

Äripäev

Juhtimine

ÄRIKONSULTATSIOONIFIRMADE TOP, INFOTEHNOLOOGIA- JA ARVUTIFIRMADE TOP
november 2013 | nr 10 (102)



SAF

Parim eestimaine majandustarkvara!

AS Sysdec * Pärnu mnt 232, Tallinn 11314
6722 368 * sysdec@sysdec.ee * www.sysdec.ee

NB! Hinnasoodustused ICC Eesti liikmetele ja kuldliikmetele!

Make Trade Simple!

ICC Eesti arendusprogramm

Rahvusvahelise äri juhtorganisatsioon ICC (International Chamber of Commerce) on pööranud suurt tähelepanu heal kaubandustaval rajaneva kaubandusreeglistiku väljaarendamisele.

Loodu lipulaev on Incoterms, siia lisanduvad arvelduste (inkasso, akreditiiv), nõudegarantiide, vahekohtu- jt reeglid ning ICC näidislepingute sari.

“Make Trade Simple!” on õpetus sellest, kuidas ICC instrumentaariumit kasutades on võimalik:

- keeruline lihtsaks teha,
- parendada eksporditehingute kvaliteeti: teha need selgemaks, siduvamaks, lühemaks ja lihtsamaks
- suurendada ekspordi tehingukindlust ja vältida arusaamatusi ning kadusid tarnel.

See on valdkond, kus Eestis on palju arenguruumi

Tarneklauseid Incoterms® 2010, kõiki ICC tüüplepinguid, ICC kehtivaid reegleid jt ICC publikatsioone saab soetada ICC Eesti kontoris Tammsaare Ärihoones, Tammsaare tee 47.

ICC pädevuskursus eksportöörile-importöörile, logistikule-ekspedeerijale alustab 10.12.2013

Ainulaadne väliskaubandus-koolitus, millel pole Eestis analoogi. Siin käsitatakse kõike seda, mida teistel koolitustel ei õpita:

- väliskaubanduses valitsevaid tehingupõhimõtteid ja -seoseid
- ICC instrumentaariumi – Incotermsi, -tüüplepingute ja -normide oskuslikku kasutamist
- seda, mis on hea eksportleping ja kuidas seda ICC näidismüügilepingu abil ise teha
- oskust näha ekspordi tervikpilti ja kõigi osaliste rolle ning kohustusi eksporditehingus
- kuidas tehinguprobleeme vältida ja kuidas ennast kaitsta, kui midagi peaks viltu minema

Sihtgrupp:

- Ekspordi- ja ostujuhid, ekspedeerijad ja logistikud, juristid, eksportöörid-importöörid, finantsistid-raamatupidajad. Igal kursusel on osalenud ka firmajuhid ise

Toimumise aeg:

- Kursus algab 10. detsembril 2013. Üks kord kuus on kaks õppepäeva loengute, rühmatööde ja arvestustega. Kokku 12 koolipäeva

Kursuse sisu:

- Väliskaubandusoperatsioone, osaliste vahelisi sidemeid ja suhteid, lepinguid, kaubadokumente käsitatakse ICC normdokumentidest ja rahvusvaheliste kaubandustavade põhimõtetest lähtudes. Väliskaubandusoperatsioone, osaliste vahelisi sidemeid ja suhteid, lepinguid, kaubadokumente käsitatakse ICC reeglite, võlaõigusseaduse ja rahvusvaheliste kaubandustavade põhimõtetest lähtudes.
- Kursuse läbiv temaatika on väliskaubanduses valitsevad tehinguseosed ja kuidas neid lihtsustada ICC tööriistade abil.
- Vt ka www.emiewt.ee või www.icc-estonia.ee

Õppevorm:

- Loengud, rühmatööd, arutelud, kodused ülesanded ja lõputöö

Hind:

- Pädevuskursuse hind on **1480 eurot +km 20%**

Kogu kursuse läbinu saab ICC Eesti / Eesti Majandusjuhtide Ettevõtluskooli pädevusdiplomi ning tõendi 14 EAP (364 AT) teenimise kohta.

Osaleda võib ka üksikute õppuste kaupa vastavalt konkreetsele vajadusele!

Koolitused viiakse läbi koostöös ICC Eesti kuldliikme, koolitusfirma EMI EWT-ga. Lektoriteks valdkonna parimad spetsialistid.

Info ja registreerimine:
tel 684 1252, icc@icc-estonia.ee
vt ka www.icc-estonia.ee

enne

www.kespri.ee

KESPRI ARHIIV KORRASTAB, HOIAB JA KAITSEB

- > Asjaajamisteenus
- > Arhiveerimis- ehk korraastamisteenus
- > Säilitamisteenus
- > Hävitamisteenus
- > Kolimisteenus

KESPRI ARHIIV

DOCUMENT MANAGEMENT

Katusepapi 20 / Pallasti 1, Tallinn 11412
tel +372 6050263, fax +372 6050261, info@kespri.ee

pärast

SISUJUHT

6-7 Uued juhid



8-11 Kuidas meeleliselt turundada?

12-13 Kaupluse avamine olgu meelde jääv

14-17 Mõjutamine – igapäevane peen kunst

18 Millest sõltub muudatuste juhtimise edukus?

20-21 Kuidas suhtute mängu kontoris?

24-31 Ärikonsultatsiooni-firmade TOP

36-40 Infotehnoloogia- ja arvutifirmade TOP

Juhtimine

Toimetaja: Urve Vilks, tel 667 0340, e-post: urve.vilks@aripaev.ee
Reklaami projektijuht: Merit Saribekjan, tel 667 0012, e-post: merit.saribekjan@aripaev.ee
 ftp.aripaev.ee/incoming/Rekl
Kujundaja: Margit Randmäe
Fototoimetaja: Raul Mee, raul.mee@aripaev.ee

Äripäev

Peatoimetaja: Meelis Mandel
Väljaandja: AS Äripäev
 Pärnu mnt 105, 19094 Tallinn
 telefon: (372) 667 0195, (372) 667 0222

Toimetuse:
 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

Äripäeva tellija eelised – ostukeskkond privileeg.aripaev.ee ja soodsaim võimalus soetada Äripäeva raamatuklubi raamatuid.

Äripäev veebis: www.aripaev.ee
 Trükk AS Kroonpress

Toimetus võtab endale õiguse kirju ja kaastöid vajaduse korral lühendada. Toimetuse kaastöid ei tagasta. Kõik ajalehes Äripäev ja tema lisades avaldatud artiklid, fotod, teabegraafika (sh päevakajalised, majanduslikul, poliitilisel või religioosel teemal) on autoriõigusega kaitsitud teosed ning nende reprodutseerimine, levitamine ning edastamine mis tahes kujul on ilma ASi Äripäev kirjaliku nõusolekuta keelatud. Kaebuste korral ajalehe sisu kohta võite pöörduda Pressinõukogusse, pn@eal.ee või tel (372) 646 3363.

JUHTKIRI

Juhtimine tähendab mõju inimeste üle

Me oleme sotsiaalsed olendid ja meie maailm toimib tänu vastastikuse toimimise ja üksteise mõjutamise viisidele. Nii äritegevuses kui ka elus saavutame edu siis, kui õpi-me, kuidas kõige paremini panna teisi täitma meie palveid, nõustuma meie seisukohtadega, meile järgnema ja liituma meie üritusega, tundma meie ootusärevust ja ostma meie tooteid ja teenuseid.

Terry R. Bacon kirjutab raamatus "Mõju elemendid", et mõjuvõim ei ole mingi maagiline omadus, mis on omane vaid üksikutele inimestele. Iga inimene kasutab seda pidevalt. Me kasutame seda iga kord, kui soovime, et keegi teine midagi teeks, meiega nõustuks, midagi usuks või valiks, varasemast testmoodi käituks. Laps mõjutab vanemaid, õpetaja õpilast, töandja töötajat, müügi-meest klienti ja ajakirjanik lugejat.

Mõjutamine on peaaegu iga suhtluse osa ja esineb sisuliselt igas inimeste vahelises läbikäimises. Kuna juhtimine tähendab asjade äratgemist teiste inimeste toetusel ja nende abiga, siis tõeline juhtimiskunst on panna teised endale järgnema. Paraku on sõnal mõjuvõim ka negatiivne kõrvaltähendus. Negatiivsed näited nagu mõjuvõimuga kauplemine võimukoridorides või inimese lubamatu mõjutamine teise poolt annavad halva varjundi ka sellele, mis on tegelikult üldlevinud ja enamasti eetilise inimlik käitumistava.

Nii et tahtnud ka loos küsitletud Eesti ettevõtteid ennast siduda mõistega mõjutamine, pigem öeldi, et sellega igapäevaselt ei tegeleta ja kliendiga suhtluses sellist mõistet kasutada ei taheta, sest see võib heita ettevõttele negatiivset varjundit.

Ebaeetiline on mõjutamine aga ainult siis, kui mõjutamispuüded on sunniviisilised või manipuleerivad ja ehkki see on tulus, hävitab see tavaliselt mõjutaja ja mõjutatava vahelised suhted.

URVE VILKS
 Juhtimise toimetaja



„**Laps mõjutab vanemaid, õpetaja õpilast, töandja töötajat, müügi-meest klienti ja ajakirjanik lugejat.**“



ROI

**Sinu kindel partner kingituste alal
Aastast 1992**

**Aitame Teil leida oma töötajatele
ja äripartneritele
parimad kingitused!**

Näidiste saal: Madara 14, Tallinn

☎ 668 0222 | www.roi.ee





Politsei- juhist õigus- kantsleri nõunikuks

Õiguskantsleri nõunikuna alustas tööd Raivo Aeg, kes nõustab õiguskantslerit andmete varjatud kogumise, politsei- ja korrakaitseõiguse ning kriminaalmenetluse küsimustes.

Õiguskantsler Indrek Tederi sõnul on plaan tegelda senisest põhjalikumalt varjatud teabekogumise teemaga ning laiendada õiguskantsleri järelevalvet põhiõiguste ja vabaduste järgimisele järelevalve- ja julgeolekuasutuste töös. See tõttu otsustati ta kaasata uus ekspert.

EE turundus- juhiks sai Leitti Mändmets

Enne Eesti Energia turundusjuhi ametikohta töötas Leitti Mändmets Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuses (EAS). 2010. aasta novembrist oli ta turundus- ja kommunikatsiooniuksuse direktor ning enne seda Eesti (Welcome to Estonia) ja EASi brändijuht.

Mändmets on töötanud veel EMT brändijuhina ning enne seda ASi Eesti Coca-Cola Joogid turundusmeeskonnas.

Kuldar Leis valiti Põlva volikogu esimeheks

Ühinenud Põlva valla esimesel volikogu istungil 1. novembril kinnitati 12 poolthäälega volikogu esimeheks Reformierakonna nimekirja liige Kuldar Leis, kes võitis opositsiooni ehk IRLi ja sotside kandidaati ühe häälega.

Ainsana kasutas oma võimalust seatud kandidaatidele küsimusi esitada Arne Tilk (IRL), kes soovis Leisi käest teada, miks ei kutsunud IRLi koalitsioonileppe allkirjastamisele. Leis vastas, et lepingu allkirjastamisele kutsuti vaid selle osapooled, kuid selle si- su koostamisel lähtuti, et seal oleksid sees ka parimad osad IRLi valimisplatvormist.

KULDAR Leis.



Skype'ist tuleb LHV Panga uus jaepanganduse juht

Uus LHV Panga jaepanganduse juht on Andres Kitter. Tema vastutusalasse kuulub jaepanganduse turundus, müük ja klienditeenindus, arveldus-, investeerimis- ja finantseerimistooted ning äriarendus.

“Meil on Eestis juba üle 40 000 jaepanganduse kliendi ja oleme välja arendanud suurema osa vajalikest toodetest. See valdkond on kasvanud piisavalt suureks ja laiaks, et vajada oma juhti,” ütles LHV Panga juhatuse esimees Erki Kilu.

“Otsisime sobivat jaepanganduse juhti juba üsna pikalt. Kitteri puhul on tegemist inimesega, kes on ühelt poolt töötanud pangas ja teab selle

toimimise mehhanisme, kuid on teisalt töötanud ka innovaatilises ja väga dünaamilises tehnoloogiaettevõttes. See on unikaalne kogemuste pagas ja usun, et selline kombinatsioon on suureks väärtuseks nii meie jaepanganduse teeninduse juhtimisel kui ka uute tehnoloogiliste lahenduste arendamisel.”

Aastatel 2000–2007 töötas Kitter SEBs liisingu müügi- ja teeninduskanalite haldurina ning seadmeliisingu osakonna juhina. Aastatel 2007–2013 töötas ta Skype'i globaalse makseoperatsioonide meeskonna ja partnersuhete juhina. Kitter on omandanud magistrikraadi Tartu Ülikoolis.

Murphy jätkab

Tallinna Vee aktsionär United Utilities (Tallinn) B.V. otsustas pikendada veefirma nõukogus enda esindaja Brendan Francis Murphy ametiaega kahe aasta võrra.

Tallinna Vee põhikirja kohaselt on United Utilities (Tallinn) B.V.-l kui Tallinna Vee suuraktsionäril õigus määrata kaks nõukogu liiget ja Tallinna linnal, kui teisel suuraktsionäril on samuti õigus määrata kaks nõukogu liiget, teatas ettevõtte börsile.

United Utilities (Tallinn) B.V.-l on õigus esitada veel kaks valitavat nõukogu liikme kandidaati ning Tallinna linnal on õigus esitada üks valitav nõukogu liikme kandidaat Tallinna Vee aktsionäride üldkoosolekule, mis valib lisaks ka kaks sõltumatut nõukogu liiget.

Estiko Plastari juht sai Tartu volikogu aseesimeheks

Tartu linnavolikogu aseesimeheks valiti reformierakondlane Triin Anette Kaasik, kes on parteis suurt mõju omava Neinar Seli ühepõlvifirma Estiko-Plastar juht.

Balti riikide suurimat pakematerjalide tootjat juhtiv Kaasik sai 30 poolthäält, koalitsioonil on volikogus 32 kohta. Isamaaline Tartu Kodanik ja Vabakund esitasid aseesimehe kandidaadiks Imre Mürgi, keda toetas 13 volikogulast.

Tartu linnavolikogu VIII koosseisu avaistungil valiti esimeheks Aadu Must. Tema



poolt hääletas 32, vastu oli 13 volinikku. Must on olnud Tartu volikogu esimees ka ajavahemikel november 2001 – märts 2007 ning oktoober 2009 – aprill 2011.

TRIIN Anette Kaasik sai Tartu volikogu aseesimeheks.



ARGO Virkebau.

Tele2 Eesti sai ajutiselt uue juhi

Tele 2 Eesti juhatuse esimehe kohuseid täidab finantsjuht Argo Virkebau.

Tele2 Eesti uue juhi leidmiseks käib rahvusvaheline konkurss, seni täidab nii tegev- kui ka finantsjuhi kohuseid ettevõttes seitse aastat töötanud Argo Virkebau.

Ärijuhtimise magistrikraadiga Virkebau on töötanud varem kolm aastat ka Kuusakoski finantsjuhina ning teistes Eesti suurettevõtetes.

Kaarel Talvoja läks eraettevõtlusse

Amserve Grupi ASi turundusjuht Kaarel Talvoja lahkus sügise hakul Amserveist ning tegeleb nüüd oma ettevõtte Eiffel Meedia OÜ arendamisega.

Kaarel Talvoja töötas Amserveis alates detsembrist 2010. Tema uus ettevõtte Eiffel Meedia pakub lisaks tavapärase-

le tõlketeenustele ka ekspordituge erinevatel sihtturgudel müügivihjete leidmiseks. Ettevõtte sihtrühmaks on kõik suulist või kirjalikku tõlketeenust vajavad ettevõtted, sealhulgas reklaamiagentuurid ning ekspordiga tegelevad ettevõtted. Kirjaliku tõlkimise, toimetamise ning copy-teenu-

se puhul kasutab Eiffel Meedia kõikide keelte puhul sihtkeelt emakeelena kõnelevaid spetsialiste, tehes koostööd rohkem kui 150 professionaaliga üle maailma. Mõned ettevõtte tänased suurimad kliendid on Baltika, isePankur, General Motors SE, Skanska, Veho Eesti jt.



Kontaktid:

tel: 472 5190, 525 6699

e-post: roosta@roosta.ee

www.roosta.ee/ettevotetele



TURUNDUS



Kuidas
meeleliselt
turundada?



RIMIL on Laagris suundheli-kõlar, mis pakub kalaleti ääres seisvatele inimestele autentset merekohinat taustaheli häirimata.

FOTO: ANDRAS KRALLA

Turundussõnum on täna suunatud eelkõige kliendi nägemismeelele, ent kuidas kasutada turundamises kliendi teisi meeltega tunnetatavaid omadusi - värvi, lõhna, kuju, tekstuuri, heli, maitset, materjali jne?

URVE VILK
urve.vilk@aripaev.ee



Rimi Eesti Foods ASi turundus- ja kommunikatsioonijuht Andrija Lilleoja märgib, et kogu kaubandus puutub kokku turunduse erinevate meeleliste aistingutega. “Meil on plaanis näiteks uuendamaid lahendusi kasutades kliendi lõhnataju ära kasutada,” selgitab Lilleoja.

“Hea näide on meil kalalett,” räägib ta, kus on kohtlokaator, mille eesmärgiks on ostukoht heliga meelepärasmaks muuta. Nende

mõju on kliendi jaoks esimesel korral kindlasti üllatav – ühes kohas on häääl ja teises mitte. “Lisaks kasutame eri kohtades lõhna ja poes on kaamerad pildi näitamiseks,” räägib Lilleoja.

Lõhna kasutamise jaoks on Lilleoja sõnul turule tulnud palju uudseid lahendusi. “Need on täna aga veel väga kallid kasutada,” lisab ta. Näiteks kohviaroom kohviriitulis on tänasel päeval veel üsna kulukas võimalus. “Aga lihtsaid lahendusi on võimalik ka ise teha, ei pea midagi kallist tellima, näiteks pagariletis on värske saia lõhn alati väga tuntav,” räägib ta.

Lõhnatehnoloogiat kasutatakse kindlasti rohkem, kui see investeeringu mõttes ära tasuks ja mõistlik oleks. “Aga kliendi käitumist selles osas on väga raske hinnata. Kõige olulisemat rolli mängib täna siiski poe asukoht ja see-



VIASAT on viimase kolme-nelja aasta jooksul lisaks täispikale nimekasutusega logole kasutusele võtnud märgilise tähendusega sinise V-tähe.

järel ka kauba kättesaadavus ning klienditeeninduse tase,” loetleb ta kliendi valikueelistusi.

Lilleoja usub, et lõhna mõju võib olla kliendi käitumisele üsna suur. “70% ulatuses tehakse impulsstestide ehk ostuotsus tehakse paljuski kohapeal. Nii et valikut mõjutavad erinevad faktorid, kaasa arvatud lõhn,” lausub ta. Nii et selles osas annab väga palju ära teha ja ilmselt tulevik on huvitav. “Usun, et tulevikus on veel palju arenguvõimalusi. Ostlemine pole tulevikus enam ainult ostlemine,” märgib Lilleoja.

Ka Nordic Hotel Forum müügi- ja turundusdirektor Kersti Vaino märgib, et antud vallas olakse katsetamas. “On mitmeid firmasid, kes pakuvad selliseid teenuseid. Kavatsime proovida lõhnu,” nimetab ta.

Samamoodi, nagu lõhnu kasutatakse kaubanduses, saab nendega klienti mõjutada ka hotellides. “Lihtsalt poes on see ilmselt olulisem, sest kaupluses teeb klient otsuse kohapeal, käies kohapeal raha välja, nii et ümbristeva mõju on suurem. Hotelli puhul toimub otsus ja valik juba palju varem kui hotelli jõudmisel.”

Aga kui ümbrus on puhas, on kõik lõhnad head, toob Vaino välja valikute keerukuse. Siiski on tänapäeval palju ka allergilisi inimesi. “See ei tahaks allergene juurde tekitada, nii et see on kahe otsaga küsimus.”

Näiteks helidega on proovitud mängida, kasutades reklaamides ühte ja sama kõlli. “Samas kui meil oleks oma laul või muusika, siis kuidas me selle laia hulga klientideni viiksime, me ei jõuaks nendeni,” räägib Vaino.

Ka hotellis mängitavat muusikat valitakse hoolikalt. “Muusika valik on oluline. Ainult



Turundustegevus peab äärmiselt mõistlik olema. Ei ole mõtet hakata looma oma brändile seost kindla lõhnaga, kui selle kasutamiseks on vähe väljundeid ning see ei haaku tootega.

Kristin Seimann, Viasati turundus- ja kommunikatsioonijuht

Ä Kommenteer

Turundus äärmiselt mõistlik

KRISTINA SEIMANN, VIASATI TURUNDUS- JA KOMMUNIKATSIOONIJUHT

Leian, et meeltega on seotud pea iga brändiarendus, isegi siis, kui turundustegevuses jääda pigem visuaalikeskseks. Mida enam oma brändi ehitad ja edasi arendad, seda enam sa meeltele toetuma hakkad. Juba räägitud lood võetakse kokku või pannakse kirja kaudsete märkidena, olgu see värv, kindel heli või tämber või fragment logost. Viasati puhul on hea näide logoarendus, mille käigus viimase kolme-nelja aasta jooksul on täispikalt nimekasutusega logolt edukalt üle mindud suhteliselt märksõnalisele sinisele V-tähele. Sinine V käivitab täna kliendi meeled ja annab brändi loo ilusti edasi.

Turundustegevus peab äärmiselt mõistlik olema. Ei ole mõtet hakata looma oma brändile seost kindla lõhnaga, kui selle kasutamiseks on vähe väljundeid ning see ei haaku tootega. Kõik saab alguse tootest ja teenusest endast. Kui brändi sisu saab läbi meelise turunduse aga veenvust ja sära juurde, siis toetab see äri ja oleks mõistlik investeerimine.

hard rock i lasta me ilmselt ei saaks. Samas on meil olnud periood, kus me mängisime homimikusöögi ajal ainult klassikalist muusikat. Aga lõpuks hakkas see teenindajatele mõjuma, nii et üksluiseks ei saa lasta asjal muutuda,” toob ta välja. Vaino sõnul võiks klassikalist muusikat lasta ehk siis, kui Neeme Järvi hotellis peatuks, aga muidu kogu aeg mitte.

