PwC globaalse tippjuhtide uuringu Balti raport

PwC's 29th Annual Global CEO Survey





Sisukord

PwC Eesti juhi eessõna 3
Majandusanalüütiku eessõna 4
Tippjuhtide uuringu kokkuvõte 6
Maailmamajandus 9
Ärimudelite mitmekesistamine 14
Välisturud 15
Tehisintellekti mõju 18
Riskid 23
Tööjõud ja palgad 25
Rahulolu valitsusega 28
Eesti, Läti ja Leedu tippjuhtide kommentaarid 30



Teet Tender
PwC Eesti juht

Seekordne PwC globaalne tippjuhtide uuring on järjekorras juba 29. Baltikumile kohaldatud uuringut oleme läbi viinud ligikaudu poole vähem aastaid, kuid tänu uuringus osalenud juhtide panusele on tekkinud pikk vaade ärikeskkonnast ja selle muutustest.

Sarnaselt eelmistele aastatele jätkub ettevõtete tegevuskeskkonnas ebakindlus ning pidev valmisolek järgmisteks üllatusteks. Siiski paistab, et ettevõtted on õppinud sellise Ameerika mägede sõiduga toime tulema ning paljud on näidanud kiiduväärt kohanemisvõimet.

PwC 2026. aasta Balti tippjuhtide uuring toob välja, milline on juhtide hinnang majanduslikele ning ühiskondlikele trendidele, valitsuse tegevusele, millised on kõige põletavamad teemad tippjuhtide töölaual ning olulise päevakajalise teemana: milline on olnud tehisintellekti reaalne mõju ettevõtete tegevusele ja majandustulemustele.

Samade väljakutsetega igapäevaselt tegelevate kolleegide arvamused võivad anda tuge vajalike otsuste tegemiseks kestvas muutuste keerises, seega kutsun lugema ja kaasa mõtlema. Loodetavasti on uuringu tulemused väärtuslikuks sisendiks strateegiliste valikute tegmisel ja ettevõtete edasise hea käekäigu kindlustamisel.

Majandusanalüütiku eessõna



Triinu Tapver, PhD
LHV makroanalüütik ja majandusteadlane

Eesti majandus tegi 2025. aastal esimesi samme taastumise suunas, kasvades aasta kokkuvõttes napi 0,5%. Selle tagasihoidliku kasvunumbri taga on peamiselt avaliku sektori kulud ja investeeringud, samal ajal kui ettevõtlussektor ning kodumajapidamised püsisid endiselt kerges languses. Seega ei olnud majanduse taastumine veel laiapõhjaline.

Samal ajal andis endast häälekalt märku tugev hinnasurve. Aastane inflatsioon ulatus 4,8%-ni, peegeldades nii toidu- ja teenusehindade jätkuvat kasvu kui ka mitmete maksutõusude mõju. Hinnatõusu kiirendasid käibemaksu ja aktsiiside tõus ning mootorsõidukimaksu kehtestamine.

Üldist meeleolu hoidis jahedana jätkuv ebakindlus maailma geopoliitika- ja kaubandusmaastikul, mis on venitanud majanduse taastumist pikale. Mitme järjestikuse kriisiaasta mõju jõuab endiselt aegamööda kohale, peegeldudes nii tagasihoidlikus sisenõudluses kui ka ettevõtete kasumiridadel. Kuigi mõnes valdkonnas on suudetud kasumlikkust parandada, on näiteks jaekaubanduses olukord lähenemas kriitilisele piirile.

Ettevõtete seas valitses pigem ootav ja ettevaatlik hoiak, mis paistis selgelt välja ka investeerimisotsustest. Kui majanduses tervikuna investeeringud põhivarasse vähenesid, siis erandina püsis aktiivsus üleval kinnisvara- ja ehitussektoris. Vastukaaluks oli laenuturg see-eest vägagi elav, eriti aasta teises pooles. Ettevõtete laenuportfell kasvas aastaga ligi 12%, mis on selge märk valmidusest panustada uude kasvu.

Kuigi laiapõhjalist kasvu majandusse veel ei saabunud, andsid põhjust optimismiks esimesed selged positiivsed märgid nii töötlevas tööstuses kui ka ekspordis, kus kardetud tollimaksude mõju on osutunud arvatust leebemaks. Ekspordi kasvutrend oli mõõdukas ja kaupade väljavedu näitas kiirenemist. Tõsi, nende märkide taga ei ole veel kindlalt püsivat trendi, sest maailmas jätkuvad muutlikud olud ka sel aastal. Samas tuleb tõdeda, et sellest ongi saamas uus normaalsus. Ent just sellises keskkonnas on ajalooliselt esile tõusnud Eesti ettevõtete suurim tugevus – paindlikkus ja kiire kohanemisvõime.

Kui vaatame tagasi viimase kuue aasta pikkusele kriiside jadale, on selge, et praegu toimuv on Eesti majanduse jaoks isegi põhjapanevam kui möödunud finantskriis. See toob valusalt esile meie majanduse nõrkused ning näitab, et senistest tugevustest ei pruugi uueks kasvutsükliks enam

piisata. Euroopa Liiduga liitumisele järgnenud hoog on raugenud.

Meie konkurentsivõime ja majanduskeskkond on läbimas olulist muutust. Kulude, eriti tööjõukulude kiire kasv annab selge signaali, et varasemale kulueelisele rajatud ärimudelid on ammendumas. See areng sunnib meid astuma järgmist sammu majanduse arengus. Peame liikuma väärtusahelas ülespoole, panustades innovatsioonile, kõrgemale lisandväärtusele ja tootlikkuse kasvule. Senise arengutaseme tagamise asemel võiksime tegeleda uue ja targema kasvu leidmisega.

Eesootavale vaadates peame leidma vastused kolmele suurele küsimusele, millest sõltub Eesti ja siinsete ettevõtete edasine käekäik.

Esiteks, kuidas me oma ressursse jaotame? Nii riik kui ka ettevõtted peavad põhimõtteliselt ümber mõtestama ressursside jaotuse. Kasvanud kulubaas ja muutunud globaalne foon nõuavad seniste ärimudelite kriitilist hindamist. Stabiilses keskkonnas toiminud kulude planeerimise põhimõtted enam ei kehti. Praeguses majandustsüklis on eelis neil, kelle ärimudel peab vastu ka siis, kui kõik plaanipäraselt ei lähe. Fookusesse tõuseb kulude juhtimine ja paindlikkus.

Teiseks, kuidas tehnoloogiaga sammu pidada? Maailmamajandust raputavad tehnoloogilised muutused, sealhulgas tehisintellekti areng, mis sunnivad ka Eesti ettevõtteid oma tegevust ja protsesse muutma. Seniste tegevuste efektiivsemaks muutmine tehnoloogia abil on vältimatu. Samal ajal võib globaalne ebakindlus ja tarneahelate ümberkorraldamine luua meie ettevõtetele uusi võimalusi just Euroopa siseturul.
Kolmandaks, milline on meie riigi rahanduse pikaajaline plaan? Kasvav eelarvepuudujääk tähendab paratamatult, et meie puhvrid tulevasteks kriisideks on õhemad. Kui me ei suuda samal ajal tõsta majanduse üldist tootlikkust, on oht langeda keskpärasuse lõksu.

Kuigi eesootavad väljakutsed on kahtlemata märkimisväärsed, peitub praeguses murrangulises ajas ka ainulaadne võimalus uueks kasvuks. Eesti ettevõtete ajalooline paindlikkus, nutikus ja kiire kohanemisvõime on omadused, mis on just praeguses muutlikus maailmas meie suurimaks tugevuseks. Kui tegutseme ja mõtleme targalt ning investeerime efektiivsusesse ja uutesse lahendustesse, saame need väljakutsed enda kasuks pöörata.



Tippjuhtide uuringu kokkuvõte

PwC viis läbi iga-aastase suure tippjuhtide küsitlusuuringu, mille käigus koguti nii kohalike kui globaalsete tippjuhtide hinnanguid ning arvamusi mitmete oluliste teemavaldkondade ja trendide osas. 2026. aasta kohta avaldas arvamust Baltikumis 192 tippjuhti, sh 75 neist Eestist. 23% uuringus osalenud ettevõtete aastakäive ületas 200 miljoni piiri. Tippjuhtide hinnanguid ja arvamusi koguti perioodil 17.november 2025 - 29. jaanuar 2026. Küsimustik tugines globaalsele uuringule, olles kohandatud Eesti, Läti ja Leedu oludele. Globaalses uuringus osales sel aastal kokku 4 454 tippjuhti.

Tänavuse Baltikumi tippjuhtide uuringu peamisteks fookusvaldkondadeks olid majanduslikud väljavaated ja kohalik ärikeskkond, globaalsetest sündmustest tulenevad riskid, tehisintellekt, tööjõud ja värbamine ning rahulolu valitsuse tegevusega.

Käesoleva uuringu tulemused näitavad, et Eesti tippjuhtide hinnangul on nii globaalse kui ka kohaliku majanduse väljavaated alates 2023. aastast järjepidevalt paranenud. Sellele vaatamata ei kajastu nimetatud optimism oma ettevõtte tulude kasvuprognoosides, mis on jäänud tagasihoidlikuks. Ilmneb teatav paradoks: majanduskeskkonna üldisi väljavaateid hinnatakse küll üha soodsamalt, kuid oma organisatsiooni kasvupotentsiaali suhtes ollakse endiselt valdavalt skeptilised.

Eesti tippjuhtide optimistlikku sentimenti toetab Eesti Panga 2025. aasta detsembri majandusprognoos, mille kohaselt on Eesti majandus taastumas. Taastumist toetavad eelkõige välisturgude kosumine, riigipoolsed sammud – sealhulgas tulumaksumuudatused ja riigi kulutuste kasv, alanenud intressimäärad ning aeglustuv hinnatõus. 2026. aastal oodatakse SKP kasvu 3,6% ja tarbijahindade tõusu aeglustumist 2,9%-ni. Tulumaksureform tõstab 2026. aastal inimeste kätte jäävat tulu märkimisväärselt – keskmine netopalk suureneb seadusemuudatuse mõjul ligikaudu kaks korda kiiremas tempos kui brutokuupalk, umbes 10% võrra. Koos inflatsiooni aeglustumisega tähendab see inimeste reaalse ostujõu olulist paranemist, mis peaks andma täiendava tõuke ka sisetarbimisele ja ettevõtete tulude taastumisele.

Samas mõjutab majanduse väljavaadet endiselt keeruline geopoliitiline olukord ning ebakindlus tuleviku suhtes, sealhulgas riigi rahanduse kestlikkusega seotud küsimused. Ühtlasi on käesoleva aasta uuringu üheks kestkeks teemaks tehisintellekti kasvav roll äris. Tehisintellekti buumi algusest 2022. aastal on möödunud juba neli aastat, mis on andnud tippjuhtidele piisava aja, et hinnata tehisaru tegelikku mõju äritulemustele. Uuringu tulemused viitavad sellele, et vaatamata laiaulatuslikule katsetamisele on käegakatsutavate tulemusteni jõudnud vaid vähesed – kõigest 4% uuringus osalenud Eesti tegevjuhtidest kinnitab, et tehisintellekt on üheaegselt kaasa toonud nii kulude vähenemise kui ka tulude kasvu. Võrdluseks: globaalselt oli sama näitaja 12%.





Majandus

Eesti tippjuhtide hinnangul on majanduse väljavaated neljandat aastat järjest paranenud

- Maailmamajanduse väljavaadete osas on Balti üleselt kõige optimistlikumad endiselt Eesti tippjuhid - kui ligi kolmandik Läti ja Leedu tippjuhtidest prognoosivad globaalse majanduse kasvu, siis Eestis omab taolist nägemust lausa 59% tippjuhtidest.
- Sarnane eestlaste optimism valitseb ka enda riigi majanduskasvu väljavaadete osas. Kui kaks aastat tagasi olid eestlased kõige pessimistlikumad (vaid 9% tippjuhtidest uskus majanduskasvu ning 52% prognoosis langust), siis nüüdseks on olukord kardinaalselt muutunud – tervelt 59% tippjuhtidest usub kasvu ning vaid 12% langust. Leedu tippjuhtide seas usub kasvu 49% ning langust 17% ja Lätis on languse prognoosijaid (31%) juba rohkem kui jätkuva kasvu usku tippjuhte (27%).
- Oma organisatsiooni järgmise 12 kuu tulude osas prognoosivad Eesti tippjuhtidest kasvu 44%, stabiilsust 48% ning langust 8%. Tegemist on ettevaatliku optimismiga - kui kasvu osakaal on jäänud 2025 aastaga võrreldes samaks, siis tõusnud on stabiilsust prognoosivate Eesti tippjuhtide osakaal. Järgmise kolme aasta perspektiivis on samuti toimunud väike nihe positiivsuse poole ning nüüdseks usub Eesti tippjuhtidest käibe kasvu juba 84%.
- Eestlaste prioriteetseim välisturg on esimest korda Soome asemel Läti, kuid tõusnud on ka Leedu (33%) ja Saksamaa (32%) olulisus. Suurima languse on teinud Soome turu prioriteetsus, langedes eelmise aastaga võrreldes 14%.
- Huvitaval kombel on eestlased on Baltikumis kõige optimistlikumad maailmamajanduse ja kohaliku tasandi majanduse väljavaadete osas, kuid kõige vähem optimistlikumad oma organisatsiooni tulude kasvu osas.

Riskid

Geopoliitline risk on endiselt suurim väljakutse, kuid küberturvalisuse risk on märkimisväärselt tõusnud

- Baltikumi tegevjuhid hindavad endiselt geopoliitilist riski meie piirkonnas põhiliseks riskifaktoriks: 55% Eesti, 50% Läti ja 43% Leedu tegevjuhtidest on andnud sellele riskile kas kõrge või väga kõrge riskihinnangu.
- Geopoliitiline ebakindlus on omakorda vähendanud suuremahuliste investeeringute tegemist – 38% Eesti tippjuhtidest markeerisid investeeringute tegemise tõenäosuse langust.
- Eestis peetakse endiselt oluliseks küberturvalisusega seotud riske ning antud riski olulisus on ka märgatavalt tõusnud Läti tippjuhtide jaoks. Ligi 40% Eesti tippjuhtidest tunneb, et nende ettevõte on kas olulisel või väga olulisel määral haavatavad antud riski suhtes. Lätis ja Leedus on antud näitajad on vastavalt 45% ja 25%.
- Inflatsiooni risk on endiselt suur muretekitaja, eriti Eestis, kus 39% tippjuhtidest tunneb, et nende ettevõte on kas oluliselt või väga oluliselt antud riski osas haavatavad. Samas on aastaga toimunud inflatsiooniriski hinnangutes märgatav 11 protsendipunktini ulatuv leevenemine.
- Vähem olulisemateks riskideks peetakse sotsiaalset ebavõrdsust ja kliimamuutust. See trend on sarnane globaalse küsitluse tulemustele, kus antud faktoreid peeti samuti vähem olulisemaks kui kunagi varem.

Tehisintellekti* mõju

Tehisintellektist ei ole veel saanud kasvu ja kasumlikkust määrav lüli

- 65% Baltikumi tegevjuhtidest leiab, et tehisintellektil mõju kuludele on puudunud või on olnud väga väike (+/- 5%) ning 78% arvab sama käibe osas.
- Tehisintellekti kasutuselevõtt on kõige suuremat ja üllatuslikult vastandlikku mõju avaldanud finantssektoris: 20% Eesti tippjuhtidest leiab, et tehisintellekti rakendamine on kulusid vähendanud, samas kui 30% juhitest märgib, et see on

* Tehisintellekt (AI) viitab arvutisüsteemidele, mis suudavad täita ülesandeid, mis tavaliselt vajavad inimmõtlemist. See hõlmab generatiivset AI-d ja agentset AI-d.

kulusid hoopis suurendanud.
- Hoolimata laialdasest kasutuselevõtust on tulemuslikku mõju saavutanud veel vähesed – vaid 19% Baltikumi tippjuhtidest leiavad, et tehisintellekt on kulusid vähendanud ning 15%, et tehisintellekt on nende ettevõtte käivet suurendanud.
- 35% Eesti ettevõtetest on loonud teekaardi tehisintellekti kasutusele võtmiseks, kuid vaid 15% Eesti tippjuhtidest nõustuvad väitega, et nende tehisarusse investeerimise maht on piisav ettevõtte tehisaruga seotud eesmärkide täitmiseks.
- Tehisintellekti mõju tööhõivele on Eesti tegevjuhtide hinnangul tugevalt seotud ametikoha tasemega ja mõjutatud on just väiksemat kogemust nõudvad positsioonid: noorema taseme töötajate puhul ootab järgmise kolme aasta jooksul lausa 46% Eesti tippjuhtidest tööhõive vähenemist, kesktaseme osas 27% ning senioorsel tasemel vaid 15%.

