausale konkurentsile.

Äripäev on edetabelit koostades aluseks võtnud kõik ettevõtted ja organisatsioonid, mis on äriregistris registreeritud, ja nende juhtorganite liikmete omavahelised seosed. Oleme need seosed kokku lugenud ja kaalunud organisatsiooni suuruse ja mõjukusega. Seda kaalutud reitingut nimetame mõjujõu reitinguks ja see annabki koha otsustajate edetabelis.

Edetabelis tõusevad esile inimesed, kes langetavad kõige suurema ärilise mahuga otsuseid Eestis. Kohta kergitab isiku positsioon organisatsioonis, nii näiteks kaalu- me nõukogu ja juhatuse esimeest kõrgema kaaluga kui nõukogu ja juhatuse liikmeid. Samuti mõjutavad reitingut organisatsiooni suurus ja tüüp: suured ettevõtted on suurema kaaluga kui näiteks kuulumine mõne erialaliidu juhtorganisse.

Tabeli andmestik lubab järjestada ka kõige enam seotud ettevõtete arvuga või kõige suurema juhtorgani taseme kontaktivõrgustikuga otsustajad. Igaüks võib ise ette kujutada, kuidas näiteks tabeli tipus olevad isikud suudavad hoida suhet pea 100 inimesega, kellega erinevates nõukogudes koos istuvad. Või kuidas päriselt olla kohal ja kaasa mõelda 20 ja enama ettevõtte juhtimises. Edetabel loob ühest küljes

läbipaistvust Eesti äriseostesse, kuid teiselt poolt tunnustab persoone, kes seda hoo- matamatut töömahtu ja vastutust kannavad.

Kuhu kadusid edetabeli eesotsast Ain Hanschmidt ja Indrek Kasela, kes eelmise aasta olid esimesed kaks? Eelmisel aastal tabelit koostades kasutasime piiratud hulka andmeid, võttes valimisse vaid TOP 1000 ettevõtete juhtorganites olnud isikud ja nende seosed. Selle aasta valimiks on kõik Eesti ettevõtted ja seega sai kogu seoste pilv suurem. Indrek Kasela ja Ain Hanschmidt on tabelis mõlemad sees, kuid kõige teravamasse tippu jõudsid laiema valimi toel uued nimed.

Miks on näiteks Tarmo Keskküla eespool Urmas Sõõrumaast? Tarmo Keskküla juhib paljusid Urmas Sõõrumaale kuuluvaid ettevõtteid või esindab tema huve nende ettevõtete juhtorganites. Ta on Forus Grupi ettevõtete juhtimises rohkem sees ja nii on tal reaalseid juhtorgani taseme seoseid enam. Võib-õelda, et Tarmo Keskküla on rohkemate Forus Grupi otsuste juures kui Urmas Sõõrumaa. Mõjujõu edetabel hindab enam just aktiivses rollis juhte.

Miks pole edetabelis Markus Villigut või Kristo Käärmanni? Edetabeli meetoodika tõstab esile isikuid, kel on palju erinevaid juhtorgani taseme kontakte. Markus Villig ja Kristo Käärmann on mõlemad pühendunud oma põhiäri arendamisele ega ole ülemäära laialt jaganud oma aega teiste ettevõtete juhtorganite töös osalemisele.

Kas Väino Kaldojal on "kõige paremad sõbrad"? See küsimus puudutab ilmselt edetabeli teise analüüsitud ehk mõjuulatuse lahtimõtestamist. Mõjuulatuse skoor liidab kokku kõigi sihtisikuga seotud isikute mõjujõudude skoori. Ehk jah, mõneti võib öelda, et isik, kel on suur mõjuulatus, on esimese taseme seoses paljude aktiivse mõjujõuga isikutega, kuid ise enam liiga aktiivselt juhtorganite juhtimises kaasa ei löö.

TOP 50

Eesti 50 mõjukaimat otsustajat

koht	nimi	mõjuskoor	suurimad seotud ettevõtted
1.	Neinar Seli	923	Estiko Grupp AS, Estiko - Plaster AS, Rondam AS
2.	Enn Kunila	867	NG Investeeringud OÜ, Tallinna Kaubamaja Grupp AS, Liviko AS
3.	Jüri Kào	750	NG Investeeringud OÜ, Tallinna Kaubamaja Grupp AS, Liviko AS
4.	Tiit Vähi	680	Sillamäe Sadam AS, Silsteve AS, Valga Group OÜ
5.	Andres Järving	663	NG Investeeringud OÜ, Tallinna Kaubamaja Grupp AS, Liviko AS
6.	Heiti Hääl	610	Alexela Group OÜ, Kasperwiki Laevaomanikud OÜ, Alexela Varahalduse AS
7.	Tõnu Post	598	Saaremaa Piimaühistu, Eesti Töuloomakasvatavate Ühistu, Farm IN
8.	Ants Pilving	582	Mainor AS, Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS, Mainor Ülemiste AS
9.	Andreas Laane	578	Alexela Group OÜ, Alexela AS, Graanul Invest AS
10.	Tarmo Keskküla	567	Forus Grupp OÜ, Forus Security AS, U.S. Invest AS
11.	Hando Sutter	559	Eesti Energia AS, Enefit Power AS, Elektrilevi OÜ
12.	Urmas Sõõrumaa	528	Forus Grupp OÜ, U.S. Invest AS, Mident OÜ
13.	Jüri Külvik	524	Lemeks AS, Visional Invest OÜ, Viiratsi Saeveski AS
14.	Marti Hääl	518	Alexela Group OÜ, Alexela AS, Alexela Varahalduse AS
15.	Ain Hanschmidt	511	Tallink Grupp AS, Infotart AS, Eesti Gaas AS
16.	Raul Puusepp	492	Tallinna Kaubamaja Grupp AS, Selver AS, Kaubamaja AS
17.	Raivo Rand	478	Rand & Tuulberg Grupp AS, Muuga Betoonelement AS, KredEX SA
18.	Martti Talgre	471	Infotart AS, Eesti Gaas AS, EG Ehitus AS
19.	Margus Linnamäe	470	Postimees Grupp AS, Kroonpress AS, Semetron AS
20.	Marcel Vichmann	461	GO Group AS, GOBUS AS, Tiksoja Puidugrupp AS
21.	Kristjan Rahu	453	Utilitas OÜ, Utilitas Tallinn AS, Thermory AS
22.	Väino Sassi	450	Coop Eesti Keskühistu, Rapla Tarbijate Ühistu
23.	Andri Höbemägi	449	Nordecon AS, Nordecon Betooni OÜ, Tariston AS
24.	Guido Pärnits	439	Mainor AS, Technopolis Ülemiste AS, Ülemiste Center OÜ
25.	Märten Vaikmaa	438	Tallinna Lennujaam AS, Baltic Workboats AS, Baltic Marine Group AS
26.	Peeter Mänd	435	Betooni- ja betooni AS, Vigrelle AS, EFTEN Capital AS
27.	Kristel Volver	433	Postimees Grupp AS, Kroonpress AS, Ideal Group AS
28.	Urmas Sepp	424	Elke Grupi AS, Elke Mustamäe AS, Elke Mustakivi AS
29.	Jaak Sulg	420	Viljandi Tarbijate Ühistu, Viljandi Metall AS, VMT Tehased AS
30.	Peeter Saks	419	Eesti Keskkonnateenused AS, VikingSecurity AS, Ridango AS
31.	Enn Pant	417	Tallink Grupp AS, Infotart AS, Eesti Gaas AS
32.	Andres Piiber	415	Maru AS, Maru Ehitus AS, Maru Betoonitööd OÜ
33.	Ivar Vendelin	384	Apollo Group OÜ, Ideal Group AS, Apollo Kauplused OÜ
34.	Hugo Osula	380	Mootor Grupp AS, Lux Express Estonia AS, Sebe AS
35.	Arti Arakas	378	EFTEN Kinnisvarafond li AS, Altius Capital OÜ, EFTEN Kinnisvarafond AS
36.	Raivo Kütt	371	Amserv Grupi AS, Amserv Auto AS, Ascar Auto AS
37.	Toomas Kõuhkna	370	Subland OÜ, Direct Consulting AS, Läätsa Kalatööstus AS
38.	Raul Kirjanen	360	Graanul Invest AS, Osula Graanul OÜ, Helme Graanul OÜ
39.	Key Kunman	356	Esraven AS, Silikaat Grupp AS, Aatrium Sisustuskaubamaja AS
40.	Ülo Hage	348	Astri AS, Lõunakeskus OÜ, Astri-Narva AS
41.	Indrek Kasela	345	Elke Grupi AS, Elering AS, PRFoods AS
42.	Ahti Asmann	344	Viru Keemia Grupp AS, VKG Energia OÜ, VKG Kaevandused OÜ
43.	Jaano Haidla	340	Graanul Invest AS, Osula Graanul OÜ, Helme Graanul OÜ
44.	Priit Karjus	335	Nordic Aviation Group AS, Regional Jet OÜ, Connecto Eesti AS
45.	Urmas Klaas	332	Tartu Ülikooli Kliinikum SA, Rõpina Haigla AS, Eesti Reformierakond
46.	Margus Kähri	330	Postimees Grupp AS, Kroonpress AS, Ideal Group AS
47.	Raivo Aavisto	328	Amserv Grupi AS, Amserv Auto AS, Ascar Auto AS
48.	Toomas Saal	327	Mainor AS, Mainor Ülemiste AS, Smart City Group AS
49.	Madis Toomsalu	326	LHV Grupp AS, LHV Pank AS, LHV Varahaldus AS
50.	Raine Pajo	320	Eesti Energia AS, Enefit Power AS, Enefit Green AS

ALLIKAS: INFOPANK

METOODIKA

Edetabel on koostatud eesmärgiga luua ülevaade Eesti äriilma kõige mõjukamate isikutest ja nende lähikondsetest. Omavahel seotud mõjustruukide kirjeldamine muudab ärikeskkonna läbipaistvamaks ja aitab kaasa võrdsema konkurentsi kujunemisele.

Edetabel on koostatud kõigi Eesti äriilidrite omavahelisi nn *board-room*-kontakte analüüsides. Kokku on loetud ettevõtete tippjuhtide, nõukogu liikmete ja erisikust omanike unikaalsete ärikontaktide võrgustik, kaalutud on iga seost, läh- tudes isiku positsioonist ja ettevõtte iseloomust.

Edetabel ei pretendeeri absoluutsele tõele, kuid annab parima võimaliku üle- vaate isikutest, kes veedavad kõige enam oma ajast erinevatel nõukogu koos- olekul ja kes teevad Eesti äri kõige suuremaid otsuseid.