Iga klient omaette isiksus. “Näiteks pulmaseltskond ei taha klassikalist muusikat,” toob Vaino näite. “On nii palju erinevaid inimesi ja igal inimesel on oma maitse, igaüks on ju omaette isiksus. Visuaaliga on selles mõttes palju lihtsam,” usub Vaino.

Veebipõhist ajahaldustarkvara loova Toggl-i turundusjuht Annika Helendi räägib, et neil on tõesti ülekaalus visuaalsed vahendid. “Me ei ole eriti mõelnud muudele meeltele,” tunnistab ta. “Tarkvara puhul on meilt näiteks küsitud, kas oleks võimalik teha versioon ka pimedatele, aga selle tegemiseni me pole jõudnud,” selgitab ta. “Aga ehk isegi võiksime mõelda ka teistele meeltele, ilmselt siis eelkõige helile,” lisab Helend, kuigi tarkvaratoodete puhul on just visuaalne pool kõige olulisem. “Ei taheta isegi teksti, vaid kogu sõnum peaks olema kohe visuaalselt haaratav. Ka heli lisamine võib olla pigem puuduseks, mitte eeliseks, näiteks kodulehtedel ei pruugi see paljudele klientidele meeldida, kuna see on kasutajale häiriv.”

“Tarkvaraklientidele on kõige tähtsam, et saab kohe näha kogu info ära,” ütleb Helend. “Et poleks vaja enne nuputada ega mängida, et infoni jõuda.”

Mis on meeleline turundus?

Ehkki kaubamärgiga religioosse suhte loomisel on suurim roll maitse-, heli- ja lõhnaga seotud meeltele, kuulatakse enim raha turundustegevuses siiski nägemismeelele.

Rahvusvahelise kommunikatsiooniaagentuuri Brand Sense looja ja meelelise turunduse ekspert Simon Harrop rääkis Pärnu juhtimiskonverentsil, et kuigi brändikogemuse juures on olulised kõik aistingud, on enamik turundustegevustest suunatud just nägemismeelele. "Meie suhe brändidesse on emotsionaalne. Tuntud kaubamärkide tulihingeline armastamine loob tähenduse, eesmärgi ja kuuluvustunde – niisamuti kui religioon. Sellise ebamaise staatuse saavutamiseks peavad aga brändi kõitev kuvand ja kõigi meeltega tunnetatav kogemus ühte langema," usub Harrop.

"Minu jaoks on bränd eelkõige lubadus, kuid see lubadus peab olema kooskõlas sellega, mida me brändiga seoses kogeme," tõdes Harrop. Parimate brändide puhul see nii ka on. "Poolreligioosse staatuse saab saavutada vaid juhul, kui kõik brändilubaduse as-

pektid haakuvad sellega, mida tarbija tegelikkuses kogeb."

Harrop tõi välja, et brändidel ja usul on ühisjooni üllatavalt palju. Mõlemaga seonduvad sümbolid, rituaalid, ikoonid, lood, jagatud visioon ja kuulumistunne. Lubatu peab vastama meie tegelikule kogemusele ning nii usu kui ka brändide puhul kipub tekkima selge "meie" ja "teised" eristamine.

Harrop märkis, et brändiga isikliku suhte loomine toimub sarnaselt inimsuhetega – mida lähemale jõuame, seda rohkem meeli on tunnetamisesse kaasatud. Nii on Harropi sõnul turundajate roll brändide ja inimeste vahel läheduse loomine, milleks kasutatakse lisaks pildile ka värvi, lõhna, kuju, tekstuuri, heli, maitset, materjali jne.

Kuidas aga hinnata, kas bränd on kõigi meeltega tunnetatud tervik või mitte? Harrop märkis, et parimad brändid on tuntavad ka siis, kui tootelt on logo eemaldatud. "Näiteks Coca-Cola reljeefiga klaaspudel. Ka siis, kui sellelt silt ära võtta, on ikkagi võimalik aru saada, mis pudeliga on tegu."

”

Ebamaise staatuse saavutamiseks peavad brändi kõitev kuvand ja kõigi meeltega tunnetatav kogemus ühte langema.

Meelelise turunduse ekspert Simon Harrop



**Elegantne Vihula Mõis
sobib erinevate eelarvetega
firmapidude ja konverentside
korraldamiseks.**

Seminaripaketid alates 35 EUR/in.



Tallinn – Vihula 1h
Narva – Vihula 1,5 h
Tartu – Vihula 2 h

Vihula Manor
Country Club & Spa
by Unique Hotels

Lisainfo ja tellimine: tel: 326 4102
e-mail: info.vihula@uhotelsgroup.com www.vihulamanor.com

Ä Tasub teada

MEELELINE TURUNDUS otsib erinevate meeltega tunnetatavaid omadusi – värvi, lõhna, kuju, tekstuuri, heli, maitset, materjali jne –, mille abil nii toote ja teenuse funktsionaalset kui ka emotsionaalset väärtust edasi anda. See võib puudutada toote sisu – hambapasta maitset, mis on omas kategoorias kõige hoolivam ja usaldusväärsem – või toodet või teenust ümbritsevaid aspekte – näiteks helikeelt, mis haakub panga noortepärase ja elava iseloomu ja kontorivõrgu disainiga.

Selleks võib olla ka kruiisilaeval kasutatav signatuurilõhn, mille abil antakse edasi tunnet Itaaliale omasest külalislahkusest, kodusest ja puhtusest. Seejuures võib lõhna kasutada nii õhus, voodipesul kui seepides-šampoonides. Või siis uut sorti puudutuselamuse pakkumine – näiteks pehmest plastist šampoonipudeli kasutamine, viitamaks toote luksuslikule ja kreemjale koostisele.

ALLIKAS: SIMON HARROP

Kaupluse avamine olgu meeldejääv

Uute kaupluste avamisel või ka niisama kampaania korras rakendatakse sageli turundust, kus pakutakse asju tasuta või väga hea hinnaga. Sageli põhjustab see poes lausa üleöö ootamist või hullu tunglemist soodsa kauba nimel. Kuidas sellesse suhtuda - kas edukas müüginipp või inimväärikuse alandamine?

KETLIN RAUK
kaasautor

Turunduskonsultant ja Marketingi Instituudi juht Anu-Mall Naarits räägib, et tasuta asjade pakkumine on tihti hea viis poe avamisele meedias tähelepanu saada, sest tavaline poe uste lahti tegemine ei ületa enamasti kuidagi ajakirjanduses uudiskünnist.

“Lisaks on tehtud ka muid trikke, millest näiteks markantsemad võivad olla rõivapoe avamisel pakkumine, kus sada esimest alasti ostjat saavad tasuta riided selga vms,” räägib ta. “Igal juhul on oluline teha avamisel midagi meeldejäavat ja tähelepanutõmbavat, sest muidu on järgnevatel päevadel veel keerulisem uudiskünnist ületada.”

Lähtu ettevõtte identiteedist. Naarits lisab, et samas peab ettevõtte lähtuma oma brändist, nii et avamistegevus tuleneks otseselt brändi väärtustest. “On ju avamine või uue brändi lansseerimine oluline just seetõttu, et see on esimene kord, kui uus tulija positsioneeritakse ja ta suhestub konkurentidega,” tõdeb ta. “Seega tuleb avamistegevusi väga hoolikalt kaaluda ja valida välja kõige täpsemalt brändi positsioneerimist toetavad tegevused ja sõnumid.”

Naarits selgitab, et poodide puhul on üheks brändi identiteedi osaks ka selle külastajad ja teised toodete ostjad ning nii tuleb tagada, et

Ä Tasub teada Mida arvestada kaupluste avamisel

TEE MIDAGI MEELDEJÄÄVAT ja tähelepanutõmbavat, muidu on keeruline meedias uudiskünnist ületada. Samas peab avamistegevus või tähelepanu tõmbamine tulenev otseselt ettevõtte brändi väärtustest.

HOOLITSE, ET SÕNUMI PEALE TULEKS KOHALE SIHTKLIENT - poodide identiteedi üheks osaks on selle külastajad ja teiseks toodete ostjad. Juhuslikult tehtud tasuta pakkumise peale võib kohale sattuda vale klient ning arvamust sellest, kellele toode on suunatud, on hiljem keeruline muuta.

ALLIKAS: TURUNDUSKONSULTANT
ANU-MALL NAARITS

sõnumi ja tegevuse peale tuleks kohale sihtklient. “Kui aga sihtklient, tema hoiakud ja vajadused ei ole piisavalt kaardistatud, siis võib mõne juhuslikult tehtud tasuta pakkumise peale sattuda kohale hoopis vale klient ning arvamust sellest, kellele on toode suunatud, on hiljem väga keeruline muuta,” räägib ta.

Väikeste kuludega paljude inimesteni. ASI TKM King juhatusel liikme Enn Pareli sõnul on nemad sellist võtet rakendanud. “Tegime seda esimese Shu kaupluste avamisel Rocca al Mare keskuses 2009. aastal,” meenutab Parel. “Tulemused olid jahmatavad – tunglemine, mäsu, väga suur ajakirjanduse huvi, väga palju meediakajastust.” Parel on veendunud, et piiratud eelarve tingimustes on selline kampaania igati asjakohane ning võimaldab väikeste kuludega jõuda paljude inimeste teadvusesse.

Selveri avalike suhete juht Annika Vilu ütleb, et nende jaoks on kõige olulisem, et klientid tunneks end nende kauplustes alati ja igas olukorras hästi. “Inimväärikust riivavad kampaaniad selle eesmärgiga kohe kindlasti mitte ei haaku,” on Vilu veendunud.

Prisma Peremarketi turundus- ja kommunikatsioonidirektor Kadri Lainas kinnitab, et nende eesmärgiks ei ole kunagi olnud hullude tunglemiste või massipsühhoosi tekitamine, kuid kuna kõikide kaupluste vahel käib tihe





hinnakonkurents, on neil endalegi üllatuseks õnnestunud üks kord oodatust suurem tunglemine tekitada.

Klientide käitumist raske prognoosida. "Paraku on eelnevalt võimatu ennustada, mis on see hinnapiir, mis äratav inimestes tähelepanu ja paneb nad poodi tulema, kuid ei võta neilt siiski inimväärikust," lisab Lainas. "Sageli mõjutavad taolisi situatsioone just mingi kriitilise massi klientide käitumine, mis on üsna prognoosimatu." Ta kinnitab, et kui üks grupp hakkab toote kättesaamise nimel suisa võitlema, võtavad sellise käitumismaneeri üsna kiiresti üle ka teised ostlejad. "Kui ka meedia antud käitumist ja ostupaanikat võimendama asub, võibki tulemuseks olla tunglemine ja omavahel kauba pärast võitlevad kliendid," tõdeb Lainas. "Nagu aga ütlesin, on taolise situatsiooni tekkimiseks vaja mitut mõjurit ning neid kõiki ei suuna vaid jaekauplus."

Lainas lisab, et kuna Prisma kontseptsioon keskendub pigem püsivalt soodsatele hindadele, siis üldiselt nad ühekordsetele hinnakampaniatele väga ei keskendu. "Eranditeks on uute kaupluste avamised või sünnipäevad, kuid ka nendel juhtudel püüame lisaks headele hindadele teha kõik endast oleneva, et poe külastamine oleks kõikidele klientidele siiski meeldiv ja turvaline kogemus," kinnitab ta.

**KLIENTIDE
käitumine
kingapoe
Shu avamisel
Rocca al
Mares 2009.
aastal üllatas
ka ettevõtet
ennast.**

FOTO: ANDRAS
KRALLA

Ä Kommenteer Tarbijal peab olema avamispäeval mugav

ERKKI ERILAID
Maxima Eesti OÜ kommunikatsioonijuht

Uue kaupluse avamisel panustame oma kampaanias eelkõige väga headele hindadele. Avamist korraldades püüame teha kõik, et kliendid ei peaks trügima ega käituma teiste suhtes agressiivselt.

Avamispakkumised toovad suure hulga inimesi kauplusega tutvuma. Väiksemates kohtades juhtub tihti, et avamispäeval külastab kauplust kolmandik sealsest elanikest. Nagu kogemus näitab, on seejuures esmamulje kauplusest tulevas-tele püsiklientidele äärmiselt oluline.

Seega tuleb teha kõik, et tarbijal oleks ka avamispäeval võimalikult mugav. See on raske ülesanne ja kampaaniapakkumiste koostamisel tuleb sellega ka arvestada ning

heade hindadega kampaaniatooteid peab jätkuma kõigile.

Avamisel üritame teha kõik, et tarbija ei peaks ülemäära pikalt järjekordades seisma ning tal oleks võimalus jääda oma käitumises soolideks. Seetõttu pole avamispäevadel auhindu esimestele klientidele kasutada alati otstarbekas, samuti põhjustab asjatuid tunglemisi toodete tasuta jagamine.

Avamiste korraldamisel lähtume sellest, et tarbija usaldust ja rahulolu on raske võita, kuid väga kerge kaotada.

Avamine on siis hästi korraldatud, kui esimestel päevadel vormistatakse hulgaliselt Aitäh kliendikaarte ja meile lisandub palju püsikliente. Paljudes linnades üle Eesti on Aitäh kaart olemas pea igas peres.



Mõjutamine – igapäevane peen kunst

Terry R. Bacon kirjutab Äripäeva raamatuklubis ilmunud raamatus “Mõju elemendid”, et mõjutamisega, olgugi, et seda ei taheta tunnistada, tegelevad päevast päeva kõik inimesed ja ettevõtted, soovides, et keegi teine midagi teeks, valiks, ostaks, usuks või muul soovitud viisil käituks.

Ä **SIGNE SILLASOO**
signe.sillasoo@aripaev.ee

Inkassofirma töös on mõjutamisoskus Akord Inkasso OÜ juhatuse liikme Sven Liba sõnul äärmiselt oluline ja vajalik. “Üldjuhul panakse võlgnik valikute ette, millest ükski pole võlgniku jaoks hea. Oluline on jõuda konkreetsete kokkulepeteni ning tihtipeale ka kompromissideni, tagamaks võlgnevuse likvideerimine meie kliendile,” selgitas ta.

Eesmärgi saavutamiseks tuleb Liba sõnul leida üles mõjutatava nõrgad kohad, tuginedes seejuures seadustele. “Kohtupraktikas on piisavalt palju juhtumeid, et igas olukorras leida parim võimalik näide mõjutamiseks võlglast. Oluline on märkida samas, et tihtipeale üritavad ka kliendid – võlausaldajad – inkasso firmat mõjutada, esitades tihtilugu valeandmeid, et saavutada nendele soovitud tulemus,” lisas ta.

Oluline on mõjutamisoskus ka kommunikatsioonivaldkonnas. "Kommunikatsiooni peaesmärk on sihtauditooriumi hoiaku kallutamine ja tegutsema panek kommunikatsiooni algatajale sobivas suunas," toonitas kommunikatsioonifirma In Nomine konsultant Heikki Sal-Saller. Sellest lähtuvalt töötatakse koos kliendiga välja sõnum, mida kommunikatsiooninimesed siis kas kirjalikult või suuliselt erinevates kanalites – sotsiaalmeedia, internet, televisioon, ajalehed, raadio – välja ütlevad. "Tõeliselt hästi juhitud kommunikatsiooni puhul ning veenvate kõneisikute olemasolul saavutatakse soovitud tulemusi. Näidet ei ole vaja kaugele otsida – paljuräägitud oktoobrikuisel KOV valimised tõid välja ühe väga hea mõjutaja ja sadu väga viletsaid," selgitas Sal-Saller.

Kommunikatsioonis on esimesel alati eelised. Kommunikatsioonimaailmas kehtib Sal-Salleri sõnul reegel, et kes esimesena ja õigesti ajastatult sõnumiga välja tuleb, see on mõnda aega selle sõnumi valitseja ehk teisisõnu, seda jäädakse uskuma. "Aeg-ajalt, näiteks mingi kohtuistungil eelilmuvad meediasse teemad, millele püütakse näiteks kohtuotsust mõjutada," tõi ta näite. Samamoodi kasutatakse n-ö musta PR-i poliitikas. "Kui valimiste ajal ilmnes äkki, et Kross on Interpoli poolt tagaotsitav, mõjutas see kindlasti valimistulemust," mainis Sal-Saller.

Kui klient läheb aga näiteks pangast eluase laenu küsima, siis on panga tähtsaim ülesanne selgitada Danske Banki personaliarenduse osakonna juhataja Külli Meieri sõnul välja, kas kliendil on ka reaalsed võimalused soovitud laenu teenindada. "Panga jaoks ei ole tähtis kiire ühekordne müük, me soovime pikaajast ja positiivset kliendisuhet, mis lähtub nii kliendi kui panga kahepoolsest kasust," selgitas ta. Pank ei maksa teenindajale lisaboonust ühegi lepingu väljastamise eest, toonitas Meier ja lisas: "Seega on teenindaja eesmärk mõjutada klienti oma otsust võimalikult põhjalikult läbi mõtlema."

Positiivse kliendisuhete loomiseks on Meieri sõnul õige olulisem müügitöö juures kuulamis- oskus, kliendi vajaduste mõistmine ja keskele kohale seadmine ning neid arvestavate lahenduste pakkumine. "On ebaetiline müüa kliendile midagi, millest klient aru ei saa," toonitas ta. Lisaks on müügitöös ja kliendisuhete käigus tähtis ka oskus enda ja kliendi emotsioone juhtida. "Puutudes kokku keerulisemate teenustega või tehes olulisi otsuseid, võib tekkida ebakindlus, hirm või vastupidi, soov suhtuda liiga kergekäeliselt võetavatesse kohustustesse. Seega tuleb pangatöötajal olla ka veenev sellistes olukordades," sõnas Meier.

Auditooriumiga manipuleerimine reklaami osa. Ähvardamine, manipuleerimine, sunnimine on suhtlemisvõtted, mille kasutamine

Tee-ise-veeb

= domeen + e-post + veebimajutus + edify



Mugav ja soodne
veebilehe tegemise
tervikhlahendus

Tasuta domeen 1 aastaks
Promokood: APJUHT

veebimajutus.ee

Seminaripakett

al. 25€
inimene



KUBIJA
HOTELL-LOOÜSSPAA

OTSID INSPIRATSIOONI?
HÄID MÕTTEID?

TULE KUBIJALE!

www.kubija.ee | www.unekliinik.ee | www.haanjamehetalu.ee

Kubija hotell-loodusspaa | Männiku 43A, Võru | Tel + 372 50 45 745 | info@kubija.ee

ei too Meieri sõnul lisaväärtust kellelegi. Ometi mõningate tööde puhul on nende kasutamine aeg-ajalt vajalik. “Võlgnik ei pea alati teadma, millised on reaalsed edasised sammud inkassofirma poolt võlgnevuse kätte saamisel. See võib tunduda omamoodi manipuleerimisena, kuid midagi seadusevastast selles pole,” selgitas Akord Inkasso juhatuse liige Sven Liba nende töö põhimõtteid. “Mõningast ähvardamist tuleb ikka ette, kuid üldjuhul on see pigem üldises plaanis kasulik võlgnikule endale. Tavaliselt kasutame n-ö eetilist mõjutamist, kus kõigile osapooltele on selge, millised võivad olla tagajärjed ning et miinuseid mitte maksta võrreldes plussidega on tunduvalt enam,” selgitas Liba.

Üldiselt on eestlased Sal-Salleri meelest aga suhteliselt isepäised, mistõttu ähvardamine ja sundimine tekitab neis tavaliselt trotsi. “Manipuleerimisega on eraldi lood, sest turunduslik kommunikatsioon – reklaam ja toodetega seotud sõnumid – ongi mõeldud auditooriumi manipuleerimiseks ning sõnumite vastuvõtja otsus on, kas sellele alluda või selg sirgu ajada. Sama kehtib poliitilise kommunikatsiooni kohta,” selgitas Sal-Saller.

”

Mõjutamine on kunst panna teised endale järgnema – uskuma seda, mida teie tahate neid uskuvat, mõtlema nii, nagu teie tahate neid mõtlevat, või tegema seda, mida teie tahate neid tegevat.

Terry R. Bacon, raamatu “Mõju elemendid” autor

Ä Üks küsimus

Kas ja mil määral on erinev erineva kultuuritaustaga inimeste mõjutamine?

SVEN LIBA,
Akord Inkasso juhatuse liige

Kultuuritaust võib erinev olla, kuid seadus on ikkagi üks. Kui lähtuda sellest ning viia see ka mõjutatavani, siis võla sissenõudmisel suurt vahet pole.

Inimest, kes pole seadusega kursis või pole varem inkassoettevõttega kokku puutunud, on loomulikult pisut kergem mõjutada, sest tema jaoks tundub olukorra lahenduseks just inkassoga koostöö ja kompromissidele minek. Nii-öelda kogenud ja patoloogilised võlglased teavad üldjuhul, kellega ja millega neil tegemist võib tulla ja on arvestanud võimalike erinevate tulevikustsenariumitega.

Palju oleneb peale mõjutamise ka võlausaldaja soovist ja rahalistest võimalustest sissenõudmisega lõpuni välja minna. Kui kohtuväline inkassomenetlus tulemust ei too, siis on võimalik ka kohutusse pöörduda. Kohtumisse minemisega aga kaasnevad üldjuhul lisakulutused.

HEIKKI SAL-SALLER,
In Nomine konsultant

Eestis tehakse valdavalt kolmes keeles kommunikatsiooni – eestikeelne eestlastele, venekeelne vene rahvusest, Venemaale suunatud või vene keelt kõnelevale auditooriumile ning ingliskeelne muu maailma tarbeks. Ühed vanimad kommunikatsioonidistsipliinid on usk ja poliitika. Mõlemat kasutatakse võimu kommunikuleerimiseks, kehtestamiseks ja teostamiseks. Usuga seondub inimeste kultuuritaust ja sellest johtuvalt ka neile saadetavate sõnumite siisu ja saatmisviisid.

Eestis elavate venelastega peab suhtlema neile autoriteetne isik, keda nad teavad-tunnevad ja see isik peab rääkima head vene keelt. Vene keele oskuse vähenemine eestlaste seas on suurim probleem nendega suhtlemisel. Samuti, sõltuvalt kultuuritaustast, arvestab vene auditoorium sellega, kas neile rääkija on ringi seest või väljast.