Tööjõud ja palgad

Palgakasvu prognoos on muutunud optimistlikumaks, ent tööjõu vajaduse prognoos pessimistlikumaks

- 29% Eesti tegevjuhtidest usub, et 2026. aastal on võrreldes varasemaga töötajate värbamine lihtsam, mis on Baltikumis selgelt kõige kõrgem näitaja.
- Jätkuvalt usub üle poolte tippjuhtidest, et nende tööhõive jääb 2026. aastal sarnasele tasemele, kuid Eesti tegevjuhtide seas on tõusmas teatud pessimism – 19% vastanutest usub, et nende töötajate arv käesoleval aastal väheneb, mis on 8 protsendipunkti enam kui eelmisel aastal. See on eriti tugevas kontrastis Leedu olukorraga, kus töötajate vähenemist ei prognoosi ükski sealne tippjuht.
- 60% Eesti tegevjuhtidest hindab, et nende juhitud ettevõtte palgakasv jääb 2026. aastal vahemikku 0% kuni 5%. Hinnangutes on siiski võrreldes eelmise aastaga täheldada teatavat optimismi, kuna 6% kuni 10% palgakasvu prognoosivate juhtide osakaal on aastaga 15 protsendipunkti võrra tõusnud ning jõudnud 28% tasemele.
- Lätlaste seas on palgakasvu ootus endiselt kõige madalam (12% ei näe üldse, et palk kasvaks), kuid Leedu tegevjuhid prognoosivad tugevamat palgakasvu (44% prognoosivad 6% kuni 10% palgakasvu ning lausa 10% puhul on palgakasv suurem kui 11%).

Rahulolu valitsusega

Murekohad on endiselt administratiivkulude langetamine ja maksukeskkonna konkurentsivõime

- Suurima läbikukkumisena hindavad Eesti tippjuhid jätkuvalt riigi saamatust administratiivkulude vähendamisel. Võrreldes eelmise aastaga – mil 84% juhtidest pidas riiki administratiivkulude vähendamise osas täielikult või mõnevõrra ebaefektiivseks – on selle aasta tulemustes näha pisut väiksemat rahulolematust (73%). Samuti peetakse täiesti või mõnevõrra ebaefektiivseks ärikeskkonna arendamist (57%) ja riigi maksukeskkonna konkurentsivõimet (54%).
- Enim ollakse rahul riikliku kaitsevõimega ja turvalisuse valdkonna tegevustega, kus 46% vastanutest on arvamusel, et see on teatud määral efektiivne ning 14% usuvad, et see on väga efektiivne.



Maailmamajandus

Ülemaailmne uuring toob välja, et tegevjuhtide kindlustunne tulude väljavaate osas on langenud viie aasta madalaimale tasemele. Seevastu ootab 59% Eesti tippjuhtidest 2026. aastal maailmamajanduse kasvu, mis on märkimisväärne tõus võrreldes eelmise aasta 49% ja üle-eelmise aasta 18%-ga. Kasvuootus on kõige positiivsem suuremate ettevõtete seas, mille käive ületab 200 miljonit eurot – seal prognoosib majanduskasvu koguni 65% juhtidest. Lätis on üldine meelestatus majanduskasvu osas jäänud eelmise aastaga võrreldes suhteliselt samale tasemele, samas kui Leedus on meelestatus muutunud mõnevõrra optimistlikumaks – majanduskasvu uskuvate tegevjuhtide osakaal on aastaga tõusnud 27%-lt 38%-le.

Kuidas hindavad ettevõtete juhid globaalset majanduslikku väljavaadet 2026. aastal?

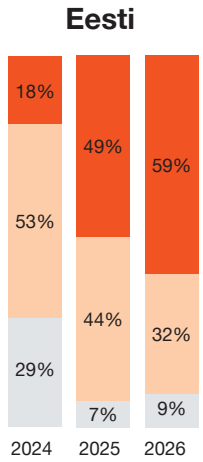
Küsimus:

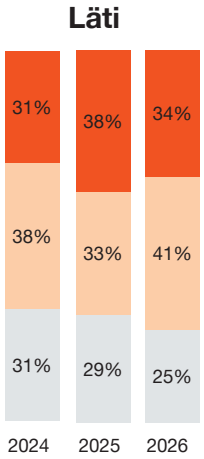
Milline on Teie arvamus globaalse majanduse kohta järgmise 12 kuu jooksul?

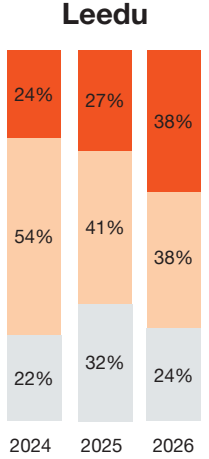


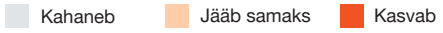












Balti riikide majandus

Oma riigi majanduse kasvu suhtes on optimism enim tõusnud Eesti tippjuhtide seas. Koguni 59% juhtidest ootab 2026. aastal majanduse elavnemist, mis on lausa 28 protsendipunktiline kasv võrreldes eelmise aasta märksa pessimistlikuma vaatega. Samaväärselt on langenud ka majanduslangust prognoosivate juhtide osakaal – kui eelmise aastal kartis langust veel 29% tippjuhtidest, siis nüüdseks on neid vaid 12%.

Eelmisel aastal olid Eesti ja Läti tippjuhtide prognoosid oma riigi majanduskasvu väljavaate osas sarnased, aga sel aastal ei ole Läti tippjuhid eestlaste optimismiga kaasa tulnud ning nende hinnangud on jäänud eelmise aastaga sama konservatiivseks. Leedu on oma majanduskasvuga viimastel aastatel olnud selge Baltikumi vedur ning sealne optimism ei ole raugenud – jätkuvalt usuvad pooled tippjuhtidest ka edasist kasvu. Leedu edu taga on eeskätt tugev sisenõudlus, mida toetab kiirem palgakasv, ulatuslik ELi fondide kasutamine ning laiapõhjalisem ja paremini hajutatud ekspordistruktuur.

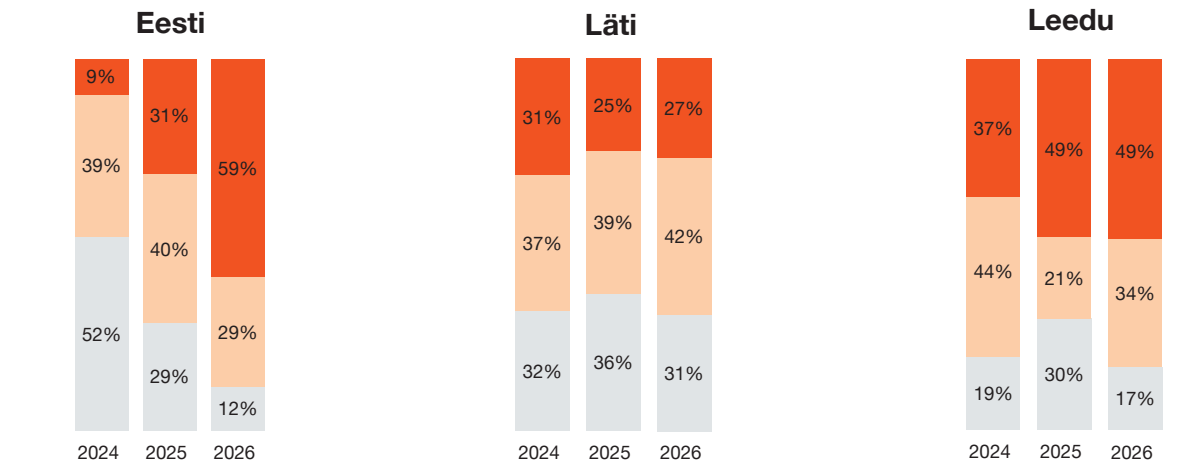
Eesti tippjuhtide optimistlikku meelestatust toetab Eesti Panga 2025. aasta detsembri majandusprognoos, mille kohaselt on Eesti majandus taastumise teele asunud. Eesti Pank prognoosib 2026. aastaks SKP kasvu 3,6% ning tarbijahindade tõusu aeglustumist 2,9%-ni[1]. Taastumist kannustavad mitmed tegurid: välisturgude järkjärguline kosumine, alanenud intressimäärad ning aeglustuv hinnatõus. Olulist rolli mängib ka riigi aktiivne fiskaalpoliitika – 2026. aastal kasvavad märkimisväärselt riigi kulutused ja investeeringud eelkõige kaitse, taristu ning avaliku sektori valdkondades, kusjuures nende finantseerimine tugineb suuresti laenukapitalile[2]. Samal ajal avaldab mõju maksuküüru kaotamine[3], mis suurendab töötajate kätte jäävat tulu keskmiselt ligikaudu 10% võrra ja peaks andma täiendava tõuke sisetarbimisele.

Balti tippjuhtide hinnangud majanduse väljavaadetele

Küsimus:

Kuidas usute muutuvat oma asukohariigi majandust järgmise 12 kuu jooksul?





1 Eesti Pank https://www.eestipank.ee/teemad/majandusprognoos

2 Eesti Pank. https://www.eestipank.ee/press/prognoos-jargmise-aasta-majanduskasv-tuleb-peamiselt-riigi-laenuraha-toel-23092025

3 EMTA. https://www.emta.ee/eraklient/maksud-ja-tasumine/maksusoodustused/maksuvaba-tulu-arvestamine

Hoolimata kõige optimistlikumatest maailmamajanduse ja oma riigi majanduse prognoosidest, on eestlased Baltikumis kõige konservatiivsemad oma ettevõtte kasvu suhtes. 12 kuu vaates usub Eestis oma ettevõtte käibe kasvu 44%, samas kui Lätis on vastav näitaja 50% ja Leedus lausa 64%. On märkimisväärne, et Leedus oma käibe langust 12 kuu vaates ei peeta praktiliselt võimalikuks – langust uskuvaid tippjuhte vaid 2% (12 protsendipunkti vähem kui 2025). Positiivseid ootusi toetab seal ilmselt ka Leedu pensionireform, mille tulemusel on ligikaudu viiendik pensionikogujatest otsustanud raha süsteemist välja võtta, suurendades lühiajaliselt tarbimist ja andes majanduskasvule täiendava tõuke.

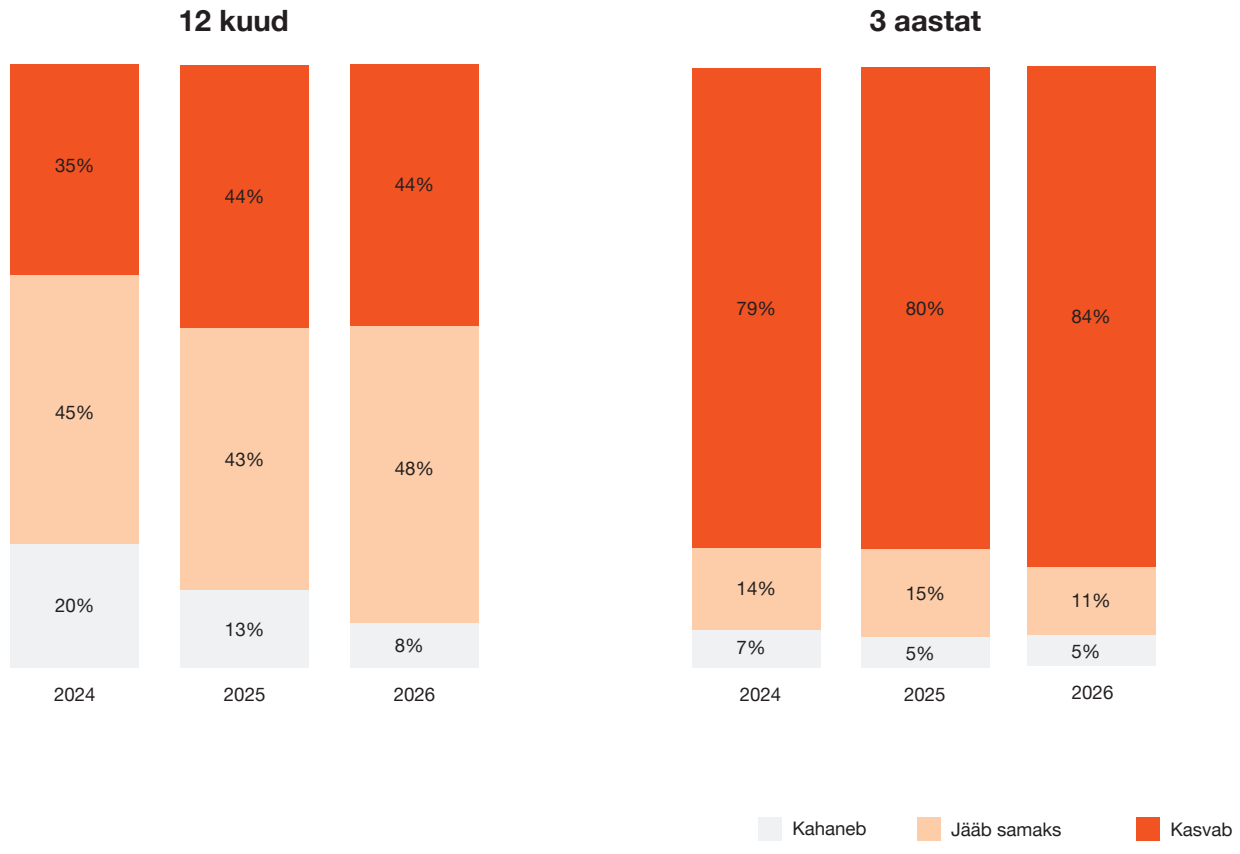
Järgmise kolme aasta perspektiivis on samuti toimunud väike nihe positiivsuse poole ning nüüdseks usub Eesti tippjuhtidest oma ettevõtte käibe kasvu juba 84%.

Märkimisväärselt optimistlikumad on Eestis nooremad, kuni 49-aastased tegevjuhid – nende seas ei prognoosi ükski tippjuht oma organisatsiooni tulude vähenemist ei 12 kuu ega 3 aasta vaates. Seevastu 50-aastaste ja vanemate tegevjuhtide seas prognoosib organisatsiooni tulude vähenemist 12 kuu vaates 14% ning 3 aasta vaates 9%.

Eesti tippjuhtide kasvuprognoos enda juhitavatele ettevõtetele

Küsimus:

Kas usute, et Teie organisatsioonil on väljavaateid tulu suurendamiseks järgmise 12 kuu ja järgmise 3 aasta jooksul?