LOE VEEBIST

Kogu laiema meetoodika alusel koostatud Otsustajate TOPi edetabel, mis sisaldab 500 nime.

aripaev.ee

54

ettevõttega on seotud
Otsustajate TOPi võitja
Neinar Seli.

2

naist mahtus Otsustajate
TOP 50 sekka.



RENAULT
PRO+

Uued Renault TRAFIC ja MASTER

Valmis igaks väljakutseks



Uued jõulised mootorid võimsusega kuni 180 hj TRAFIC nüüd ka automaatkäigukastiga

Tehasegarantii pikendamise võimalus kuni 5 aastat / 200 000 km. Lai valik autosid kohapeal laos.
Renault' tarbesõidukid - Euroopas enim müüdud aastast 1998.

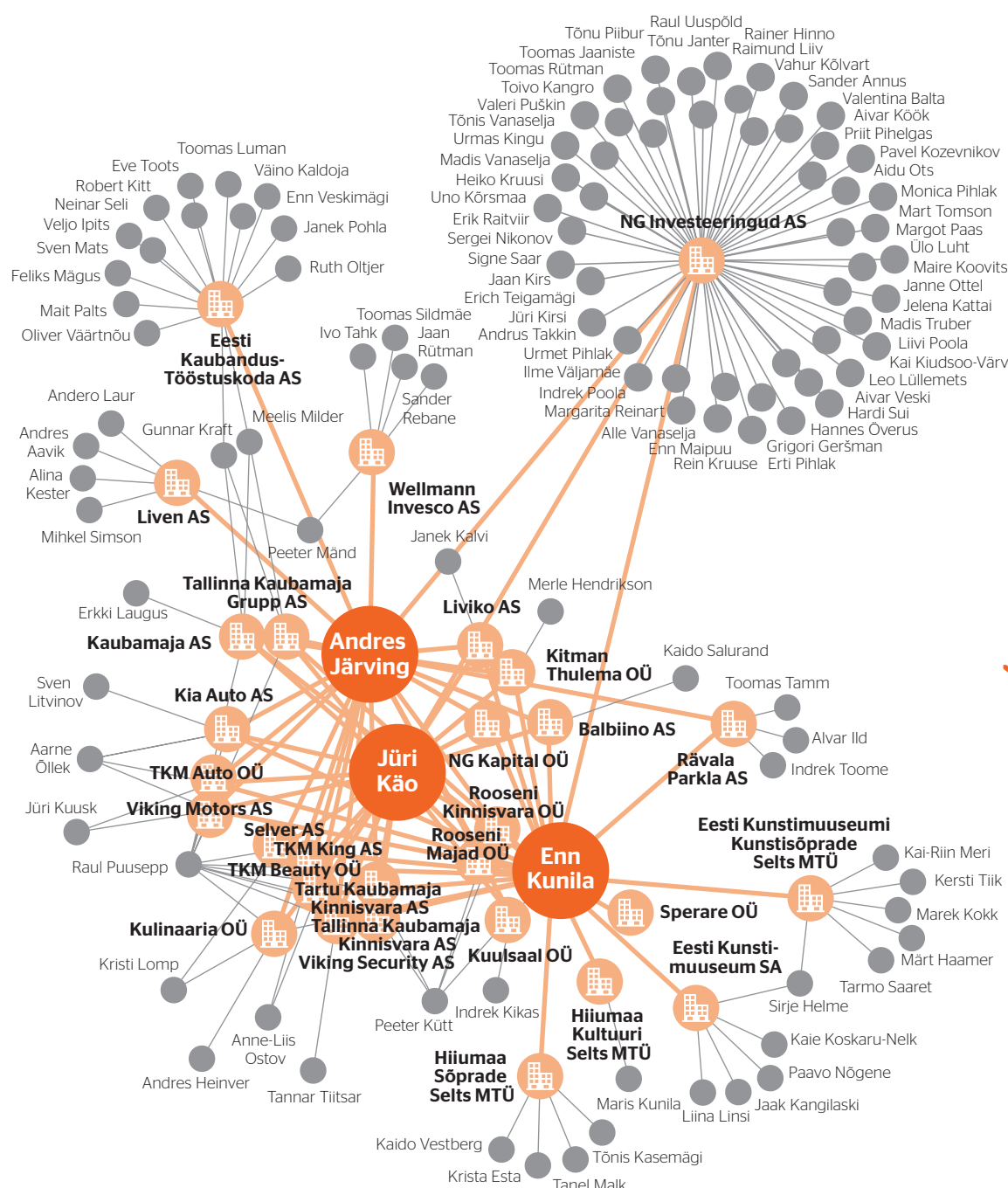
Renault soovitatav Castrol

abcmotors.ee



TALLINN: Abc Motors AS - Paldiski mnt. 105, tel: 674 7700;
PÄRNU: Pereauto OÜ - Pärlimõisa tee 24, tel: 447 7300;
VILJANDI: Rael Autokeskus OÜ - Tallinna mnt. 97, tel: 433 0987;
HAAPSALU: Tradilo OÜ - Tallinna mnt. 73, tel: 473 1383;
RAKVERE: Wiru Auto OÜ - Kreutzwaldi 7, tel: 329 5560;

► Tallinna Kaubamaja aktsionäride koosolek istuvad esireas vasakult Andres Järving, Gunnar Kraft, Jüri Kão ja Enn Kunila. FOTO:ANDRAS KRALLA



5.



Esiviisikus läks kolm kohta ühte kontserni: kõige tähtsam on äris tülisid vältida

Eesmärgipõhine metseen, meeskonnamängijast generalist ja filosoofist numbrite jälgija ehk teisisõnu NG Investeeringute juhatuse liikmed Enn Kunila, Jüri Kão ning Andres Järving – just selline kombinatsioon teenis Otsustajate TOPi edetabelis välja kolm kohta esiviisikus.

“Me ei torma, me teeme rahulikult,” kirjeldab kontserni avalik nägu Jüri Kão edu saladust ehk seda, kuidas on 1990ndate algusest koos tegutsenud.

Kolmikuga kokku puutunud umbes kümnekonna tippjuhi ja ettevõtjaga kõneledes kooruvad välja põhimõtted, mis otsustajate kolmikut iseloomustavad ja mis on aidanud neil kasvatada turvavööde valmistamise ärist ligi miljardise käibega suurkontsern, mis tegeleb nii jäätise valmistamise, KIA autode müümise kui ka büroosisustuse tootmisega. Ja muidugi Tallinna Kaubamaja äriga.

On täiesti tavaline, et kui on grupp omannikke, siis tulevad varem või hiljem ette vastuolud ja tülid, mis lõpevad inetult, tõdeb enam kui 20 aastat kokternis töötanud Liviko juht Janek Kalvi. Ta ütleb, et otsustajate kolmik selle kivi otsa komistanud pole. "Seda tõesti ei ole ja see on üks õnnistus, sest nad saavad konstruktiivselt ning rahulikult keskenduda äri arendamisele," ütleb ta.

Sama kinnitab Tallinna Kaubamaja Grupi juht Raul Puusepp (edetabelis 16. koht), kelle sõnul ei suuda ta meenutada ühtegi korda, kui omanikel oleks millegi üle läinud emotsionaalsemaks vaidluseks. Sõna ütleb sekka suurärimeestega kokku puutunud Urmas Sõõrumaa: "Mina ei oska nime-
tada ühtegi konfliktset situatsiooni, mis on nende vahel, mida võiks ära märkida. Isegi kui on olnud, siis need ei paista välja."

Jüri Kõo kinnitab, et seni pole nad tülli läinud ja pole ka kavas minna. "Äris on tüli kõige hullem ... Aktsionäridevaheline tüli on ettevõtete hävitav ja ükskõik mis kokkulepe on alati parem kui tüli. Päris hirmus on vaadata, kus mingid ettevõtjad tülitsevad omavahel ja hävitavad ettevõtte," lausub Kõo.

Konsensus ennekõike

See, et otsustajate kolmik tegutseb konsen-

MIS ON MIS
NG Investeeringud

Sai alguse Rahvaettevõtte Norma reorganiseerimisest 1994. aastal. Ümberkorralduste tulemusel sai ASI Norma omanikuks tolleaegse nimega Norma Liikmete AS (66%). 1996. aastal sai ettevõtte nimeks Norma Grupp ning pärast Norma aktsiate müümist Rootsi firmale Autoliv 1999. aastal NG Investeeringud.

Kontserni esimesed ettevõtted olid 1995. aastast jäätisetootja Balbiino ning 1997. aastast kaubandussisustuse müüja Kitman Thulema. Alates aastast 2000 kuuluvad NG Investeeringute kontserni Liviko Grupp ja Tallinna Kaubamaja Grupp ning lisandunud on kinnisvarategevus.

2020. aastal teenis kontsern 889 miljoni euro müügitulu juures 23,3 miljonit eurot puhaskasumit, mis kahanes aastaga kolmandiku võrra.

ALLIKAS: NG INVESTEERINGUTE KODULEHT JA
MAJANDUSAASTA ARIJANNE

KOMMENTAAR

Ka äri on kultuuriküsimus

PAAVO NÕGENE
Tallink Grupi juht

Enn Kunila tunnetab detaile, samas ei jää neisse kinni. Arutelu on suunatud otsuste tegemisele, need ei ole lihtsalt arutelud.

Ta hindab ajaraame ja peab kellast lugu. Empaatiline ja andja; metseen, kellest lugu peetakse, ja metseen, kes teistest lugu peab. Teda iseloomustavad korrektus ja sõnapidamine, pikaajaline visioon, mitte tänase päeva ületähtsus. Tema jaoks on ka äri kultuuriküsimus. Mõlemat eraldi mõistev inimene nende koosmõjus ainult võib.

PRIIT POKK
priit.pokk@aripaev.ee

Äripäev





3. Tahame teha läbimõeldumaid asju, hurraa-asju ei taha teha.

Jüri Kõo

suse alusel, pole just eriline saladus, sellest on kirjutatud varemgi. Konsensus käib nii, et kui üks kolmest on vastu, siis asja ei tehta. Vahel on ka nii, et keegi pole küll otsuse väga suur pooldaja, aga vastu ka pole. Selles olukorras saab asju ikkagi ära teha.

Kalvi ütleb, et kolm omanikku peavad olema jõudnud ühte punkti, et otsus saaks langeda. “Liisk langeb alles siis, kui kellelgi kõhklusi pole. Või kui minnaksegi mingit teed, siis see tähendab, et kõik on selle otsuse taga,” kirjeldab Kalvi, kuidas tema on olukorda seest näinud.