”

Turunduslik kommunikatsioon – reklaam ja toodetega seotud sõnumid – ongi mõeldud auditooriumi manipuleerimiseks ning sõnumite vastuvõtja otsus on, kas sellele alluda või selg sirgu ajada.

Heikki Sal-Saller, In Nomine konsultant

PizzaBuss teie üritusel!
Kohapeal valmistatud pannipitsad



info@pizzakiosk.ee | Tel: 56 68 6000

Ä Tasub teada

Millal ja kuidas kasutada erinevaid mõjutamistehnikeid

LOOGIKA ABIL VEENMINE

MILLAL?

Kui inimesed, keda proovite mõjutada, ootavad loogilist plaani või lahendust, näiteks kui esitate teadustööd, äriettepanekut, finantsanalüüsi või muud selletaolist. Kui teil on teadmised, oskused, asjatundlikkus, kogemus või vaist ning lisaks mõjuvad argumentid. Kui olete kõneosav ja teil on verbaalne anne oma asju mõjuvalt esitada. Kui inimestel on aega juurelda ja järele mõelda. Kriisiolukorras hästi ei toimi.

KUIDAS?

Uurige, kes on teie kuulajaskond. Viige end kurssi, kes nad on ja kuidas tegutsevad. Mõelge läbi, miks nad peaksid teiega nõustuma ja miks nad võiksid mitte nõustuda. Milliseid probleeme nad võivad tõstatada ja kuidas neile reageerite. Kuulake tähelepanelikult vastukaja. Kuulamine, läbimõeldud reageerimine, küsimuste esitamine, mis kaasab arutellu ja regulaarsed kokkuvõtted on tehnikad, mis aitavad loogika abil veenmist tõhusamaks muuta.

KEHTESTAMINE

MILLAL?

Kui kõik, mida soovite saavutada on kuuletumine ja teil pole aega loogiliste argumentide esitamiseks, läbirääkimiste pidamiseks. Kui see, mida soovite, vastab eeskirjadele, protseduurireeglitele, määrustele, seadustele või traditsioonidele ja mõjutatav kas pole neist teadlik või vajab nende meeldetuletamist.

Kui mõni autoriteetne isik sunnib teid teisi mõjutama ja te saate oma nõudmiste põhjendamisel temale viidata.

Kui organisatsioon on kriisiolukorras ning see on üldiselt teada ja seda võetakse arvesse. Kriisiolukorras on inimesed autoriteedi suhtes vastuvõtlikumad.

KUIDAS?

Viige end kuulajaskonnaga kurssi. Toetuge ainult sellistele autoriteetidele, keda mõjutatavad peavad usaldatavaks ja kellest nad lugu peavad. Oma otsuse alusena viidake eeskirjadele, protseduurireeglitele, tavapraktikatele, reeglitele, määrustele ja traditsioonidele.

SUHTLEMINE

MILLAL?

Kui olete inimesega, keda teil on vaja mõjutada või keda teil võib olla vaja tulevikus mõjutada, äsja kohtunud.

Kui teil pole autoriteetset rolli ja teil on vaja mõjutada endaga samal tasandil olevaid või endast kõrgemalseisvaid isikuid.

Kui mõjutatavad on suhtlusele vastuvõtlikud ja kohe alguses teie suhtes südamlilikud ja avatud. Sellisel juhul peate samaga vastama.

KUIDAS?

Varuge suhtlemiseks aega, et selleks ei jääks ebaloosulikkus ja kiirustavat muljet.

Tundke siirast huvi teise inimese vastu, et teda tundma õppida ja luua side inimlikul tasandil.

Olge valmis andma enda kohta sama palju informatsiooni, kui teine teile enda kohta annab.

Kuulake tähelepanelikult.

EESKUJUKS OLEMINE

MILLAL?

Kasutage eeskujuks olemist alati, kui vastutate teiste eest või juhite teisi inimesi. Te ei

saa eeskujuks olemise eest põgeneda, seepärast kasutage seda. Mõelge, millist käitumist ja mõtlemist te teistelt ootate ja vormige neid.

Kasutage eeskujuks olemist, kui teil on vaja inimesi arendada. Looge inimestega, keda tahate arendada, juhenda- ja või õpetaja suhe, või leidke sobivaid võimalusi neile lihtsalt nõu anda.

Kasutage eeskujuks olemist alati, kui olete tähelepanu keskpunktis, sest just siis vaatab enamik inimesi teid kui eeskuju.

KUIDAS?

Käige oma sõnade järgi. Järjekindlalt.

Olge teadlik sellest, et teised jälgivad teid ja õpivad teie eeskujust, seega püüdke selle poole, et teie käitumisest kajastuvad positiivsed suhtumised, veendumused ja kombed.

Kui teie organisatsioon korraldab mentorprogramme, registreeruge selles osalema. Mentorina tegutsemine on hea võimalus teisi eeskujuks andmise kaudu mõjutada.

Ä Mis on mis

Erinevate mõjutamistehnikate kasutamise sageduse globaalne keskmine

Mõjutamistehnika/ Kasutamissageduse keskmine hinne

- Loogika abil veenmine 5,91
- Suhtlemine 5,52
- Teatamine 5,43
- Nõu küsimine 5,39
- Suhetele apelleerimine 5,28
- Kehtestamine 4,79
- Väärtustele apelleerimine 4,77
- Eeskujuks olemine 4,77
- Liidu moodustamine 4,76
- Vahetamine 4,47

ALLIKAS: TERRY R. BACON

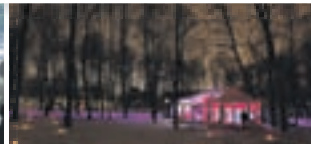


Meie loome keskkondasid!



Sinu Klinkberg Venue
Helista meile: **5558 8921**
Kirjuta meile: **info@klinkberg.eu**
Vaata lisaks:
www.klinkbergvenue.eu







IDEAALNE KOHT SÜNDMUSTE KORRALDAMISEKS ON KLINKBERG VENUE

Meie uus hooaeg Kadrioru pargis algab 1.oktoobril ning sel aastal veelgi parema asukohaga L.Koidula 21. Ootame teid korraldama vastuvõtte, konverentse, galaõhtusööke, koolitusi, esitlusi ning firmapidusid.

Juba on alanud ka Jõulupidude broneerimine! Ole samuti esimeste hulgas!

BRONEERI OMA ÜRITUS JUBA TÄNA!

Millest sõltub muudatuste juhtimise edukus?

SIGNE VESSO,
Dictumi juhtimiskonsultant, Eesti Supervisiooni
ja Coachingu Ühingu president

Uurisin oma doktoritööga seoses, millised on juhtide arenguvaldkonnad, mis on seotud juhtide võimega muudatusi juhtida.

2007. aastal läbi viidud uuring tõi välja, et juhi usaldusväärsus on seotud juhi võimega muudatusi juhtida. Uuringus osales 336 vastajat, esindatud olid nii suuretevõtte, riigiettevõtte kui ka väikeettevõtte ning vastanute hulgas oli nii juhte kui ka spetsialiste.

Uuringu tarbeks töötasin välja mudeli: “Juhi muudatuste juhtimise võimet mõjutavad komponendid”. Mudeli põhjal analüüsisin kuue komponendi omavahelisi seoseid ja nende olulisust tervikutulemuse seisukohalt. Komponentide hulka kuulusid juhi usaldusväärsus ja käitumine, meeskonnaliikmete suhtumine üksteisesse ja käitumine üksteise suhtes, eesmärkidele ja saavutustele orienteeritus ning eesmärkide saavutamise seotud tegevused.

Jagasin uuringu tulemused kolme gruppi – kõrge, keskmine ja madal tulemuslikkus. Kõrge tulemuslikkusega gruppi iseloomustas juhi kõrge usaldusväärsus. Sellele järgnesid kohe ka meeskonnaliikmete ning eesmärkidega seotud küsimuste kõrge tulemused.

Madala tulemuslikkusega gruppi iseloomustas see, et meeskonnaliikmete omavahelise suhtumise ja käitumisega seotud küsimused olid kõrgemalt hinnatud kui juhi usaldusväärsuse ja käitumisega seotud küsimused. Viimasel kohal olid kõige madalamalt hinnatud eesmärkidega seotud küsimused.

Seega on oluline, et mees-

Ä Tasub teada
Suurim probleem muudatuste juhtimisel on juhtide endi vastupanu

Juht peab muutma esimese asjana iseennast. Endise n-ö rahuliku juhtimise paradigmat enam ei tööta, inimesed tuleb kaasata muudatuste juhtimise protsessi kõige esimesse etappi, sest vastasel juhul võtab vastupanuga tegelemine rohkem aega. Protsessis osalemine suurendab ka usaldussuhte.

konnaliikmed tunnevad, et neil on vahetu juhiga head ja usaldusväärsed suhted, juht on enamiku ajast heas meeleolus, luues sellega vaba ja sundimatu õhkkonna, juhiga on võimalik olla “mina ise” ja ei pea varjama oma tegelikke mõtteid.

Meeskonnakoolitus ilma juhita? Sellest tulenevalt on aktuaalne küsimus, mis aitab juhtide usaldusväärsust tõsta. Paljudes ettevõtetes on pööratud meeskonnatöö arendamisele tähelepanu. Tõenäoliselt on iga töötav inimene osalenud mõnes meeskonnatöö koolituses, mille korraldamise taga võib olla nii soov toredasti üheskoos aega veeta kui ka soov meeskonnaga paremaid tulemusi saavutada. Sageli soovitakse, et suhted muutuksid paremaks ja konstruktiivsemaks ning eesmärgid selgemaks.

Näib, et nii mõnigi kord puudub juhtidel ettekujutus sellest, mis kasvatab usaldust ja mis kahandab. Suheldes nii ettevõtete esindajatega kui ka koolitajatega, tuleb välja,

et esineb olukordi, kus juht eelistab mitte osaleda meeskonnatöö koolitusel. Teinekord lepitakse kokku, et juht osaleb, kuid teda kohal ei ole.

Juhi mitteosalemine meeskonnatöö koolitusel võib mõjuda tema usaldusväärsusele laastavalt. Mõnikord toovad juhid argumente, et koos juhiga pole töötajad nii avameelsed. Tekib küsimus – milles peaksid nad koolitajaga avameelsed olema? Oma rahulolematuses? Paradoks on selles, et ühiselt juhi taga rääkimine ei vähenda rahulolematust – hoopis kasvatab. Üldjuhul tunduvad inimestele sellised ilma juhita avameelsed arutelud üsna mõtetud – midagi ju ei muutu. Dialoogi ei teki. Distsants suureneb.

Seega, kuigi koolitaja ja grupi vaheline usaldussuhe on oluline, siis ettevõtte seisukohalt vaadates on olulisem juhi ja meeskonna vaheline usaldussuhe. Seetõttu on tähtsaim valida selline arengumeetod, mis aitab juhil ja meeskonnaliikmetel reaalset omavahelist kontakti parandada.

Kui meeskonnaliikmete omavaheline kontakt ja abistamine on kõrgem kui usaldusväärsus juhi suhtes, ei suuda juht meeskonda pidevate muudatuste keskkonnas tõhusalt juhtida. Ilma positiivse mõjuta ei suuda juht meeskonda operatiivselt kaasa haarata.

Juht kui muudatuste juhtija. Juhi olulisemaks oskuseks on muutunud muudatuste igapäevane juhtimine meeskonnas. See on üha määravam praegustel kiirete muudatuste aegadel, mida iseloomustab see, et juhid peavad igapäevaselt tegelema mitmete muudatuste juhtimisega – nii nendega, mida nad

ise ellu kutsuvad, kui ka muudatustega, millele tuleb kiirelt reageerida. Seega on oluline olla teadlik komponentidest, mis mõjutavad tulemuste saavutamist.

Uuringud näitavad, et suuremat osa muudatustest ei suudeta edukalt ellu viia. Sageli tuuakse ühe raskusena muudatuste juhtimisel välja töötajate vastupanu – töötajad ignoreerivad muudatusi. Mina toon aga välja kõige olulisema – juhtide vastupanu.

Sellises tempos muudatusi pole võimalik kergelt ja vastupanuta saavutada, kui juhil ei muuda kõigepealt iseennast. Endise n-ö rahuliku aja juhtimise paradigmat praegu enam ei tööta. Inimeste kaasamine muudatuste juhtimise protsessi kõige esimestesse etappidesse nõuab nii usaldust kui ka aega. Kui muudatustes osalejaid ei kaasata kõige varajasemates etappides, siis vastupanuga tegelemine võtab veel rohkem aega.

Millised on arenguvahendid, mis aitavad kõige tõhusamalt? Olen veendunud, et need, mis aitavad juhte selles, milles ollakse kõige nõrgemad ehk muudatuste elluviimises. Minu kogemuse põhjal aitab kõige enam isiklikke ja meeskondlikke eesmärgi saavutada *coaching*. Kõige enam aitab eesmärkide saavutamise viisidest teadlikuks saada, edust ja ebaedust õppida supervisioon. Supervisioon ja *coaching* on omavahel seotud, kuna sageli sisaldab supervisiooniprotsess ka *coaching*’ut. Mõlema puhul on tegu eelkõige sekkumisega, mis tegeleb reaalse meeskonna olukorraga ning aitab meeskonnal endal soovitud muutused teostada.

Kuidas
käituda, kui
pead olema
kolleegide
või alluvate
konflikti
tunnistajaks?
Või kui see
konflikt on
kasvanud
nii tõsiseks,
et vaja on
vahendajat?

SIRJE TAMMISTE,
Sirje Tammiste konsultatsioonibüroo

Kui kahe inimese vahel on erimeelsused, on väga oluline, et nad asjad omavahel võimalikult kiiresti selgeks räägitaks. Selleks on tähtis, et meeskonnas kehtiks kokkulepe – kui omavahel on tekkinud erimeelsused, tuleb neist rääkida kohe. See, et inimesed näevad ühte olukorda erinevalt, on igati normaalne. On ju neil erinevad kogemused, arusaamad, erinev info ja kõigest sellest tulenevalt erinev vaatenurk.

Kui inimesed oskavad omavahel erimeelsustest rääkida, jäävad tõsisemad konfliktid sündimata. Konfliktideni jõutakse siis, kui koguneb palju lõpuni rääkimata pingeid. Teistele kirumine ei lahenda probleemi kahe inimese vahel, vaid võimendab kogu meeskonna pingeid. Nii et ainus viis on rääkida inimesega, kellega suhtlemisel mittemõistmine tekkis.

Enamasti kui ise räägitakse, ei kuulata ning seeläbi ka ei mõisteta teist osapoolt, sest inimese jaoks on keeruline keskenduda nii rääkimisele kui ka kuulamisele. Nagu auto juhtimisel – kujutate ette, et te ei oska kasutada tagurpidikäiku? Suhtlemisel on tagurpidikäiguks teise kuulamine. Ja seda tuleb alati kasutada, kui on oht teineteisest mööda rääkida. Nii nagu autosõidul paneme sisse tagurpidikäigu, kui oleme lumme kinni jäänud ja mõistlik juht ei anna selles olukorras gaasi, tuleb hakata ka arvamuste lahknemisel kuulama. Nii et osa saades kellegi erimeelsustest, tuleks neid ärgitada omavahel rääkima, teineteist kuulama ning teineteisesse heatahtlikult suhtuma.

Kui aga tüli on nii suur, et peab sekkuma? Tavaliselt ei võimalda tülitsejate negatiiv-

sus teineteise vastu saavutada omavahelist mõistlikku suhtlemist. Olukorda juhivad negatiivsed emotsioonid ja ka kõige sõbralikumal lauset tunnetatakse rünnakuna. Parim kaitse on vasturünnak ja ilma vahendajata see olukord ei lahene.

Kui oled juht, on lihtne – sinu roll nõuab olukorra lahendamist. Kolleegina on keerulisem vahendaja olla, tülitsejad ei anna kergelt käest võimalust teineteist rünnata, nii et vahendajaks saab olla vaid inimene, keda mõlemad tülitsejad selles rollis aktsepteerivad.

Siis pole muud, kui anda osapooltele võimalus oma seisukohti jagada, kuid seda viisakal ja lugupidaval moel. Ning enne ei saa oma mõtet välja öelda, kui pole kuulanud teise mõtteid. Nii kordamööda sõna andes on lootus, et toimub rahunemine ning taastub kuulamis- ning seeläbi ka mõtlemisvõime.

MULTILINGUA
K E E L E K E S K U S

Maailm ootab Sind,
räägi temaga!



Kuidas suhtute mängu kontoris? Kas olete seda ise raken- danud?

HEILY AAVIK,
Ecwador OU juhatuse liige

Mänguline lähenemine on igati tore, aga tihti jäävad need asjad selle taha, et mängulisuse organiseerimisele läheb rohkem ressursi kui asjale endale.

Isiklikult arvan, et see on suurte ettevõtete pärusmaa, kus inimesed suhtlevad omavahel vähe ning kus vaja töötajate initsiatiivikust innustada.

Igapäevane töötempo ja sissetulev infotulv on inimestel väga suur, tihti on nii, et kui on vaja koosoleku ajal kiiresti kontsentreeruda, siis tihti ei suudeta ennast eelmisest infotulvast "välja kiskuda". Mina isiklikult pooldan vabamat ja mängulisemat lähenemist. Ka töökeskkond ise peab olema juba vabam ja mängulisem. Mängulisust vajavadki just need inimesed, kelle igapäevane töörutiin on suur.

Täna on ilmselgelt kõige levinum mänguline lahen-
dus meeskonnakoolitus, kus erinevate mängude kaudu arendatakse meeskonnatööd. Väga levinud on ka ettevõtete kommunikatsiooniväljundi, nagu näiteks kalender või juubelipidu, ära kasutamine töötajate motivatsiooni ja ettevõtte väärtuste sisekommunikatsiooniks.

Töötajates tekitab selline mänguline asjade lahendamise kindlasti elevust, aga ma ei usu, et loovkommunikatsiooniagentuuris on selline mänguline asjade ajamine kõige efektiivsem lahendus. Eelkõige nõuab mänguline asjade ajamine väga korralikku ettevalmistust ja läbi viimist professionaali poolt. Kui sellist asja hakkab korraldama ilma oskusteta inimese, võib sellest paras palagan välja tulla.

La Ecwadoris töötavad oma ala professionaalid ning meie tööjaotus on väga selge ning konkreetne. Mina olen seisukohal, et ressursi kulu ja tulu on mängulise asjaajami-

se juures väikeettevõttes väga suures nihkes.

RAUL KOTOV,
ASi Eesti Gaas juhatuse liige

Meie pole säärast mänguelementi oma kontoris seni küll veel rakendanud.

Usutavasti töötaks see hästi näiteks mõttetalgutel, mõningatel koolitustel või workshop'ides, kus annaks mängulise lähenemisega teatavat vaheldust tuua. Päril igapäevase töö osana ei kujutaks mängimist aga isiklikult siiski ette, arvatavasti oleks seda natuke keeruline teostada ja poleks see ka ehk just väga praktiline.

GRISTEL TALI,
Eesti Energia ASi personalidirektor

Mäng, kui see on hästi planeeritud ja professionaalselt juhitud, võib olla väga viljakas.

Igapäevasituatsioonides eeldab mänguline lähenemine juhilt kindlasti keskmisest oluliselt suuremat leidlikkust. Eesti Energias lõpetasime äsja kogu ettevõtet ja selle kõiki töötajaid puudutava mängulise protsessiga. Selleks, et oma ettevõtte väärtuskultuuri läbinud väärtused iga töötajani viia ja panna inimesi mõtlema sellele, mida üks või teine väärtus nende enda töös tähendab, lõime spetsiaalse mängulaua, mida me ise kutsume dialoogikaardiks, mis motiveeris töötajaid erinevate ülesannete kaudu gruppides neile teemadele mõtlema. Otsisime selleks spetsiaalselt oma töötajate seast sisekoolitajad, kes siis ettevõttele ringi peale tegid ning mängu juhtisid. Tagasiside mängule on olnud väga positiivne. Näiteks lõime ka ühe mängu, kus on vaja valida erinevate käitumisviiside vahel mõnes kindlas situatsioonis. Neile küsimustele on esmalt oma vastused andnud Eesti Energia juhid ning mäng võimaldab töötajatel koos kolleegidega arutleda selle üle, kuidas käituk-
sid nemad ning mis on ühe

”
Kui me kord mängima hakkame, tehes seda misiganes mõtestatud või tobedal viisil, siis see haarab meid kaasa, vabastab ja aitab välja traditsiooniliseks saanud rõõpas kulgemisest.
Mart Einpalu, Levira ASi juhatuse esimees

või teise lähenemise eelised ja puudused ning mille poolest on nende ja juhtide arusaamad sarnased või erinevad. Võibki öelda, et eelkõige võib mäng osutada kasulikuks ruutiniist erinevate olukordade puhul, kus töötajaid on vaja haarata mõne täiesti uue teemaga, mis muidu võiks jääda tähelepanuta.

MART EINPALU,
Levira ASI juhatause esimees

Kui Annemarie Steen Pärnus pärast oma "ringmänge" küsis, kas näete sellisel asjal kohta igapäevases töökeskonnas, siis oli mu esimene reaktsioon selline, et see on tõsise ja morni eestlase jaoks mingi rumalus. Suisa kujuteldamatu.

Järgmisel hetkel meenus mulle sealsamas kuulnud Tõnu Lehtsaare jutt Ekke Moorigest, kes talust tallu tööd teemas käies märkas, et iga talu peegeldab mingil viisil oma peremehe väärtusi ja uskumusi. Peremeest nägemata sai ta aru, kas seal on lahked või kitsid inimesed, ollakse avatud või kinnised. Sama on see ka iga tänapäeva äris, kus juhi hoiakud ja väärtused – kandilisus või loomingulisus, vabadus või vaoshoitus – paistavad välja nii organisatsioonist sees kui ka organisatsioonist väljas. Juht kujundab keskkonda oma hoiakutega rohkem kui ta ise aimab.

Sel hetkel mõtlesin, et kui ma tahan, et mu meeskond suhtleks omavahel ja ka klientidega mitte ainult viisakalt, vaid ka loominguliselt, vajadusel ka mänguliselt, oleks innovatiivne probleemide ja väljakutsete lahendamisel, siis on mu enda hoiak – mäng on töö juures kohatu – suurimaks takistuseks sellel teel.