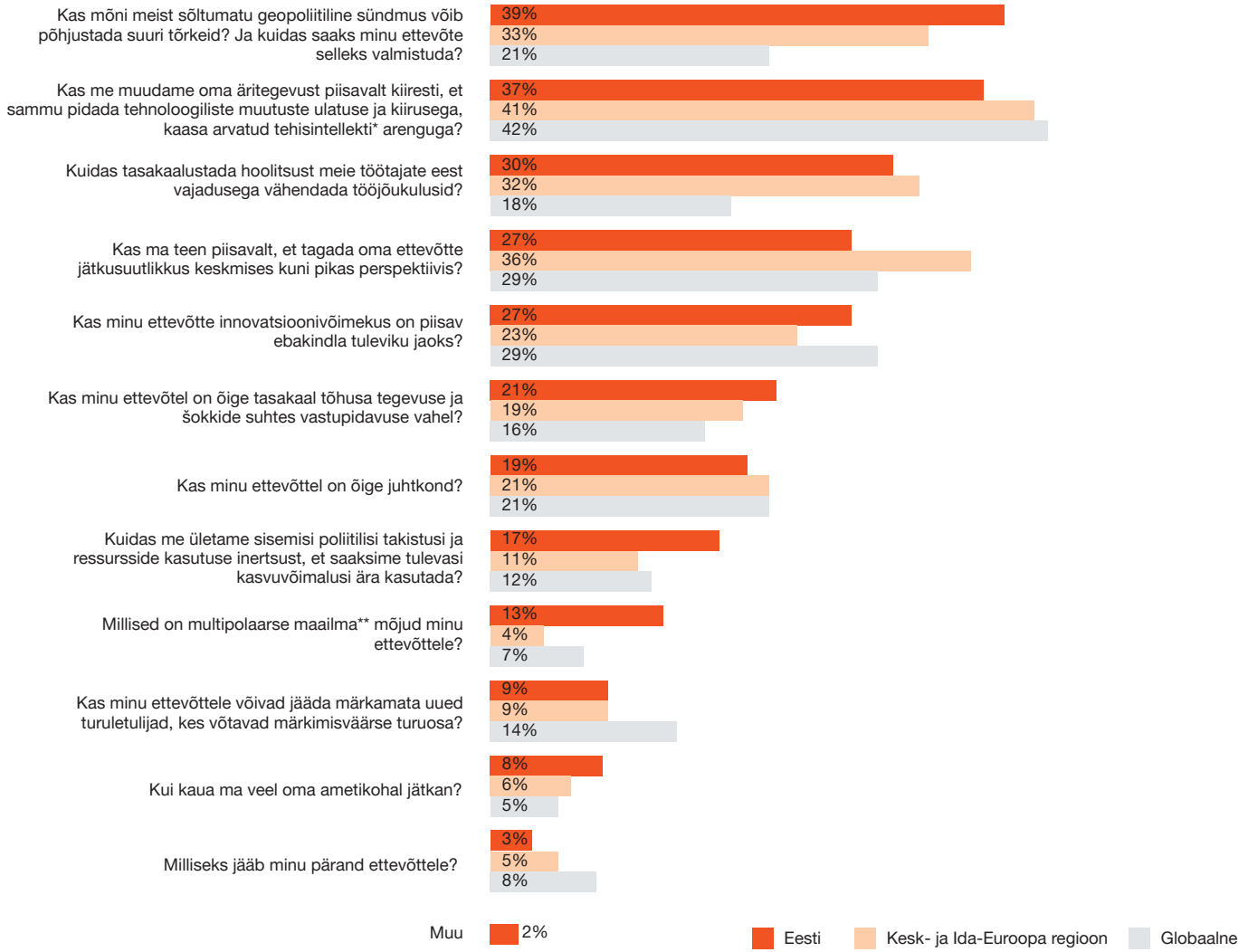
Millised on tegevjuhtide olulisimad murekohad?

Kesk- ja Ida-Euroopa piirkonna tegevjuhtide vaates muretseb 41% tegevjuhtidest tehnoloogia ja tehisintellektiga sammu pidamise pärast ning 36% oma ettevõtte keskpika ja pikaajalise elujõulisuse pärast.

Eesti tippjuhtide vastused peegeldavad osaliselt sarnast murepilti, kuid rõhuasetused on mõnevõrra erinevad. Eesti tippjuhtide peamiseks murekohaks on kontrollimatute geopoliitiliste sündmuste mõju oma ettevõttele (39%), mis on ootuspärane arvestades, et geopoliitiline risk on Eesti tippjuhtide jaoks järjepidevalt kõige kõrgemalt hinnatud riskitegur. Teisel kohal on mure tehnoloogiliste muutuste ja tehisintellekti arengutega sammu pidamise pärast (37%) – näitaja, mis on peaaegu võrdne globaalse tasemega (41%) ning kinnitab, et tehisintellekti kiire arengutempo tekitab Eesti tippjuhtides samaväärset ebakindlust. Kolmandal kohal on küsimus, kuidas tasakaalustada töötajatest hoolimist vajadusega tööjõukulusid vähendada (30%), mis viitab kohaliku tööjõuturu pingetele ja kasvava palgasurve mõjule.

Küsimus:

Mis on see küsimus, mis Teid praegu kõige rohkem muretsema paneb?



* Tehisintellekt (AI) viitab arvutisüsteemidele, mis suudavad täita ülesandeid, mis tavaliselt vajavad inimmõtlemist. See hõlmab generatiivset AI-d ja agentset AI-d.

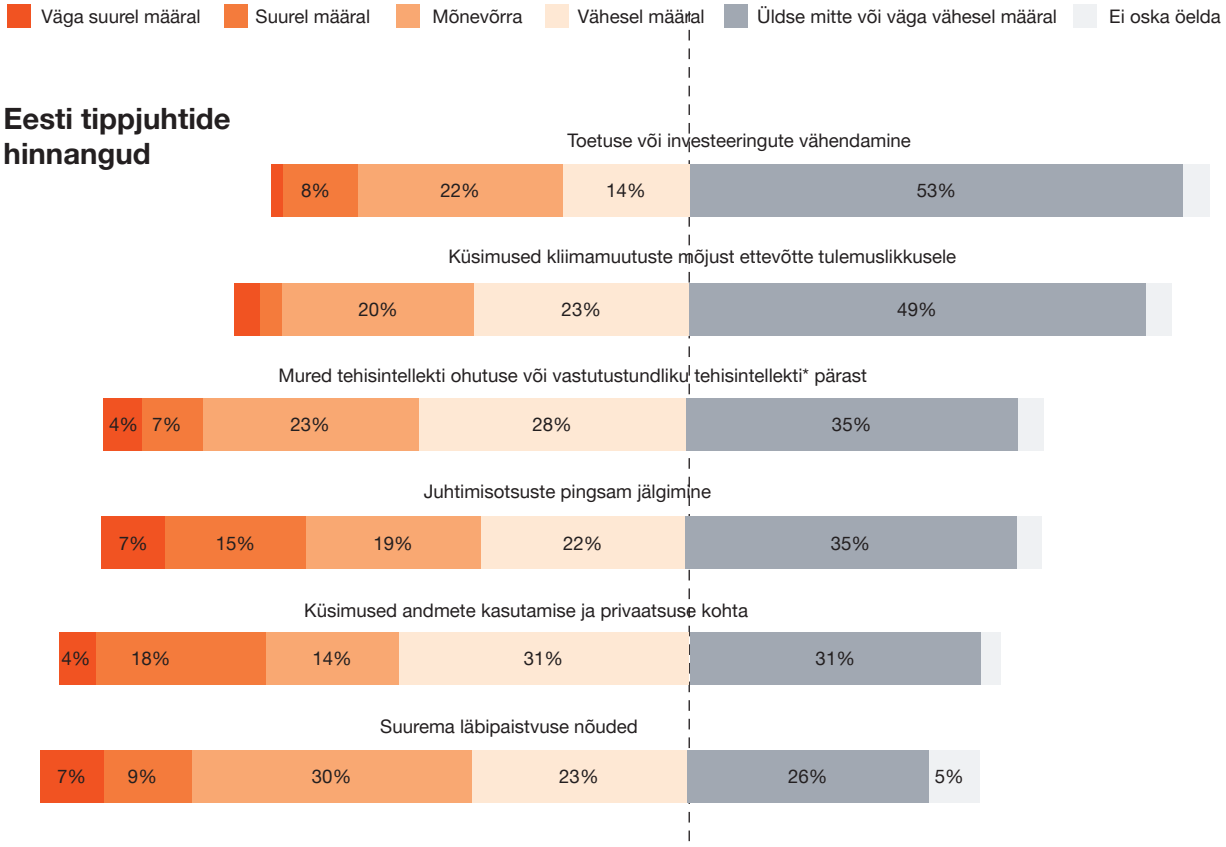
** "Multipolaarne maailm" viitab rahvusvahelisele süsteemile, kus mitmed võimsad riigid või blokid omavad olulist mõju maailmaasjadele—poliitiliselt, majanduslikult, sõjaliselt ja kultuuriliselt.

Ligikaudu kolmandik Kesk- ja Ida-Euroopa tippjuhtidest on viimase 12 kuu jooksul vähemalt mõõdukal määral seisnud silmitsi sidusrühmade muredega, mis puudutavad tehisintellekti ohutust ja vastutustundlikku kasutamist (36%), andmekasutust ja privaatsust (36%) ning läbipaistvust (30%). Antud näitajad on väga sarnased ka Eesti tasandil, kus suurenenud survet tehisintellekti ohutuse ja vastutustundlikku kasutamise osas tõid välja 34%, andmekasutust ja privaatsust 36% ning läbipaistvust 46%.

Küsimus:

Millisel määral on teie ettevõte viimase 12 kuu jooksul kogenud mõnda järgmistest usaldusprobleemidest peamiste sidusrühmade poolt (nt juhatus, kliendid, järelevalveasutused, investorid, töötajad)?

Eesti tippjuhtide hinnangud



* Tehisintellekti arendamine ja kasutamine viisil, mis on ohutu, õiglane, läbipaistev ja kooskõlas inimväärtustega — vähendades riske nagu kallutatus, väärkasutus või kahju tekitamine.

Ärimudelite mitmekesistamine

Ärimudeli mitmekesistamine ja ümberkujundamine on Kesk- ja Ida-Euroopa tippjuhtide jaoks strateegiliselt olulisel kohal – 49% piirkonna ettevõtetest on viimase viie aasta jooksul sisenenud uutesse sektoritesse ja loonud uusi tuluvoogusid[4]. Baltimaades on vastav näitaja märkimisväärselt tagasihoidlikum. Eestis kinnitas uutesse sektoritesse laienemist vaid 19% tippjuhtidest, mis on küll Baltikumi kõrgeim tulemus, kuid jääb Kesk- ja Ida-Euroopa keskmisele siiski oluliselt alla.

Tähelepanuväärne on ka asjaolu, et märkimisväärselt suur osa tippjuhtidest (60%) ei osanud antud küsimusele ühest vastust anda. See viitab sellele, et paljude Balti ettevõtete jaoks ei pruugi uutesse sektoritesse sisenemine olla teadlik strateegiline valik ning ärimudeli ümberkujundamise teema on jäänud sisulise tähelepanuta. Arvestades, et Kesk- ja Ida-Euroopa ettevõtted on olnud ärimudeli mitmekesistamisel märksa aktiivsemad, tõstatub küsimus, kas Balti ettevõtete konservatiivsem lähenemine võib pikemas perspektiivis piirata nende konkurentsivõimet ja vastupanuvõimet majanduskeskkonna muutustele.

4 PwC. CEE CEO Survey – CEE Edition. https://cee.pwc.com/pwc-29th-annual-global-ceo-survey.html

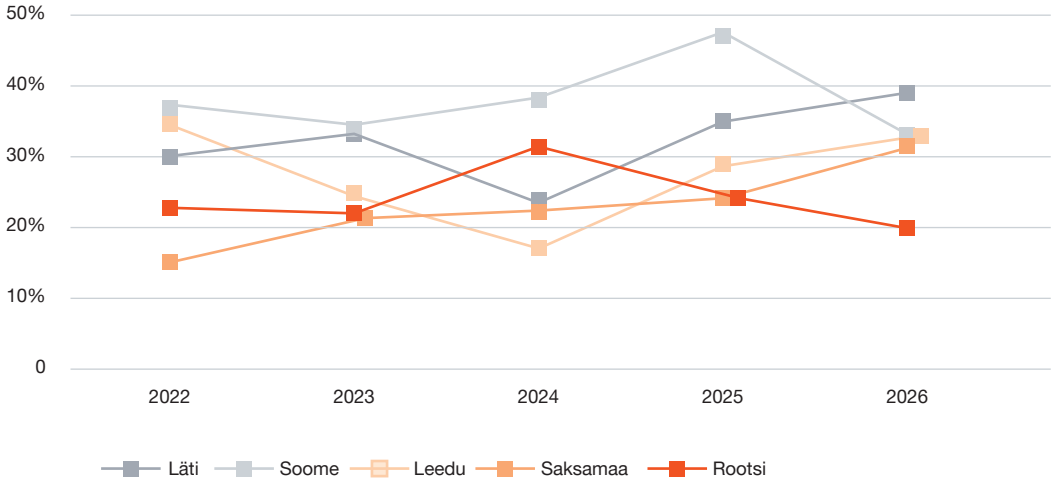


Välisturud

Soome ei ole Eesti tippjuhtide prognooside kohaselt esmakordselt enam kõige olulisem välisturg. Esikoha on võtnud Läti, mida peab kolme kõige olulisema välisturu hulka kuuluvaks lausa 39% Eesti tippjuhtidest (Soomet nüüd vaid 33%). Tõenäoliselt on tegu mitme teguri koosmõjuga: Soome majanduse (eriti ehitussektori) pikaajaline nõrkus on vähendanud selle turu atraktiivsust, samal ajal kui Balti integratsiooni süvenemine, Venemaa turu kaotusest tingitud ümberorienteerumine ja Läti majanduse kasvupotentsiaal on tõstnud Läti tähtsust Eesti ettevõtjate silmis.

Viimase viie aasta jooksul on Eesti jaoks viis kõige olulisemat välisturgu jäänud samaks, kuid nende omavaheline positsioneerimine on märgatavalt muutunud. Lisaks Soome tähtsuse järsule kukkumisele on märkimisväärne Saksamaa turu olulisuse pidev kasv, mis on viie aastaga enam kui kahekordistunud 15%-lt 33%-le, peegeldades Eesti ettevõtjate kasvavat ambitsiooni siseneda suurematele Euroopa turgudele.

Välisturu trendid viimase viie aasta lõikes

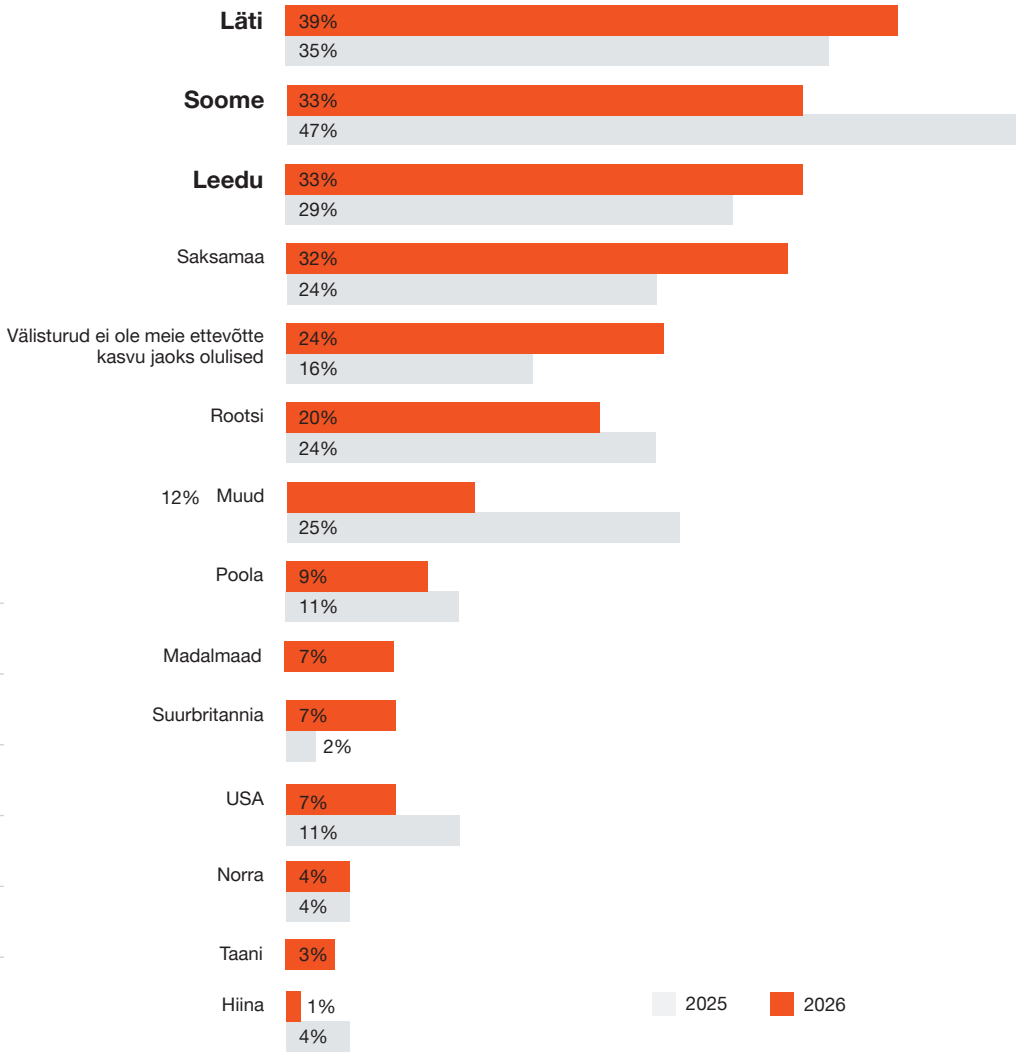




Eesti tippjuhtide hinnangud

Küsimus:

Millist kolme riiki (välja arvatud oma asukohariik) peate oma organisatsiooni üldiste kasvuväljavaadete jaoks järgmise 12 kuu jooksul kõige olulisemaks?