Endine rahandusminister Toomas Tõniste, kes meelitas Kõo nullindate keskel jahtklubide liitu juhtima, lisab, et konsensus ei tähenda sealjuures, et ei kolmik ei julge eba populaarseid otsuseid teha. “Idealis oleks hea konsensus, aga kui ta (Kõo – toim) näeb, et seda pole ning otsust on vaja teha, siis igal juhul paneb ta selle hääletusele,” sõnab Tõniste. “See, et tahan kõigile meeldida, see ei vii elus edasi.” Nii on Kõo Tõniste meelde jäänud just sellega, et ei ole ajanud oma joru, vaid mängib meeskondlikult.

Teavad täpselt, mis toimub

Aga kuidas siis veenda ära kõik kolm – Kõo, Kunila ja Järving? “Jajah ...” naerab Kalvi. “Ei, see ei ole kerge. Peab kodutöö olema tehtud ja kõik peab olema endale põhjalikult selgeks tehtud, et oleks lootust, et sa saaksid toetuse. Ja ise pead ka uskuma asjadesse,” räägib Kalvi.

Tema sõnul on omanikud väga *hands-on*, kuigi see ei tähenda, et nad sekkuksid ärisse või igapäevasesse juhtimisse. “Aga nad teavad, mis nende investeeringutega toimub ja päris täpselt teavad. Minule juhina on see mingis mõttes kergendus, kuna see teeb minu elu palju lihtsamaks, sest on vähem selgitamist.” Kui palju juhtimisega kaasa sõidetakse, sõltub ka äri faasist: varem, kui Livikol oli vaja suuremaid reforme teha, tu-

li Kalvil enda sõnul ka nõukoguga rohkem aru pida, aga nüüd vähem.

Kui numbrid, arvutused, äriplaanid ja prognoosid on otsuste tegemisel vundament, siis Enn Kunila sõnul ei saa üle ega ümber tunnetusest, kas asi lõhnab edu järele või mitte. “Peame tähtsaks konkreetse teema põhjalikku läbitöötamist ning lõpliku otsustamise juures usaldame kogemustel rajanevat tunnetust. See on meie jaoks numbrite kõrval kõige olulisem mõjutaja. Tunnetusest sageli sõltub, kas minna mingi teemaga edasi või mitte,” ütleb ta.

Seda kinnitab Puusepp. “Pragmaatiliselt poolele lisandub sageli tubli annus aastate jookkul korjunud kogemusi ja ärivaistu ning kahtlemata ka tõekspidamisi ja väärtushinnanguid – ärietika on alati olnud tähtsal kohal.”

See, et nii-öelda hallide asjadega ei tahteta tegeleda, on Kõo sõnul algusest peale paigas. “Pole kunagi tegelenud ega taha tegeleda,” sõnab ta ja ütleb, et kui hämarad äri- võtted võivad lühiajaliselt kasu tuua, siis pikas plaanis ainult kahju.

Krimelte juhatuse liige, kunagine Tallinna Kaubamaja juht Peeter Tohver lisab, et üks otsustajate kolmik tervikuna täiendab teineteist. See, et nad pole ühesuguse tüpa- žiga, võiks tema sõnul olla üks põhjus, miks meeskond kooslusena töötanud on. “Ju siis nad oskavad üksteist kuulata. Arvan, et seal on see võti, mitte kuskil mujal.”

Rollid on meeskonnas kindlalt ära jaotatud: kinnisvaraäri on Enn Kunila peal, samuti kureerib ta Livikot ja Balbiinot, Kõo asi on jälgida Tallinna Kaubamaja ja Kitman Thulemat ning Andres Järving vaatab põhiosas Selverit ja üldist finantsanalüüsi.

Pea ees tulle ei hüppa

Oluline komponent on kolmiku edu juures see, et projektidesse ei tormata pea ees sisse. See tähendab Kõo sõnul, et näiteks valdkon-

dades, mida ei tunta, puhtalt usalduse põhjal äri tegema ei hakata. “Lihtsalt tühja koha pealt proovima ei lähe. Tahame teha läbimõeldumaid asju, hurraa-asju ei taha teha. Aga vahel võib hurraa-asi olla väga edukas. Selle kohta saab öelda, et iga asi omal ajal,” lausub Kõo.

Üks näide tormakuse maandamisest pärineb mõne aasta tagusest ajast, kui Janek Kalvi sõnul oli Livikol mõte Valgevenesse siseneda ning osta osalus kohalikus ettevõttes. Projekt oli ette valmistatud, kõik tundus korras, kuid siis vajutasid omanikud investeeringule pidurit. “Nõukogus viisakalt öeldi, et kõik on okei, aga sinna me ei lähe, seal on ikkagi poliitiline risk liiga suur ja majanduslik stabiilsus sõltub poliitikast. See on natuke liiga soine pinnas. Mulle tundus tol hetkel, et see on käest lastud võimalus, aga ei läinud palju aega mööda, kui juhtusid needsamad sündmused, mis Valgevenes nüüd juhtusid. Tagantjärele oli see elutarkus, heas mõttes konservatiivsus. Pole mõtet igale poole pea ees sisse tormata.”

Ka jäätisetootja Balbiino juht Kaido Salurand toob iseloomustuse esile, et kolmik on põhiolemuselt konservatiivne.

Otsuste juures toetuvad nad eelkõige majasisesele tarkusele. Abi küsitakse Kõo sõnul eelkõige audiitorifirmade käest, näiteks keerulisemate tehingute juures. Sama kinnitab Kunila. “Pea väga lugu mõistest ‘oma ala professionaal’. Keerulisemate otsuste vastuvõtmisel pöördume sageli täiendavalt oma ala proffide poole. Olgu selleks audiitorid, juristid või mõne spetsiifilise valdkonna tipptegijad. Seda kõike aga alles siis, kui oma kodutöö on tehtud.”

Apsakas Lätis

Suurima apsakana meenutab Kõo juhtumit eelmise kriisi ajast. Suurte plaanidega loodeti Selveriga Lätit vallutada, kuid kriisi sügavus jõudis kiirelt kohale. Pärast vähem

Ärikool ameeriklaste ja inglastega

NG Investeeringud teenis sajandi alguses kopsaka kasumi Eesti Raudtee osalise erastamisega ning seejärel tagasi riigile müümisega.

“See oli üks igavene suur pusimine ja alguses tundus, kas selle asjaga tasub üldse tegeleda, kulusime aega ja energiat kõvasti. See oli huvitav seiklus, mina loen seda enda jaoks ärikooliks,” räägib Jüri Kõo otsusest, mis oli üks raskemaid, kuid tagantjärele vaeva väärt.

Kõo paneb selle tehingu kirja juhtimiskoolitusena: välismaised kaasaktsionärid ehk inglased ja ameeriklased muutsid vaadet äri- le, kuna kõik olid väga erineva otsustusmalliga.

“Ameeriklased on ülimalt aktsionäriksked. Nad rõhutasid tegevjuhtkonnale pidevalt, et te olete siin, et aktsionäridele tulu toota. Igapäevaselt on see teie roll,” kirjeldab Kõo. “Eelkõige üritavad nad alati ülikõrgelt motiveerida ettevõtte juhti ja võib-olla paari juhtkonna liiget. Nende motivatsioonid on kümnetes kordades kõrgemad kui järgmised inimesed firmas. See on huvitav.”

Inglased olid Kõo sõnul oluliselt teistsugused: süsteemsed, analüütilised ning väga palju jälgiti prognoose, eelarveid, nende täitmist ning põhjendusi, miks üks või teine number on just selline. “Inglastel on emotsionaalsust väga vähe juhtimises, aga ameeriklastel seda on. Eestlased on sellised, et üritavad kogemuste pinnalt juhtida.”

Nööpi ostes saadi mantel

Enn Kunila meenutab kaht investeerimisotsust, mis on NG Investeeringute tulevikku kujundanud.

Esimene pärineb Norma ajast ja tagantjärele võib seda tema sõnul nimetada ka ellujäämise otsuseks.

1992. aastal, kui Eestis tuli käibe- le kroon ja arveldamine Venemaaga muutus väga keeruliseks, pidi otsustajate kolmik välja raalima, mida edasi teha. Päästvaks ideeks sai Kunila sõnul vahetustehing AutoVAZiga, mis oli erakordne ja kestis 2,5 aastat. Tehingu sisu oli 1 600 000 autoohutusrihma 4510 auto vastu. Saadud autod

tuli maha müüa, et ettevõtet majandada.

“Käisime sel ajal koos Jüri Kõoga lugematuid kordi AutoVAZi tehases Togliattis. Oli väga keeruline aeg, aga tulime sellest aega välja,” ütleb Kunila.

Teisena meenub talle Liviko ost, mis tegelikult pidi olema lihtsalt kinnisvara ost. 1999. aastal tuli müüki Livikole kuulunud Roseni kinnistu, millel asus ajalooline piirituse puhastamise vabrik. “Ostu käigus saime teada, et müügis on ka Liviko. 2000. aasta suvel sõlmisimegi Liviko ostu-müügilepingu. Nii juhtuski, et nööpi ostes saime ka mantli,” räägib Kunila.

3. Mina ei oska nimetada ühtegi konfliktset situatsiooni, mis on nende vahel, mida võiks ära märkida.

Urmus Sõõrumaa

kui aastast tegevust külmutati kogu projekt 2009. aasta sügisel, kuus poodi suleti ning 220 töötajat koondati.

“Läks niiku selgelt see, et sattusime sinna minekul väga kehvale ajale. Nägime peagi, et kriisi mõju on nii pikaajaline ning meil oma uue brändiga Lätis turul läheks tükk aega, et kasumisse jõuda. Seega oli meil parem tegevus seal peatada. Samas oli see väga õige, et väga kiiresti ja resolutselt otsustasime peatada, muidu oleksime kaotanud hunniku raha. Tihti need peatamise otsused, kiired otsused, on ka head otsused,” kirjeldab Kõo.

Urmus Sõõrumaa tõi välja, et tema oleks samas olukorras ilmselt teisiti käitunud. “Minusugune oleks edasi punninud ja oodanud paremat tulevikku, aga nemad võtsid pragmaatilise otsuse ja panid Lätis poed lihtsalt kinni. Ja arvan, et nad tegid seda õigesti,” lausub ta.