Paljudel mu tuttavatel ja ka töökaaslastel võib olla esimene automaatne reaktsioon sarnane – mäng ei sobi tööle. Samas kui me kord mängima hakkame, tehes seda mis iganes mõtestatud või tobe-

dal viisil, siis see haarab meid kaasa, vabastab ja aitab välja traditsiooniliseks saanud rööpas kulgemisest. See loob ka rõõmu töökohal ja uut väärtust ka kliendile. Seetõttu proovin annustada järjest rohkem mängu ka tööolukordadesse. Kohanemisevõime uute olukordadega on nii elus kui ka äris oluline oskus!

JAA PILLESAAR,
Helmis ASI juhatause esimees

Meil on kontoris näiteks lauatenise laud ja ka võimlemisredelid – kui kaheksa tundi peab istuma, siis igal inimesel jääb selg haigeks, nii et vahepeal on vajalik püsti tõusta ja liigutada.

Meil on 150 inimest ja alati keegi mängib pinksi, kui minna, siis laud on alati kinni. Ka ma ise mängin aegajalt, kella neljaks on pea sageli täitsa sassis ja mõte kinni jooksnud, 10 minutit kiiremat liigutamist äratav mõtte taas ellu ja aitab ennast inimesena tunda.

Muidugi teeb mängulisus ka küsimustele lahenduse otsimise lõbusamaks. Ja kui võimalik, siis tasuks seda võimalust kasutada. Aga olen muidugi olukorrast, kui tegu on ülefirmaalse koolitusega, siis saab mõelda, kuidas seda mängulisemaks muuta, aga kui tegu on igapäevaste äriliste probleemide lahendamisega, siis pole aega ega mõtet seda mängulisusega siduda. Maksimum mis teeme, on see, et sõidetakse majast välja, kuni 50 km kaugusele, et saaks igapäevarutiinist välja. Strateegiakoosolekud toimuvad meil korra aastas ja siis sõidamegi kontorist eemale.

Töö peab olema muidugi lõbus, aga ega meil keegi ka niisama ei mossita. Tuleb valida õiged inimesed, kellele meeldibki probleeme lahendada, meil on inimesed, kes naudivad keerukate küsimustega tegelemist, kui tööd peab hakkama kuidagi meeldivaks muutma, siis on tegu valede inimestega.



ANNMARIE Steen rääkis Pärnu juhtimiskonverentsil mängu ühendavast ja loomingulisest mõjust.

Andke töötajatele luba mänguks

Hollandlannast mängulise õppimise koolitaja Annemarie Steen rääkis Pärnu Juhtimiskonverentsil sellest, kuidas mängu kaudu parandada nii töökliimat kui äritulemusi.

Steen märkis, et mäng on inimeste loomupärane oskus, kuid paraku kipume täiskasvanuna mängimisest võõrduma. "Mäng on hirmus, seda kardetakse, öeldakse, et see on midagi laste jaoks, aga pigem kardetakse ennast asetada naeruväärsele olukorda," rääkis Steen. "Minu kogemused näitavad, et mäng ühendab väga kiiresti ja lihtsalt," lisas ta.

Mängu kasulikkust avas Steen Albert Einsteinini mõtte kaudu, et loomingulisus tähendab intelligentsuse ja rõõmu ühendamist. "Kui me tahame innovatsiooni ja kreaatiivsust, on lõbu ja mäng kiireim viis selle saavutamiseks," sõnas Steen. "See on hea võimalus luua tugevam side oma organisatsiooni, töötajate ja klientide vahele ning juhid saavad ära teha palju, et organisatsioonikultuur oleks lustlikum. Esimese asjana tuleb anda oma

inimestele luba mänguks ja olla ise eeskujuks. "Ei pea muutama kontorit mänguväljakuks, aga tasub anda töötajale luba mängida."

Alustuseks sobivad kõige Steeni sõnul kõige lihtsamad vormid: "Koosolekul võib kasutada juhul kui jutt läheb igavaks kätte, võimalust püsti tõusta, kohad vahetada ja mõnda füüsilist harjutust või dialoogi alustada. Strateegiaid saab välja töötada arvutimängudena ja paljugi muud," tõi Steen näiteid.

Ta on aidanud organisatsioonist, kus puudus distsipliin ja ettevõtte väärtuste oluliseks pidamine, läbi erinevate lihtsate mängusituatsioonide, kasvõi koos laulu saatel ühistantsimise, aidanud parandada organisatsiooni sisekliimat, suurendades töötajate ühtekuuluvustunnet, rahulolu ning seeläbi ka ettevõtte majandustulemusi.

"Kas mäng võib mõjutada tööelu positiivselt ja kasumlikult? Minu meelest küll. Mis puudutab teid, siis see on usu küsimus," lõpetas Steen.

Supervisioon ja coaching algab sealt, kus koolitus lõpeb

KARIN LONDON,
supervisor, coach ja koolitaja

Organisatsiooni supervisioon ja coaching on sügav protsess, mille käigus on võimalik saada lühikese ajaga toimivaid tulemusi. See tähendab, et ettevõttel ja selle töötajatel hakkab kergem nii emotsionaalselt, vaimselt kui ka majanduslikult. Tulemuseks on ka see, et lihtsalt on toredam tööl käia ja kirjame elada.

Mis on supervisioon ja coaching? Supervisioon on tööga seotud olukordade nõustamine. Võib-olla nii individuaalne, grupiviisiline kui ka tervet organisatsiooni hõlmav. Sisuks võib olla üksikisiku, meeskonna ja organisatsiooni professionaalse käitumise süstemaatiline peegeldamine, tagasisidestamine ja väärtustamine. Sobib hästi nii avaliku kui ka erasektori jaoks. Coaching on töötajate, juhtide, meeskonna, organisatsiooni töö eesmärgistamine ja tulemustele suunatud juhendamine. Paljud coach'id väidavad, et see ei ole ainult juhendamine, ega ka arengunõustamine või treenimine, vaid kõik need kolm kokku.

Nii supervisiooni kui ka coaching'u tulemusel suureneb professionaalne pädevus ning paraneb koostöö ja juhtimiskvaliteet. Supervisiooni ja coaching'u abil tekib inimestel ülevaade kolleegide tööülesannetest ja eesmärkidest. Samuti ei kuhju tööprobleemid juhile ning need lahendatakse töörühmade tasandil. Nii jääb juhtideil rohkem aega organisatsiooni tervikpildi ja arengusuundade planeerimiseks.

Supervisioon ega coaching pole koolitus ega ka teraapia. Kui teraapias liigutakse pigem inimese "meele arengu valdkondadesse, siis supervi-

Spetsialistide supervisiooni tulemuseks oli ameti tähendamise suurendamine ja praktilised lahendused raskete olukordadega toimetulekuks.

sioonis ja coaching'us tegeletakse tööga seotud juhtumite, juhtimis- ja koostööteemadega ning sellega seotud küsimustega.

Supervisioon ja coaching kui uue reaalsuse loomine. Supervisioon ja coaching mõlemad transformeerivad ehk muudavad tööelu kvaliteeti. Transformatsiooni mõiste tähendab sügavat õppimist ja muutust. Koolitus on oma olemuselt suunatud millegi teadasaamisele või mingi oskuse äraõppimisele. See protsess on tihti üles ehitatud ülevalt alla ehk teisisõnu – on olemas keegi asjatundja, kes teab, milline on õige reaalsus, ja tema jagab siis oma teadmist selle kohta edasi vähemteadajatele. See pole mitte koostekitatud reaalsus, vaid jagatud reaalsus. Ehk on kaks põhimõtet: utopia põhimõte (tõelisus on antud) ja realiteedi põhimõte (tõelisus pole piire, reaalsus luuakse koos).

Kui võhik ei tea, siis ta küsib asjatundjalt, kui see ei tea, küsib ta nn suuremalt asja-

tundjalt lähtudes sellest, et asjatundjal on parem tõelisus – kuni tõelise asjatundjani välja, kellel on tõeline tõelisus. Siin kirjeldatu on tüüpiline organisatsioonides, kus pidevalt luuakse niisugust tõelisust, mis kuulub ühele või käputäiele inimestele, mitte ei looda seda kõik koos.

Supervisiooni- ja coaching'u protsessi teebki nii tulemuslikuks õppivast organisatsioonist tuttav mõiste "meeskondlik õppimine" ehk nn tõelisus luuakse koos. Kogu selline protsess loob sügava transformatiivse õppimise ja muutuse.

Organisatsiooni supervisioon ja coaching kaardistavad ressursid ja arengukohad. Ühe näitena võin kirjeldada avaliku sektori organisatsiooni jõustamisprotsessi (supervisioon ja coaching), kus 20 grupis osales kokku 400 inimest. Kogu protsess algas tippjuhtkonna intervjuudega, mille eesmärk oli kaardistada organisatsiooni ressursid ja arengukohad. Seejärel toimus päev tippjuhtkonnaga, kus töötati välja organisatsiooni uue konseptsiooni. Näiteid päeva eesmärkidest: sõnastada, mis on meie organisatsiooni kõige suuremad arengukohad ja nende teadvustamine ning sõnastada ühine suund edasiseks. Supervisiooni- ja coaching'u protsess tugines edaspidi sellele konseptsioonile.

Peamiseks eesmärgiks kujunes osakondadesisesed ja osakondadevahelise koostöö tugevdamine. Sarnane päev toimus ka keskastme juhtidele ja teistele töötajatele. Spetsialistide grupi eesmärgid olid oma ametile suurema tähenduse leidmine, probleemkohtade lahenduste välja töötami-

ne ja raskete juhtumitega töötamine, kogemuste jagamine. Protsessi tulemusena parandati koosolekute pidamise ja info edastamise süsteemi ning arutati läbi tagasiside andmine ja vastuvõtmine. Selle tulemusel hakati korraldama osakondadevahelisi üritusi ning kehtestati info vahetamiseks ühised reeglid. Spetsialistide supervisiooni tulemuseks oli ameti tähenduse suurendamine ja praktilised lahendused raskete olukordadega toimetulekuks. Leiti lahendusi ka stressi- ja pingelolukordadega toimetulekuks. Nii suurenes sõna otseses ja ka kaudses mõttes õlg öla tunne, paranes mikrokliima ning protsessist saadi nii professionaalset kui ka emotsionaalset kasu.

Hea tulemuse eeldus on põhjalik ettevalmistus. Minu kogemuse kohaselt on pika organisatsiooni arenguprotsessi läbiviimiseks vajalik jälgida mitut aspekti. Põhjalik ettevalmistus, kus supervisor/coach kaardistab organisatsiooni ressursid ja probleemkohad. Teiseks, muutuse kindlustamiseks tuleb keskenduda juhtidele, kuna nemad vastutavad selle elluviimise eest. Protsessi tõhususe huvides peaksid iga kuu või pooleteise järel toimuma lühemad süsteemsed supervisioonid. Kolmandaks on oluline regulaarse ülevaatussüsteemi välja töötamine – muidu muutused ei kinnistu.

Last, but not least: alati olla valmis üllatusteks – nii positiivseteks kui ka keerulisteks olukordadeks. See tähendab, et supervisioon ja coaching on nii ratsionaalne kui ka emotsionaalne protsess, mille käigus võivad (ei pruugi) välja tulla erinevad aspektid, mille läbitöötamine omakorda nõuab suurt delikaatsust ja tundlikkust.




MEERHOF
PIRITA TEE 26

LUKSUSLIKUD MEREVAATEGA KORTERID

www.meerhof.ee
müügiinfo: Siim@metro.ee +372 5033 091



**KAASAEGNE KODU
KALAMAJA SÜDAMES**

www.valgevasekodu.ee
müügiinfo: siim@metro.ee +372 5033 091



**HUBANE KODU
KESKLINNA PIIRIL**

www.telliskivi16.ee
müügiinfo: siim@metro.ee +372 5033 091



Metro Capital OÜ
Viru väljak 2
Tallinn 10111
Eesti Vabariik

tel: +372 619 1830
faks: +372 619 1831
e-post: metro@metro.ee
www.metro.ee

E D E T A B E L

ÄRIKONSULTATSIOONIFIRMADE TOP

Klient ootab suuremat lisaväärtust

**Selleks, et klient oleks
nõus rohkem maksma,
tahab ta saada
teenusepakkuvalt
suuremat lisaväärtust.
Tegutsemiseeliseks
turul on ka selge
spetsialiseerumine.**

**ADVOKAADIBÜROO Tamme
Otsmann Ruus Vabamets OÜ
juhtivpartneri Villu Otsmanni
sõnul oskab klient head
õigusteenust hinnata. FOTO:**

TERJE LEPP

Ä URVE VILK
urve.vilk@aripaev.ee

Advokaadibüroo Tamme Otsmann Ruus Vabamets OÜ juhtivpartner Villu Otsmann räägib, et möödunud aasta tulemustega jäädgi rahule. “Kui kolm aastat tagasi toimus ühinemine, siis oli meie eesmärgiks kümneks aastaks seatud eesmärgid täita lühema ajaga,” sõnab ta. Kui muidu kipub eestlane ühinemisi pelgama, siis Otsmanni hinnangul oli see õige valik. “See toimus plaanipäraselt ja õigel hetkel,” märkib ta. “See andis lisaefektiivsust, tegime ju enda asja edasi, aga saime jõudu rohkemaks. Eesmärgiks oli püstitatud eesmärkide kiirem saavutamine, muidu oleks läinud nende saavutamisele rohkem aega,” lisab ta.

“Hea meel on selle üle, et klient oskab hinnata selget ja õiglast õigusteenust,” sõnab Otsmann. Tulemustes on toimunud mõõdukas kasv, aga ka kulud on kasvanud. “Mis turgu arengutest üldiselt puudis, on see, et rohkem võetakse tööle majasiseseid juriste, kes igapäevaprobleemidega tegelevad, mistõttu advokaadid peavad otsima rohkem lisaväärtust, mida kliendile pakkuda,” selgitab Otsmann. Majasiseste juristide kasutamine toimub lainetena – hooti on aegu, mil püsikuludid püütakse vähendada ja siis taas mitte.

Turule tulnud ka uusi tegijaid. Ent büroode tegutsemismudelid on erinevad. “Oleneb, mida lahendada. Võib spetsialiseeruda lihtsalt raamatupidamisalasale, aga ka spetsiifilisele oskustööle ja interdistsiplinaarsele teenusele,” sõnab ta. “Ja muidugi on oluline hea meeskond,” toob Otsmann välja, “see on kõige alus.”

PricewaterhouseCoopers ASI juhatuse esimees Ago Vilu räägib, et turul paaril viimasel aastal suuri muudatusi toimunud pole: alates kriisist on olnud situatsioon keeruline, konku-

rents on tugev ja hinnasurve tuntav. Ometi on majandusaasta, mis lõppes selle aasta 30. juunil, olnud erakordselt hea aasta – tegu oli kõigi aastate käiberekordiga.

“Auditi ärist rääkides oleme kasvanud kõik aastad, nii kriisi ajal kui ka peale seda,” ütleb Vilu. Samal ajal hinnad pole eriti kasvanud, vaid kliendibaas on suurenenud, seega on toimunud see kellegi teise turuosa arvel. “Oleme hoidnud kõiki olemasolevaid suuremaid kliente, pluss igal aastal on mõni uus ka juurde tulnud,” selgitab ta. “Eks olemasolevate klientide positiivne hinnang aitab selles osas kindlasti kaasa,” usub Vilu.

“Tulemustega võib rahul olla. Tegutseme kallimas hinnasektoris ja kui klient maksab rohkem, siis ta tahab kindlasti mingit lisaväärtust lisaks, see hoiab meid pidevalt vormis ega lase laisaks muutuda,” räägib Vilu.

Mis puudutab kogu kaubamärgi all tegutsevaid ettevõtteid, siis uueks suunaks on tegutsev advokaadibüroo. “Aga kõige taga on siiski eelkõige inimesed ja töötajad. Oleme suutnud väga head inimesed tööle võtta,” kiidab Vilu.



Tegutseme kallimas hinnasektoris ja kui klient maksab rohkem, siis ta tahab kindlasti mingit lisaväärtust lisaks, see hoiab meid pidevalt vormis ega lase laisaks muutuda.

Ago Vilu, PricewaterhouseCoopers ASI juhatuse esimees

Möödunud aasta kasv pole sel aastal jätkunud

JÜRI SIRE,
Advokaadibüroo Sirel & Partnerid juhtivpartner

2012. aasta tulemustega jäime rahule. 2013. aasta on aga olnud tulemuste poolest oodatust kehvem, kuna ootasime kasvu jätkumist, mida pole aga soovitud mahus toimunud – kui möödunud aastal muutus turg aktiivsemaks, siis sellel aastal ei ole kasv jätkunud.

Kuna tegutseme konsultatsioonivaldkonnas, on meil rohkem tööd tõusude ja languste ajal, ühesõnaga muutuste perioodil. Kui majanduskeskkond on stabiilselt passiivne, siis ei juleta uusi projekte ette võtta ja ka meie abi vajatakse vähem.

Muidugi pole praegune olukord põhimõtteliselt halb, aga meie jaoks tähendab see pigem paigalseisu, kuna soovime edasi liikuda ja mitte korrata möödunud aasta tulemusi.

Endiselt on tunda survet ka sisendkulude kasvule, mistõttu jätkub ilmselt vaikne tõus ka õigusabihindades.

Kõige parem kingitus on hea sõna!

Pea oma kauaaegseid partnereid ja lojaalseid kliente meele jõulutervitusega.

18. detsembril
ilmub Ukus Žizni
lisana ja
20. detsembril
Äripäeva lisana
erileht

Jõulud

Reklaami saab tellida ja materjale kujundamiseks esitada
Ukus Žiznis 11. detsembrini, Äripäevas 12. detsembrini.

Kujundatud reklaamid esitada
Ukus Žiznis 16. detsembriks, Äripäevas 17. detsembriks.

Äripäev

**Деловые
ВЕДОМОСТИ**

KRIITPABERIL!

Lisainfo ja reklaami tellimine:
reklaami projektijuht **Ellen Ostrat**
tel 667 0146, faks 667 0200,
ellen.ostrat@aripaev.ee

Edukad ärikonsultatsioonifirmad

koht	firma nimi	tegevjuht / juhatuse liige	põhiomanikud (koos osalusprotsendiga)
1.	Raidla Lejins & Norcous Advokaadibüroo OÜ	Jüri Raidla	S. Papp 15,38%, J. Raidla 15,38%, R. Paron 15,38%, T. Vaher 15,38%, J. Ikla 15,38%, A. Nõmper 15,38%
2.	Advantum Corporate Finance OÜ	Felix T. M. Schauerte	CF Partners Europe OÜ 100%
3.	Askembla Asset Management OÜ	Christoffer Kurpatow	Christoffer Robert Kurpatow 100%
4.	Pro-Marketing & iTools OÜ	Francesco Olcelli	Maria Elena Olcelli 50%, Francesco Olcelli 50%
5.	PricewaterhouseCoopers AS ¹	Ago Vilu	A. Vilu 55%, PricewaterhouseCoopers Eastern Europe BV 25%, T. Raimla 20%
6.	Fineconomica OÜ	Sergey Bogdanov	Sergey Bogdanov 51%, Sergey Bogdanov 49%
7.	FM Capital Consulting AS	Dmitry Lamikhov	Dmitry Lamikhov 100%
8.	Advokaadibüroo Pohla & Hallmägi OÜ	Asko Pohla	Asko Pohla 42%, Jüri Ploom 24%, Toivo Viilup 24%, Martin Männik 10%
9.	Audiitorbüroo RKT OÜ	Roland Kaurov	Roland Kaurov 100%
10.	Advokaadibüroo Tamme Otsmann Ruus Vabamets OÜ ¹	Villu Otsmann	Erki Vabamets 23%, Taivo Ruus 23%, Tõnis Tamme 23%, Villu Otsmann 23%
11.	Ernst & Young Baltic AS ¹	Ivar Kiigemägi	Ernst & Young Europe LLP 83,33%, Baltic Network OÜ 16,67%
12.	Advokaadibüroo Sirel & Partnerid OÜ	Jüri Sirel	Jüri Sirel 75%, Janno Kuusk 12,50%, Alo Pormeister 12,50%
13.	Advokaadibüroo GLIMSTEDT OÜ	Priit Lätt	Indrek Leppik 33,33%, Priit Lätt 33,33%, Marko Tiiman 33,33%
14.	I.S. Audiitorteenuste OÜ	Irina Somova	Irina Somova 100%
15.	KPMG Baltics OÜ ^{1,2}	Andris Jegers	A. Root, KPMG CEE Holdings Limited, Andris Jegers, T. Epner (kõik 25%)
16.	Advokaadibüroo LAWIN AS	Peeter Lepik	Peeter Lepik 35,62%, Liina Linsi 35,62%, Toomas Luhaäär 35,62%
17.	Ettevõtlusfinantseerimise OÜ	Argo Liiv	Henri Alas 33,33%, Maximus Consult OÜ 33,33%, Argo Liiv 33,33%
18.	Zaar Assets & Consulting OÜ	Anne Jakobsson	Anne Jakobsson 100%
19.	Donoway Assurance OÜ ^{1,3}	Vadim Dontševski	Vadim Dontševski 80%, Darja Roos 20%
20.	Aureus Capital OÜ	Carlo Lustrissimi	Carlo Lustrissimi 100%
21.	Grant Thornton Rimess OÜ ^{1,3*}	Mati Nõmmiste	M. Nõmmiste 26,67%, E. Veinberg 26,67%, Rimess Valduse OÜ 19,39%, R. Koni 9,09%, J. Greenbaum 9,09%, A. Kangust 9,09%
22.	Rosner Consulting OÜ	Hindrek Leppsalu	Peter Gage Morris 100%
23.	Audiitorteenuse OÜ ¹	Kersti Soodla	Kersti Soodla 100%
24.	Advokaadibüroo Luberg ja Päts OÜ	Madis Päts	Madis Päts 33,33%, Tanel Mällas 33,33%, Aadu Luberg 33,33%
25.-26.	Advokaadibüroo Sorainen AS2	Aku J. Sorainen	Aku Johannes Sorainen 100%
25.-26.	IMG Konsultant AS1	Ardo Ojasalu	IMG Äriteenused OÜ 100%
27.	Tuokko OÜ	Arja J. Vironmäki	Yrjö Tuokko Oy 100%
28.-29.	Deloitte Advisory AS	Veiko Hintsov	Deloitte Central Europe Holdings Limited 100%
28.-29.	Rödl & Partner OÜ	Mart Nõmper	Rödl International GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 90%, Grenman
30.	J.Schroder Invest 2006 OÜ	Jens Schröder	Jens Schröder 100%
31.	KMRA Audiitorbüroo OÜ1**	Tarmo Ader	E. Asumets 25%, K. Teder 25%, T. Ader 25%, T. Lindmäe 25%
32.-33.	1st Audit OÜ1	Sergei Tšistjakov	Sergei Tšistjakov 100%
32.-33.	Heiväl OÜ	Tõnu Hein	Kaido Väljaots 50%, Tõnu Hein 50%
34.	Advokaadibüroo Lentsius & Talts OÜ	Margus Lentsius	Margus Lentsius 80%, Raul Talts 20%
35.-36.	Tawest Audiitorteenused OÜ	Rein Volt	Rein Volt 75%, Tawest Raamatupidamisteenused OÜ 25%
35.-36.	PKF Estonia OÜ1	Rein Ruusalu	Rein Ruusalu 80%, Önne Laiakask 10%, Anneli Marjapuu 10%
37.	MAQS Law Firm Advokaadibüroo OÜ	Karolina E. A. Ullman	K. E. A. Ullman 35,29%, V. Toomere 17,65%, K. Räppo 17,65%, S. Roode 17,65%, MAQS Law Firm Advokaadibüroo OÜ 11,76%
38.	Grow Audit OÜ	Alar Heinaste	Aare Olander 50%, Alar Heinaste 50%
39.-40.	Taotlused OÜ	Heino Hõbeoja	Heino Hõbeoja 100%
39.-40.	Advokaadibüroo Arvisto & Partnerid OÜ	Margus Arvisto	Margus Arvisto 100%
41.-42.	Baltic TL Logistic OÜ	Aleksandr Ždanov	Aleksandr Ždanov 100%
41.-42.	AVL Audiitorteenuste OÜ	Vadim Latuta	Vadim Latuta 90%, Valery Latuta 10%
43.	Advokaadibüroo Aivar Pilv AS	Aivar Pilv	Aivar Pilv 76%
44.	United Partners Advisory OÜ	Tarmo Rooteman	United Partners Group OÜ 100%
45.	Villems & Partnerid OÜ1	Toomas Villems	Madis Valk 50%, Toomas Villems 50%
46.	Audiitorbüroo ELSS AS	Enn Leppik	Enn Leppik 52,50%, Evald Veldemann 37,50%
47.	Cumulus Consulting OÜ	Mihkel Laan	Cumulus Holding OÜ 100%
48.	Advokaadibüroo Hansa Law Offices OÜ	Vahur Kivistik	Vahur Kivistik 87,91%, 3 väikeosanikku
49.	Advokaadibüroo Leppik ja Partnerid OÜ	Jüri Leppik	Jüri Leppik 50%, Tõnu Tuulas 50%
50.-52.	Advokaadibüroo Tark Grunte Sutkiene AS	Aare Tark	Aare Tark 28,33%, Erki Kergandberg 18,89%, Hannes Vallikivi 18,89%, Risto Vahimets 18,89%