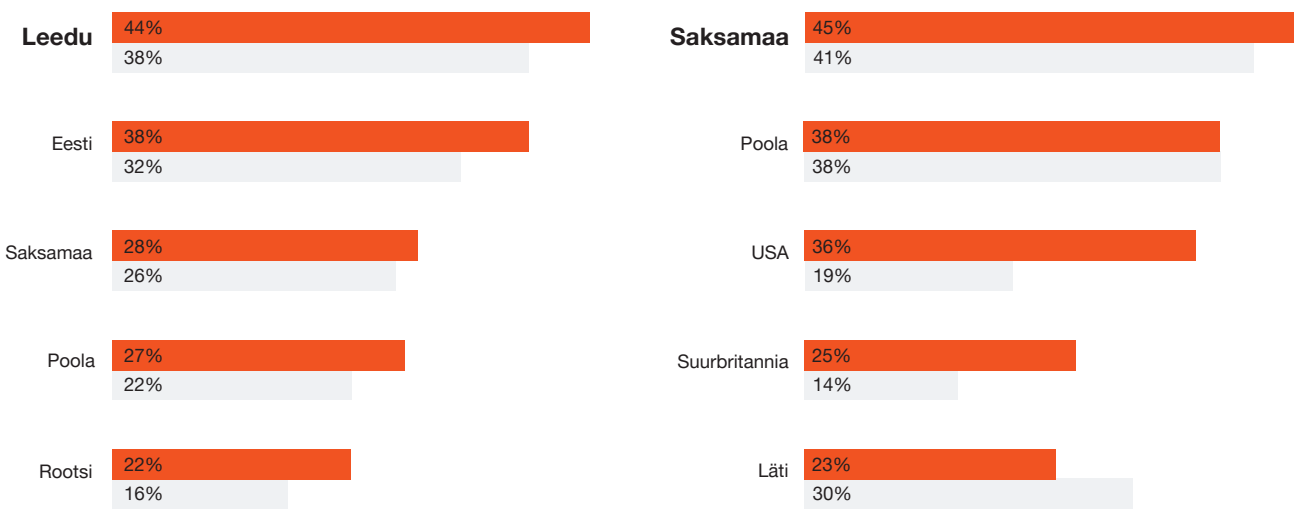
Läti tippjuhtide jaoks on olulisimad välisturud tugevalt koondunud Balti regiooni: esikohal on Leedu (44%), millele järgneb Eesti (38%). See kinnitab Balti riikide omavaheliste majandussuhete tugevust ning peegeldab ka Eesti poolset trendi, kus Läti turu olulisus on viie aasta vältel kasvanud, jõudes 2026. aastaks Eesti jaoks 39%-le. Seega on Eesti-Läti kaubandussuhete tugevnemine selgelt vastastikune. Samas on Läti tippjuhtide jaoks olulised ka Saksamaa (28%), Poola (27%) ja Rootsi (22%), mis näitab, et vaatamata Balti-kesksusele otsitakse võimalusi ka suurematelt turgudelt.

Leedu tippjuhtide välisturgude eelistused erinevad nii Eesti kui ka Läti omadest põhjalikult. Leedu pilk on suunatud selgelt lõuna ja lääne suunas: esikohal on Saksamaa (45%), millele järgnevad Poola (38%) ja väga tugeva hüppe teinud USA (36%).

TOP 5 kõige olulisemat välisturgu Leedu ja Läti jaoks aastal 2026:



Läti tippjuhtide hinnangud



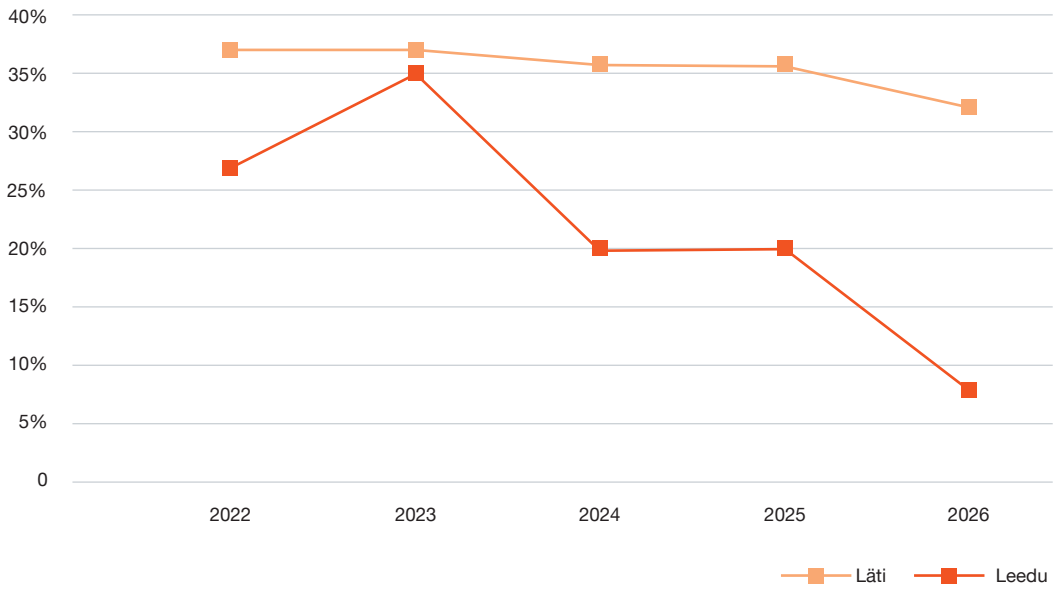


Leedu tippjuhtide hinnangud



Viimasel viiel aastal on Eesti kui välisturu olulisus Läti ja Leedu tippjuhtide seas liikunud erinevalt. Kui Läti tippjuhtide jaoks on Eesti turg püsinud läbi vaadeldava perioodi suhteliselt stabiilsena, langedes vaid mõõdukalt 38%-lt 32%-le, siis Leedu tippjuhtide hinnangutes on toimunud märksa dramaatilisem muutus. Pärast 2023. aasta tipptaset, mil Eesti oli nii Läti kui Leedu jaoks selgelt võtmetähtsusega välisturg, on Leedu tippjuhtide huvi Eesti turu vastu langenud järsult, jõudes 2026. aasta prognoosi kohaselt vaid 8%-ni ega mahu enam isegi viie olulisima välisturu hulka.

Kuidas on muutunud Eesti kui välisturu olulisus Leedu ja Läti tippjuhtide seas 2022-2026





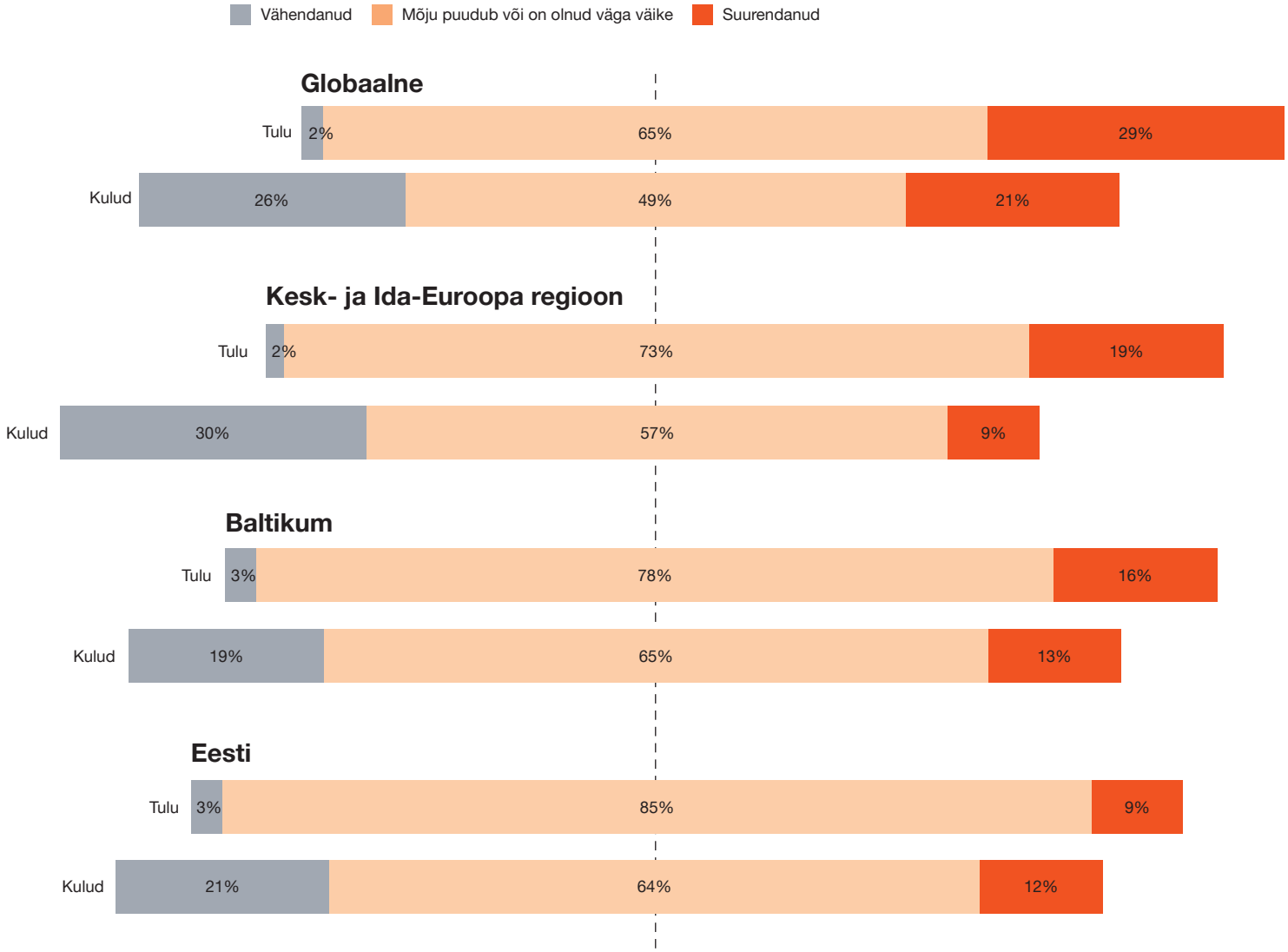


Tehisintellekti mõju

Tehisintellekti buumi algusest 2022. aastal on möödunud juba neli aastat, mis on andnud tippjuhtidele piisava aja, et hinnata tehisaru tegelikku mõju äritulemustele. Globaalse uuringu tulemused viitavad sellele, et vaatamata laiaulatuslikule katsetamisele on käegakatsutavate tulemusteni jõudnud vaid vähesed – kõigest iga 8. tegevjuht (12%) kinnitab, et tehisintellekt on kaasa toonud nii kulude vähenemise kui ka tulude kasvu. Kuigi kolmandik juhtidest (33%) raporteerib positiivset mõju kas kulude või tulude poolel, ei ole enam kui pooled vastanutest (56%) seni täheldanud märkimisväärset finantsilist efekti. Eesti kontekstis on pilt veelgi tagasihoidlikum – enamus siinsetest tegevjuhtidest hindab, et tehisintellekt ei mõjuta üldse või väga vähe (+/-5%) nii kulusid (64%) kui ka käibekasvu (85%).

Ühtlasi on huvitav tõdeda, et tehisintellekti tulek on osasid ettevõtteid mõjutanud hoopis negatiivselt – osa Eesti ettevõtteid (3%) on kaotanud käibes ja osa (12%) on näinud kulude kokkuhoiu asemel hoopis kulude kasvu. Eriti suurt ja üllatuslikult vastandlikku mõju on tehisintellekt avaldanud finantssektoris: 20% Eesti finantssektori tippjuhtidest leiab, et tehisintellekti rakendamine on kulusid vähendanud, samas kui 30% juhtidest märgib, et see on kulusid hoopis suurendanud.

Millist mõju on tehisintellekt* avaldanud viimase 12 kuu jooksul järgnevale teie ettevõttes?



* Tehisintellekt (AI) viitab arvutisüsteemidele, mis suudavad täita ülesandeid, mis tavaliselt vajavad inimmõtlemist. See hõlmab generatiivset AI-d ja agentset AI-d.

Tehisintellekti kasutuselevõtt ja sellest saadud kasu

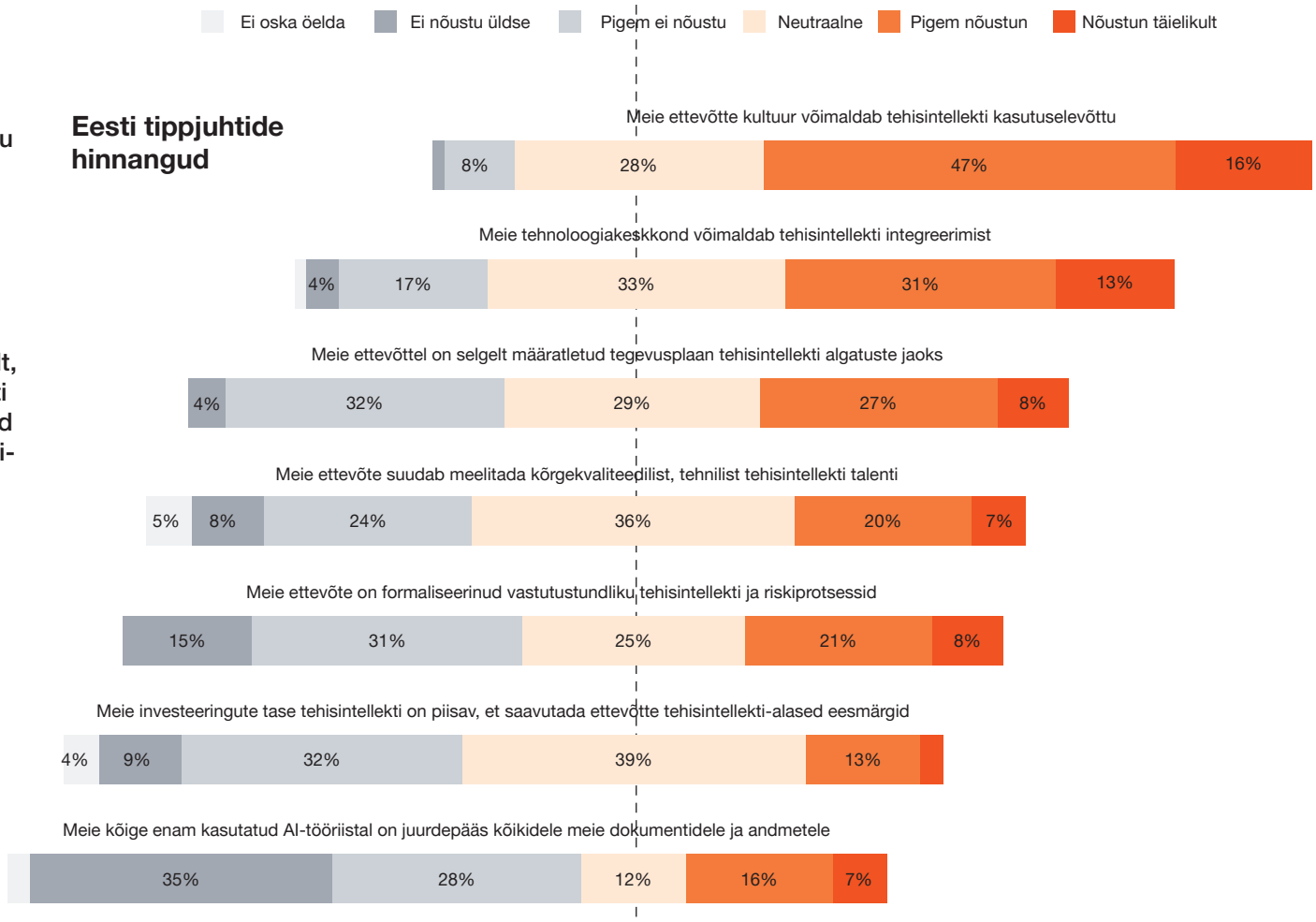
Tulemused osutavad sellele, et tehisintellekti potentsiaali realiseerimine nõuab organisatsioonidelt enamat kui pelgalt tehnoloogia kasutuselevõttu – edu eeldab läbimõeldud strateegiat, protsesside ümberkujundamist, läbipaistvus tehisintellekti kasutamise kohta, andmekaitsepõhimõtete järgimist ning selget arusaama sellest, kus ja kuidas tehisaru konkreetset ärilist väärtust loob.