Sõõrumaa rääkis, et otsustajate kolmik on tal Rotermanni kvartali juures oma krundiga naabrid. “Minu meelest on nad tugev 15 aastat seda üht krunti menetlunud ja ajanud. Ehk varsti hakkavad ehutama ka, aga minul nii palju närvi pole. Ma tahan ikka kohe tegema hakata. Aga nende puhul on nii, et kui tundub, et ei sobi, siis ootavad. Nende jaoks tundub, et pole vahet aasta-kaks-kolm siia-sinna. Aega on küll,” iseloomustab ta tuttavate äriteeste kannatlikku meelt.

16. kohal on Otsustajate TOPi edetabelis Tallinna Kaubamaja Grupi juht Raul Puusepp.

4. koha jaoks on praegu parim otsus laenu tagasimaksmine

Otsustajate TOPis kerkis 4. kohale endine Eesti peaminister, Ida-Virumaa ettevõtja Tiit Vähi.

POLINA VOLKOVA
polina.volkova@aripaev.ee

Деловые
БЕЗОПАСНОСТИ



Vähi on Valga Groupi kontserni omanik, selle suurim omand on Silmet, kuhu omakorda kuuluvad Sillamäe sadam, konteineriterminal Silsteve, energeetikafirma Silpower, keskkonnaettevõtte Ökosil, Sillamäe sadama kinnisvara haldav AS Silport Kinnisvara ning Tallinna vanalinnas kohvikut C'est la vie pidav Avi Investments OÜ.

Sillamäe Sadam, mis alustas tööd 2005. aastal, on *landlord*-tüüpi sadam, kus on praegu neli rentnikku: Silsteve, Alexela, DBT ja Eurochem. Hiljutises intervjuus Äripäevale ütles Vähi, et kuigi sadamas on vabu pindu, mida saab rentida tööstustele või terminalidele, ei ruttu investorid praegu otuseid tegema, kuna Eesti-Venemaa suhted on ebastabiilsed ning keegi ei tea, mis tulevikus saab. Niisiis praegu sadamas ehitustöid ei käi ja parimaks võimalikuks investeeringuks peab Vähi hetkel laenude ta-

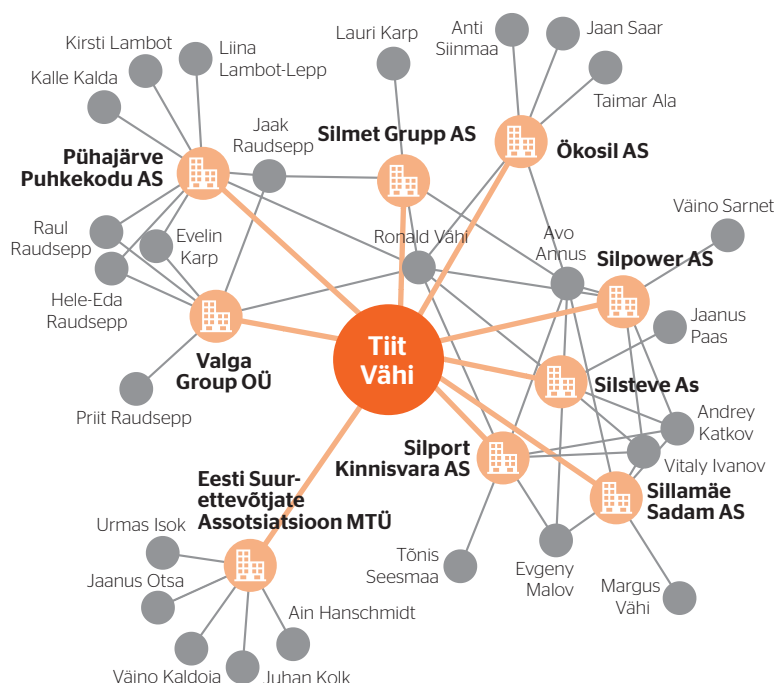
gasimaksmist. Sadamas töötab 2021. aasta esimese kvartali andmete järgi 146 inimest.

Silpower OÜ on keskkütte- ja elektrifirma, mis varustab energiat ja kütusega sadamat ja Sillamäe linna. Vähi sõnul on ettevõtte plaanis investeerida vesiniku-, päikese- ja tuuleenergiasse, aga konkreetseid plaane ta veel ei avalda. "Ma ei taha olla kana, kes enne kaagutab ja pärast muneb," lausub ta.

Valga Groupi kuulub ka Pühajärve Puhkekodu – Tiit Vähi esimene äri, millega ta

alustas 1990ndatel. "Ilu, ka looduse ilu, on ressurss," märkis ta. Ettevõtja sõnul on koroonakriis pannud sellele ärile pitseri, samas loodab Vähi taastumisele pärast piirangute leevendamist.

Tiit Vähi sõnul on talle olulised perekondlikud väärtused. Tema poeg Ronald Vähi on Valga Groupi aktsionär ja Silmeti juhatuse liige, tütar Evelin Karp on Valga Groupi aktsionär ning onupoeg Margus Vähi on Sillamäe Sadama juhatuse liige.



4.
koht



▲ Endine peaminister ja praegune Ida-Virumaa ettevõtja Tiit Vähi.
FOTO: ANDRAS KRALLA

Sündmused merel juba 20 aastat.

info@sailing.ee
www.sailing.ee
5333 1117

Eesti suurimad jahid ja katamaraanid ootavad teid parimas asukohas – Noblessneri sadamas.

Turvalised meresõidud juba aastast 2001.

Tulge tuulutama

SAILINGEE

Meeldejäävaid elamusi merel!



ISO 9001
ISO 17100
BUREAU VERITAS
Certification



e-post: avatar@avatar.ee, tel: 5568 9609, www.avatar.ee



Saaremaa põllumees on mõjukam kui Tallinna ärihärrad

“Milline sinu lemmiklehm on?” küsin Otsustajate TOPi seitsmendalt mehelt Tõnu Postilt. Kui mõne muu edetabeli esiotsa ärimelhe oleks see küsimus segadusse ajanud, siis Post teab vastust täpselt: “Punase-valge kirju Holsteini tõug.”

LINDA EENSAAR
linda.eensaar@aripaev.ee

Äripäev



Keset Saaremaad lehmakarja pidav Tõnu Post on pingerea järgi Eesti majandusilmas otsustavam kui Urmas Sõõrumaa, Ain Hanschmidt või Margus Linnamäe.

Artiklist õige tunde saamiseks soovitan kõik õ-d ö-deks lugeda.

Pooltel teel Kuressaarde asub Tõnu Posti Kõljala Põllumajanduslik OÜ, kus lisaks lehmakarjale kasvatatakse teravilja ja söödakultuuri. Koos tütarfirmadega on Postil kasutada 2600 hektarit maad, OÜs töötab 48 inimest, neil on üle tuhande piimalehma ning teine tuhat noorkarja.

“Praegu on päris rahulik, pean tunnustama. Aasta tagasi, kui olin veel põllumajandus-kaubanduskojas põllumajandusgrupi juht, siis läks olukord mõneti käest ära: nädalas pidi kindlasti päeva või kaks mandril käima,” räägib Post.

Heaks otsuseks tuleb inimestega kohtuda

Tõnu Posti kontor on heas mõttes kodune – astud sisse ja kohe aimad, et tegu on põlise põllumehe kabinetiga. Toa ühes otsas on pruunist nahast massiivne diivan ja tugitool. Teises toa pooles on Posti laud koos arvutiga. Kõige uhkem on aga laua taga seisev riiul. Õigemini, riiul on üsna tavaline tumepruunist mööbliplaadist, aga riiulipealne võtab silmad kirjuks, nii et siinkirjutajal on raske intervjuulegi keskenduda. Hulk au-

tahvleid, kiidukirju ja karikaid. Riiulist sirutab välja “Aasta põllumees 2013” kuju.

Kevadisele kuumalainele hoolimata on toas vestlemiseks paras õhk. “Mingi aja võib ju arvutis nende ühistute ja liitude koosolekud ära ajada, aga millalgi on vaja, et need koosolekud lõpuks ka reaalselt toimuksid,” räägib Post. “Kui ikka seltskonda päriselt ei näe, siis see muutub segavaks. Oluliste otsuste juures on vaja aru saada, et me oleme päriselt ühel lainel,” lisab ta.

Viimati sai Post päriselt põllumajanduslike liitude inimestega koosolekul kokku detsembris. “Mõned kuud on nüüd vahele jäänud ning järgmine kohtumine võiks ehk juunis toimuda, aga siis on jällegi põllumeestel nii kiire aeg, et kas me siis üleüldse...” jätab Post lause lõpetamata.

Keerukas aasta ja vaktsiinide ootamine

Siit läheb maailma arvestavalt loogiliselt jutt koroonale.

“Teil oli töötajate seas nakatunuid vist ka?”

“Jah, kui see siia Saaremaale jõudis, siis meil kaks poissi said tookordselt võrkpalimängult.”

“Isegi?”

“Praegu on ka neli inimest haiged. See ei ole kerge asi.”

Pandeemiat võetakse Saaremaal päris tõsiselt. Hoolimata ennetavatest meetoditest, on lüpsmine selline töö, kus inimesi teineteisest väga kaugel hoida ei saa. Samuti ei saa lauta nagu mõnda tootmistehhi kinni panna: lehmad vajavad igal juhul iga päev süüa ja lüpsmist.



▲ Lauri ja Tõnu Posti hinnangul on Eesti tõugu punase lehma hoidmine justkui omamoodi kultuuri hoidmine. Kuigi punane lehm annab veidi vähem piima, on see rammusam. FOTOD: LIIS TREIMANN

“Paraku on nii olnud, et kes terved, peavad tegema topeltkoormuse. Farmi juhidki on vahepeal kõik tööl, et asendada ja vabamaid päevi jaotada,” kirjeldab Post ja kinnitab, et selline keerulise aja üleelamine töötajatele ka tasutakse.

Piima hind ei tohi enam kaua madal olla

Sõidame Posti autoga mööda külavaheteed lautade poole. Päevas peab ta oma 200 kilomeetrit põldude ja lautade vahet sõitma.

“Praegu on ikka väga-väga ilus aeg,” alustab mees, “kus kõik õitseb ja areneb, pääsuke on kohal, kägu on kohal.”

“Kas moodne farmipidamine käib siis ka selliste märkide järgi?”

“Käib ikka. Mina vaatan silo tegemiseks näiteks sireli õitsemist.”