2012

	käive 2012, €	ärikasum 2012, €	punkti- summa	koht eelmisel aastal
	5 352 459	2 878 199	48	
	444 871	330 627	63	
	320 000	612 928	75	
	326 497	260 398	77	
	7 483 000	992 000	83	1.
	306 869	174 902	93	
	371 954	107 585	106	
	980 233	604 309	107	
	428 550	156 902	115	23.
	930 900	268 647	124	
	5 817 437	531 867	132	34.
	798 381	97 772	133	
	1 247 135	204 125	138	
	195 550	144 899	142	3.
	8 798 102	354 164	147	41.
	2 726 505	319 125	153	
	174 567	79 237	154	
	179 611	83 133	158	
	210 981	61 221	162	55.
	172 756	68 042	164	
	2 750 854	307 535	167	33.
	144 366	66 038	173	
	199 566	92 098	185	2.
	338 568	88 863	188	
	7 302 381	1 791 384	190	
	331 996	40 796	190	
	516 542	46 804	195	
	965 688	39 742	208	
OÜ 10%	572 163	48 920	208	
	166 130	159 422	209	
	387 761	87 192	215	21.
	185 973	38 494	222	29.
	177 746	48 405	222	
	486 671	123 903	233	
	129 896	52 382	234	
	430 130	92 626	234	10.
	1 139 677	164 323	235	
	139 265	35 215	237	13.
	253 491	57 227	238	
	405 594	125 657	238	
	376 749	1 102	240	
	121 031	78 815	240	15.
	1 422 112	264 192	241	
	335 891	59 744	242	
	284 939	41 704	243	5.
	356 293	28 650	244	51.
	196 250	63 388	245	
	736 203	143 347	246	
	434 845	25 842	249	
	2 903 203	346 565	252	

Klient leiab meid ise

EVELYN ANDRUŠKEVITŠUS,
Raidla Lejns & Norcous Advokaadibüroo OÜ
turundus- ja kommunikatsioonijuht

Varasemaga võrreldes on muutuseks see, et ettevõtetel on üha rohkem majasiseseid õigusnõustajaid, kes teevad palju ära. Aga see ei ole viimasel aastal toimunud muudatus, vaid pikemaajalisem protsess. Kuna meie büroo on üks kõige vanem ja tuntum, siis meie maine ja tehtud tööd räägivad enda eest.

Oleme reputatsiooni ja tehtud tööde kvaliteedi poolest kindlasti tunnustatud ja tuntud, mis tagab selle, et klient leiab meid ise. Nagu öeldakse, siis advokaadi valimisel kehtivad samad reeglid nagu arsti valimisel, ehk siis hea on tuttava või sõbra soovitus, nii soovitavad ka meie kliendid meid järgmistele.

Turg paneb asjad ise paika. Teatakse, millega erine-

Ä Esikoht
Raidla Lejns
& Norcous
Advokaadibüroo OÜ

TEGEVJUHT: Jüri Raidla

KÄIVE: 2012, €: 5 352 459

ÄRIKASUM 2012, €: 2 878 199

vad bürood tegelevad ja kelle poole ühe või teise probleemiga tasub pöörduda. Oleneb ka probleemi suurusel, kui tegu on suure rahvusvahelise korporatsiooniga, siis ta teab, mida ootab.

Järgmist aastat planeerides drastilisi muutusi me ette ei näe. Langust muidugi ka mitte. Oleme võrdelises seoses üldise majandusliku olukorra muutumisega, sellele, kuidas majanduskeskkond muutub, reageerime ka meie, nii et ootame väikest stabiilset kasvu.

Ä Metoodika

LÄHTEANDMED

Müügitulu(käive) aastatel 2011, 2012

Ärikasum/kahjum 2011, 2012

Ärikonsultatsioonifirmade 2013. aastal TOPI koostamiseks võttis Äripäev äriregistrist eelmise aasta majandustulemuste põhjal valdkonnas käibelt suurimate ettevõtete andmed. Edetabelis osalesid audiitor-, raamatupidamis-, ärinõustamis- ja õigusjustiitsbürood, kelle majandustulemused olid olemas äriregistris andmete kogumise hetkel. Ettevõtted seati pingerritta viie näitaja põhjal. Arvutamise aluseks võtsime 2012. aasta müügitulu, müügitulu kasvu võrreldes 2011. aastaga, 2012. aasta ärikasumi, ärikasumi kasvu võrreldes 2011. Aastaga ja rentaabluuse aastal 2012. Iga näitaja põhjal reasitati ettevõtted edetabelites-

se, iga koht järjestuses andis kohale vastava arvu punkte. Viie tabeli punktid liideti. Võitis kõige vähem punkte kogunud ettevõtte.

KUI ETTEVÕTTE ANDMED TOPIS PUUDUSID, VÕIB PÕHJUS OLLA JÄRGNEVAS:

Ettevõttel pole olnud aktiivset majandustegevust kahel täielikul majandusaastal (2011-2012)

Ettevõtte viimase aasta või kahe viimase aasta keskmine omakapital on negatiivne.

Ettevõtte aruanne ei olnud edetabeli koostamise hetkel äriregistri elektroonilisest süsteemist kättesaadav.

Ettevõtte oli kustutatud, likvideerimisel või pankrotis TOPI koostamise hetkel.

Emaettevõtte andmete konsolideerides tütarfirmad samas edetabelis osaleda ei saa.

ANDMED KOGUS JA TOIMETAS JANE SUU, JANE.SUU@ARIPAEEV.EE

Edukad ärikonsultatsioonifirmad 2012

koht	firma nimi	tegevjuht / juhatuse liige	põhiomanikud (koos osalusprotsendiga)
50.-52.	Advokaadibüroo Varul AS	Paul Varul	P. Varul 26,67%, Advokaadibüroo Varul AS 20%, M. Tamme 13,33%, A. Mailend 13,33%, L. Tolstov 13,33%, H. Pikmets 13,33%
50.-52.	Excedea OÜ	Martin Robert Seppälä	Kameli Invest OÜ 47,50%, Wolverine Capital OÜ 47,50%
53.	Advokaadibüroo Lillo & Lõhmus OÜ	Andrus Lillo	Karina Lõhmus-Ein 50%, Andrus Lillo 50%
54.	ALTAM Konsultatsioonide OÜ	Ain Alvin	Ain Alvin 52,50%, Toomas Tamme 47,50%
55.-56.	Pärnumaa Talupidajate Nõuandekeskus OÜ	Olavy Sülla	Pärnumaa Talupidajate Liit 100%
55.-56.	BDO Eesti AS ^{1,2}	Sulev Luiga	Jaak Annus 35%, Sulev Luiga 25%, Mai Ever 20%
57.-58.	Advokaadibüroo Küllike Namm OÜ	Küllike Namm	Küllike Namm 100%
57.-58.	Audiitorbüroo Fides OÜ	Andrus Siibak	V. Kübar 33,35%, A. Siibak 24,55%, T. Alajõe 17,50%, E. Ruusamäe 12,30%, A. Kollo 12,30%
59.	Pallas & Partnerid OÜ	Helari Pallas	HP Investments OÜ 100%
60.	Finance Plus OÜ	Eili Mändul	Nordic Way OÜ 50%, Cervisia OÜ 50%
61.	Punamoon OÜ	Nadežda Bodrenkova	Anna Jevtuhh 50%, Jekaterina Bodrenkova 50%
62.	AR Täheleand OÜ	Anu Allikvee	Raimo Allikvee 50%, Anu Allikvee 50%
63.	CH Konsultatsioonid OÜ	Katrin Paalman	Christer Haimi 100%
64.	GreenStone Consulting OÜ	Oleg Smoli	7camicie OÜ 100%
65.	Audit Partner OÜ	Inge Palgi	Inge Palgi 100%
66.	Advokaadibüroo Entsik & Partnerid OÜ	Eerik Entsik	Eerik Entsik 80%, Marko Mehilane 20%
67.	KL Partners OÜ	Ksenia Lukkanen	Ksenia Lukkanen 100%
68.	Larssen CS OÜ	Leonid Agejev	Leonid Agejev 50%, Marina Saaremägi 25%, Aleksei Saaremägi 25%
69.	Advokaadibüroo LEXTAL OÜ	Ants Karu	K. Sild 24,38%, Ü. Talviste 18,88%, A. Karu 18,88%, U. Ustav 18,88%, Advokaadibüroo LEXTAL OÜ 4%
70.-72.	Viggen Consulting OÜ	Nils P. A Hedman	Nils Per Anders Hedman 100%

Tule õppima inglise ja vene keelt

Keeltekool LINK pakub kõikidele soovijatele eesti, vene, inglise ja prantsuse keelte õpet. Prioriteediks on tähelepanelik suhtumine igasse õpilasse, seepärast pakub LINK Keeltekool võõrkeelte õpet:

- **Gruppides 2-8 inimest**
- **Individuaalselt – 1-2 inimest**
- **Kursused äriklientidele – õpilaste arv ei ole piiratud.**
On võimalus kutsuda õpetaja teie ettevõttesse.

Keeltekoolis LINK töötavad kogenud õpetajad, kes valdavad kõrgel tasemel õpetatavat keelt ja teavad, kuidas Teid õieti suunata võõrkeelte omandamisel. Me pakume keeleõpet erinevatele tasemetele, sõltuvalt Teie oskustest ja eelistustest.

Lisainfo ja registreerimine:

www.link.ee

tel 681 8301; keeltekool@link.ee



Audiitortevgevuse käibe TOP 10

käive 2012, €	ärikasum 2012, €	punkti- summa	koht eelmisel aastal
2 661 901	207 805	252	
577 554	96 179	252	
449 841	95 708	254	
1 414 166	184 051	255	
186 070	16 969	257	
1 104 531	53 873	257	18.
382 082	97 951	259	
229 755	63 641	259	11.
239 606	54 675	263	
180 111	17 703	267	
181 732	33 356	274	
336 193	50 639	278	
216 793	14 313	281	
406 241	92 277	285	
175 378	34 634	286	
788 371	78 379	288	
134 099	24 154	295	8.
280 629	-12 773	296	
1 487 980	67 658	298	
159 043	83 080	300	

koht	firma nimi	käive 2012, €
1.	PricewaterhouseCoopers AS	3 511 000
2.	Ernst & Young Baltic AS	2 843 000
3.	KPMG Baltics OÜ	2 681 790
4.	Deloitte Audit Eesti AS	1 504 000
5.	Grant Thornton Rimes OÜ	1 291 310
6.	BDO Eesti AS	650 944
7.	Audiitorbüroo RKT OÜ	484 286
8.	KMRA Audiitorbüroo OÜ	385 342
9.	Audiitorbüroo ELSS AS	286 739
10.	Baker Tilly Baltics OÜ	204 676

Õigusabi käibe TOP 10

koht	firma nimi	käive 2012, €
1.	Advokaadibüroo Sorainen AS2	7 302 381
2.	Raidla Lejins & Norcous Advokaadibüroo OÜ	5 352 459
3.	Advokaadibüroo Tark Grunte Sutkiene AS	2 903 203
4.	Advokaadibüroo LAWIN AS	2 726 505
5.	Advokaadibüroo Varul AS	2 661 901
6.	Advokaadibüroo LEXTAL OÜ	1 487 980
7.	Advokaadibüroo Aivar Pilv AS	1 422 112
8.	ALTAM Konsultatsioonide OÜ	1 414 166
9.	Advokaadibüroo GLIMSTEDT OÜ	1 247 135
10.	MAQS Law Firm Advokaadibüroo OÜ	1 139 677

USALDA, AGA KONTROLLI – ONLINE & LIVE

QPR Scorecardi tarkvara võimaldab nii juhtidel kui ka töötajatel jälgida ettevõtte eesmärkide täitmist reaajajas ning Intraneetis.

Tarmo Täht
Christiansen Consulting OÜ
juhatuse liige



QPR Scorecardi tarkvara põhineb tasakaalus tulemuskaardil (ing Balanced Scorecard), mille abil mõtestatakse organisatsiooni missioon ja strateegia lahti mitmekülgseteks tulemusnäitajateks. Meetod on juhtidele abiks muutmaks ettevõtte eesmärgid ja strateegia praktilisteks lahendusteks ja konkreetseteks tegudeks.

Igal äriettevõttel on tähtis püstitada SMART-eesmärgid, kuid vahel on neid olulisem on mõista ja kontrollida nende saavutamise teid. Tasakaalus tulemuskaardi abil mõtestatakse organisatsiooni missioon ja strateegia

“Tasakaalus tulemuskaardi kasutamine on tõestanud oma väärtust meie jaoks eelkõige seetõttu, et see toetab ettevõttesisest kommunikatsiooni ja aitab luua ühist nägemust ning ühtset arusaama. Meie strateegilised mõõdikud on nähtavad ning neid kuvatakse igapäevaselt Elisa SiseTVs”.

Elisa Eesti ASi projektijuht
Kristel Leisalu

lahti mitmekülgseteks tulemusnäitajateks, mis on aluseks strateegilisele mõtlemisele ja juhtimissüsteemile ning on üheselt mõistetavad organisatsiooni kõikidel tasanditel.

Christiansen Consulting OÜ koostab vastavalt olemasolevale aruandlussüsteemile ning ettevõtte soovidele tulemuskaardi mudeli, kasutades selleks QPR ScoreCardi tarkvara. Tulemuseks on automatiseeritud eesmärkide jälgimise süsteem, mis annab kiire ja lihtsasti mõistetava ülevaate graafikute näol. Soovi korral saab juht süsteemi nähtavaks teha kõigile töötajatele.

Kui varem takistas sellise lahenduse väljatöötamist vajadus kuudepikkuste koolituste ning liigsete ressursside järele, siis 21. sajandil on süsteem võimalik juurutada vähem kui ühe nädala jooksul.

Tasakaalus tulemuskaardi kasutamine lihtsustab ettevõtte eesmärkide kommunikeerimist ettevõttes – töötajad mõistavad paremini, mida neilt oodatakse. Samuti tõstab eesmärkide täitmise jälgimine töötajate huvi ettevõtte heakäigu vastu ning seob neid tihedamalt organisatsiooni väärtustega. Nii juht kui ka töötaja saavad hinnata viimase rolli ettevõtte edukuse tagamisel.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tasakaalus tulemuskaart varustab juhid mõjusa vahendiga, mis võimaldab eelkõige kiiret ülevaadet ettevõtte hetkeseisust ning võimalike probleemide tekkimise vältimist.

Kui Sa oled ettevõtte juht ja Sul on järgmised probleemid:

- informatsioon ei ole õigeaegselt kättesaadav
- töötajad ei seo end ettevõtte eesmärkidega
- teadmatust, miks firma ei jõua soovitud eesmärkideni

SIIS

Tea, et meie pakume lahendust!
Kontakteeru meiega juba täna!

tarmo@christiansen.ee

Tel: +372 6405 123

www.christiansen.ee

Edukad ärikonsultatsioonifirmad 2012

koht	firma nimi	tegevjuht / juhatus liige	põhiomanikud (koos osalusprotsendiga)
70.-72.	Allika Audiitor OÜ	Eve Antsu	Eve Antsu 100%
70.-72.	Amello Raamatupidamisteenused OÜ	Tanel Hark	Amello Grupp OÜ 80%, Tanel Hark 20%
73.	Unifed OÜ	Ülle Kukk	Jüri Vips 67%, Ülle Kukk 33%
74.	Balti Audit OÜ	Liili Kask	Liili Kask 100%
75.	Rödl & Partner Audit OÜ	Mart Nõmper	Rödl International GmbH WIRTSC 90%, Mart Nõmper 10%
76.	Megaram OÜ	Sulev Metsalu	Sulev Metsalu 100%
77.	Aaberg Konsultatsioonid OÜ	Enn Peil	Club Holding OÜ 100%
78.	Baker Tilly Baltics OÜ ¹	Sander Kallasmaa	E. Oru, K. Vetevoog, N. Sententia OÜ, T. Prükk, S.Kallasmaa (kõik 20%)
79.	Global Ports Advisory Eesti OÜ	Vladimir Mironov	Global Ports Advisory Group AB 100%
80.	Advokaadibüroo Laus & Partnerid OÜ	Raivo Laus	R. Laus 47,25%, M. Kiisa 22,75%, Janek Väli 10%, V. Särgava 10%, K. Aavik 10%
81.	UHY Grow OÜ	Imre Pralla	Askendo OÜ 50%, Grow Finance OÜ 50%
82.	Advokaadibüroo Concordia OÜ	Ott Saame	Ott Saame 33,33%, Kaidar Sultson 33,33%, Monika Mägi 33,33%
83.	Business Advisor OÜ	Daniel Lumi	Saams Investments OÜ 33,33%, Snegovik OÜ 33,33%, Certus Invest OÜ 33,33%
84.	Advokaadibüroo Legalia OÜ	Natalia Suvorova	Eve Jundas 50%, Natalia Suvorova 50%
85.	BrainTeam OÜ	Marko Pavlov	QL Investeeringud OÜ 80%, Marko Pavlov 20%
86.	Deloitte Audit Eesti AS	Veiko Hintsov	Veiko Hintsov 75%, Deloitte Advisory AS 25%
87.	Maria Mägi Advokaadibüroo OÜ	Maria Mägi-Roht mets	Maria Mägi-Roht mets 70,99%, Tarvo Lindma 21%, Äili Rodi 8,01%
88.	Audiitorfirma Klea OÜ	Kalle Lahe	Kalle Lahe 100%
89.	TJO Konsultatsioonid OÜ	Tauno-Jussi Onoper	Kristel Onoper 50%, Tauno-Jussi Onoper 50%
90.	Near-Shoring OÜ	Daniel Harry Eichhorn	Sunny Finants OÜ 100%
91.	Vesiir OÜ	Enno Lepvalts	Eero Käärik 50%, Enno Lepvalts 50%
92.	Vallaste ja Partnerid OÜ	Vello Vallaste	Vello Vallaste 52%, Anne Nuut 30%, Kristi Viiding 10%
93.	Civitta Eesti OÜ ²	Ander Ojandu	Lauri Antalainen 50%, Ander Ojandu 50%
94.	Autente OÜ	Liia Pulver	Tark Valdus OÜ 100%
95.	Baltic Mezzanine OÜ	Pekka E. J. Sunila	P. J. Hietaniemi 33,33%, V. V. Suurmunne 33,33%, P. E. J. Sunila 33,33%
96.	GIAB Eesti OÜ	Jaanus Mikk	Gabrielsson Invest Aktiebolag 100%
97.	E-Audit OÜ ¹	Ellen Tohvri	Ellen Tohvri 100%
98.	BF Regens OÜ ³	Jan Raudsepp	Jan Raudsepp 75,41%, Kätlin Saag 24,59%
99.	Kaupmehe Raamatupidajad OÜ	Mati Sock	Kaupmehe Varahaldus OÜ 100%
100.	HLB Expertus Audit OÜ	Ene-Riika Koger	A.Lepik 25%, ECTUS Finance OÜ 25%, E.-R. Koger 25%, E. Filonenko 25%

* FIRMA ESITATUD ANDMED
 ** MÜÜGITULU 2012 VÕETUD AUDIITORKOGU KODULEHEKÜLJELT, ÄRIKASUMINA 2012 PROGNOOS
¹ MAJANDUSAASTA ERINEB KALENDRIAASTAST
² KONSOLIDEERITUD
³ KONSOLIDEERIMATA

it uudised
www.ituudised.ee

Miks tellida ituudised.ee uudiskiri?