Eesti tippjuhtide hinnangud tehisintellekti kasutamise valmisolekule oma ettevõttes paljastavad märkimisväärse lõhe ambitsioonide ja tegeliku rakendusküpsuse vahel. Kõige positiivsemalt hinnatakse organisatsioonikultuuri toetavat rolli – kokku 63% vastanutest nõustub kas osaliselt või täielikult, et nende ettevõtte kultuur soodustab tehisintellekti kasutuselevõttu. Seevastu peaaegu kõigi ülejäänud tehisintellekti kasutamist puudutavate dimensioonide osas domineerib skeptitsism.

Küsimus:

Millisel määral nõustute või ei nõustu järgmiste väidetega, mis käsitlevad tehisintellekti* kasutamist teie ettevõttes?

Eesti tippjuhtide hinnangud



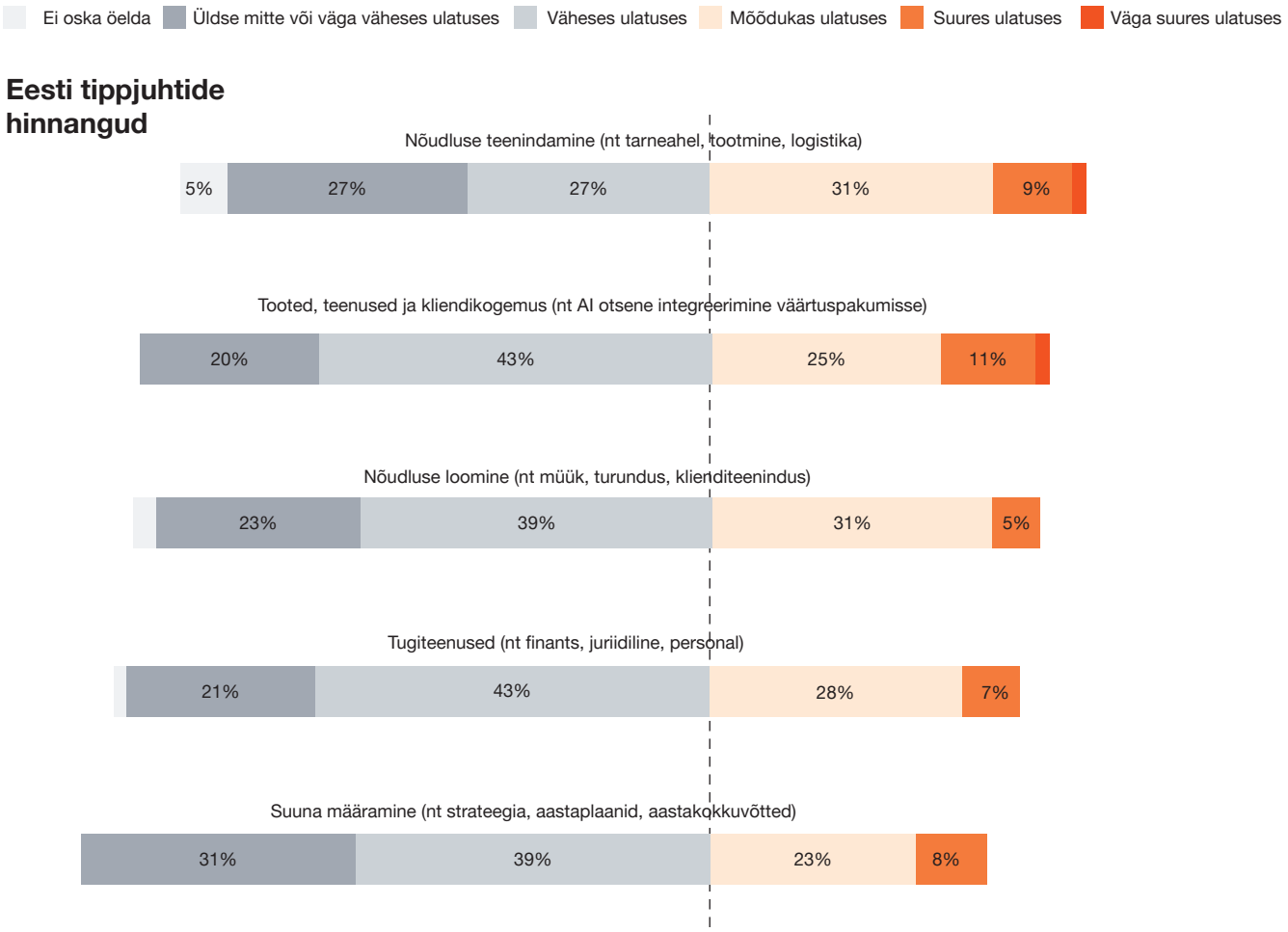
* Tehisintellekt (AI) viitab arvutisüsteemidele, mis suudavad täita ülesandeid, mis tavaliselt vajavad inimmõtlemist. See hõlmab generatiivset AI-d ja agentset AI-d.

Tehisintellekti rakendamine valdkonniti

Eesti tippjuhtide vastustest ei joonistu välja selget erisust, et tehisintellekti integreeritaks mõnda ärivaldkonda teistest märgatavalt rohkem. Siiski eristub Baltikumi võrdluses nõudluse teenindamine ehk tarneahela, tootmise ja logistika valdkond, kus eestlased on tehisintellekti mõõdukas ulatuses või enam integreerinud selgelt aktiivsemalt (Eestis 41%, Lätis 20% ja Leedus 21%). Seevastu nõudluse loomise valdkonnas, mis hõlmab müüki, turundust ja klienditeenindust, on lätlased ja leedukad edasijõudnumad: Eestis on tehisintellekti mõõdukas ulatuses või enam rakendanud 36% ettevõtetest, Lätis 39% ja Leedus lausa 55%.

Küsimus:

Millises ulatuses on tehisintellekti* rakendatud teie ettevõtte järgnevates valdkondades?



* Tehisintellekt (AI) viitab arvutisüsteemidele, mis suudavad täita ülesandeid, mis tavaliselt vajavad inimmõtlemist. See hõlmab generatiivset AI-d ja agentset AI-d.

Tehisintellekti mõju tööhõivele

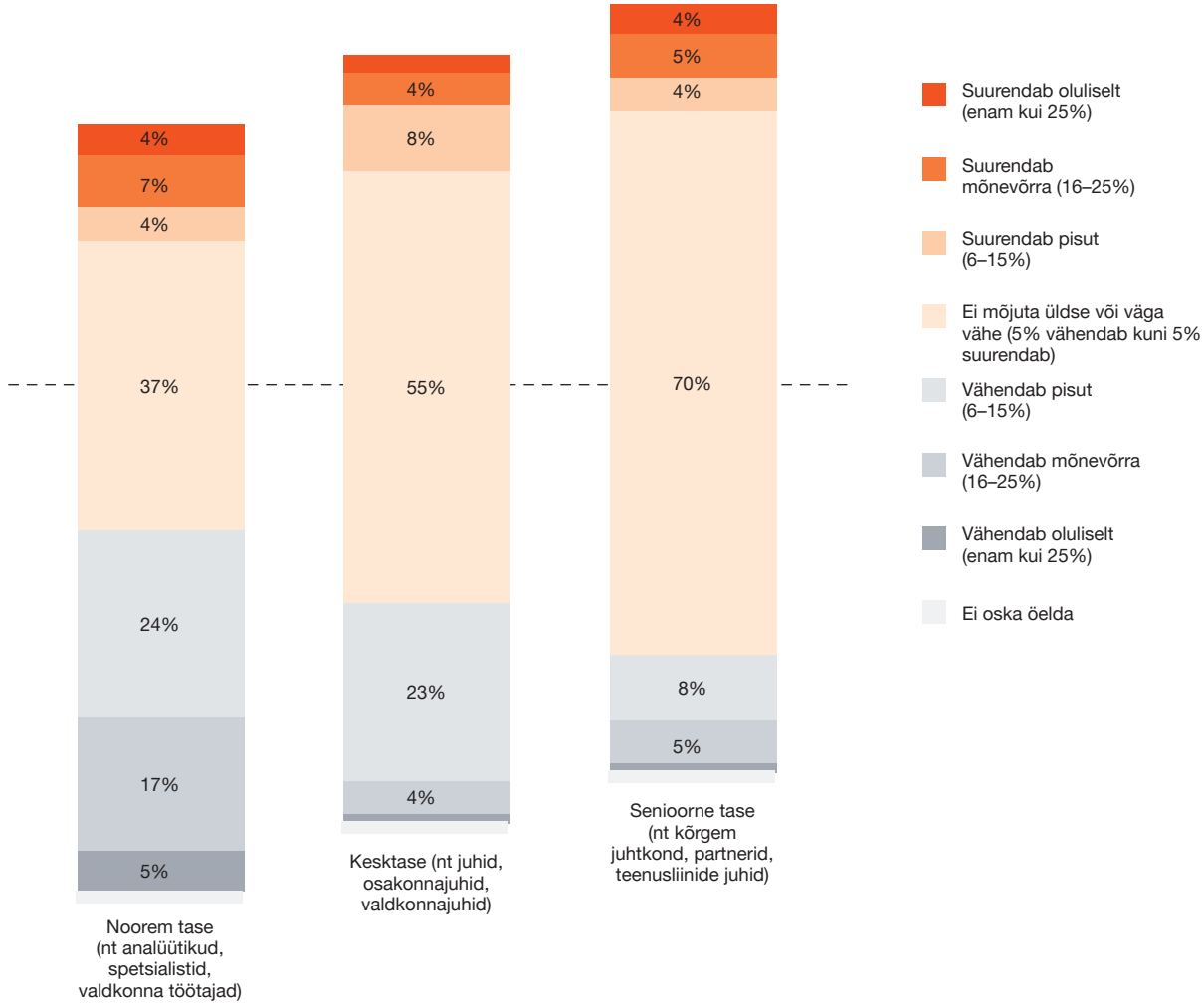
Eesti tegevjuhtide hinnangul mõjutab tehisintellekti kasutuselevõtt tööhõivet erinevatel tasemetel märkimisväärselt erineval määral. Kõige suurem mõju avaldub noorema taseme töötajatele, sealhulgas analüütikutele, spetsialistidele ja muudele valdkonna töötajatele, kelle puhul prognoosib tööjõu kasvu 15% vastanutest, samas kui tööjõu vähenemist ootab lausa 46% juhtidest. Pisut üle kolmandiku (37%) hindab, et muutused jäävad minimaalseks, jäädes vahemikku +/- 5%.

Kesktaseme juhtide puhul, hõlmates osakonnajuhte ja valdkonnajuhte, on ootused märksa stabiilsemad. Enam kui pooled tegevjuhtidest (55%) prognoosivad vähest või olematut muutust tööhõives ning vaid 27% näeb ette töökohtade vähenemist mõõdukalt või märkimisväärselt. Samas ootab vaid 11% vastanutest tööjõu kasvu, mis viitab pigem noorema astme ja keskastmejuhtide tööhõive vähenemisele tehisintellekti juurutamise käigus.

Kõige vähem mõjutatuks peetakse kõrgema taseme juhte, sealhulgas partnereid, teenusliinide juhte ja kõrgemat juhtkonda. Lausa 70% Eesti tegevjuhtidest ootab selles grupis minimaalset muutust, mis peegeldab arusaama, et strateegilise juhtimise vajadus püsib tehisintellekti ajastul muutumatuna. Vaid 13% prognoosib tööjõu vähenemist ning sama suur osakaal mõõdukat kasvu. **Kokkuvõttes joonistub välja selge muster: mida operatiivsem ja rutiinsem on tööroll, seda suuremaid muutusi tööhõivele tehisintellektist oodatakse, samas kui strateegilise ja juhtimistasandi positsioonid jäävad tegevjuhtide hinnangul tehnoloogilisest murrangutest suures osas puutumata.**

Küsimus:

Kuidas ootate, et tehisintellekti* kasutuselevõtt teie ettevõttes mõjutab järgnevate gruppide tööhõive taset järgmise kolme aasta jooksul?



* Tehisintellekt (AI) viitab arvutisüsteemidele, mis suudavad täita ülesandeid, mis tavaliselt vajavad inimmõtlemist. See hõlmab generatiivset AI-d ja agentset AI-d.

Riskid

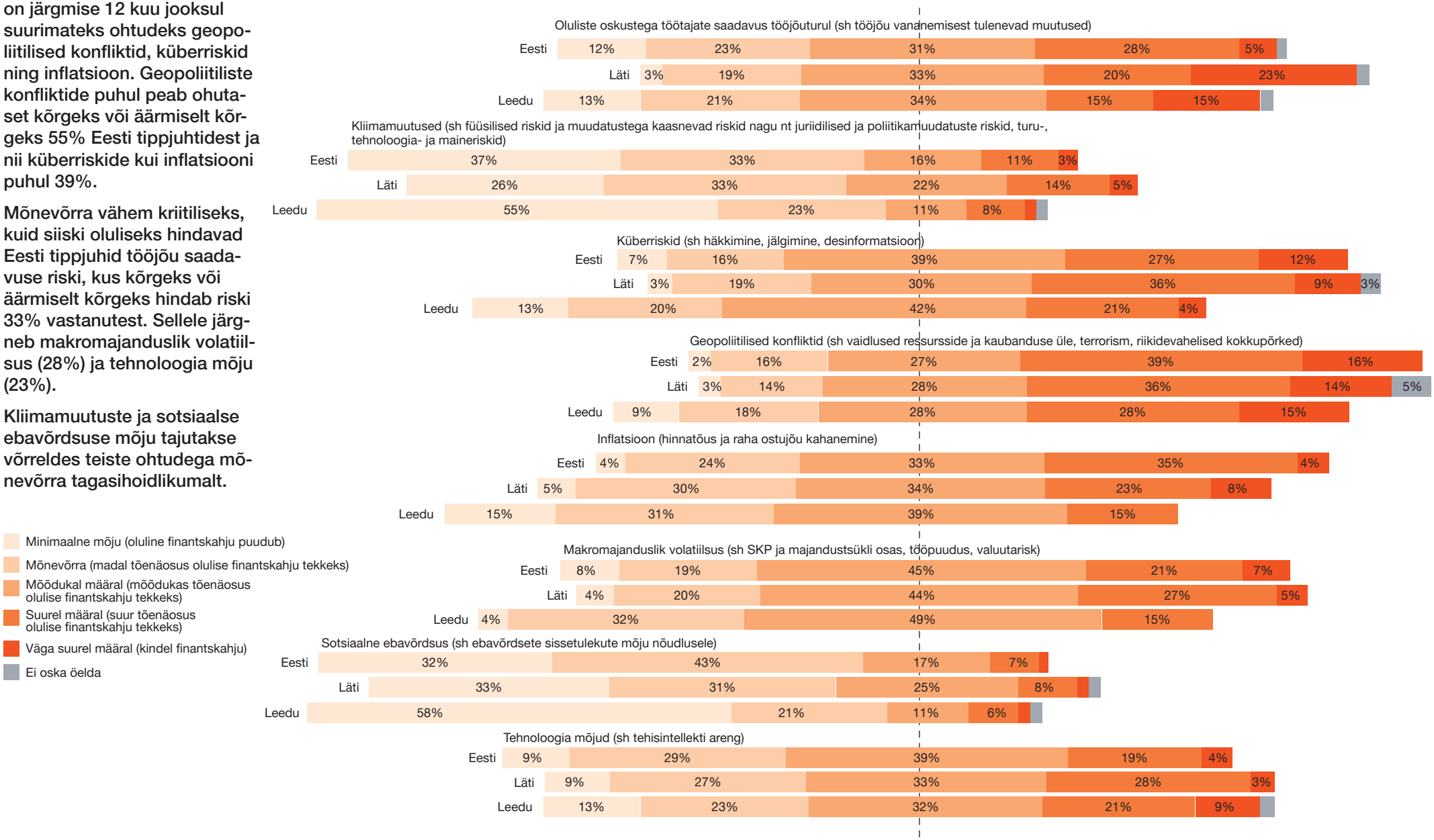
Eesti tippjuhtide hinnangul on järgmise 12 kuu jooksul suurimateks ohtudeks geopoliitilised konfliktid, küberriskid ning inflatsioon. Geopoliitiliste konfliktide puhul peab ohutaset kõrgeks või äärmiselt kõrgeks 55% Eesti tippjuhtidest ja nii küberriskide kui inflatsiooni puhul 39%.