Peale koroonat on piimakarja kasvatajatel teisi muresid. “Me oleme nüüd juba üle aasta tootnud piimaga kahjumit. Piltlikult oleme poolteist senti piimale kaasa andnud ja selline alla omahinna olukord praegu veel jätkub,” räägib Post ja lisab, et prae-

gu veel aitavad eurotoetused mingil määral olukorda tasandada.

“Oleme nulli juures, aga üks firma ei saa päris nulli juures pikka aega püsida. Vahel on vaja ju ka remontida või mõni suurem investeering teha,” ütleb Post. Lisaks piimale kasvatavad nad mingil määral ka teravilja ja rapsi, millest tehakse loomasööta. “Rapsikoogi hind on aga jällegi tõusnud – üle euro kilo pealt, nii et päevaportsu hind on muutunud kolm-neli eurot kallimaks,” arvutab Post.

Keerulisest olukorrast hoolimata rõhub Post koostööle. “Piimatootjad ei ole meil omavahel konkurendid. Meil on Saaremaa Piimatööstus, mis kuulub kollektiivselt Saaremaa piimatootjatele,” räägib Post. Sinna kuulub üle 40 tootja Saaremaalt, Muhumaalt ja Hiiumaalt. Selline ühiselt otsustamise vorm on tegutsenud juba aastast 1996.

On, mida Saaremaalt õppida

Sõidame mööda lagunenu mõisahoonest, kus omal ajal käis koolis Arnold Rüütel.



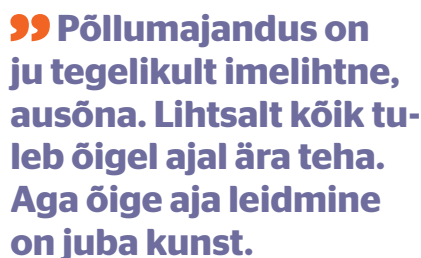
◀ Maisikülv ja põld, millest polnud talumehe autoga mingi probleem üle sõita. “See oli tegelikult maisiteradele isegi kasulik – sötkusime seemne kindlamalt maa sisse,” ütleb Post.



Isa väärib kõrget kohta Otsustajate TOPis

Ta on väärt otsustaja, kuna ta on looma- kui ka taimakasvatuse kõrval ka muude asjadega väga kursis. Mul on temalt palju õppida ja ütlen julgelt: mul on väga suured saapad, kuhu sisse astuda. Minu haridus ja spetsialiteet on loomakasvatust. Praegu tegelen siin farmis sellega mina ja Tõnu teeb üldjuhtimise poolt.

Saaremaa ühe suurima rarmi pidamise kõrval on Tõnu Postil lisaks palju toimetusi, mis temast ilmselt suurima niiditõmbaja ja otsustaja põllumajanduse valdkonnas teebki. Post on Saaremaa Ettevõtjate Liidu juhatuse liige, Saaremaa Põllumeeste Liidu juht, Eesti Tõuloomakasvatajate Ühistu nõukogu esimees, Saaremaa Piimatööstuse nõukogu esimees, Saaremaa Piimaühistu nõukogu esimees. Ta kuulub Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoja põllumeeste gruppi.



A group of brown and white calves are in a barn. Two calves in the foreground are looking at the camera; they have yellow identification tags on their ears with the number '09250'. Other calves are visible in the background, some also wearing tags. The floor is covered in straw or hay.

Praegu andis Kõljala otsustaja Eestis põl-

1,5
senti tuleb praegu piimaliitrile peale maksta, ütleb Tõnu Post madala piima hinna kohta.

PS. Aga miks just artikli alguses mainitud punase-valge kirjud Holsteinid? "Sest need lihtsalt on kõige ilusamad lehmad!" põhjendab Tõnu Post.

Heiti Hääl: isehakanud ettevõtja kõige keerulisem eelarve

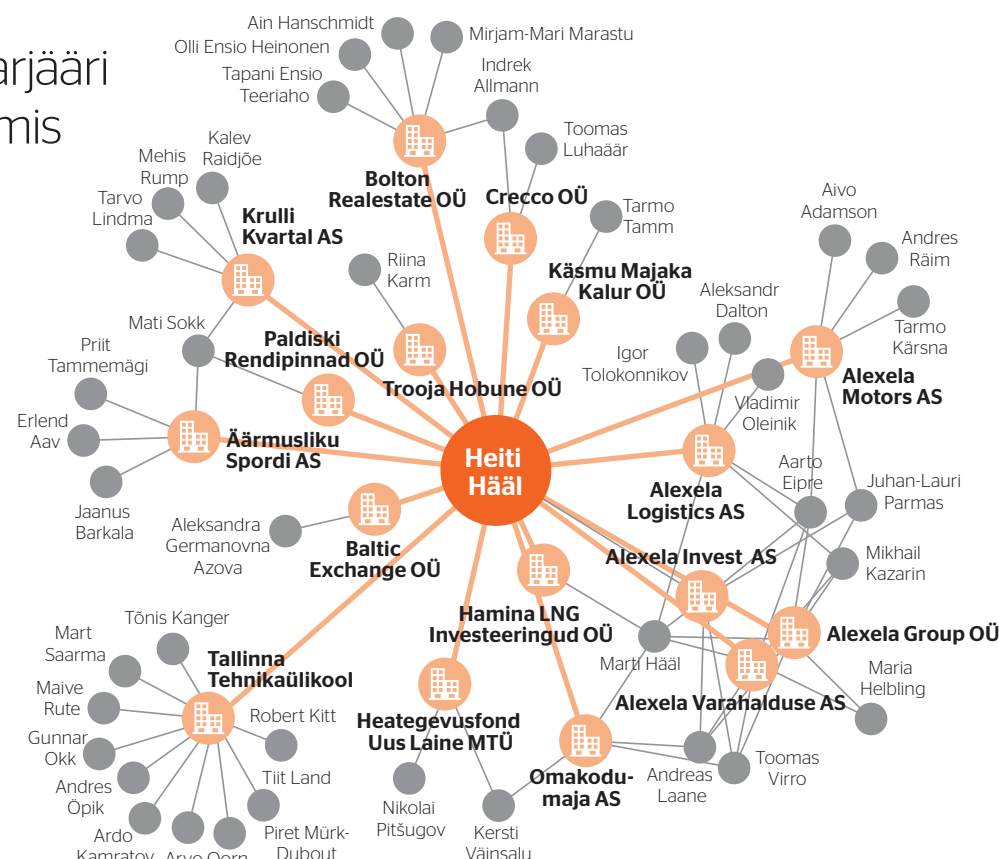
Heiti Hääl ei ole enda sõnul 30aastase ettevõtluskarjääri jooksul olnud nii keerulist eelarveülesannet kui see, mis seisib ees 2021. aastaks valmistudes.



6.
koht

◀ Kui Heiti Hääl suured kinnisvara arendamise plaanid Põhja-Tallinnas õnnestuvad, võib temast saada Tallinna kinnisvarakuningas.

FOTO: ANDRAS KRALLA



“Kuidas sellises tundmatuses tulevikuplaane teha?” küsis Heiti Hääl eelmise aasta sügise hakul, kui oli aeg kokku panna järgmise aasta eelarve, kuid koroonakriis pakkus palju tundmatut.

Heiti Hääl suurettvõtte, peamiselt energeetika valdkonnas tegelev Alexela Group otsustas 2021. aastale läheneda konservatiivselt. Neil tuli koondada ligi 10 protsenti töötajatest, vähendada investeeringuid ja küsida 37 miljonit eurot KredExist. Kui veel eelmise aasta alguses astus Alexela Group selgeid samme, et varsti börsile minna, siis ka need plaanid lükati edasi aega, mil majandus on stabiilsem.

Koondamistest ja palgakärbetest rääkides tões Hääl, et niisugused otsused on valusad nii töötajatele kui ka juhtidele. “Seda pole võimalik valutult teha. Ülski juht pole masin, ja eriti pikaajalisele kolleegile öelda, et me su teeneid enam ei vaja, on valus,” rääkis ta. Samuti arutas Hääl, et kriisi

KES ON KES Heiti Hääl

Heiti Hääl sai oma esimesed töökogemused üliõpilaste ehitusmalevast. Pärast TPI lõpetamist suunati ta Harju KEKi sanitaartehniliste tööde valitsusse töödejuhatajaks. Kui 1989. aastal lubati kooperative, tegi ka Heiti Hääl oma kooperative ja alustas sõiduautode järeelhaagiste tootmisega. Mõnest mehest alguse saanud firmas Bestnet töötab nüüdseks üle 150 inimese. 1993. aastal kutsus Aivar Riisalu Heiti Hääl kütuseärisesse ja sealt said alguse suured asjad. Meeste teed on lahku läinud, kuid Hääl on üles kasvanud rea ettevõtteid, mis on koondunud Alexela Grupi alla. Alexela Grupi käive oli 2019. aastal koguni 336 879 827 eurot ja ettevõtte oli üle 1000 töötaja.

ajal töötajate palkade kärpimine ei ole hea lahendus – kuidas sa ütled inimesele, et sa pead tegema ära sama töö või isegi rohkem, aga ettevõtte annab sulle eest vastu vähem raha. “Meie majas propageerime, et kui on vaja kulusid kokku hoida, tuleb vähendada inimesi, aga palga alandamine on mittemotiveeriv meede ja see ei anna tulemust,” lausus ta.

Hääl usub, et kriisi võitjad ja kaotajad alles selguvad. “Kriisi ajal võidavad need, kes on väga likviidsed, sest sealt on võimalik teha igasuguseid löikeid nende arvel, kelle likviidsus kannatab,” märkis ta.

Stressi maandab kalal käies

Kui paljusid Otsustajate TOPi jõudnud inimesi on Äripäeval olnud raske tabada see pärast, et nad on olnud koosolekul, siis Heiti Häällega on teistmoodi. Kui tema telefon ei vasta, eeldab ajakirjanik, et ju on äri-mees taas kas purjetamas või kalal. Armas-

9.

kohal on Otsustajate TOPis Alexela Grupi juht Andreas Laane, kes on nimetanud end Heiti Hääl ideede taltsutajaks.

tuse kalastamise vastu tõi ta esile ka sügisel, vastates küsimusele, kuidas võiksid ettevõtjad stressi maandada. “Peab olema hobi, mis võimaldab mõtteid igapäeva teisest depressioonist eemal hoida. Minul on selleks kalapüük ja igal vabal hetkel ma merel olen. Hobi, millele inimene andub, sellest tulenev vaheldus aitab raskustest üle olla.”