- Korra nädalas kõik olulised IKT-valdkonna uudised tasuta ühes e-kirjas
- Arvamuslood, blogid ja intervjuud Eesti ja muu maailma IKT-sektori tegijatelt
- Värsked tööpakkumised • Eelmüügi erihinna pakkumised kõikidele Äripäeva IKT-valdkonna seminaridele, koolitustele, klubidele ja konverentsidele.

Liituda saab:

www.ituudised.ee/uudiskiri

Konsultatsiooni käibe TOP 10

käive 2012, €	ärikasum 2012, €	punkti- summa	koht eelmisel aastal
123 340	23 993	300	26.
235 799	20 698	300	
432 876	61 503	303	
123 608	22 957	304	22.
361 495	11 540	307	30.
201 689	1 083	312	
186 246	16 552	318	
223 786	861	319	
281 985	-5 049	326	
616 386	8 828	331	
355 889	-20 617	335	
743 351	-34 550	337	
323 000	22 000	345	
335 832	-18 375	347	
181 559	21 666	351	
1 676 435	-135 884	355	9.
693 635	33 353	359	
232 001	7 320	362	
303 020	21 544	363	
195 850	2 356	364	
437 468	-40 158	371	
332 275	-28 872	377	
363 040	12 914	387	
251 788	-31 698	394	
233 000	-6 879	399	
162 128	-84 016	409	
146 866	9 324	413	
517 641	-178 874	414	
313 105	-28 716	415	
231 190	-45 268	423	64.

koht	firma nimi	käive 2012, €
1.	Deloitte Advisory AS	965 688
2.	Excedea OÜ	577 554
3.	BF Regens OÜ3	517 641
4.	Advantum Corporate Finance OÜ	444 871
5.	GreenStone Consulting OÜ	406 241
6.	Civitta Eesti OÜ2	363 040
7.	United Partners Advisory OÜ	335 891
8.	IMG Konsultant AS1	331 996
9.	Pro-Marketing & iTools OÜ	326 497
10.	Business Advisor OÜ	323 000

Raamatupidamise käibe TOP 10

koht	firma nimi	käive 2012, €
1.	Rödl & Partner OÜ	572 163
2.	Tuokko OÜ	516 542
3.	Vesiir OÜ	437 468
4.	Unifed OÜ	432 876
5.	Baltic TL Logistic OÜ	376 749
6.	FM Capital Consulting AS	371 954
7.	UHY Grow OÜ	355 889
8.	AR Täheleand OÜ	336 193
9.	Vallaste ja Partnerid OÜ	332 275
10.	Kaupmehe Raamatupidajad OÜ	313 105



Actual Print
K I I R T R Ü K I K O D A
www.actual.ee



SKYPE'i mängutuba võib pildil petlikult
lage tunduda, kuid olemas on lisaks
piljardilauale mitmeid mängukonsoole
ja nende lisavarustust. FOTO: MEELE KÜTTIM

Käib töö ja mäng käsikäes

Kes ei tahaks pärast pingelist koosolekut või keset tormilist tööpäeva teha pisikese pausi. Üks võimalus lõõgastumiseks on mängida. Mitmed ettevõtted eesotsas Google'i, Skype'i ja teiste tehnikahiidudega on sisustanud kontorisse mängutoa, sest mängud pole vaid lastele.

MARILIIS PINN,
kaasautor

Kui päris suure piljardilaua ja muude mängude jaoks eraldi ruumi ei ole, siis sobib ka mängukonsool, mida oskavad hinnata pea kõik Duke Nukemiga üles kasvanud täiskasvanud. Pealegi on populaarsemad arvutimängud pisut vägivaldsed ja sobilikumad just täiskasvanutele, mitte lastele.

Arvutimäng paneb liikuma. Kui tekib kahtlus, et arvutimängud pole parim viis kontoris puhkuseks, siis selle müüdi on purustanud juba teed rajanud Wii, mille sportmängud võimaldavad väikeses ruumis tegeleda nii tennisega kui ka poksi. Sarnaseid võimalusi pakuvad ka teised konsoolid.

Ostes mitu konsooli ja multipleieri funktsiooni toetavaid mänge, võib lõbusast puhkepausist välja kasvada hoopis meeleolukas meeskonnatöõharjutus. Paljud mängud nõuavad nutikat koostegutsemist, kiiret reaktsiooni ja probleemide lahendamise oskust. Eriti kui vastasmängijaks on veebis teine inimestest koosnev meeskond.

300

euroga saab mängukonsooli ja paar mängu.

november 2013

Milline riistvara?

Üks korralik ja tänapäevane konsool, sest ilusa graafika mängud eeldavad head riistvara. Turgu valitsevad Nintendo Wii, mille viimane versioon on U, Microsoft Xbox, mille viimane mudel One on kohe siia jõudmas, ja Playstation, mille 4. versioon on enne jõule poodidesse jõudmas.

Nintendo mängukonsool Wii sai alguse ideest luua midagi revolutsioonilist, mis erineks üldisest massist. 2006. Aastal esmakordselt turule jõudnud Wii revolutsioonilisuse parimaks tunnuseks on juhtpult, mis on ühendatud konsooliga sensorriba abil.

Sensorriba ja juhtpuldi omavahelise suhtlemise tagajärjel saab mängukonsool teavet puldi asukoha ja liikumiskiiruse kohta kolmemõõtmelises ruumis. Nende kahe seadme koostöö teeb kasutajale võimalikuks ekraanil oleva objekti manipuleerimise: lüüa reketiga palli ja liigutada menüü sirvimiseks kursorit jne. Tänaseks on jõudnud turule konsooli uusversioon Wii U, mis pakub ka HD-video tuge.

Iga Wii mängusüsteemiga saab kaasa mängu "Wii Sports", kus tegelane ekraanil lööb tennisereketi, pesapallikurika või golfikepiga sisuliselt samal hetkel ja sama jõuga kui mängija.

Xbox One on mängukonsool Microsoftilt, mis esitleti 21. mail 2013. Tegu on Xbox 360-e järeltulijaga ja kolmanda konsooliga Xboxi perekonnast.

Sarnaselt Windows 8-ga on Xbox One võimeline hoidma erinevaid rakendusi (muusika, video, Skype ja Internet Explorer) ühel ekraanil multitegumtöötuse abil. Konsoolil on hääljuhtimisprogramm. Xboxile saab juurde osta Kinecti nimelise lisa, mis muudab selle viibetega juhtivaks. Uuel Kinectil on juba 1080 px kaamera.

Playstation 4 on uus mängukonsool Sony Computer Entertainmentilt. Selle uus DualShock 4 pult sarnaneb eelkäijaga, kuid sel on puutetundlik ekraan. Pult toetab güroskoobi abil toimivat liikumistuvastust ja sellel on parandatud ja täiustatud vibratsioon.

PlayStation Eye on ümber disainitud. See koosneb kahest 1280 × 800 px resolutsiooniga kaamerast. Kahte kaamerat saab kasutada kas sügavuse tuvastamiseks, (sarnaselt Microsoft Kinectiga) või saab kasutada ühte kaamerat tavalise video tegemiseks ning teist liikumise tuvastamiseks. Lisaga PlayStation Eye saab videoid teha, kui mängukonsooli liigutustega juhtida.



XBOX-I Kinect paneb kaasa mängima.



SONY uus PlayStation 4 on samm edasi eelmisest konsoolist.

Wii U teeb eriliseks suur LSD-ekraan puldil.



Ä Tasub teada Popimad mängud

Mäng müüdnud, mln koopiat

Wii Sports	83
Super Mario Bros.	40
Tetris	35
Mario Kart Wii	34
Wii Sports Resort	32
New Super Mario Bros.	30
Grand Theft Auto V	29
Wii Play	28
New Super Mario Bros.	28
Wii	28
Grand Theft Auto: San Andreas	28

Panustage uuele tehnikale

MARCO VÄLJARI,
ProGamesi poodi pidava Raisoft OÜ müügijuht

Ettevõtte lõõgastuseks mõeldud mängunurka sobivad igasugused arvutimängud. Parim mängutuba, mida mina tean, asub Skype'i kontoris.

Kui oleks võimalik, siis kindlasti paneks kõik konsoolid, nii Xbox One, PlayStation 4, kui ka Wii U. Viimane on neist juba aasta aega müügil olnud ja kaks esimest saavad Eestis müügile novembri lõpus. Kindlasti panustaks uutematele konsoolidele, kuna nende graafika on peajagu üle vanematest eelkäijatest ja ka mängitavus on oluliselt parem.

Kui peaks eelistama ühte, siis tuleb vaadata eksklusiivmängude järgi, et soovitud mängu saaks antud konsoolil mängida. Kuigi trend on see, et järjest tehakse uusi mängu uuematele konsoolidele, siis mõnesid veel populaarseid mängud neile ilmselt ei tule.

Praegu on kuumimad mängud Grand Theft Auto V, Call of Duty: Ghosts ja Battlefield 4. Detsembris on välja tulemas ka Gran Turismo 6 rallisõpradele.

Kas valmislahendus või „rätsepaülikond“?

Sageli pakutakse ettevõtetele standardlahendusi, millele Microsoftist väljaspool olevad partnerid saavad peale ehitada lisavõimalustega spetsiifilise lahenduse näiteks automüüjate, lihatööstuste või teenindusettevõtete jaoks. Kui lahendus on väljatöötatud, üritatakse seda müüa võimalikult paljudele sarnastele klientidele.



Üks probleem siinkohal on kindlasti see, et kliendile jääb teadmata, missugune on tootja taust. Fassaadi järgi võib tunduda, et tarkvara pakub suur ettevõtte, kuigi võib-olla on arenduse taga vaid kaks spetsialisti. Kuigi tootjate tausta on keerukas tuvastada, on see ülimalt oluline. Miks? Sest kui Microsoft laseb oma tarkvarast välja uue versiooni, peaks uuenema ka vertikaallahendus, kuid tegelikkuses ei pruugita suuta viimaste versioonidega sammu pidada. Selliseid näiteid on palju ka Eestis, kus ettevõtted tahaksid minna üle tarkvara uuele versioonile, kuid vertikaal ei tule kaasa. Ja see on suur risk.

Vertikaallahenduse positiivne pool on kindlasti see, et sellesse on kogutud mitme sarnase ettevõtte kogemus ja pädevus. Ideaalis peaks olema hästi toimivas vertikaalis areng paremini tagatud, kuna partneri ülesanne on pakkuda kliendile järjepidevat infot ja tuge selle kohta, mis on *add-on*i uuendatud versioonides uut ja kasulikku. Standardlahenduse kohandamise puhul on uute versiooni kohta info jagamise tõenäosus üsna väike. Pigem on standardtarkvara versiooniuuenduste puhul algatuseks kliendipoolne soov, mis on tugev miinus, kuna kliendi enda initsiatiiv ja panus peab olema mitu korda suurem kui vertikaallahenduse puhul. Seega peab klient olema teadlik oma soovidest ja valdkonna spetsiifikast, kuna tema on see, kes aitab meil n-ö ömmelda enda ettevõttele rätsepaülikonda.

Rahvusvahelised vertikaalid on ülefunktsioneeritud ja nende kasutusele võtmine Eestis ei pruugi anda oodatud tulemusi. Ka ühe-kahe kliendi pärast suure erilahenduse edasimüümine tähendab meie jaoks vähemalt ühe koolitaja ja ühe arendaja väljaõpet, mis pole äriliselt mõttekas. Kui aga vertikaali maaletoomisel Eesti majandustarkvarapartneritelt

tuge ei leita, peab klient suhtlema otse rahvusvahelise tootjaga. Kogemus aga näitab, et suhtlus arendajate ja tootjatega Taanist, Kanadast, Prantsusmaalt või Ameerikast võib kujuneda keeruliseks ning tootjate majanduslik huvi pisikese Eesti kliendi vastu kaob õige pea.

Suurtel Lääne-Euroopa tootjatel on vertikaallahenduste müümiseks hea nipp: toote esitlemisel näidatakse, kuidas tarkvara väljad ja tabelid on ostja spetsiifika põhised, nii et esitus võtab firmajuhtidel jalad nõrgaks ning nad tunnevad, et just see tarkvara on see, mis neil puudu on.

Miks langevad kliendid sellisesse võrku? Enamasti on neil tunne, et pakutakse toimivat ja pikaajalist standardset paketitoodet ning loodetakse, et tarkvara suudab ettevõtte äriprotsesse standardiseerida. Kui ettevõtte surub end tarkvara raamidesse, peaks kõik protsessid justkui korda ja lihtsaks saama. Paraku on see vaid inimlik unistus. Ükski standardlahendus ei suuda täita iga ettevõtte vajadusi, ükski tarkvara pole täiesti ideaalne erinevate äride jaoks. Valdavalt tuleb midagi muuta, ümber programmeerida.

Sageli unustatakse, et see erilisus, mida ettevõtted on ise oma äriprotsessides loonud, ongi nende konkurentsieelis. Pakkudes ühesugust tarkvara kahele ühesuguse spetsiifikaga ettevõttele, pole nende protsessides teise ees enam mingeid eeliseid.

IT-projektides on järjest olulisem vahetu suhtlus

Oli aeg, kus lootsime, et interaktiivselt üle Skype'i või interneti saame teha kõike kontorist lahkumata. Täna on siiski näha, et kliendiga vahetu koosistumine on oluliselt produktiivsem.

Oleme tänaseks jõudnud arusaamisele, et tarkvara arendamist tuleb võtta kui rätsepaülikonna tegemist – ettevõtte korrastab ja optimeerib oma äriprotsessid, leiab oma tugevused ega lase end mõjutada ühestki valmistarkvarast. Seejärel tehakse vastavalt nende nõudmistele ja soovidele modernne, läbimõeldud ja ainult vajalikke asju sisaldav tarkvara. www.hat.ee





IT-firmade tulevik: teenused pilves ja klient piiri taga

Paljud Eesti IT-sektoris tegutsevad ettevõtjad näevad kasvupotentsiaali välisturgudes. Pilvetehnoloogiast ei pääse edaspidi mööda ka need teenusepakkujad, kes seni olnud ootepositsioonil. Tellijate teadlikkus on suurenenud, ent suurimaks väljakutseks ettevõtete arengule on raskused kvalifitseeritud tööjõu leidmisel.

TEA TARUSTE,
kaasaautor

Majandustarkvara loova Directo OÜ juhatuse liikme Martin-Paul Rinne tähelepanekute kohaselt on IT-turul toimunud teatav kihistumine. Edukad on olnud ja käivet kasvatanud just need firmad, kes on rahvusvahelise suunitlusega. "Meil on kliendibaas enam kui 30 riigis; esindused Lätis, Leedus ja Soomes. Strateegiline eesmärk on piiri taga veel püsivaid esindusi leida, huviorbiidis on eelkõige Skandinaavia," rääkis Rinne ja lisas, et paljukiidetud Eesti kõrge IT-tase on võimaldanud neil välja töötada veebipõhise toote, millega eksportturgudele siseneda, kuna sarnase tehnoloogilise võimekusega kohalikke konkurente pole just palju.



TELEMA tegevdirektor
Hele Hammer on rõõmus,
et tänavu vahendati üle
10 mln EDI dokumendi.

FOTO: VEIKO TÖKMAN

Nortal ASi käibest ligi kolm neljandikku tuleb väljastpoolt Eestit ja eesmärk on oluliselt kasvatada käivet Soomest, Leedust, Venemaalt, Omaanist ja ka uutelt turgudelt. "2012. aastal kasvasime käivet, ent kaotasime raha. Kahjumlikud projektid ja äriüksused on tänaseks restruktureeritud ning 2014 tootab tulla huvitav. Oleme viimaste kuude jooksul üle 30 miljoni euro eest uusi lepinguid allkirjastanud ja see näitab, et investeringud rahvusvaheliselt tasakaalustatud kasvu on ennast õigustanud," rääkis juhatuse esimees Priit Alamäe. "Rahvusvahelises plaanis radariekraanile pääsemiseks peab ettevõtte olema käibelt paar korda suurem kui kogu Eesti tarkvaraarenduse turg kokku ja seetõttu saavad pikas perspektiivis meie sekto-

” Keskendutakse tsentraliseeritud lahendustele.

Kalmer Lang, Network Tomorrow OÜ tegevjuht

ris öitseda vaid need ettevõtted, kelle ülim eesmärk ei ole Eesti turu ümberjagamine,” lisas ta. Rahvusvahelise eduni jõuavad Alamäe sõnul need ettevõtted, kes suudavad ja tahavad mängida pikka mängu, panna tööle tugeva meeskonna ning kaasata piisavalt kapitali nii siseteks investeringuteks kui ka välisurgudele sisenemiseks.

Aktiviseeruv ehituskaupade turg. IT-lahendustega kaubandusettevõtete tarneahela protsessesse toetava Telema peamised kliendid on Balti riikides, aga ka Soomes, Poolas, Saksamaal ja Hollandis, kokku 14 riigis. Telema ASi tegevdirektori Hele Hammeri sõnul on nii käesolev kui ka möödunud aasta olnud tavalised arenguaastad, kus kasv 20–30% aastas. "Toidu- ja esmatarbekaubasektor on meie põhiline turg, kuid viimastel aastatel on üha aktiivsem ka ehituskaubanduse sektor. Suured jaeketid nagu näiteks Bauhof, Optimera, Senukai on EDI liidestuse tõsiselt kätte võtnud," rääkis ta. Tänavu laienes Telema oma mobiilse müügimehe lahendusega Soome. "Käesoleval aastal vahetame esmakordselt üle 10 miljoni EDI dokumendi ning kavatsime seda ka tähistada," märkis tegevdirektor.

Hammer tunnistas, et kui Eestis on ettevõtte tugevalt kanda kinnitanud, siis Lätis ja Leedus ollakse veel enesetõestuse faasis. "Peame väga palju vaeva nägema, kuna sealsed turud on oluliselt hinnatundlikumad ja on raske olla edukas oma põhjamaiste väärtustega nagu pikaajaline partnerlus, kvaliteet, korralik klienditugi, lisaväärtusteenused," lisas ta.

Kasvab sõltuvus internetist. Lähiminevikus alguse saanud võidujooks pilvetechnoloogiade pakkumisel ja arendamisel tekitas olukorra, kus IT-firmadel tuli klientidele tõestada, et just nende pakutav lahendus on ainuõige. Serveri- ja võrgulahendusi pakkuva Network Tomorrow OÜ tegevjuht Kalmer Lang märkis, et ühetaoliste lahenduste müük tihendas konkurentsi, mis suureneb tulevikus veelgi. "Üha enam arenevad e-teenused ja koos sellega ka sõltuvus internetist. Keskendutakse tsentraliseeritud lahendustele, mis muudavad küll kasutajate ligipääsu andmetele mugavaks ja kiireks ning hõlbustavad ettevõtte töökorraldust, kuid samas kasvab oluliselt ka edastatava informatsiooni maht. See omakorda tekitab vajaduse võimsamate andmekeskuste ja efektiivsemate tehnoloogiate järele," arutles Lang ja lisas, et väga paljudel ettevõtjatel seisab uute tehnoloogiate rakendamine alles ees ning IT-süsteemide tsentraliseerimine jätkub ka lähiaastail.

Rinne usub, et klassikalise, installeeritava tarkvara aeg on mööda saamas ning praegu ollakse murdepunkti. "Inimesed on pilveteenustega harjunud ja arvutisse paigaldatav tarkvara on nagu telefoniputkad tänaval – nende aeg sai mobiiltelefonide levikuga ümber. Võitjad tu-



NORTALI
juhatuse
esimehe
Priit Alamäe
sõnul ootab
neid ees hu-
vitav aasta.

FOTO: MARKO
MUMM

rul on need, kes on programmimüügist suundunud teenuspõhisele tegevusele,” märkis ta.

Seda, et kohaliku IT-teenusepakkumise muudab keeruliseks globaalsete pilveteenuste poolt avaldatav surve, tunnistas ka 3R Computers OÜ juhataja Rita Norit. “Meie eeliseks turul on olnud personaalsus ja kiired reageerimisajad, kuid nüüd, kus kõik liigub üha enam virtuaalsesse pilve, ei hinnata individuaalset lähenemist enam nii palju. Pigem loodetakse suurte ja mainekate nimede garantiile. Püüame kohandada klientide sooviga investeerida serveriruumide ja riistvara asemel pilveteenustesse ning liikuda uute trendide laineharjal,” lisas Norit.

Toppav areng? Spin TEK ASi juhataja Rein Rebase hinnangul on IT-sektori, mille peamiseks arengumootoriks riik ja ettevõtjad, arengutempo aeglustunud ja innovaatiliste ideede teostamise julgus kahanenud. “Probleemid tulenevad riigi ebastabiilsusest, puudulikust planeerimisest, seadusandluse olematust kvaliteedist, aga ka bürokraatia kiirest kasvust riigi tegevusvaldkondades,” loetles ta. Turul on Rebase sõnul välja kujunenud tööjaotus ja üldjoontes ka turul käitumise eetika, ent Eesti IT-firmade omavaheline praktiline koostöö võiks olla kordades tihedam. “Enamik Eesti IT-firmasid on pööranud näo välisurgudele, aga reeglina töötatakse seal omaette ja saadakse kätte omad vitsad enne, kui õige tee leitakse,” märkis Rebase, kes

ootab ka riigilt IT-ekspordi takistamise lõpetamist. MS Ärisüsteemid OÜ juhatuse liige Taavi Mängel on samuti kindel, et uute lahenduste väljatöötamisel mängib samas sektoris tegutsevate ettevõtete vaheline partnerlus olulist rolli ning eriti puudutab see eksporditurgudele suunatud tegevust.

Selles, et IT-firmade edu pandiks on kvalifitseeritud tööjõud, on kõik ettevõtjad ühte meelt. Paraku pole elujõulise meeskonna kokkupanemine sugugi lihtne ülesanne. Noriti sõnul on üha keerulisemaks muutunud kompetentse ja teotahelise personali leidmine ning õpi- ja arenemisvõimelisi inimesi napib. “Sooviksin näha rohkem nn vihaseid noori tegijaid, kes oleksid tulvil tahtmist end arendada ja läbi lüüa IT-sektoris,” lausus Lang. Struktuurset tööpuudust ja õige potentsiaaliga inimeste leidmist nimetas kitsaskohana ka Rinne. “Suuname palju energiat head klienditeenindust pakkuda suutvate inimeste leidmisele,” märkis ta.