Mõnevõrra vähem kriitiliseks, kuid siiski oluliseks hindavad Eesti tippjuhid tööjõu saadavuse riski, kus kõrgeks või äärmiselt kõrgeks hindab riski 33% vastanutest. Sellele järgneb makromajanduslik volatiilsus (28%) ja tehnoloogia mõju (23%).

Kliimamuutuste ja sotsiaalse ebavõrdsuse mõju tajutakse võrreldes teiste ohtudega mõnevõrra tagasihoidlikumalt.

Küsimus:

Kui suurt ohtu tähendavad Teie arvates Teie ettevõttele järgmise 12 kuu jooksul järgnevad tegurid?



Geopoliitilise olukorra mõju investeeringutele

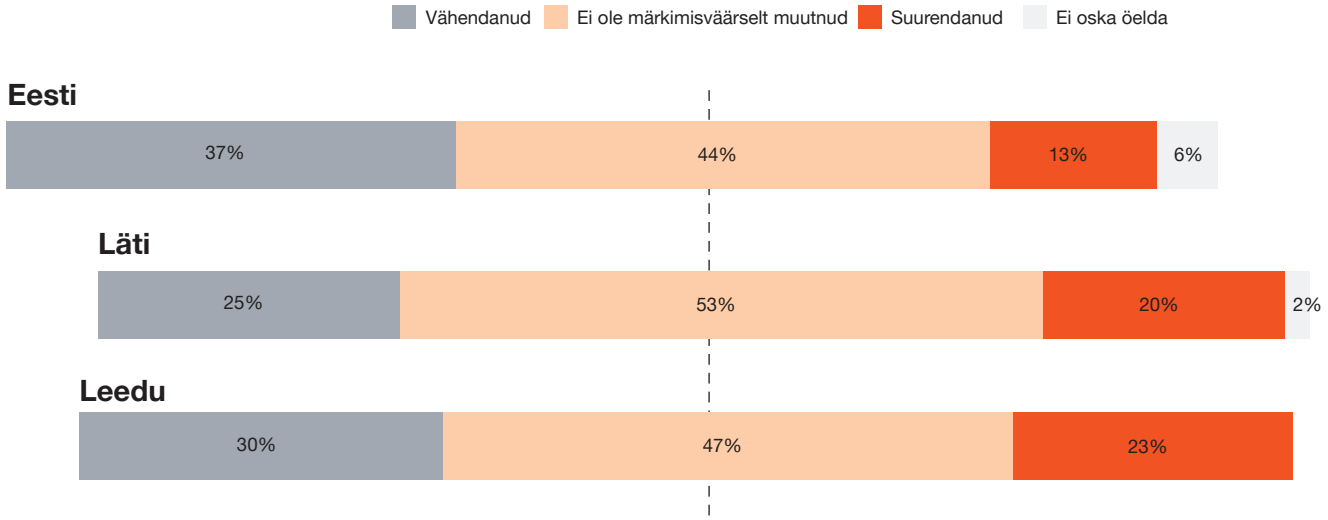
Kõige suuremat negatiivset mõju uute, suurte investeeringute tegemise tõenäosusele tunnetavad Eesti tippjuhid, kellest 37% hindab, et geopoliitiline ebastabiilsus on vähendanud uute suurte investeeringute tegemise tõenäosust. Lätis oli see näitaja 25% ja Leedus 30%.

Ligikaudu poolte (44-53%) Baltikumi ettevõtete tõenäosust suurinvesteeringuid teha ei ole geopoliitiline olukord oluliselt mõjutanud, kuid ülejäänuid mõjutab geopoliitika kahetiselt – osa tippjuhtidest vastasid, et investeeringute tegemise tõenäosus on vähenenud kuid osa vastanutest hindasid, et tõenäosus on hoopis tõusnud.



Küsimus:

Võrreldes eelmise aastaga, kuidas on geopoliitiline ebakindlus mõjutanud teie ettevõtte tõenäosust teha uusi, suuri investeeringuid?



Tööjõud ja palgad



Eesti töötuse määr alanes 2025. aasta lõpuks 7,5% juurde - seda võrreldes aasta alguse 8,3% (võttes arvesse ka hoojalisi mõjusid), kuid ületab siiski loomulikku tööpuuduse määra ligikaudu protsendipunkti võrra. Ettevõtete vaates piirab tööjõupuudus majanduskasvu praegu keskmisest vähem ning loob seega positiivsema fooni majanduskasvu taastumiseks. Prognoosi kohaselt alaneb töötuse määr aastaks 2028 6%-ni.

Eesti keskmine palk palk suurenes 2025. aasta kolmandas kvartalis aastavõrdluses 5.9% ehk samas tempos kui teises kvartalis. Palga kasv aeglustub umbes 5%-ni järgmisel kolmel aastal.[5]

Edasivaatavalt 2026+ keskmise brutopalga kasv aeglustub, kuid tulumaksureform tõstab inimeste kätte jäävat tulu märkimisväärselt. Aastal 2026 suureneb keskmine netopalk seadusemuudatuse mõjul ligikaudu kaks korda kiiremas tempos kui brutokuupalk - umbes 10% võrra. Koos inflatsiooni aeglustumisega tähendab see inimeste reaalse ostujõu olulist paranemist.

Senist teenuste hoogsat hinnatõusu aitab edaspidi leevendada palkade vaoshoitum kasv – keskmise brutokuupalga kasv aeglustub, ent tulumaksusüsteemi muutmine suurendab inimeste netosissetulekut hüppeliselt (kaks korda kiirem kasv, kui brutokuupalgal). Koos hinnakasvu aeglustumisega paraneb seeläbi inimeste reaalne ostujõud oluliselt.

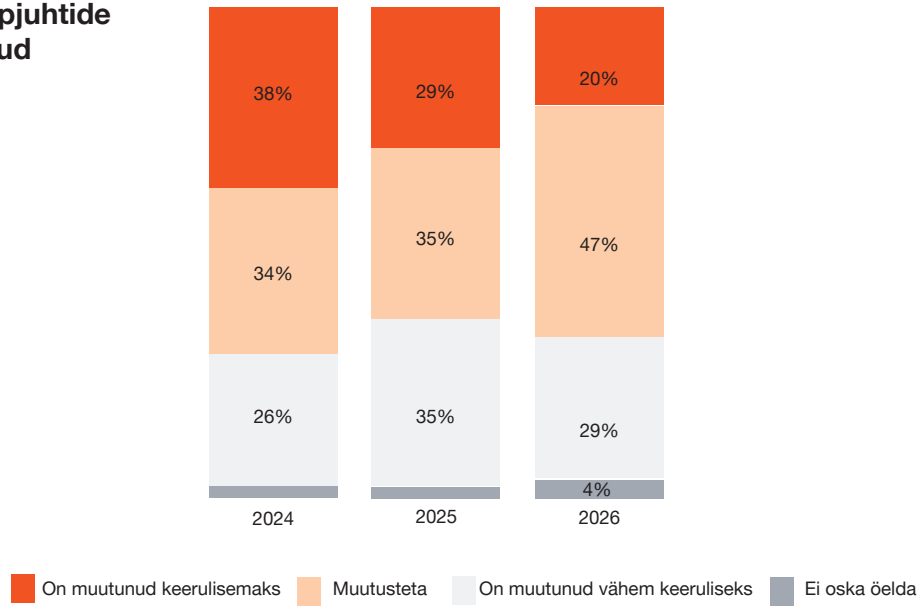
5 https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/2025-12/rpm2025-4_est_0.pdf

Küsimus:

Kuidas on viimase 12 kuu jooksul Teie tegevusalal muutunud töötajate värbamine üldiselt?

Kõik sektorid

Eesti tippjuhtide hinnangud



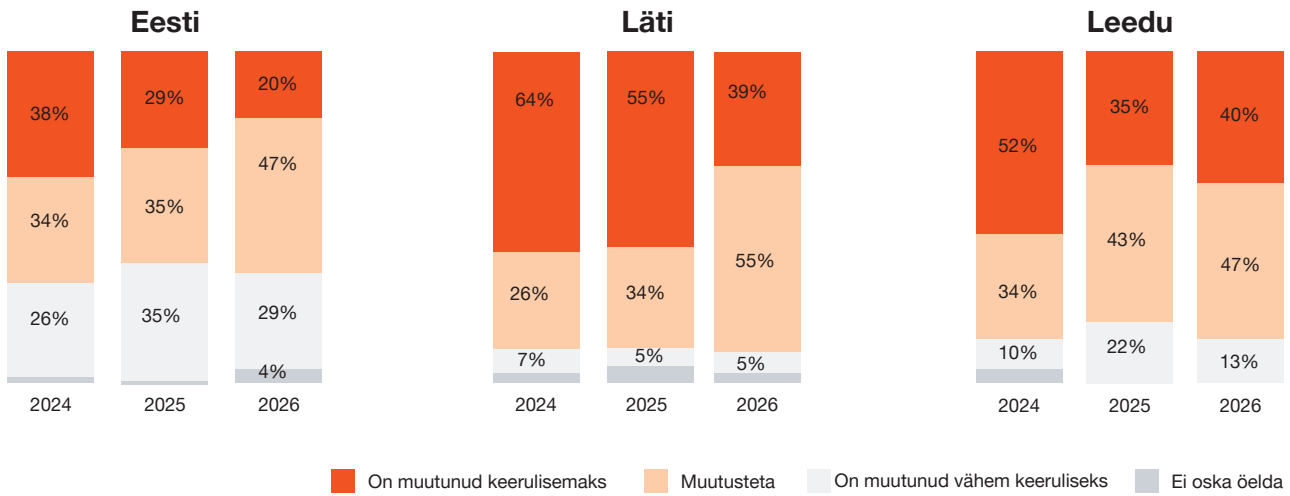
29% Eesti tippjuhtidest hindas, et eelmisel aastal oli töötajate värbamine lihtsam, mis on hoolimata 6 protsendipunktisest langusest võrreldes 2025. aasta küsitluses tooduga endiselt Baltikumi kõige positiivsem väljavaade. Lätis pidas töötajate värbamist viimase 12 kuu jooksul lihtsamaks ainult 5% ja Leedus 13% tippjuhtidest.



Töötajate värbamise keerukus: Balti riikide võrdlus

Küsimus:

Kuidas on viimase 12 kuu jooksul Teie tegevusalal muutunud töötajate värbamine üldiselt?



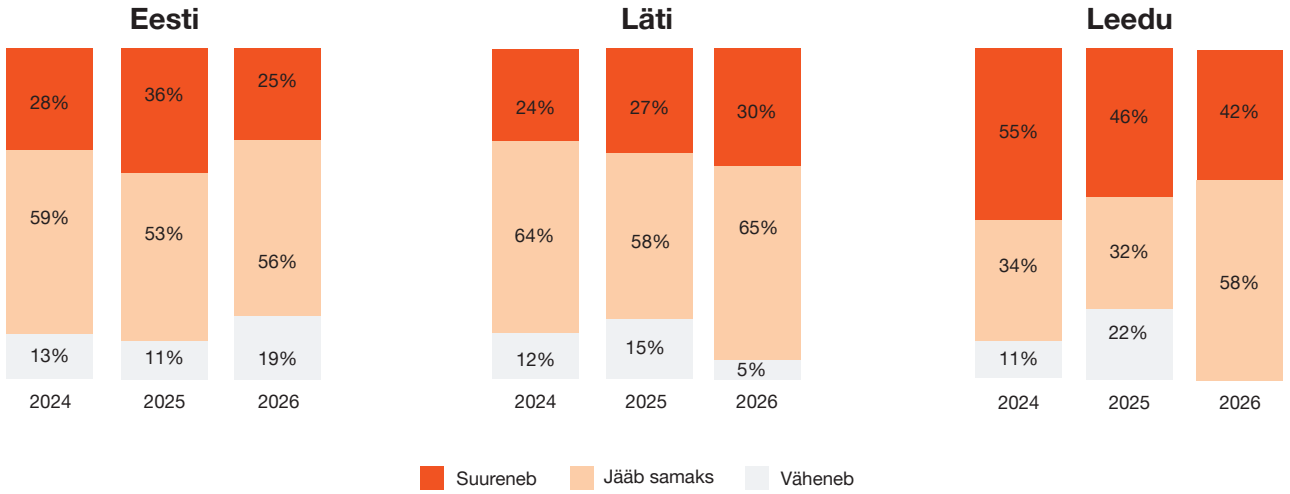
2026. aastal usub enamik tegevjuhte, et nende ettevõtte töötajate arv jääb 2025. aastal sarnasele tasemele, kuigi Eesti tegevjuhtide seas on tõusnud teatud pessimism. 19% vastanutest usub, et nende töötajate arv väheneb sel aastal, mis on 8 protsendipunkti enam kui eelmisel aastal ning ka Baltikumi kõrgeim näitaja. Leedu tippjuhid on Balti riikide seast kõige optimistlikumad, mitte ükski vastanutest ei prognoosi tööjõu vähenemist, seevastu lausa 42% prognoosib tööjõu suurenemist. Lätis prognoosib töötajate arvu kasvu 30% ettevõtetest.

60% Eesti tippjuhtidest arvab, et nende ettevõtete palgakasv jääb 2026. aastal 0-5% vahemikku. Tõusnud on 6-10% palgatõusu ennustavate tippjuhtide osakaal – 28%, mis on 15 protsendipunkti enam kui 2025. aastal. Lätlaste seas on palgakasvu ootus mitmekülgne – 16% ei näe üldse, et palk kasvaks, samas 16% ootab 6-10% palgakasvu. Leedu tippjuhid näevad ette kõige kiiremat palgakasvu, seal arvas 44%, et palgad võiksid kasvada 6-10%. ning 10% prognoosib lausa enam kui 11%-list palgakasvu.