Rikaste TOPis kõrgel kohal asuv Hääl on Kroonikale öelnud, et inimene peab jääma inimeseks, sõltumata tema varandusest. “Mul on sõber, kellega igal hommikul kalal käin, meie toimetulekutase on mitme nulli võrra erinev, aga me saame väga hästi läbi. Ei ole seda suhet, et üks on tuus ja teised ei ole. Inimlikkus on elus olulisem kui raha,” lausus ta. Lõppkokkuvõttes, nagu Heiti Hääl on öelnud, on ta isehakanud ettevõtja: “Ma ei tea ettevõtlusest midagi. Olen hariduselt santehnik – peaksin aitama, kui kellelgi vets ei tööta.”

ÄRIPÄEV.EE

Tõsised tegijad kohtuvad spordiareenil

LINDA EENSAAR
linda.eensaar@aripaev.ee

Paljud Otsustajate TOPi esiot-
sa ärimehed panustavad oma
aega ja raha mõnda spordialas-
se, kusjuures südameala toeta-
mist ei takista tingimata ka vii-
mase aja dopinguskandaalid.

Ettevõtja Raivo Rand kuu-
lub olümpiakomiteesse ning
on Eesti Jalgratturite Liidu pre-
sident, kelleks ta valiti eelmisel
nädalal veel teisekski ameti-
ajaks. Ta on kindel, et Eesti noori
sportlasi tuleb toetada, seda
ka hoolimata viimase aja dopin-
guskandaalidest.

“Kui rääkida rattaspordist, siis see on võrreldes kümne aasta taguse ajaga kindlasti puhtamaks muutunud. Vanasti võisid tippvõistlused, Tour de France näiteks, kesta kolm päeva ja olla kogu etapi pikkuses rasked, mägised. Täna liigutakse suunas, et etapid oleksid kergemad ja lühemad, nii et nende võitmiseks ei pea olema üliinimene või dopingut tarvitama,” selgitas Rand.



▲ Spordisõber 2020 laureaatide seas olid ettevõtjad Heiti Hääl (vasakul) ja Raivo Rand (paremalt teine) ja Selveri juht Kristi Lomp. FOTO: LIIS TREIMANN

» Nii sai kutsutud Jüri Kõ ja veel mitmed tuntud inimesed, suure pildi nägijad juhatuse. Siis muutuski kohe kvaliteet, juhatuse roll.

Kahekordne olümpiamedalist Toomas Tõniste

Omal ajal on Eesti Jalgratturite Liidu juhatuse liige olnud ka Väino Kaldoja. Teda on dopinguskandaalid rohkem hirmutanud. “Viimased aastad on näidanud, et sport võib meil siin olla ka ebaaus ning see tekitab toetamise ja liikmelisuse suhtes samuti kõhkli,” tunnistas ta.

TASUB TEADA Paljud on seotud

Alexela Group toetab sporti ja kultuuri ca 400 000 euroga aastas, aga omanikud ja töötajad panustavad ka eraldi, näiteks Heiti Hääl on Ratsasport OÜ juht ja Andreas Laane on suusaliidu president. Otsustajate TOPi liikmetel on üldse palju selliseid sidemeid: Tarmo Keskküla on võrkpalliliidu juhatuse liige, Urmas Sõõrumaa on tennisiliidu president, auto-sportiliidu juhatuse liige jne.

Raivo Rand märkis, et spordiliitu kuulumine ja sellega tegelemine annab tema elule sartsu juurde ja tänu sellele tutvub ta väga paljude uute inimestega. “Ma võin öelda, et Euroopa Jalgratturite Liidu president ja Rahvusvahelise Jalgrattaliidu president on mu sõbrad,” tõi ta näite,

kuidas ka sellel rindel tegutsemine annab mõjukaid kontakte.

Kontaktid on ärimhele teadupärast head, kuid Rand rõhutas, et spordiliidu või mõne muu hobiliiduga saab tegelda alles siis, kui endal on ärid korras. Nii võib spordiliitudega tegelemist nimetada ettevõtjate seas indikaatoriks, et tegu on tõesti edukate ärimestega: neil on raha ja aega.

Toetad seda, mis meeldib

Spordi toetamine on sageli jätk ärimestete enda varasemale ja praegusele elustiilile. On ju Neinar Seli olnud vasaraheitja, Raivo Rand armastabki väga rattataga sõita, Heiti Häälle ja tema vennale Marti Häällele sai juba noorena mere ääres purjetamine südamelähedaseks. Tarmo Keskküla käib päriselt võrkpallimänge vaatamas ja seda näitaks võrkpalliliidu endise presidendina mitte viisakalt ülikonnas, vaid fännisärgis ja trummiga tagudes.

Isiklik side võib kasvatada et-

tevõtja motivatsiooni oma lemmikspordialasse aega või ka raha panustada. “Ettevõtjaid püütakse spordiliitidesse saada ka, sest nad on sellisel juhul nendega otseselt seotud ning on lihtsam sponsorraha saada,” ütles Väino Kaldoja.

Kahekordne olümpiamedalist Toomas Tõniste ütles, et laia silmaringiga ärimestete kutsumine aitab spordielu organiseerimisele oluliselt kaasa. Nii juhatus see ka jahtklubide liidus, kus nullinate keskel tekkis taipamine, et kõik alaliidu inimesed olid liiga otseselt purjetamisega seotud, ja see pole sugugi hea. “Spordis on väga levinud, et alaliitude juhatustes pole vaid treenerid ja endised tippportlased, vaid pigem ärimehed ja muidu suurema ja laiem silmaringiga inimesed, et asi ei läheks liiga spetsiifilisel alakeskseks,” sõnas Tõniste. “Nii sai kutsutud Jüri Kõ ja veel mitmed tuntud inimesed, suure pildi nägijad, juhatuse. Siis muutuski kohe kvaliteet, juhatuse roll.”

“

Tubli finants-juht on parajalt konservatiivne, ent samas käib alati ajaga kaasas.

Villu Zirnask, majandusajakirjanik, finantsjuhtimise teabevara peatoimetaja



Finantsjuhtimise
teabevara

Vaata lähemalt teabevara.ee või küsi lisa 667 0122



“

Hea juht suunab fookuse arengule!

Liivi Kedelauk, teabevara peatoimetaja, Äripäeva teabekeskuse direktor



Juhi
teabevara

Vaata lähemalt teabevara.ee või küsi lisa 667 0122



Kvaliteetaeg endale oluliste teemade läbimängimiseks kaaslastega, kelle arvamus loeb.

Registreerimine
TIPPTEGIJATE KOOLI
on alanud!



Mare Pork

Info ja registreerimine: Äripäeva Akadeemia
tel: 667 0439 | e-post: akadeemia@aripaev.ee
tipptegijad.aripaev.ee



Mees, kes võitleb tagatoas Mainori edu nimel



► Ants Pilving on esindanud Mainori huve ka selles, et neil õnnestuks Auveresse püsti panna tuulepark.

FOTO: LIIS TREIMANN

8
koht

PRIIT POKK
priit.pokk@aripaev.ee

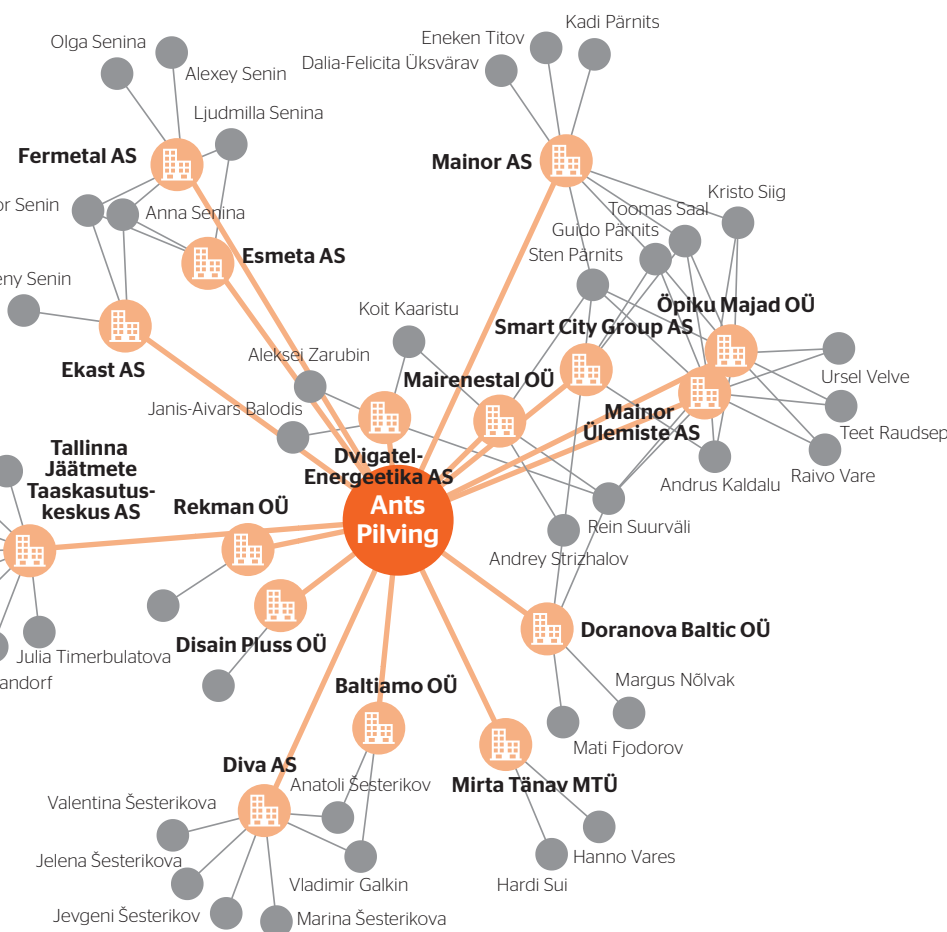
Otsustajate TOPi esikümnest võib leida mitu nime, kes igapäevaselt uudisteportaali de esikülgi ei valluta, aga kes osalevad siiski miljonid väärt otsuste tegemisel.

Kui Mainori firmanimi ja ettevõtet vedanud Pärnitsate perekond – Ülo ees, Guido järel ning teisedki aktiivselt tegutsemas – Eestis lähemat tutvustamist ei vaja, siis vähem on avalikkuse tähelepanu saanud Mainori juhatuse liige Ants Pilving. Kasinale avalikkuse tähelepanule vaatamata on

Ants Pilving tõusnud Otsustajate TOPis kuni 8. kohale.