Lisaks tööjõuprobleemidele mõjutab IT-firmade tegevust oluliselt üldine majanduskliima ja ettevõtete kasvupotentsiaal. “Directo kontor asub Tallinna ühe suurema kaubanduskeskuse kõrval ja aknast on hästi näha Rocca al Mare autosid täis parkla ja poodides voorivad inimesed. Eratarbija käitumine on hea indikaator ja –preteenderimata majandusanalüütiku või prohveti tiitlile – julgen öelda, et märke ähvardavast langusest ma ei näe,” on Rinne lootusrikas.

”

**Sooviksin
näha rohkem
nn vihaseid
noori tegijaid.**

Kalmer Lang, Network
Tomorrow OÜ tegevjuht

Ä Tasub teada **Mis teeb IT-firma** **edukaks?**

KLIENDI ootustele vastava tarkvara arendamise kiirus. Kliendid ei soovi maksta IT-firmadele nende äri tundma õppimise eest, vaid ootavad kiiret koostööd.

PROFESSIONAALSUS ehk valdkondadele ja/või kompetentsidele spetsialiseerumine.

ÜLDISTE trendide arvestamine oma tegevuses.

MONOLIITSE meeskonna loomine, investeerimine tööjõu arengusse. Kliendi vajadustest lähtumine ja kiire reageerimine. **PERSPEKTIIVITUST** arendustööst loobumine, plaanitavate tegevuste põhjalik analüüs.

VALMIDUS teha keeruliste lahenduste väljatöötamisel koostööd, ka piiriülest.

OSKUS kliendi ootuseid juhtida, neid ületada ja head suhted.

HEAD referentsid: edukad koostöö ja vastutustundega tehtud tulemused annavad kindlustunde koostööks uutes projektides ja uutele klientidele.

IT-ETTEVÕTTE hea sisekliima, töökeskkond ja -tingimused. Töötajad ja sisekultuur kujundavad ettevõtte imago.

Müügitulu kasvab, kogukasum väheneb

ANNELI HEINSOO,
Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu (ITL) president

Tehnoloogia tarbimise trendide märksõnad on mobiilsus, andmemahutunde pidev kasv, tehnoloogiateenuste individuaalse tarbimise kasv, pilvetehnoloogiatega laiem kasutamine.

IKT-sektori osakaal Eesti majanduses moodustas 2012. aastal 8%, sealjuures IKT toodete ja teenuste eksport Eesti ekspordist ligi 13%. Eesmärk on aastaks 2020 kasvatada majanduse osakaalu vähemalt 15%-ni ja ekspordi osakaalu vähemalt 20%-ni.

Eelmise aasta tulemused näitavad numbrites küll müügitulu kasvu, kuid samal ajal kogukasumi vähenemist. Paistab, et sarnane proportsioon iseloomustab ka selle aasta tulemusi. Peamised põhjused on sektoris kasvavad tööjõukulud ning investeringud teadus- ja arendustegevusse.

Kõige suurem väljakutse on olnud heade IKT spetsialistide leidmine. Panustame IKT erialade populariseerimisse. Üliõpilaste vastuvõtt kasvab, õppekvaliteet paraneb ning nominaalajaga lõpetajate arv suureneb.

Teenuste nõudlus kasvab IT-tarkvaralahenduste ärisuunal ning selleks, et müügitulu kasvatada, on tarkvaraarenduse ettevõtted valmis oma arendusmeeskondi suurendama. IT-taristuteenuste ettevõtted näevad defitsiiti eelkõige oskustega süsteemi administraatoritele ning rakendushalduse spetsialistidele.

See, mis iseloomustab Eesti IKT ettevõtete edu, on kindlasti nutikus, paindlikkus, oskus teha tööd efektiivsemalt ja väiksemate kuludega kui teiste riikide konkurendid. Eesti spetsialistid on julgemad uute tehnoloogiatega kasutajad ning avardavad oma silmarinigi ka teiste majandussektorite ärivaldkondade tundmises. Eesti IT-ettevõtted pakuvad teenuseid Pärsia lahe riikidesse, USAsse, Kesk-Euroopasse, Põhjamaadesse ja mujale.

Eeskuju on näidanud rahvusvaheline logistikaettevõtte Kühne+Nagel, tuues oma arenduskeskuse Eestisse ja pakkudes tööd enam kui 100 spetsialistile.

Tehnoloogia kasutuselevõtu ja nutika spetsialiseerumise kaudu on võimalik saavutada lisandväärtust nii IKT sektoris kui ka teistes majandusharudes. Fookusvaldkonnad on eelkõige tervishoid, haridus, e-demokraatia ja energeetika.

Töötame selle nimel, et Eesti elektroonilise identiteedi (ID-kaart, Mobiil-ID) lahendus- te arendamine, juurutamine ja kasutamine oleks Euroopas liidripositsioonil. Eesmärk on lähiaastatel juurutada piiriüleseid teenuseid meie naaberriikide Soome ja Lätiga.

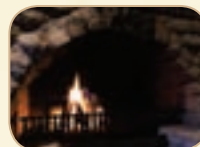
Baieri keldris on väga mõnusad road

Parimad Saksa retseptid!

Tulge koos sõpradega!

Baieri kelder

E-L 12-23 L 14-23
tel 640 0045
info@baierikelder.ee
www.baierikelder.ee



ÄRA KULUTA RAHA EDEVUSELE, VAID OMA TEGEVUSELE

Kasutatud kontori- ja muu profimööbel



25€
(sisaldab km)

35€
(sisaldab km)

45€
(sisaldab km)

E-N 10-17 R 10-18
Tähetorni 21j, Tallinn
Tel 552 6608

www.Apunek.ee



ITL-i presidendi Anneli Heinsoo sõnul eristab Eesti firmasid nutikus.

FOTO: INDREK SUSI

IT-firmade tulevikuplaanid ja väljakutsed

HELE HAMMER,
Telema ASi tegevdirektor

Kliendinõudluse poole pealt pole Telemal suuri muresid, kuna e-arvelduse turu kasv on ette näha vähemalt 5-10 aastaks ning turul on ruumi ka uutele tegijatele. Kesk-kond on igati soosiv, järgmise aasta alguses on oodata Baltikumi oluliste turuosaliste (nt Maxima) EDI-arveldusele üleminekut, mis tõmbab kaasa ka sadu nende partnereid. Ka Euroopa Liidu värske plaan minna hiljemalt 2016. aastal avalikus sektoris üle täielikult e-ostu protsessile on vesi meie veskile.

Järgmise aasta üks olulisi valdkondi on Sertifitseeritud Partnerite võrgustiku laiendamine ning Telema EDI Mooduli ehitamine Balti enim kasutatavatesse tarkvaradesse. Sarnaselt pankade internetimooduliga, mis igas tarkvaras vaikimisi olemas, on Telema EDI Mooduli projekti eesmärgiks see, et lõpptarbijatel (ettevõtetel) oleks lihtne ja kiire EDI süsteemiga liituda.

ANNELI HEINSOO,
Tieto Estonia ASi tegevjuht

Tieto Estonia on rahvusvahelise IT-teenuseid pakkuva kontserni Tieto tütarfirma, mis pakub nii tarkvaraarenduse kui ka IT-taristu haldus- ja hooldusteenuseid. Arendame ka pangandussektorile baastarkvara, mida pakume rahvusvaheliste pankade tütardele nii Balti riikides kui ka näiteks Aserbaidžaanis ja Gruusias. Pangandustoote pakumisel on eesmärk suurendada kliendibaasi nii Eestis kui ka väljaspool. Aasta 2012 oli Tieto ettevõtetele Eestis (Tieto Estonia ja Tieto Estonia Services) edukas (müügitulu kasv ca 10% (6,3 mln eurot) ja puhaskasum oli müügitulust 12% (2011 olime kahjumis). Käesoleva aasta lõpetame eeldatavalt sarnase müügituluga, kuid kasumimarginaal jääb ca 7%. Järgneval aastal on eesmärk kasvatada müügitu-

2-3

aasta pärast soovib Euroopa Liit avalikus sektoris täielikult üle minna e-protssidele.

lu ca 20% ning kasumi prognoos on 10% müügitulust. Tieto Estonia panustab järgneval aastal koostööprojektidesse Eesti riigiga ning fookusseerime jätkuvalt ka finants-, telko-, logistika-, jaekaubanduse- ja tootmissektoritesse. Plaanime avada Eestis Tieto korporatsioonile IT-taristuteenuseid pakkuva üksuse, millega anname senisest suurema panuse ekspordile. Eesmärk on suurendada töötajate arvu nii oma Eesti spetsialistidega kui ka välistööjõu kaasamisega. Täna töötab Tieto Eesti ettevõtetes kokku 110 inimest.

REIN REBANE,
Spin TEK ASi juhataja

Oma 23. tegevusaastal oleme võtnud eesmärgiks luua 2-3 kasutajasõbralikku, läbi mõeldud infosüsteemi, saada oma toodetele ja teenustele Eestis juurde ligi 100 uut klienti, jõuda realselt Rootsi ja Soome turule ning valmistada ette 3-4 riigi turule minekuks. Investeerime oma raha ja ajupotentiaali ühte eriti perspektiivsesse ISI, millega tulla turule 2015. aastal.

Suurimad väljakutsed IT-firmale on hoida ja arendada oma töötajate kõrget professionaalset taset, toota maailmatasemel infosüsteeme, õppida lõpuks selgeks oma toodete ja teenuste müümine kogu maailmas.

TAAVI MÄNGEL,
MS Arisüsteemid OÜ juhatuse liige

Suurimaks väljakutseks on kasvav nõudlus kogenud spetsialistide järele, kes tunnevad valdkonna kõige uuemaid tehnoloogiaid.

Tehnoloogiad uuenevad pidevalt ja ajaga kaasas käimine nõuab kõrgendatud tähelepanu. Tellija jaoks peab IT toimima nii, et tõuseb tehtava töö kvaliteet. Neid vajadusi silmas pidades tuleb tihti spetsiifilisi lahendusi välja töötada piiriülese koostööna.

Innovatiivsed kõnekeskuse süsteemid mugavalt ja kiirelt!



KÕNED
E-KIRJAD
SMSid
WEBCHAT
FAKSID

RENDI oma ettevõttele
just selline
kõnekeskuse süsteem
NAGU SUL VAJA!

 **ipcallcenters**

IP Kõnekeskuste OÜ Mustamäe tee 16, Tallinn 10617 Telefon: +372 6999 099 E-post: info@ipcallcenters.eu

Edukad infotehnoloogia- ja arvutifi

koht	firma nimi	tegevjuht / juhatuse liige	põhiomanikud (koos osalusprotsendiga)
1.	Creative Mobile OÜ	Vladimir Funtikov	Vladimir Funtikov 42,02%, V. Pikat, I. Panfilova, S. Panfilov, S. Slyeptson
2.	Titanium Systems OÜ	Indrek Uiibo	Indrek Uiibo 100%
3.	Codeborne OÜ	Erik Jõgi	E. Jõgi 16,25%, A. Keks 16,25%, Loogika OÜ 16,25%, A. Augasmägi 16,25%
4.	Icefire OÜ	Heiki Kūbbar	L. Kompus 25,94%, V. Vene 25,94%, H. Kūbbar 25,94%, J. Laksper 15,27%
5.	APSCommunications OÜ	Deniss Godenko	DNP Online OÜ 100%
6.	Toggl OÜ	Alari Aho	Toggl Holding OÜ 100%
7.	Sertifitseerimiskeskus AS	Kalev Pihl	SEB Pank AS, Elion Ettevõtted AS, EMT AS, Swedbank AS (kõik 25%)
8.	Visiometric OÜ	Tommi Ilkka Dillström	Tommi Ilkka Dillström 100%
9.	Bang & Olufsen OÜ ¹	Tiina Seeman	Bang & Olufsen A/S 100%
10.	Sanoma Baltics AS	Margus Tomberg	Sanoma News OY 100%
11.	R-Süsteemid OÜ	Raivo Rebane	Raivo Rebane 100%
12.	Boston Opportunities OÜ	Ilya Shishkin	Ilya Shishkin 100%
13.	Directo OÜ	Martin-Paul Rinne	Kentarius OÜ 33%, A. Vooglaid 20%, RA Holding Activities OÜ 20%, Princo OÜ 18%, Solar Capital OÜ 9%
14.	Santa Monica Networks AS	Margus Vaino	Santa Monica Networks Group OÜ 90%
15.	IZALL.com OÜ	Pille-Riina Talvar	IZALL Holding OÜ 100%
16.	Aptekide Infotehnoloogia OÜ ²	Siim Uibokand	Siim Uibokand 100%
17.-18.	Stallion AS	Randel Min	Randel Min 63%, RMFI Technologies OÜ 34%
17.-18.	Telema AS	Hele Hammer	Einberi OÜ 57%, Veersoo OÜ 28%, Mart Mägi 12%
19.	Modirum MDPay OÜ	Jari Sakari Heikkinen	Cloud Computing OÜ 76,96%, Cejestra OÜ 23,04%
20.	LYNXEU Invest OÜ	Bo Jonas Vikbladh	Bo Jonas Vikbladh 100%
21.	Symantec Estonia OÜ ¹	Rachel Morgan	Altiris Inc 100%
22.	Edisoft Baltic OÜ	Mihhail Ralkin	Juri Ralkin 33,33%, Emilia Startseva 33,33%, A. Dobrošman, J. Dobrošman
23.-24.	Concise Systems OÜ	Raiko Tigane	Raiko Tigane 100%
23.-24.	Zone Media OÜ	Riho Kurg	M. Varik 20%, S. Asu 20%, Vive Invest OÜ 20%, Andorian Ventures OÜ 20%, M. Kaidja 13%
25.	MTM-Medical Technology Management OÜ	Jane Hunt	Jane Hunt 100%
26.	Affecto Estonia OÜ	Andrus Altrov	Affecto Plc 100%
27.	Proact Estonia OÜ	Karel Kannel	Proact IT Group AB 58,81%
28.	Ühendatud Piletite AS	Kristjan Konks	Andmelogistika OÜ 42,50%, Poohtech AS 42,50%
29.	Skype Technologies OÜ	Andrus Järg	Skype Technologies S.A. 100%
30.	Playtech Estonia OÜ	Kaari Simson	Playtech Cyprus Ltd 100%
31.	Tieto Estonia Services OÜ	Neil Koiksaar	Tieto Oyj 60%, SEB Pank AS 20%, Swedbank AS 20%
32.	Sona Systems OÜ	Justin Rohan Fidler	Justin Rohan Fidler 100%
33.	Datel AS ²	Urmas Kõlli	U. Kõlli 27,09%, VMC Invest OÜ 18,74%, Ü. Pauklin 18,76%, A. Teder 18,74%, Advokaadibüroo Aavo Aadli OÜ 16,67%
34.	BCS Itera AS	Erko Tamuri	Erko Tamuri 26,76%, Kersti Saarma 22,69%, BCS Itera AS 16,33%
35.	SAP Estonia OÜ	Tiit Parts	SAP AG 100%
36.	Aktors OÜ ³	Aleksander Reitsakas	8 füüsilist isikut (kõik 12,50%)
37.	Columbus Eesti AS	Ivo Suursoo	Columbus IT Partner A/S 51%, Nordic Investments OÜ 32%, Arne Kaasik 17%
38.-39.	MS Ärisüsteemid OÜ	Taavi Mängel	Koht Parts 33,33%, Taavi Mängel 33,33%, Mart Kink 33,33%
38.-39.	VideoB OÜ	Rain Kivisik	Video B Holdings Ltd 100%
40.	Cleveron OÜ	Arno Kütt	3 füüsilist isikut, 3 juriidilist isikut
41.	Swedbank Support OÜ	Tarvi Raasuke	Swedbank AS 100%
42.	Mobi Solutions OÜ ²	Rain Rannu	Good Times Company OÜ 21,50%, Mobi Solutions OÜ 2,60%, füüsilised isikud
43.	Voicecom OÜ	Heiki Silem	EMT AS 26%, Lorestore OÜ 8,22%, 5 füüsilist isikut
44.	Trinidad Consulting OÜ	Ander Tenno	Ander Tenno 59,98%, Hegle Sarapuu 25%
45.	Uptime OÜ ²	Eero Tohver	ET & Ko Konsultatsioonid OÜ 90,01%, Uptime OÜ 9,99%
46.-48.	Merit Tarkvara AS	Andres Kert	Andres Kert 70%, Kaja Kert 30%
46.-48.	Medisoft AS ¹	Jako Heinemets	Mari Hermlin 33,33%, Mare Jugandi 33,33%, Arvi Sinisalu 33,34%
46.-48.	GoSwift OÜ ²	Hannes Plinte	Hannes Plinte 30%, Andres Anier 30%, Marko Aid 30%, GoSwift OÜ 10%
49.	DataCatering OÜ	Kristjan Värton	Kristjan Värton 34%, Ranno Saarmann 33%, Janek Palo 33%
50.	Opus Online OÜ	Andre Lall	A. Lall 40%, M. Lamp 12,50%, I. Kund 12,50%, A. Kikkas 12,50%, S. Kristjansen 12,50%
51.-52.	GuardTime AS	Gustav Poola	GuardTime Holdings PTE. Ltd 100%
51.-52.	Andmevara AS ³	Kalev Truusalu	Siseministeerium 100%
53.	Sysdec AS	Jaan Kosk	Ain Tammik 50%, Jaan Kosk 50%

rmad 2012

käive 2012, €	ärikasum 2012, €	punkti- summa	koht eelmisel aastal
8 425 612	5 825 784	24	
3 216 389	2 673 320	44	24.
2 089 000	1 129 000	81	
3 803 444	923 060	132	40.
930 894	484 180	140	22.
697 949	381 882	154	
3 355 381	617 416	155	55.
580 476	379 424	156	
2 903 129	527 479	162	
3 175 579	1 612 838	171	
643 827	271 632	172	
1 239 088	312 332	175	62.
1 261 244	397 128	184	6.
9 839 887	726 328	185	41.
874 492	320 486	186	
4 057 979	2 514 308	193	9.
1 832 210	226 796	209	127.
1 309 690	375 436	209	27.
2 677 591	220 021	210	111.
870 917	178 894	222	
9 579 128	774 387	223	18.
771 072	247 153	231	32.
656 906	158 385	232	
2 328 551	560 806	232	14.
757 135	167 336	233	
3 662 051	559 189	235	12.
2 446 000	234 000	236	86.
1 713 962	257 901	237	99.
22 167 953	3 752 798	243	
18 793 887	903 005	255	53.
2 007 439	224 156	259	81.
675 453	471 173	260	20.
6 413 878	270 825	270	73.
2 231 531	214 597	275	60.
2 996 384	133 437	278	
1 118 331	360 373	286	4.
3 939 436	332 866	291	31.
1 136 247	82 093	293	130.
5 271 309	250 743	293	36.
3 070 990	945 350	303	
16 341 698	670 844	304	56.
14 842 720	978 844	307	3.
751 528	151 370	326	52.
739 522	95 098	331	25.
2 359 086	224 191	337	10.
1 224 639	288 278	338	23.
1 675 019	333 777	338	48.
1 430 791	102 495	338	67.
1 285 257	125 564	339	70.
995 646	90 673	343	
1 791 436	128 916	345	
2 210 414	211 976	345	21.
746 248	248 298	348	49.

Metoodika

VALDKONNA TOP-I PÄÄSEMINE

Ettevõtte vastava valdkonna tegevuse osakaal käibest pidi olema vähemalt 51%. Samuti pidi ettevõtte olema tegutsenud kahel järjestikusel täismajandusaastal.

2012. aasta TOPi koostamiseks võttis Äripäev justiitsministeeriumi registrikeskusest eelmise aasta majandustulemuste põhjal valdkonna müügitulult suuremate ettevõtete andmed. Osalesid ettevõtted, kelle majandustulemused olid äriregistris andmete kogumise ajaks skaneeritud.

PINGEAREA KOOSTAMINE

Ettevõtted seati pingeritta kuue näitaja põhjal. Arvutamise aluseks võeti 2012. aasta müügitulu, müügitulu kasv

võrreldes 2011. aastaga, 2012. aasta ärikasum, kasumi kasv võrreldes 2011. aastaga, renta- ja varade tootlikkus aastal 2012.

Iga näitaja põhjal reastati ettevõtted edetabelitesse, iga koht järjestuses andis kohale vastava arvu punkte. Kuue tabeli punktid liideti. Võitis vähim punkte kogunud ettevõtte.

KUI ETTEVÕTE PUUDUB

Kui ettevõtet TOPis pole, siis polnud ettevõttel aktiivset majandustegevust kahel täielikul majandusaastal (2011–2012), ettevõtte viimase aasta või kahe viimase aasta keskmine omakapital oli negatiivne või polnud tema majandusaasta aruannet edetabeli koostamise ajal äriregistris.