Muutused tööjõus

Küsimus:

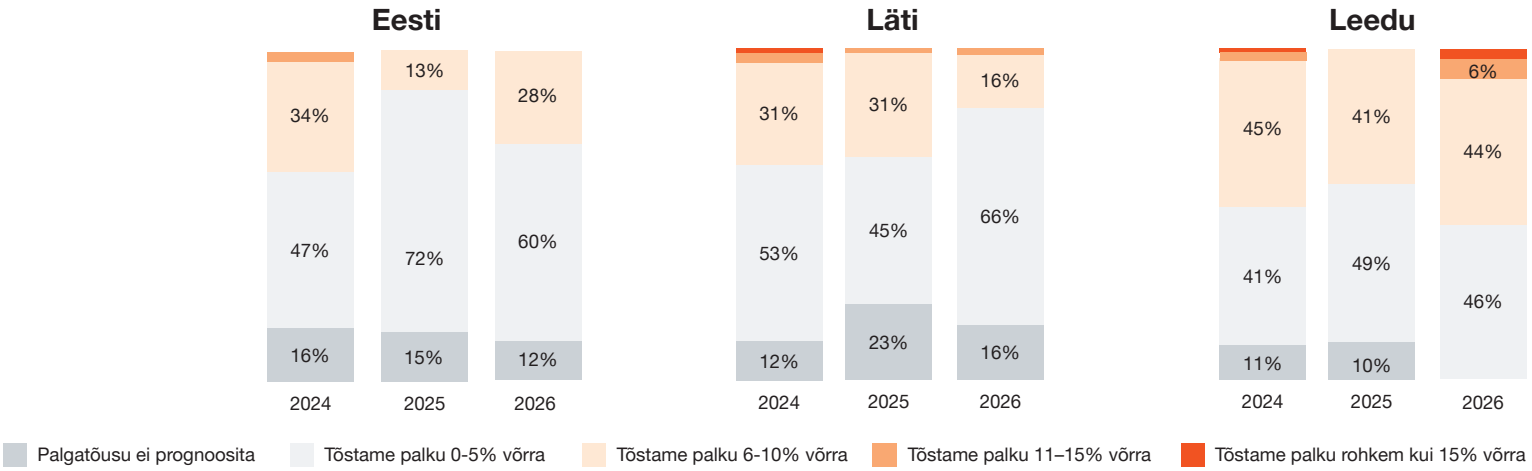
Kas eeldate, et järgmise 12 kuu jooksul teie organisatsiooni töötajate arv suureneb, väheneb või jääb samaks?



Muutused palkades

Küsimus:

Kas kavatsete järgmise 12 kuu jooksul tõsta oma ettevõtte töötajate palku?



Rahulolu valitsusega

Ameerika Ühendriikide selgelt väljendatud ootus, et Euroopa riigid võtaksid senisest suurema vastutuse NATO kollektiivse kaitsevõime arendamisel ning oleksid vajadusel võimelised iseseisvamalt oma julgeolekut tagama, on oluliselt mõjutanud Euroopa riikide poliitilisi ja eelarvelisi valikuid. Selle surve tulemusena on paljud Euroopa riigid, sealhulgas Eesti, suurendanud märkimisväärselt oma kaitsekulutusi ning seadnud riikliku julgeoleku poliitiliste prioriteetide esiplaanile. Geopoliitilise ebastabiilsuse kasv, Venemaa agressiivne käitumine ning üldine julgeolekuolukorra halvenemine Euroopas on veelgi kinnistanud arusaama, et tugev riigikaitse on majandusliku ja ühiskondliku stabiilsuse eeltingimus.

Eesti tippjuhtide hinnangud peegeldavad seda selgelt. Riiklikku julgeolekut peab jätkuvalt kõige olulisemaks valitsuse prioriteediks 64% Eesti tippjuhtidest, mis on küll mõnevõrra madalam võrreldes aastatagusega, kuid seda teatud kindluse tekkimise tõttu (vt ka järgmist küsimust), et valitsus on selles suunas vajalikke samme juba teinud ning jätkuvalt tegemas. Samuti on kasvanud teiste prioriteetidega – tööturu avatus, riiklikud taristuprojektid ning laenuraha kättesaadavus – tegelemise pakilisus.

Küsimus:
Milliseid järgnevatest teemadest peaks Teie ettevõtte asukohariigi valitsus pidama prioriteetseteks?



Eriti kriitiliselt hinnatakse riigi pingutusi administratiivkulude vähendamisel – koguni 73% tippjuhtidest peab neid täielikult või mõnevõrra ebaefektiivseks. (Aasta varem oli sama näitaja 44% ning 2024. aasta uuringus 52%.) See viitab ettevõtjate ja juhtide tajule, et riigiaparaat on jätkuvalt liiga kohmakas ning bürokraatlik koormus pärsib nii ettevõtlust kui ka avaliku sektori tõhusust. Samuti on see hetkel kõrgeima negatiivse hinnanguga tegur valituse tegevuse hindamisel.

Ka maksusüsteemi tõhususe osas on hinnangud pigem kriitilised, kuigi siin on märgata mõningast paranemist. Kui aasta tagasi pidas koguni 78% Eesti tippjuhtidest maksusüsteemi mõnevõrra või täielikult ebaefektiivseks, siis tänavu on vastav näitaja langenud 54% peale. Muutus võib olla seotud 2025. aastal jõustunud maksumuudatustega (sh maksuvaba tulu ja tulumaksu muudatused[6]), mis on osaliselt aidanud leevendada varasemaid probleeme või vähemalt loonud tunde, et riik püüab maksukeskkonda korrigeerida.

Kõige suurem rahulolu valitsuse tegevusega ilmneb siiski riigi kaitsevõime ja turvalisuse valdkonnas. 60% Eesti tippjuhtidest hindab valitsuse tööd selles vallas mõnevõrra või väga efektiivseks. See näitab, et kaitsekulutuste kasv, investeeringud riigikaitsesse ning selged poliitilised sõnumid julgeoleku teemal on leidnud ettevõtjate ja tippjuhtide heakskiitu – Eesti kaitsevõime tugevdamiseks eraldatakse aastatel 2026-2029 sõjaliseks riigikaitseks keskmiselt 5,3% SKP-st aastas[7]. Antud asjaolu võib mõnevõrra leevendada ettevõtjate silmis geopoliitilise ohu riski.

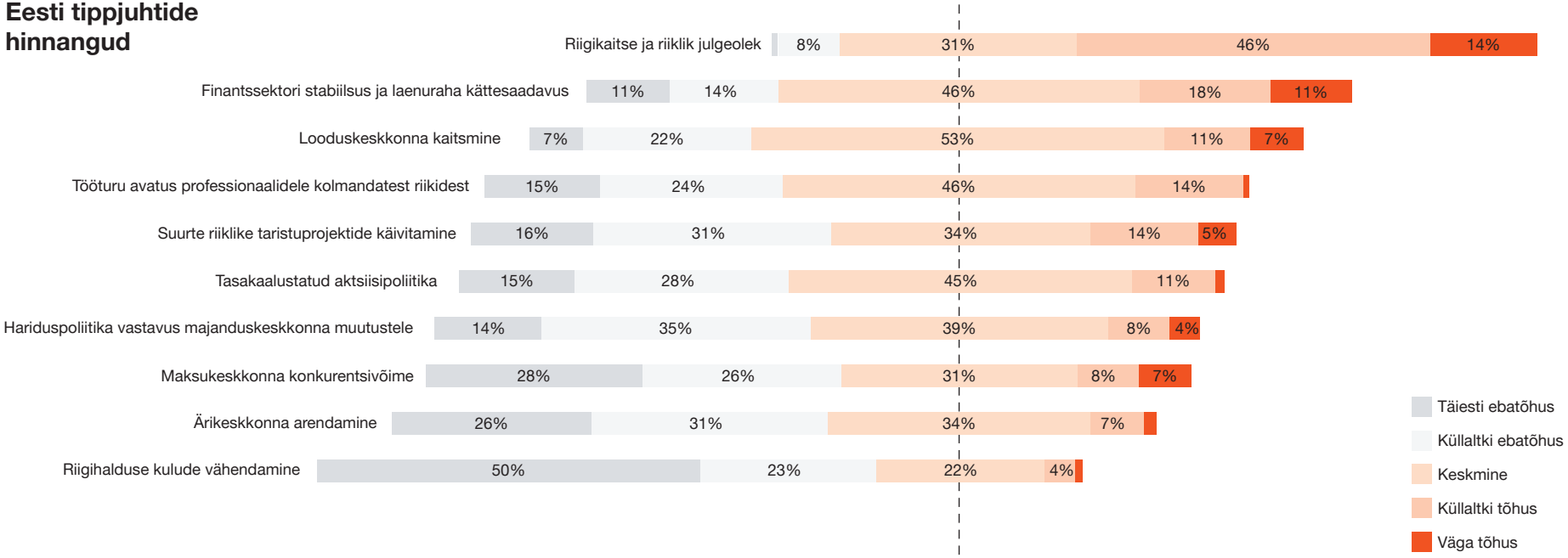
6 EMTA. Maksumuudatused 2026. aastal. https://www.emta.ee/uudised/maksumuudatused-2026

7 Rahandusministeerium. https://www.fin.ee/kaitsevoime-tugevdamine-2026-2029

Eesti tippjuhtide hinnangud

Küsimus:

Kuidas hindate ettevõtte asukohariigi valitsuse tegevust järgmiste eesmärkide saavutamisel viimase 12 kuu jooksul?



Eesti tippjuhtide mõtted ja kommentaarid:



Kristel Mets, Rimi Eesti Food AS tegevjuht

Kuidas on teie ettevõtte valdkonnal/sektoril viimase aasta jooksul läinud?

Möödunud aasta oli Rimi jaoks strateegilise uuenduste aasta, mil kaks märgilise tähtsusega sündmust pani aluse meie järgmise kümnendi arengule.

Esiteks viisime lõpule Rimi Eesti uue logistikakeskuse loomise koos senise kahe lao konsolideerimise, kontori kolimise ja valmistoitude tootmisüksuse ühendamisega mis lõid täiesti uue kvaliteeditaseme. See puudutas ligi 500 meie töötajat ja võimaldab meil juhtida tarneahelat kuluefektiivsemalt, pakkuda stabiilsemat kaubavoolu ja toota uue valikuga Rimi valmistoitu.

Teiseks toimus Rimi Baltikumi omanikuvahetus. Salling Groupi 1,3 miljardi euro suurune tehing ei ole pelgalt omandisuhete muutus – see on strateegiline signaal, et Baltikumi jaeturg omab kasvupotentsiaali. Salling Grupi globaalne kompetents ja tugev kapitalipõhi annavad Rimile võimaluse investeerida digitaliseerimisse, ostukogemuse uuendamisse ja uutesse väärtuspakkumistesse julgema visiooniga.

Millised on olnud keerulisemad väljakutsed/mõjud sektorile?

Jaekaubanduse kõige suurem väljakutse on olnud kulusurve mitmest suunast. Sektor on pidanud kohanema olukorraga, kus kulud tõusevad, kuid klient ootab endiselt head hinda ja kiiret teenindust.

- Konkurents on äärmiselt tihe. Eesti jaeturul ei ole geograafilist kasvuruumi. Uusi poode ei saa avada lõpmatuseni ning see tähendab, et kasv tuleb efektiivsusest, mitte pindade suurendamisest.
- Tarnijate hinnasurve oli 2025. aastal erakordselt tugev. Ostuhindade tõus kajastus tootja- ja tootmissisendites ning seda oli keeruline tasakaalustada nii, et tarbijahind püsiks kontrolli all.
- Käibemaksumäära tõus mõjutas kogu sektorit – see vähendas ostujõudu ja pidurdas müügimahtusid. Jaekaubanduses on marginaalid õhukesed, seega on iga protsendipunkt hinnas või maksukoormuses tuntav.
- Tööjõukulude tõus mõjutab meid väga otseselt. Rimi on ligi 3000 töötajaga tööandja. Iga palga- või teenuste sisseostu kulu muutus avaldub kogu ettevõtte kulubaasis ja survet hinnatundlikul turul tasakaalustada ei ole lihtne.

Millised tegurid on soodustanud kasvu/edu?
Meie kasv ei ole olnud juhuslik ja Rimi edu on ehitatud kolmele sambale.

1. Püsiklient on meie fookus. Me väärtustame lojaalsust ning loome püsiklientidele kindla kasu – läbi kampaaniate, personaalsuse ja soodsa toidukorvi pakkumise. Kui klient tunneb, et ta säästab Rimist ostes raha, siis on meie strateegia töötanud.

2. Mugav ja kaasaegne ostukogemus. Iseteeninduslahendused – skännerid, SmartID-põhine vanuse tuvastus, digitaalsed makselahendused – on aidanud meil vähendada järjekordi, optimeerida tööjõukoormust ja tõsta kliendirahulolu. Me ei juuruta tehnoloogiat tehnoloogia enda pärast, vaid selleks, et kliendil oleks lihtsam.

3. Efektiivsus ja digitaliseerimine. Meie uued süsteemid ja automatiseeritud tööprotsessid võimaldavad teha täpsemaid prognoose, planeerida tootmist ja logistikavooge ning juhtida kulubaasi nutikalt. Iga protsess, mis muutub kiiremaks ja täpsemaks, toetab meie konkurentsivõimet.

Millega peab arvestama aastal 2026 (võimalused/väljakutsed)?

2026 kujuneb suure tõenäosusega stabiliseerumise aastaks, kuid väljakutseteks jäävad hinnatundlik tarbija ja tööjõukulu kasv. Klient soovib odavat ja kvaliteetset toidukorvi ja meil tuleb leida viise, kuidas toidukaupade hinnad hoida mõistlikud. Tööjõukulu kasv jätkub ning jaekaubandus peab leidma tasakaalu teeninduse ja efektiivsuse vahel – inimesed on meie kõige suurem kulu, aga ka kõige olulisem väärtus.

Peamised võimalused on tarbija kindlustunde paranemine ja digitaalse ostuteekonna jätkuv

areng. Kui majandus stabiliseerub, hakkavad kliendid tegema jälle julgemaid ostuotsuseid. Riigi tugi – näiteks toidukäibemaksu ajutine langetamine – võiks seda märkimisväärselt kiirendada. Digitaalse ostuteekonna jätkuvas arengus näeme me Rimis veelgi kasvuruumi. Kiirem kassaprotsess, personaliseeritud pakkumised ja nutikad tööriistad klientidele ja töötajatele loovad nii lojaalsust kui ka kuluefektiivsust.



Jüri Käo, NG Investeeringud juhatuse liige

Kuidas on teie ettevõtte valdkonnal/sektoril viimase aasta jooksul läinud?

Eestis on meie sektoris tegutsevate enamuse turuosaliste tulemused olnud kahjuks ootuspäraselt suhteliselt nõrgad. Meie grupi jaoks võib vaatamata keerulistele majandusoludele 2025. aastat pidada siiski edasiliikumise aastaks. Oleme hakkama saanud ja suutnud seejuures jätkata strateegiliste investeeringutega kõigis meie ärisuundades. Keerulistel aegadel on jooksvate tegvuste kõrval väga oluline, et tuleviku suunatud arengud seisma ei jääks.

Millised on olnud keerulisemad väljakutsed/ mõjud sektorile?

Sarnaselt eelmisele aastale on tarbijate kindlustunne püsinud jätkuvalt madalana nii ebakindla geopoliitilise olukorra, kui ka siseriiklike maksumuudatuste tõttu. Üksikisiku tulumaksu ja käibemaksu tõusud koos kõrge inflatsiooniga kahandasid reaalset inimeste ostujõudu. Automaksu kehtestamine ning poliitikute vastuolulised sõnumid aasta jooksul mõjutasid tugevalt Eesti autokaubanduse sektorit.

Millised tegurid on soodustanud kasvu/edu?

Konservatiivne ja eesmärgipärane lähenemine kõigile tegevustele. Turbulentsematel aegadel on hädavajalik tõhus kulude kontroll ja sisemiste protsesside efektiivsust parandavad meetmed Seejuures on realistliku tunnetuse juures ülioluline säilitada optimistlik hoiak ja pikem pilk tulevikku, et mitte pärssida ettevõtete arenguid. Kindlasti ka paindlikkus. Kõike ei ole kunagi võimalik ette näha. Tähtis on püüda hoida end valmis võimalikult õigeaegselt ja mõjusalt reageerimaks turumuutustele ja märkamaks uusi võimalusi. Tundub, et seni on see õnnestunud.

Millega peab arvestama aastal 2026 (võimalused/väljakutsed)?

Kindlasti ei tule majanduses liiga lihtne aasta. Olud küll paranevad aga pigem aeglasemalt kui kiiremini. Fookusi tuleb võrdselt jagada nii kasvu, kui efektiivsuse vahel. Eesti majandusele tervikuna on sümptomaatiline, et juba mõnda aega kipuvad kulud kasvama kiiremini kui tulud. Põhjusi on mitmeid. Vaja on see trend murda.