Majandus, informatsioon ja organiseerimine ehk lühidalt Mainor ehitab Ülemiste Cityt ja nimetab seda Tallinna väravaks. Mainor on kasvatanud piirkonna Dvigateli tehase varemete pinnalt ambitsioonikaks kaubandus- ja tehnoloogialinnakuks. Eesmärk on meelitada linnaossa elama 30 000 inimest.

72aastane Pilving on Mainoriga seotud olnud aastakümneid, ta on olnud erinevate ettevõtete juhatustes ja nõukogu-



des. Seda juba Dvigateli aegadest, kui ta oli 1990ndatel ja nullindate alguses Dvigateli tehase pea- ning finantsdirektor. Lisaks on Pilving olnud aktiivne poliitikas, seda küll vaid kohalike omavalitsuste valimistel. Pärast tulemus pärineb 2013. aastast, kui tal õnnestus Keskerakonna nimekirjas Lasnamäel ära veenda 1076 inimest.

Äripäeva Otsustajate TOPis andis talle positsiooni juurde osalemine munitsipaal-majanduses – Pilving kuulub nimelt linna-firma Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskuse nõukogusse.

1076

häält sai Ants Pilving kohalike omavalitsuste valimistel 2013. aastal Lasnamäelt.



10
koht



► U.S. Investi juhatuse liige Tarmo Keskküla.

FOTO: ARNO SAAR / ÖHTULEHT / SCANPIX

Esikümnele paneb punkti Sõõrumaa tormakuse maandaja

PRIIT POKK
priit.pokk@aripaev.ee

Otsustajate TOPi esikümne lõpetab suur-ettevõtja Urmas Sõõrumaa ustav äripartner Tarmo Keskküla.

“Ma arvan, et minu tormakust silmast pidades on mul nii mõnedki lollused jäänud tegemata tänu Tarmole,” kirjeldab Sõõrumaa Keskküla. “Olen tema manitsustest hoolimata mõnda afääri pea ees tormanud ja olen ka kõrvetada saanud. Tal on olnud mind maandav roll.”

Edetabelis oma partnerist tagapool ehk

12. kohal paiknev Sõõrumaa kirjeldab Keskküla targa ja tasakaaluka finantsjuhina.

Koos on nüüdseks tegutsetud enam kui 20 aastat – seal, kus U.S. Invest omanikuna kirjas, leiab enamasti ka Keskküla nõukogust või juhatusest, olgu selleks hiljuti suure brändimuutuse läbi teinud kinnisvarateenuseid pakkuv Forus Grupp, Audentes või palju tähelepanu saanud liikluskorraldusettevõtte Signaal TM.

Spordipisikut võib leida ka Keskkülalt: ta kuulub Eesti Võrkpalli Liidu juhatusse ja on olnud võrkpalliklubi Selver president.

„Ma arvan, et minu tormakust silmast pidades on mul nii mõnedki lollused jäänud tegemata tänu Tarmole.“

Urmas Sõõrumaa

2

kohta eespool on Tarmo Keskküla suuromanik Urmas Sõõrumaast.



Pärnu Juhtimiskonverents

24.-25. august 2021Pärnu teater Endla
ja otse-ülekanne

Tule teadus appi!

KOOSTÖÖPARTNER

ADAPTER.ee

ÜHENDAB TEADUSE JA ETTEVÕTLUSE

Keskendume teaduse rollile Eesti konkurentsivõime tõstmises.

1. **Kust alustada ja kuidas kasutada** teadlaste oskusteavet Eesti elu edendamiseks (investeeringud ja riigi juhtimine)?
2. **Kuidas ehitada** läbimurdelisel innovatsioonil ja teadustööl põhinevaid ettevõtmisi nagu näiteks Synlab või Skeleton?
3. **Milline on** teadustegevuse käegakatsutav ühiskondlik kasu inimese jaoks?

Asjast räägivad: **Antti Vasara** Soome Rakendusuuringute Keskuse VTT juht, **Tuul Sepp** presidendi noore teadlase preemia pälvinud loomaökoloog, **Andres Kukke** Statistikaameti peadirektori asetäitja andmeteaduse, andmehalduse ja andmeajagamise alal, **Tarmo Soomere** Eesti Teaduste Akadeemia president, **Nadya Zhexembajeva** Coca-Colat, Loreali, IBMi ja CISCOt nõustanud teadlane, ettevõtja ja autor, **Jürjo Preden** „asjade interneti“ tehnoloogia ja lahenduste pakkuja Thinnect tegevjuht, **Eva-Maria Kangro** psühholoog ja muutuste nõustaja, **Marjeta Venno** Tartu Erakooli ProTERA direktor, **Otto Pukk** Eesti parim juht 2020 ja Soome börsil noteeritud elektroonikatööstuse Incap president, **Kristjan Maruste** kirglik tehnoloogiaettevõtja.

www.juhtimiskonverents.ee

PÄRNU JUHTIMISKONVERENTSI EESMÄRK ON ARENDADA EESTI JUHTIMISKULTUURI. VÄRSKEL MOEL. EESTI PARIMATE JUHTIDEGA

TOETAJAD

LIVIKO
— anno 1898 — **CREDITINFO**

TOIMETAJA VEERG

Kes on kõige suurem otsustaja – Margus Linnamäe, Ain Hanschmidt või hoopis mina?

PRIIT POKK
toimetaja

“Mis mina suur otsustaja ... mina ajan vaid oma ettevõtte asja, nii nagu teisedki.” Sellise tüüpvastuse otsa võib sattuda, kui suhelda Otsustajate TOPi tippudega. Kas vastu vaielda või allkiri alla panna?

Tahaks teha nii ühte kui teist. Ühtepidi on äriliidritel vaieldamatult oluline roll ühiskonnas – just nemad otsustavad, kas investeerida või koondada, kas palku või hindu tõsta. Tasuks kas või meenutada aastatagust aega, kui Tallink sai koroonaviiruse tõttu räsida – kui paljusid teisi ettevõtteid see omakorda mõjutas? Võib väita, et tuhandeid, kõigest ühe firma tegevus.

Ja muidugi sekka rohujuure tasandil, kus suurte ettevõtete juhid on ka enamasti suured tööandjad. Lisaks saadavale palgale veedab enamik inimestest pool oma ärkveloleku ajast tööandja kujundatud töökeskkonnas, mis halvimal juhul on mürgine, parimal meeliülendav. Ettevõtte loodud kultuur on jällegi ülevalt alla jooksev otsus, mis kujundab paljude inimeste elu. Nii võib päris julgelt väita, et Otsustajate TOPi kuuluvad inimesed on mõjutanud oluliselt rohkem inimesi, kui nad eluajal on päriselt kohanud ning raske on alahinnata nende otsuste tagajärgi.

Igaüks on oma õnne sepp

Teisalt tahaks alla kirjutada mõttele, et see, mida keegi teine otsustab – nii bannaalne kui see ka kõlada ei või – pole tegelikult tähtis. Otsuseid võtab vastu ikkagi iga inimene ise: kas Tallinn või Pariis, kas ettevõtja või oma ala spetsialist, abielu või lahutus. See, kas sa oled oma eluga rahul või mitte, sõltub küll väga palju meist ümbritsevast keskkonnast, kuid otsuseid kuidas sellele reageerida, teeme ikkagi ise.

Ja me teeme neid otsuseid palju: Cornellil ülikooli teadlased on teinud kindlaks, et keskmiselt teeb inimene iga päev 35 000 otsust. See pole kirjaviga: kolm, viis ja kolm nulli. Enamik neist on pealtnäha tühised ning rutiinist tulenevad – näiteks kas hommikul võtta pudru kõrvale teed või kohvi, kas panna selga punane või sinine särk. Teadlike otsuste tegemiseks on aga ajuressurss piiratud. Seetõttu võib märgata Facebooki asutajat Mark Zuckerbergi pea alati samasuguse halli särgiga, et mitte oma halle ajurakukesi kurnata otustega, millel pole suurt mõju.

Mida vähem aega raisata tühjale-tähjale, seda rohkem jagub energiat elu mõjutavatele otsustele. Sõnades lihtne, tegudes raske – klišeelikult on see põhjus, miks tee diivanilt ukсени on kõige raskem osa trennist.

Facebooki asutajat Mark Zuckerbergi võib pea alati märgata samasuguse halli särgiga, et mitte oma halle ajurakukesi kurnata otustega, millel pole suurt mõju.

Otsustajate TOP

Toimetaja: Priit Pokk, tel 667 0111, e-post: toimetajad@aripaev.ee
Reklaami projektijuht: Rivo Habakuk, tel: 5836 1474, e-post: rivo.habakuk@aripaev.ee
ftp.aripaev.ee/incoming/Rekl

Äripäev

Peatoimetaja: Meelis Mandel

Väljaandja: AS Äripäev
Vana-Lõuna 39/1, 19094 Tallinn
telefon:

Toimetus:
e-post: aripaev@aripaev.ee
tel: (372) 667 0111

Reklaamiosakond:
e-post: reklaam@aripaev.ee
tel: (372) 667 0105

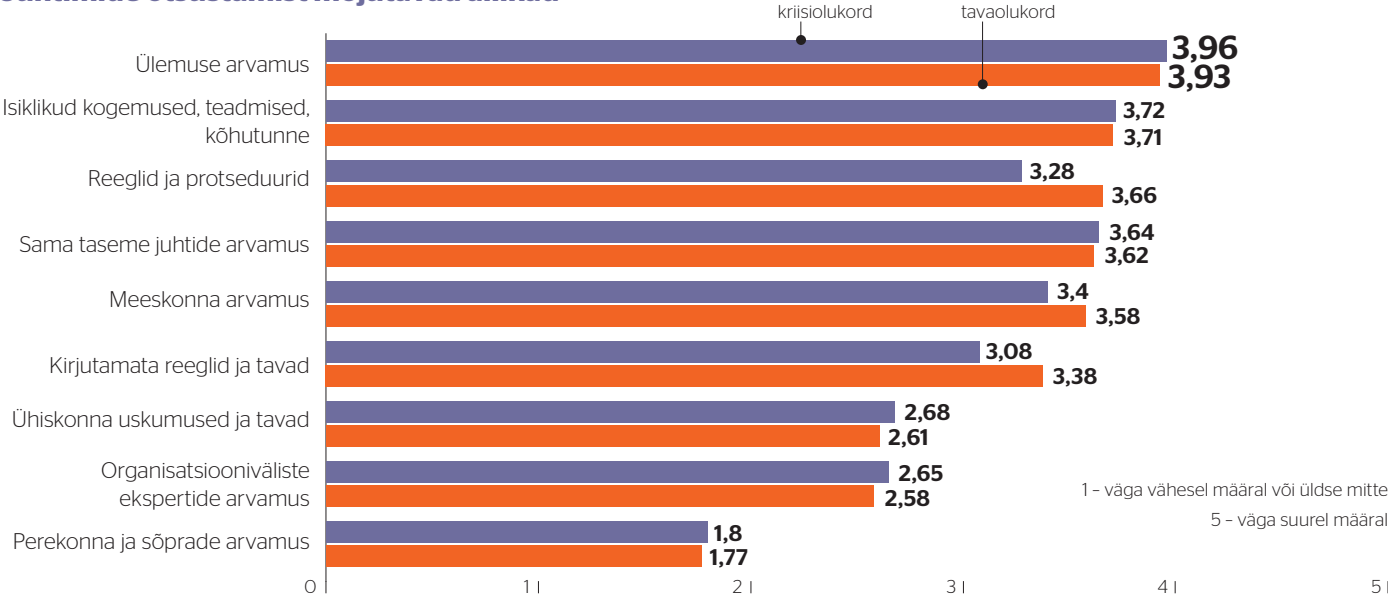
Tellimine ja levi:
e-post: register@aripaev.ee
tel: (372) 667 0099