Edukad infotehnoloogia- ja arvutifirmad 2012

koht	firma nimi	tegevjuht / juhatuse liige	põhiomanikud (koos osalusprotsendiga)
54.	Estneti OÜ	T. Toomemets-Krasnitski	Transvectio Ltd 100%
55.-56.	New Vision AS	Evaldas Budvilaitis	New Vision Baltija UAB 100%
55.-56.	Stream Proactive OÜ	Vladislav Yevteyev	Bamboo Group OÜ 100%
57.	SAS Institute OÜ	Matti Johannes Suutala	SAS Institute Inc. 100%
58.-59.	Knowit Estonia OÜ	Andres Aavik	Know IT Net Result International AB 100%
58.-59.	ADM Interactive OÜ ²	Riho Pihelpuu	J. Ennuste 42,93%, Prixel Holding OÜ 31%, Miflat OÜ 12,07%, AEON Holding OÜ 2%
60.-61.	Estonian Consulting & Solution OÜ	Juha Efim Beirad	Juha Efim Beirad 100%
60.-61.	Network Tomorrow OÜ	Kalmer Lang	Kalmer Lang 37%, RW-Estilo OÜ 33%, Digital Consult OÜ 30%
62.	EDS Systems OÜ	Dmitry Lipodat	Vladimir Kolosovskiy 100%
63.	Resta OÜ	Ain Rääbis	Ain Rääbis 38,30%, Riin Tillmann 38,30%, Peeter Pärna 14,75%
64.	Datagate OÜ	Anatoli Kudrjašov	Anatoli Kudrjašov 70%, Denis Berdega 15%, Natalia Ivanova 15%
65.	Andares Consulting OÜ	Sirje Kruustük	Diana Kiss, Sirje Kruustük, Rene Metsis, Raul Beekmann, Anne Pajos (kõik 20%)
66.	Regio AS	Teet Jagomägi	Fabian Holding OÜ 100%
67.	GrabCAD OÜ	Hardi Meybaum	GrabCAD Inc 100%
68.	Proeksper AS	Marko Sverdlík	Danske Bank clients holdings 75,20%, Vambola Kotkas 10,79%
69.	Raintree Estonia OÜ	Priit Pärnmäe	R. V. Welty 70%, S. Suisalu 10%, K. Rebane 10%, P. Pärnmäe 10%
70.	Taavi Tarkvara OÜ	Taavi Remmelg	Taavi Remmelg 100%
71.	MassMedia OÜ	Uku Järg	Erik Neal Simons 50%, Uku Järg 50%
72.	Baltic Computer Systems AS ²	Ants Sild	Sild & Partners OÜ 100%
73.	3R Computers OÜ	Rita Norit	Risto Kõresoo 31,67%, Rita Norit 31,67%, Reedik Leitsar 31,67%
74.	KonceptForm OÜ	Kristian von Wowern	Kristian von Wowern 100%
75.	IP Kõnekeskuste OÜ	Roman Errapart	R. Errapart 22,50%, E.-E. Einberg 22,50%, A. Looipuu 22,50%, R. Kobin 22,50%, Skinnymob OÜ 10%
76.	Profit Software AS	Ilkka Starck	Profit Software OY 100%
77.	ID Süsteemide AS	Enn Lakspere	Andres Kaukver 50%, Enn Lakspere 50%
78.-79.	Mindware OÜ ²	Peeter Klanberg	Klanberg & Co OÜ 52,22%, Trillian Infosüsteemid OÜ 41,11%, 2 juriidilist väik
78.-79.	Modera Consulting OÜ ²	Jüri Vips	Landcom OÜ 100%
80.	Wisercat Software OÜ	Ilya Lavrov	Vitali Belenki 40%, 5 juriidilist isikut
81.	Scanpix Baltics OÜ	Art Soonets	Scanpix Scandinavia AB 50,98%, Eesti Meedia AS 49,02%
82.	Ignite OÜ	Dea Oja	Dea Oja 45%, Oliver David Wihler 25%, Ürgo Ringo 15%, Auris Aume 15%
83.	USESOF AS	Erik Uibo	Erik Uibo 33,33%, Alar Eelmäe 33,33%, Urmas Siitan 33,33%
84.	SilverSpark OÜ	Boris J-C Gramond	Boris Jean-Claude Gramond 100%
85.	UNIT4 Eesti OÜ	Alar Lange	Agresso AB 100%
86.	Baltic Hotel & Restaurant Systems OÜ	Katrin Vellesalu	Joanne Vaughan 100%
87.	AK Süsteemid OÜ	Andreas Tammik	Lauri Mihkelson 41,67%, ABC Bailor OÜ 41,66%, Lavigo OÜ 16,67%
88.	Yoga AS	Priit Vimberg	Suvejula OÜ 48,91%, JKO OÜ 48,91%
89.	Excellent Business Solutions Eesti AS	Janno Oja	Janno Oja 60%, Sven Karuse 40%
90.	Fujitsu Estonia AS ¹	Ants Roose	Fujitsu Services Holdings BV 100%
91.	ESPRINET OÜ	Vladimirs Kondratjevs	Julija Kultševa 100%
92.-93.	Defendec OÜ	Jaanus Tamm	5 juriidilist isikut
92.-93.	SQA Partners OÜ	Anton Iljin	ILAN Invest Grupp OÜ 100%
94.	ASA Quality Services OÜ	Ene Ollisaar	Outride Group OÜ 97%
95.	InfoVara OÜ	Maigi Peeduli	Andres Kukke 68%, Erle Kildjer 32%
96.	Zero Technologies OÜ	Siim Käba	Siim Käba 100%
97.	IBM Eesti OÜ	Ugis Erins	IBM World Trade Corporation 100%
98.	ALPHAGIS OÜ	Aivo Vard	HNIT-Baltic UAB 87,50%, Aivo Vard 12,50%
99.	Finestmedia AS ²	Priit Penjam	PTR Management OÜ 55%, Finance Group International Finland OY 43,71%
100.	Webinfluence OÜ	Thomas J. L. Padovani	Webinfluence Group OÜ 100%
101.-102.	Omatakt OÜ ¹	Hans Sperisen	Hans Sperisen 100%
101.-102.	Voipster Estonia OÜ	Julia Saburova	Uniondale Limited 100%
103.	Ordi AS ²	Sulev Sisask	Sulev Sisask 95,76%
104.	Cybernetica AS	Monika Oit	CyberSec Technologies OÜ 100%
105.	Hireright Estonia AS	Aleksandr Rudenko	Hireright Inc 100%
106.	INITEC OÜ	Allan Kinsigo	Sven Kinsigo 50%, Allan Kinsigo 50%
107.	Meediasüsteemid OÜ	Arthur Barsegian	Eesti Meedia AS 100%
108.	Unity Systems OÜ	Marje Tammo	HT Management OÜ 78,52%, Tarco Grupp OÜ 10,74%, Fortis Consulting OÜ 10,74%
109.	Andevis AS	Valeri Seredenko	Valeri Seredenko 80%, Tatjana Tikerpuu 18,83%

	käive 2012, €	ärikasum 2012, €	punkti- summa	koht eelmisel aastal
	2344 945	143 254	351	94.
	1610 740	61 264	355	122.
	1511 560	110 980	355	39.
	2 296 333	363 584	356	33.
	694 038	181 410	359	
	1542 847	219 977	359	11.
	1 049 468	630 530	362	7.
	1 231 659	39 297	362	
	1 752 693	76 758	365	121.
	532 972	46 165	374	103.
	4 046 355	36 234	375	
	518 415	236 772	383	
	4 728 269	62 295	384	101.
	778 808	39 793	387	
	6 133 080	468 151	392	46.
	1 485 629	99 005	399	45.
	537 315	75 906	408	72.
	508 788	68 249	409	
	1 797 291	188 377	410	51.
	733 390	47 954	413	58.
	577 005	191 925	421	5.
	513 481	54 865	431	98.
	2 112 673	31 214	447	100.
	2 137 921	-8 703	450	128.
eosanikku	972 296	220 262	451	8.
	1 172 247	48 320	451	114.
	1 200 493	29 385	453	38.
	583 807	65 864	456	78.
	995 377	147 286	457	
	1 435 315	23 734	459	85.
	966 032	32 345	464	
	554 529	45 845	466	69.
	1 110 252	42 533	471	123.
	1 064 566	16 950	475	76.
	1 277 736	-51 420	476	97.
	605 028	104 345	477	66.
	8 942 592	13 264	492	54.
	1 016 156	4 939	494	91.
	658 309	-204 653	495	
	530 448	107 519	495	42.
	714 141	40 246	496	19.
	559 303	44 053	497	
	511 044	42 706	498	68.
	1 841 344	-41 865	500	129.
	823 949	34 745	502	90.
	1 748 696	165	503	63.
	1 145 781	174 481	504	
	538 943	89 720	506	16.
	540 018	32 903	506	112.
	10 216 081	53 398	513	
	3 563 686	97 186	514	34.
	2 620 317	-36 728	515	120.
	518 072	8 489	520	
	698 489	16 050	522	117.
	697 551	-3 153	523	108.
	635 125	6 295	535	106.

Käibekasvu TOP 10

koht	firma nimi	käibekasv (korda)
1.	Visiometric OÜ	18,16
2.	MTM-Medical Technology Management OÜ	5,59
3.	LYNXEU Invest OÜ	4,92
4.	Titanium Systems OÜ	3,72
5.	R-Süsteemid OÜ	3,65
6.	Concise Systems OÜ	3,5
7.	Creative Mobile OÜ	3,16
8.	Toggl OÜ	2,65
9.	GrabCAD OÜ	2,53
10.	Network Tomorrow OÜ	2,39

Kasumikasvu TOP 10

koht	firma nimi	kasumikasv (tuhat €)
1.	Creative Mobile OÜ	3 707
2.	Titanium Systems OÜ	2 086
3.	Skype Technologies OÜ	631
4.	Codeborne OÜ	548
5.	Sertifitseerimiskeskus AS	518
6.	Visiometric OÜ	367
7.	APSCcommunications OÜ	344
8.-9.	SAP Estonia OÜ	305
8.-9.	Stallion AS	305
10.	Defendec OÜ	300

1,46

**korda kasvas keskmiselt
TOPis olnud infotehnoloogia- ja
arvutifirmade käive.**

Edukad infotehnoloogia- ja arvutifirmad 2012

koht	firma nimi	tegevjuht / juhatuse liige	põhiomanikud (koos osalusprotsendiga)
110.	ByteLife Solutions OÜ ²	Taavi Must	J. Gridin 32%, T. Katmuk 21,20%, A. Pariis 15,80%, T. Must 13,80%, ByteLife Solutions OÜ 2%
111.	Nortal AS ²	Priit Alamäe	WMG HC AS 100%
112.	Spin TEK AS	Rein Rebane	Rein Rebane 28,77%, Katrin Kriiska 27,92%, Märt Muttika 22,75%
113.	FieldForce Mobile Solutions OÜ ²	Timo Esko Engström	Nickelback OÜ 50%, Kim Gunnar Hernberg 50%
114.	Astro Baltics OÜ ¹	Taimar Kallari	Erik Jõeveer 55%, Taimar Kallari 45%
115.	ML Novator OÜ	Aivar Paalberg	Aivar Paalberg 100%
116.	OSKANDO OÜ ²	Jaanus Truu	Ambient Sound Investments OÜ 80,29%, ASI Private Equity AS 17,02%
117.	ALMIC OÜ	Alar Anton	Mihkel Ney 50%, Alar Anton 50%
118.	SBA Service OÜ	Oleg Kikkas	Oleg Kikkas 100%
119.	SmartLink OÜ	Henrik Pöder	Midagi Head Grupp OÜ 100%
120.-121.	Net Group OÜ ²	Priit Kongo	Priit Kongo 50,13%, Jaan Feldmann 30,94%, Net Group OÜ 9,80%
120.-121.	Eesti E-arvete Keskus OÜ	Margus Tammeraja	Eesti Post AS 80%
122.	OK Interactive OÜ	Kaupo Kalda	Target One OÜ 41,15%, K. Kalda 25%, Hiirepadi OÜ 10,01%, L. Ilison 10,01%, OK Interactive OÜ 9,99%
123.	Sports Holding OÜ ²	Kresten Buch	Netventure Eesti OÜ 81,50%, Japetus Eesti OÜ 10,70%, 3 juriidilist väikeosanikku
124.	HÄT Systems OÜ	Roland Kasela	S. Valvas 28,78%, R. Kasela 18,73%, A. Roogsoo 16,19%, I. Truus 16,19%, R. Unt 10,05%, K. Roopalu 10,05%
125.	Ixonos Estonia OÜ	Kari Ahti Tapani Liuska	Ixonos Oyj 100%
126.	ITM Trade OÜ	Aleksandr Kostin	Aleksandr Kostin 50%, Sergei Astafjev 50%

¹MAJANDUSAASTA ERINEB KALENDRIAASTAST, ²KONSOLIDEERITUD, ³KONSOLIDEERIMATA
EDETABELI KOOSTAS ÖILME MURU, OILME.MURU@ARIPAEV.EE, TEL 667 020

OMANIKUD ja OMANDUSED -
online infopank Agent
tunneb Eesti
ettevõtete omanikkeja
teab nende tausta

Agent teab!

Isikliku Agendi tellimiseks võta ühendust!
agent.aripaev.ee **agent** 667 0007
Äripäeva infopank

raamatupidaja.ee

kiire tee vastusteni

www.raamatupidaja.ee

Juhtiv Eesti raamatupidajatele mõeldud
veebiportaal ühendab vajalikud
uudised ja praktilised töövahendid

käive 2012, €	ärikasum 2012, €	punkti- summa	koht eelmisel aastal
11355 794	-296 913	544	79.
41 031 000	-4 273 000	545	1.
653 378	16 961	553	96.
1 009 687	24 999	557	95.
1 021 090	23 763	571	37.
1 779 994	-16 661	584	
1 723 760	-187 111	587	
580 294	-4 459	588	
994 953	-110 713	598	132.
572 383	13 330	604	
3 946 397	-162 637	612	59.
508 127	-56 119	612	47.
614 391	-20 541	632	110.
1 639 061	-810 479	636	125.
747 027	-25 576	640	89.
1 934 907	-286 808	650	29.
848 636	-1 016 435	713	

0,255

mln eurot teenis keskmiselt üks
TOPi mahtunud infotehnoloogia-
ja arvutiettevõtte kasumit.



Colonna

www.colonna.ee • Tartu mnt 14, Tallinn • Tel: +372 646 1004



Üürile anda erineva suurusega
äri- ja kaubanduspinnad üle Eesti:

2500m² lao- ja tööstuspinda
Tallinnas.

Prestone
Kaubanduskeskuses,
Kohtla-Järvel



Tel: + 372 5107969
Tel: + 372 6418698

Annemõisa Keskuses,
Tartus

Pärnus, Aida 5

Leola Kaubanduskeskuses,
Viljandis

Semu Kaubamajas, Võrus



Tel: + 372 5107969
Tel: + 372 6418698

Üürile anda
äripinnad Tallinnas

Niine tn.-l,
Osmussaare teel,
Kadaka teel,
Narva mnt-l.



Tel: + 372 646 1004
Martin Sillandi
Tel: + 372 511 9962
martin@colonna.ee

Creative Mobile'i muinasjutuline edulugu



VLADIMIR Funtikov. FOTO:
ANDRAS KRALLA

KRISTINA TRAKS,
kaasautor

Noore ärimhehe Vladimir Funtikovi loodud Creative Mobile'i edulugu on pöörane ja uskumatu - vaid paari aastaga tõusis mobiilmängude loomisega tegelev ettevõtte Äripäeva IT-firmade edetabeli tippu ning tegi oma omanikust miljonäri.

Funtikov lõi firma koos kahe kaaslasega vaid neli aastat tagasi. Enne seda oli toona 23aastane noormees töötanud ühes IT-firmas, kuid paraku otsustas ettevõtte Eestis otsad koomale tõmmata ja töötajad koondati. Mõnda aega oli Funtikov koguni töötu, siis aga otsustas koos kahe endise töökaaslasega, et võiks proovida teha mängu Androidi platvormile. Ei olnud noortel äri-meestel raha, kontakte ega ka õigupoolest mängude tegemise kogemust.

Raha reklaamist. Alguses prooviti teha n-ö nišimänge, kuid just väga sooja vastuvõttu ei tulnud. Siis muudeti äri-loogikat ning 1,5 aastat hiljem saabus hetk, kui firma suutis juba oma arveid maksta. Kui siiani oli töötatud kolmekesi, siis nüüd palgati paar esimest töötajat.

2011. aasta aprillis aga juhtus midagi ootamatut. Funtikov oli oma tiimiga kuus nädalat töötanud uue võidusõidumängu "Drag racing" kallal ning suuri lootusi hellitama lasti see välja. Siis aga hakkas juhtuma – mõne päevaga sai mäng populaarsemaks, kui Funtikov kunagi unistadagi julges. Juba esimesel nädalal laaditi mängu alla 40 000 korralt. Veelgi enam – ta figureerib Androidi võidusõidu-äppide kategooriate edetabelites tänini ja tänaseks on 150 miljonit inimest endale selle mängu alla laadinud.

Võib küsida, et kust tuleb mänguäris raha, kui mängude allalaadimine on tasuta? Vastus on, et rakenduse sees näidatavatelt reklaamidelt. Samuti saab näiteks "Drag racingu"

mängus juurde osta võimalust oma autot uhkemaks tuunida.

Creative Mobile'i käive kasvas eelmisel aastal ca kolm ja kasum üle kahe korra. Ettevõttest sai sisuliselt hetkega üks Eesti edukamaid *start-up*-firmasid. Kusjuures siinmail on nad suhteliselt tundmatud, sest põhilised mängijad asuvad USAs, Aasias ja Euroopa Liidu riikides.

Mäng tegi miljonäriks. Funtikov ütleb, et kuigi firma tegelik läbimurre toimus 2011. aastal, kajastus see kõik majandustulemustes alles järgmisel aastal ning sealt ka kõrge koht IT-firmade edetabelis. 2011. aastal sai Creative Mobile Google Top Developeri tiitli, 2012. aastal lisandus sellele auhind Webby Awards.

Mobiilimängud tõstsid Funtikovi ka Äripäeva rikaste edetabelisse, kus ta on 72. kohal. Saavutus on seda märki-

150

miljonit inimest on alla laadinud Creative Mobile'i ühe populaarsema rakenduse "Drag racing".

misväärssem, sest teised 20ndates aastates rikaste edetabelis olevad inimesed on saanud oma vara tänu jõukatele vanematele, kuid Funtikov on end ise nullist üles töötanud.

Riskialtis meeskond. Tema kolme töötajaga alustanud ettevõttes töötab praegu juba ca 90 töötajat, neid 80 Tallinas ja kümmekond teistes riikides. Funtikov on öelnud, et töötajaid valides peab ta oluliseks seda, et inimene oleks motiveeritud, julgeks riskeerida ja tahaks õppida.

Kas ka järgmisest IT-firmade edetabelist võib Creative Mobile'i leida tipust? Funtikov arvab, et pigem mitte, sest praegu käib töö kasvu jätkumise nimel ning seetõttu ei tule praeguse aasta majandustulemused nii tugevad, kui nad olid eelmisel aastal. "Tegelikult aga on meie äri tugevam kui enne," lisab ta.

Ä Voitja Creative Mobile

LOODUD 2009. aastal
PÕHITEGEVUS programmeerimine

OMANIKUD: Vladimir Funtikov 42,02%, Sergei Panfilov, Irina Panfilova, Viktoria Pikat, Serhiy Slyeptson

Creative Mobile kasvas olematust käibest miljoniteni

Mln eurot

Aasta	käive	kasum
2011	2,6	2,1
2012	8,4	5,1

ALLIKAS: ETTEVÕTTE
AASTAARUANDED



Tule pea jõulupidu Saku Pruulikojas

Jõulud on erilised ja meie jõulutoidud on sama erilised. Pruulikoja tublid kokad pakuvad jõulumenüüs hõrke ja puhtaid maitseid.

Pakume Teile ainulaadset ja meeldejäädavat meelelahutust – ekskursioon Eesti vanimasse õlletehasesse, Saku Õlletehasesse.

Lisainfo: www.pruulikoda.ee, saku@pruulikoda.ee, tel 53 026 858

MYFITNESS SOLARIS AVAME 07.12.2013

myfitness.ee

Liitu ONLINE juba täna!
Esimesele 200-le liitujale kingituseks SPORDIKOTT!

Liitumine
0 € kuni
31.12.2013

LIITU ONLINE
ALATI SOODSAM

*my*fitness
world class gym & studios



MEENE-
MÄRKIDEL
TALVINE
HINNAKIRI

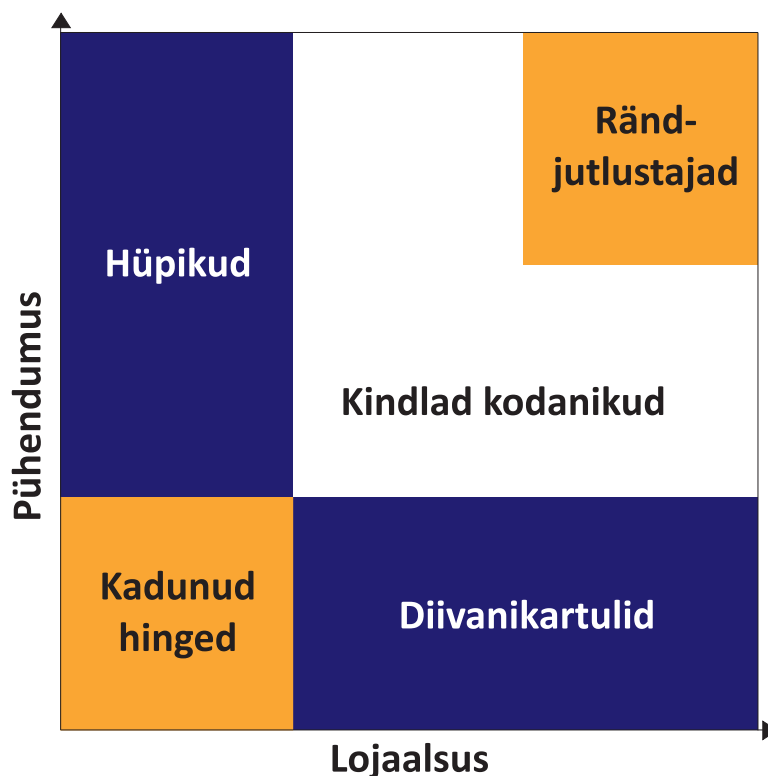
PÕRANDA-
KLEEBISED
SOODSAMALT*

WWW.TRYKIKESKUS.EE

*) Pakkumine kehtib kuni 31.12.2013

TEADLIK VALIK!
MURETUS TRÜKIASJADES.
KIRED LAHENDUSED SINU TRÜKISTELE.

Kolm Lõvi Trükikeskus, Pärnu mnt 139D, 11317 Tallinn
Tel +372 655 8466, 5332 6911, info@trykikeskus.ee • www.kolmlovi.ee • www.trykikeskus.ee



Töötajate rahulolu-uuringud HeiVälist

Hea ettevõtte juht!

Küsi oma töötajatelt ja klientidelt tagasisidet oma ettevõtte arendamiseks - neil on üllatavalt palju asjalikke ettepanekuid.

Meil on 20 aastat kogemusi Eestis ja Soomes!

Aitame teha 2014 . aasta tulemuslikuks töötajate ja klientide tagaside abil.

info@heival.ee
www.heival.ee
Tel +372 627 6190
Esindused: Tallinn Tartu

HEIVÄL CONSULTING