Üheks kiiresti kasvavaks kulureaks on kindlasti tööjõukulud. Ega siin muud lahendust ei olegi, kui jätkuv investeerimine erinevatesse tarkadesse lahendustesse ja automatiseerimisse. Pikemas pildis ei tohi kindlasti unustada just meie demograafilist olukorda. Sellel sajandil on Eesti tööealine elanikkond vähenenud suurusjärgus 100 tuhande inimese võrra. Mõnevõrra leevendavad hetkeolukorda Ukraina sõjapõgenikud, aga kui sõda, mille positiivset lahendust me kõik ootame, lõpeb, siis vähemalt osad tänased töötajad lahkuvad Eestist. Nõrk ja ebaühtlane demograafia aga ei loo kuigi positiivseid eeldusi majanduskavuks ning konkurentsivõime hoidmiseks. Lisaks kaasneb sellega veel siseturu mahu vähenemine ning mitmesuguste sotsiaalkulutuste paratamatu suurenemine riigieelarves. Võib-olla see ongi meie ees seisev järgmine suurem väljakutse ja Eesti majandusmootori pidur kui geopoliitiline olukord peaks selginema ja majandus kasvule pöörama. Kokkuvõttes oleme ettevaatlikult positiivsed.



Ruth Oltjer, AS Chemi-Pharm juhatuse esimees

Kuidas on teie ettevõtte valdkonnal/sektoril viimase aasta jooksul läinud?

Viimase aasta jooksul on tervishoiu- ja hügieenitoodete sektorit enim mõjutanud regulatiivsete nõuete laienemine ning kulusurvet suurendav majanduskeskkond. Euroopa Liidu tasandil on jõustunud või rakendusetappi jõudnud mitmed olulised õigusaktid, sealhulgas Määrus (EL) 2017/745 (MDR) ja Määrus (EL) 528/2012 (BPR), samuti uued pakendi-, mikroplasti-, jäätme- ja ESG-nõuded. Need muudatused on suurendanud vastavuskulusid ning suunanud ettevõtete ressursse regulatiivsete kohustuste täitmisele, vähendades võimalusi investeerida ulatuslikumasse innovatsiooni.

Samaaegselt on Euroopa majanduskeskkond püsinud nõrk. Maksukoormuse kasv, palgasurve, sisendhindade tõus ning energia- ja transpordikulude volatiilsus on avaldanud survet marginaalidele. Sellises keskkonnas on sektor tervikuna olnud ettevaatlik ning uute toodete turuletoomise tempo on aeglustunud. Samas on tugevnenud nende ettevõtete positsioon, kes suudavad tegutseda kõrgete kvaliteedi- ja vastavusstandarditega turgudel, eelkõige Põhjamaades, kus kvaliteet, jätkusuutlikkus ja sertifitseeritus on olulised konkurentsitegurid.

Millised on olnud keerulisemad väljakutsed/ mõjud sektorile?

Sektori üheks suurimaks väljakutseks on olnud üleminek MDR raamistikule, mis on toonud kaasa ulatusliku dokumentatsiooni, protsesside ja toodete ümberhindamise vajaduse. See on pikendanud toodete turuletoomise tsükleid ning suurendanud kulubaasi. Teiseks oluliseks teemaks on etanooli kui biotsiidi aktiivaine regulatiivne käsitlus Määrus (EL) 528/2012 alusel. Tegemist on laialdaselt kasutatava ja kriitilise tähtsusega toorainega tervishoiu- ja hügieenivaldkonnas ning otsuse mõju võib olla märkimisväärne kogu sektori konkurentsivõimele ja varustuskindlusele.

Millised tegurid on soodustanud kasvu/edu?

Kasvu on toetanud eelkõige tootmisprotsesside automatiseerimine ja efektiivsuse tõus, samuti turu konsolideerumine pärast COVID-perioodi. Kriisiajal turule sisenenud ajutised ja väiksemad tootjad on suures osas lahkunud, mis on tugevdanud professionaalsete ja regulatsioonidele vastavate ettevõtete positsiooni. Samuti on klientide teadlikkus märgatavalt kasvanud – üha enam hinnatakse kvaliteeti, ohutust, sertifikaate ja vastavust õigusaktidele, mitte üksnes hinda.

Millega peab arvestama aastal 2026 (võimalused/ väljakutsed)?

2026.aasta kujuneb sektoris selguse ja kohanemise aastaks. Oodatav regulatiivne otsus etanooli klassifitseerimise osas Määrus (EL) 528/2012 alusel mõjutab otseselt tootmiskulusid ja turu toimimist. Samuti avaldub täismahus MDR rakendamise praktiline mõju.

Riigihangete süsteemi puhul on sektorile võrdselt olulised nii menetluste kiirus kui ka läbipaistvus. Kavandatud muudatuste eesmärk on menetluste kiirendamine ja bürokraatia vähendamine, mis on tervitatav. Samas on oluline, et efektiivsuse suurendamine ei toimuks läbipaistvuse ja prognoositavuse arvelt, kuna tervishoiuvaldkonnas on kvaliteet, vastavusnõuded ja võrdsed konkurentsitingimused kriitilise tähtsusega.

Lisaks on Euroopa julgeolekukeskkonna muutumine suurendanud tähelepanu kriitiliste tarneahelate vastupidavusele. Põhjamaades on tervishoiu varustuskindlus ja regionaalne tootmisvõimekus muutunud strateegiliseks prioriteediks. Sarnase lähenemise tugevdamine looks ka Eestis pikaajalisi võimalusi kvaliteedipõhistele tootjatele ning toetaks sektori jätkusuutlikku arengut.

Läti tippjuhtide mõtted ja kommentaarid:



Ieva Tetere, SEB Latvija, juhatuse esimees, tegevjuht

Kuidas on teie ettevõtte valdkonnal/sektoril viimase aasta jooksul läinud?

Viimast aastat Läti pangandussektoris on iseloomustanud klientide aktiivsuse järkjärguline kasv. Intressimäärade langus on soodustanud kogunenud nõudluse realiseerumist, mis on eriti ilmne laenuturul nii eraisikute kui ka ettevõtete segmendis. Ettevõtted investeerivad üha enam arengusse, tootlikkuse suurendamisse ja oma konkurentsivõime tugevdamisse.

Samal ajal on kasvanud avalik huvi investeeringute ja pikaajalise finantsplaneerimise vastu, mis viitab üldise avaliku meeleolu paranemisele. Sektor tervikuna on näidanud oma võimet kohaneda muutuvate majandustingimustega. Samal ajal püsivad välised riskid, mis nõuavad ettevaatlikku ja tasakaalustatud lähenemist arengule.

Millised on olnud keerulisemad väljakutsed/mõjud sektorile?

Üks olulisemaid väljakutseid on olnud kõrge ebakindluse tase nii geopoliitilises kui ka poliitilises keskkonnas, mis mõjutab investorite ja klientide otsuseid. Suureks väljakutseks jääb finantspettuste levimus, mis nõuab pidevaid investeeringuid turvameetmetesse ja avalikkuse haridusse.

Sektor seisab silmitsi ka väljakutsetega, mis tulenevad kõrgest regulatiivsest koormusest ja kalduvusest kehtestada riiklikul tasandil lisanõudeid. See võib piirata paindlikkust ja konkurentsivõimet.

Millised tegurid on soodustanud kasvu/edu?

Kasvu on märkimisväärselt toetanud rahapoliitika muutus ja intressimäärade langus, mis on stimuleerinud laenutegevust. Oluline tegur on olnud ka klientide usalduse taastumine tuleviku suhtes ja nende valmisolek investeerida nii äritegevusse kui ka isiklikku heaolusse.

Digitaliseerimine ja uuenduslikud finantslahendused mängivad samuti olulist rolli, muutes finantsteenused kättesaadavamaks ja arusaadavamaks. Kasvu toetab ka sihipärane keskendumine finantskirjaoskuse ja investeerimiskultuuri edendamisele.

Mida tuleks 2026. aastal arvestada võimaluste ja väljakutsete osas?

2026. aastal on oluline säilitada stabiilne ja prognoositav poliitiline ning majanduskeskkond, mis toetab investeeringuid. Võimalused on seotud laenuturu edasise taastumise ja kapitaliturg arenguga. Samal ajal on peamine väljakutse tasakaalustada riskijuhtimine kasvu edendamisega. Erilist tähelepanu tuleb jätkuvalt pöörata pettusriskide maandamisele ja jätkusuutlike investeeringute edendamisele.

Sektori jaoks on samuti oluline, et regulatsioon jääks proportsionaalseks ega takistaks arengut. Selles kontekstis mängib järelevalveasutuste lähenemine ja fookus olulist rolli. Panganduse vaatenurgast ei tohiks regulatsioonid administratiivselt nõuda konkreetseid ärimudeli lahendusi, nagu uute füüsiliste klienditeeninduspunktide avamine. Järelevalve roll peaks olema stabiilse ja prognoositava keskkonna edendamine, toetades seeläbi sektori jätkusuutlikku kasvu.

Uute valdkondade osas, sealhulgas krüptovarade litsentsimine, on ettevaatlik ja läbimõeldud lähenemine hädavajalik. Mitte kõik globaalsed suundumused ei anna automaatselt kohalikule majandusele suurt lisaväärtust; seetõttu on oluline hinnata nii riske kui ka tegelikku panust majandusarengusse, finantsstabiilsusse ja klientide kaitsesse.



Aivis Brodiņš, Alma Career Latvia, Läti piirkondlik juht

Kuidas on teie ettevõtte valdkonnal/sektoril viimase aasta jooksul läinud?

Viimase aasta jooksul on värbamisteenuste ja tööpakkumiste platvormi sektor arenenud ettevaatlikult, kuna selle dünaamikat kujundavad otseselt majandustsüklid ja tööturu aktiivsus. Ebakindlus väliskeskkonnas koos ettevõtete keskendumisega kulude kontrollile ja tootlikkuse parandamisele – samal ajal tugevdades digitaliseerimist ja automatiseerimist – on piiranud uute vabade töökohtade kasvu, mida tõendab tööpakkumiste arvu langus kogu Baltikumis.

Samal ajal on kandidaatide mobiilsus kasvanud, mille tulemusena on paljude vabade töökohtade jaoks suurem arv avaldusi ja mõnel juhul kiiremad värbamisprotsessid. Vahepeal on tugevnenud huvi sihipärasemate värbamislahenduste ja tööandja brändi tegevuste vastu, eriti struktuurse tööjõupuudusega sektorites. Üldiselt iseloomustab sektori arengut üha enam keskendumine tõhususele, tehnoloogia kasutamisele ja selgelt mõõdetavatele tulemustele.

Millised on olnud keerulisemad väljakutsed või mõjud sektorile?

Sektori peamised väljakutsed on olnud seotud vajadusega tagada järjepidevalt kõrge teenusekvaliteet, kohandades samal ajal lahendusi klientide muutuvatele prioriteetidele ja eelarvdistsipliinile. Struktuurse tööjõupuuduse tõttu jääb talentide kättesaadavus piiratuks mitmes segmendis, eriti tehnilistes ja praktilistes rollides ehituses, tootmises ja logistikas, samuti erialaseid oskusi nõudvatel ametikohtadel. See pikendab värbamistsükleid ja intensiivistab konkurentsi kandidaatide pärast.

Täiendavaks väljakutseks on kasvavad nõudmised seoses andmekvaliteedi, protsesside ja vastavusnõuetega uute digitaalsete tööriistade juurutamisel. Samal ajal jätkavad klientide ootused kiiruse ja selgelt tõestatava lisaväärtuse osas kogu talentide hankimise protsessis kasvamist.

Millised tegurid on soodustanud kasvu/edu?

Kasvu ja edu on vedanud muutused tööandjate ja kandidaatide käitumises, eriti iseteenindus- ja e-kaubanduse lahenduste arendamine, mis võimaldavad tööandjatel värbamisteenuseid kiiresti ja paindlikult aktiveerida. Kandidaatide poolel on märkimisväärselt kasvanud nõudlus lihtsa, kiire ja mobiilsusele optimeeritud kandideerimiskogemuse järele, mis suurendab kaasatust ja avalduste mahtu.

Värbamisprotsessis rakendatakse üha enam turunduslikku lähenemist, mis põhineb sihipärasel kommunikatsioonil, sisustrateegial ja erinevate kanalite kombinatsioonil. Täiendavat kasvu toetavad investeeringud platvormi arendusse, sealhulgas tehisintellekti lahendused, mille eesmärk on parandada kandidaatide ja vabade töökohtade vahelist sobivust ning üldist kasutajakogemust.

Mida tuleks 2026. aastal arvestada võimaluste ja väljakutsete osas??
Sel aastal tuleb arvestada, et vaatamata majanduskasvu taastumisele tegutsevad ettevõtted jätkuvalt ettevaatlikult; seetõttu jääb värbamine valikuliseks ja vabade töökohtade dünaamika stabiilseks, piiratud kasvupotentsiaaliga. Samal ajal muutub tööjõupuudus paljudes ametites üha olulisemaks piiranguks, mis suurendab vajadust täpsemalt õigete kandidaatideni jõuda ja neid aktiivsemalt kaasata.

Tehisintellekti ja automatiseerimise juurutamine platvormides ja värbamisprotsessides liigub pilootfaasidest laiemasse igapäevasesse kasutusse, kusjuures suurt rõhku pannakse sellele, et seda tehakse turvalisel, läbipaistval ja nõuetele vastaval viisil. Sama kriitilise tähtsusega on võime kiiresti juurutada lihtsaid, hõlpsasti integreeritavaid lahendusi, mis annavad selgelt nähtavaid äritulemusi.

Leedu tippjuhtide mõtted ja kommentaarid:



Pranas Kuisys, Bitė Group peadirektor

Töötajate värbamine meie äris muutub evolutsiooniliselt, mitte revolutsiooniliselt.

Tehisintellekt aitab loomulikult kaasa efektiivsuse suurendamisele, kuid me tõhustame oma äri pidevalt. See on oluline tingimus mitte ainult konkurentsivõime, vaid ka ellujäämise seisukohalt. Ja kuigi juurutame aktiivselt tehisintellekti lahendusi, paljud neist ei ole veel küpsusastmeni jõudnud, osa nende juurutamine on kallis ja tulemused mitmetähenduslikud. Tehisintellekti mõju tööturule on pigem valikuline ja märkimisväärselt aeglasem, kui tech-optimistid prognoosivad, ning see mõjutab enim standardiseeritud, korduvaid ja kergesti automatiseeritavaid funktsioone.



Arnoldas Šileika, Vakarų laivų gamykla ettevõtete grupi peadirektor

Hoolimata geopoliitilistest pingetest ja konfliktidest ei saa ettevõtlus endale lubada peatumist – me peame liikuma edasi ja säilitama strateegilist järjepidevust. Laevandus jääb üheks stabiilsemaks globaalse majanduse lüliks ning pikaajalises perspektiivis võib selle potentsiaali pidada tugevaks.

Oma investeeringuid suuname infrastruktuuri moderniseerimisse ja tootmisvõimsuste laiendamisse, järgides järjepidevalt valitud strateegilist suunda. Samal ajal hindame olemasolevaid vajadusi ning seame vastavalt oma ressursid ja investeerimisprojektid prioriteediks, et tagada jätkusuutlik kasv ja konkurentsivõime rahvusvahelisel tasandil.



Arnas Stuopelis, Hostinger juhatuse esimees

Tehisintellekti juurutame Hostingeris väga intensiivselt. Eriti seal, kus see loob meie klientidele suurimat väärtust – näiteks lihtsustades veebilehtede loomist mõne päringuni või muutes põhjalikult klienditeeninduse standardeid. See juba tasub end ära – meie meeskonna loodud tehisintellekti agent „Kodee", mis täidab klientide eest täielikult umbes 350 ülesannet, säästab meile 2026. aastal ligikaudu 14 miljonit eurot. Tehisintellekt ei ole valik – see on kas kasvumootor või mahajäämise oht.

PwC Eesti

Tatari 1, Tallinn 10116

ee_info@pwc.com

www.pwc.ee

www.ceosurvey.pwc

© 2026 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see **www.pwc.com/structure** for further details.