Tellimine internetis:
www.aripaev.ee/tellimine

Äripäev veebis: aripaev.ee
Äripäeva tooted ja teenused: pood.aripaev.ee
Äripäeva raadio: raadio.aripaev.ee
Trükk AS Kroonpress

Toimetus võtab endale õiguse kirju ja kaastoid vajaduse korral lühendada. Toimetus kaastoid ei tagasta. Kõik ajalehes Äripäev ja tema lisades avaldatud artiklid, fotod, teabegraafika (sh päevakajalised, majanduslikul, poliitilisel või religioosel teemal) on autoriõigusega kaitstud teosed ning nende reprodutseerimine, levitamine ning edastamine mis tahes kujul on ilma ASI Äripäev kirjaliku nõusolekuta keelatud. Kaebluste korral ajalehe sisu kohta võlte pöörduda Presinõukogusse. pn@eall.ee või tel (372) 646 3363.

Juhtimide otsustamist mõjutavad allikad



KOMMENTAAR

Otsustajad kriisis: kuhu küll need reeglid jäid?

Juhamet on nõudlik, mitmekülgne ja kätkeb endas paljusid rolle. Üks olulisemaid neist on otsustaja roll.

Otsustamine on juhi töö lahutamatu osa. Olgu tegemist tipp- või madalama astme juhiga, erineb vaid tema otsuste kaal. Üllatav küll, aga me ei tea eriti palju sellest, kuidas Eesti juhid otsustavad – on nad pigem kuulekad käsutäitjad, autoritaarsed kõiketeadjad või oskuslikud infokombi-neerijad? Samuti ei ole seni uuritud, kas ja kuidas Eesti juhtide tavapärased otsustamisstrateegiad kriisisituatsioonis muutuvad.

2020. aasta juunis viisid Palgainfo Agentuur ja CVKeskus läbi tööandjate küsitluse, kus lisaks tavapärasele palgaau-ringule uuriti Tartu Ülikooli majandustea-duskonna ettepanekul ka otsustamist tava- ja kriisiolukorras.

Otsustamist mõjutavate allikate kohta käivatele küsimustele vastanud 426 juhist olid 33% omanik-juhid, 29% juhatu-se liikmed või tippjuhid ja ülejäänud kas keskastme- või esmatasandi juhid. Esinda-tud oli nii avalik kui äri sektor ja 70% vas-tanutest töötas kuni 50 töötajaga väikeet-tevõttes.

Millele tugineb otsustamisel Eesti juht?

Tavaolukorras toetub Eesti juht organisat-sioonisisestele allikatele. Alustades täht-saimast, moodustavad esiviisiku ülemuse arvamus, isiklikud kogemused ja teadmi-sed, organisatsiooni reeglid ja protsedu-urid, sama taseme juhtide arvamus ning meeskonna arvamus (vt joonis). Pea täht-susetud allikad on juhi perekonna ja sõp-rade või organisatsiooniväliste ekspertide arvamus. Üldiselt on selline muster tuvas-tatud ka mujal maailmas, kuid Eesti juhti-de seas on meeskonna arvamus tavapära-sest tähtsam.

Kuid mõistagi ei käitu kõik juhid üht-viisi. Mida suuremas organisatsioonis juht töötab, seda enam arvestab ta otsustami-sel nii kirjutatud kui kirjutamata reeglite-ga. Ka ülemustele toetumine muutub olu-lisemaks organisatsiooni töötajate arvu kasvades. Õnneks või kahjuks ei lähe äri-sektori juhtidele reeglid ja protseduurid nii palju korda kui avaliku sektori juhti-dele, kuid muus osas kahe sektori juhtide vastused ei eristu.

Seega eelistab tüüpiline Eesti juht ot-sustamisel nn vertikaalseid otsustamis-aluseid: ta on reegleid järgiv ja ülemuse seisukohta arvestav.

Küll aga paistavad silma omanikest juhid – võrreldes teiste juhtidega on nende jaoks otsustamisel olulisem pere ja sõpra-



KRISTA JAAKSON
Tartu Ülikooli majandusteaduskonna juhtimise õppetooli juhataja

MAARJA KARLSON
üliõpilane (Milton New Nordics)

Omanikud ja tippjuhid tuginevad otsustamisel rohkem enda kogemusele kui teised.

de arvamus ning isiklik kogemus. Viima-ne tulemus on sarnane soomlaste 2010. aasta uuringuga, kus leiti veel, et omani-kud ei võta kergelt kuulda organisatsioo-nisisestest allikate nõu.

Mis juhtub kriisisituatsioonis?

Kasutasime küsitluses terminit “kriisiolu-kord”, kuid arvestades küsitluse toimu-mise aega, võib eeldada, et juhid lähtusid vastamisel just COVID-19 olukorrast. See-tõttu tuleb üldistusega olla ettevaatlik. Kriisisituatsioonis tuleb otsustada kiiresti ja suure määramatuse tõttu ei ole otsuse kvaliteet seejuures enam nii oluline.

Reeglid, mis olid koostatud nn rahu-ajaks, ei pruugi olla enam kohased või ise-gi rakendatavad. Ja seda näitavad ka kü-sitluse tulemused: reeglitele, protsedu-uridele ja seni kehtinud tavadele tuginemi-ne kahanes kriisisituatsioonis Eesti juhti-de seas järsult. Samuti vähenes meeskonna arvamus osatähtsus ja pole ka ime, kui avastad ootamatult, et meeskonnaliikmed on kes teab kus.

Mõned on paganud kõikuva netiühen-dusega maakodudesse, teised üleöö kodu-õpetaja rolli asunud, kolmandad paikne-vad hoopiski teises riigis. Kuid ka siin on üks selge erand: tippjuhid jätkasid mees-konna kaasamist sarnaselt tavaolukorra-ga. Seega tuginesid tippjuhid ka kriisiajal otsustamisel sarnastele alustele.

Üllataval kombel jäi kriisiajal ülemu-se arvamusele toetumine tavaolukorraga

praktiliselt samale tasemele. Teisalt nap-piski siin tõusuruumi, sest ülemus on ka tavasituatsioonis Eesti juhtide olulisim tu-gipunkt. Ameerika Ühendriikide teadlas-te värskest loodud otsustusraamistiku jär-gi on kriisis oluline kaasata oma tiimi, väl-timaks isiklikest eelarvamustest kalluta-tud otsustamist.

Mõistlike lahendusteni jõutakse aga juhul, kui ka meeskond suudab säilita-da kriitilise mõtlemise ega võta kõiki ju-hi seisukohti puhta kullana. On kiiduväär-ne, et ka Eesti juhtide seas ilmneb sarnast mõtteviisi.

Kuid mis siis tuli järsult mõju kaotanud organisatsioonisisestest reeglite ja tavade asemele? Võimalik, et meie poolt ette an-tud üheksa valikuvõimaluse hulgas õiget varianti polnud, sest ühegi allika tähtsus ei tõusnud kriisiajal suurel määral.

Võimalik, et siin mängib rolli COVID-19 kriisi eripära ja juhid vaatasid küsivalt riigi poole. Vabavastuseid uurides just sellele viitavad märksõnad silma jäid-ki – eriolukord, valitsuse meetmed ja reeg-lid, riigi otsused. Aga kommentaaride vä-hesuse tõttu pole võimalik põhjanevaid järeldusi teha.

Veidi suuremat kaalu omistati ühis-konna uskumustele ja tavadele ning orga-nisatsiooniväliste ekspertide arvamusele. Kuid siin saame välja tuua mõned nüan-sid. Omanike ja tippjuhtide puhul torkas silma veelgi suurem isiklikule kogemuse-le tuginemine. Organisatsiooniväliste eks-pertide arvamusele toetumise tõusu võib aga kirjutada valdavalt avaliku sektori juhtide arvele.

Eesti juht on tasakaalukas otsustaja

Tulles tagasi alguses esitatud küsimuse juurde, kirjeldaksime Eesti juhte oma üle-musega usalduslikus suhtes olevate ise-teadvate otsustajatena. Kui juhti või reeg-leid ei ole, usaldatakse eeskätt iseennast, aga uuritakse ka oma kolleegidelt ja mees-konnalt, mida teha.

Era- ja avalikus sektoris on reeglitesse suhtumine ja otsustusmustrid veidi erine-vad. Omanikud ja tippjuhid tuginevad ot-sustamisel rohkem enda kogemusele kui teised. Tooni annavad organisatsioonise-sed allikad ja mida suurem on ettevõte, se-da enam on juhtidel otsustamiseks erine-vaid ressursse – reeglid, tavad, kolleegid ja juhid. Kas see ka otsustamist lihtsamaks ja kvaliteetsemaks teeb, on muidugi juba omaette küsimus.



SOOVID MIDAGI ENAMAT KUI LIHTSALT RAAMATUPIDAMINE?

- ✓ MAKSU, -ÕIGUS - JA FINANTSNÕUSTAMINE EESTIS
- ✓ RAAMATUPIDAMINE JA PALGAARVESTUS EESTIS JA SOOMES

Leinonen OÜ
contact@leinonen.ee
www.leinonen.eu





Aitame oma
klientidel kasvada
JA EDU
saavutada.

Audit. Maksud. Ärinõustamine.
Raamatupidamine. Advokaadibüroo.

kpmg.ee
küberkaitse.ee
andmeanalüütika.ee
kpmglaw.ee

