

# EASi strateegiline tegevuskava

2019–2023



## Eesti Vabariik sai 2018. aastal saja-aastaseks ja taasiseseisvunud Eesti on arendanud oma majandust juba pea kolmkümmend aastat.

Eesti majandus on pärast taasiseseisvumist teinud läbi tohutu hüppe. Suuresti on võtmesõnaks olnud avatud majandus ning riigi vähene sekkumine. Olulise tõuke majanduse kasvuks andis liitumine Euroopa majandustsooni ning Euroopa Liiduga.

Arenenud riikide majanduspoliitika on viimase kolme kümnendi jooksul läbinud mitmeid muutusi – eelmise sajandi lõpus prevaleerinud avatud globaliseerumispoliitika on segunenud ja asendumas proteksionismiga. Tänu oma avatusele on Eesti globaliseeruvast majandusest palju kasu saanud – meie majandus on paindlik samuti kiire reageerimisvõimega. Ent kui maailmamajanduse printsiibid muutuvad, peame ka meie olema muutusteks valmis.

Loodusvarad, mis kunagi olid rikkuse aluseks, on tähtsust minetamas. Riigid võistlevad üksteisega nii kapitali kui tööjõu eest. Mitte kunagi ei ole konkurents riikide vahel olnud nii äge kui praegu – riigid pakuvad nii maksusoodustusi kui ka otsetoetusi, kõike selleks, et uue majanduse majakaid enda riiki meelitada.

Samamoodi kui kõik teised riigid mõjutab ka Eesti riik ettevõtete käitumist. Seda tehakse kõikidele võrdselt, kui kehtestatakse kõigile kohustuslikud maksud ja regulatsioonid, kuid ka valikuliselt, kui toetatakse rahaliselt teatud tüüpi ettevõtlust või tegevust. Valikuline toetus peab teenima ühiskonna kui terviku huve, sealjuures peab ühiskonna kasu olema mõõdetav ja arusaadav. Meie eesmärk on arendada Eesti eksporti, välisinvesteeringuid ja turismi.

Ekspordi, välisinvesteeringute ja turismi arendamiseks on EASi tegevuste alustaladeks kolm võtmeteemat: (a) Eesti tuntus välismaal, (b) ettevõtete innovatsioonivalmidus ja -julgus ning (c) õigete valikute tegemine väikese riigi piiratud ressursside jagamisel. Õigete valikute üheks võtme-eelduseks on hea kvaliteediga informatsiooni olemasolu ja suutlikkus seda analüüsida nii tööstusharude kui ka tööstusharude sees olevate väärtusahelate tasemel.

Antud dokumendi eesmärk on asetada ülal nimetatud teemad ettevõtluse arendamise konteksti, pakkuda välja mudelid ja printsiibid, kuidas võiks riik sekkuda ettevõtlusesse ning seada strateegilisi ja operatiivseid sihttasemeid, kuhu süsteemse tööga jõuda.

On selge, et kõike ei saa ega peagi tegema EAS. Ometi on EAS üks olulisemaid institutsioone, kes tihenevas maailmamajanduse võidujooksus talentide ja töökohtade eest Eesti Vabariiki teenib.

Jõudu tööle!

Erki Mölder  
Nõukogu esimees

# EESSÕNA

Eesti majandus on jõudnud järgmisesse arengujärku – vanade majandusmudelite muutudes, struktuurifondide panuse vähenedes ja tihenevas rahvusvahelises konkurentsisis on Eesti ees uued väljakutsed. Väljakutseks on majanduse muutmine teadmismahukamaks, lisandväärtuse senisest kiirem ja samas jätkusuutlik kasv ning uute turgude leidmine. Võtmeteguriks siinjuures on koostöö ettevõtete, ettevõtlusorganisatsioonide ja riigi vahel.

## **EASi missiooniks on „Ehitame eduka Eesti!“.**

Meie visioon on aidata parandada Eesti positsiooni World Economic Forumi rahvusvahelise konkurentsivõime edetabelis, kus Eesti asub 2017.–2018. aasta väljaandes 29. kohal 137 riigi hulgas. Panustame sellesse eelkõige innovatsiooni edendamise ja ettevõtluse ärimudelite arendamise kaudu.

Visiooni elluviimiseks ja väljakutsete lahendamiseks keskendub EAS kolmele valdkonnale: ekspordi suurendamine, välisinvesteeringute kaasamine ja turismitulu kasvatamine. Neljanda valdkonna – peamiselt avalikule ja kolmandale sektorile suunatud regionaaltoetuste jagamise – annab EAS 2018. aasta sügisel üle Riigi Tugiteenuste Keskusele ning keskendub edaspidi jõulisemalt tegevustele, mis on otseselt seotud ettevõtluse arendamisega. Tahame, et meie selgem fookus ja kõrgemad ambitsioonid võimaldaksid ettevõtetel EASiga koostööst rohkem kasu saada ning saavutada neil paremaid majandustulemusi ja luua Eestisse targemaid töökohti.

EAS lähtub lähiaastate strateegiliste tegevuste seadmisel riiklikest arengudokumentidest, nagu „Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020“, „Eesti turismi arengukava 2014–2020“ ja Eesti konkurentsivõime kava „Eesti 2020“. Nende dokumentide kehtivus lõpeb aastal 2020. Kuna EASi strateegiline tegevuskava käsitleb pikemat perioodi, siis on tulevikus uute riiklike strateegiate valguses võimalik ka antud dokumendi täiendamine. Strateegiline tegevuskava on katusdokument EASi iga-aastasele tegevuskavale, kus seatakse aasta eesmärgid ja tegevused valdkondade kaupa, samuti organisatsiooniülesed prioriteetid. Kõik need dokumendid on omakorda aluseks toetusmeetmete ja teenuste tingimuste väljatöötamisele. EASi toetuste ja teenuste rahastamine pannakse paika ministriumitega sõlmitavates iga-aastastes lepingutes. Struktuuritoetuste eelarve kasutamine toimub struktuuritoetuste 2014–2020

rakenduskava ja meetmete nimekirja alusel.

Strateegilise tegevuskava fookus on neil tegevustel, mille planeerimine ja elluviimine on EASi võimuses, ent tegevuskava õnnestumise seisukohalt on vaja näha ja kaasata ka koostööpartnerite valduses olevaid tegevusi. Tegevuskavas oleme lähtunud ettevõtluse kasvustrateegia peamise eesmärgi, milleks on tootlikkuse kasv, ning turismi arengukava eesmärgi, milleks on turistide arvu suurendamine, täitmisest. Lisaks lähtume tööstuspoliitika tegevustest, riiklikest äridiplomaatia suundadest ja teistest Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi poolt välja töötatud poliitikatest.



EASi rolli selgitavad kolme valdkonna – eksport, välisinvesteeringud, turism – visioonid, ja neid ellu viia aitavad väärtusahelad ehk hoorattad (vt lisa 1). Dokumendis kajastatud kolm väärtusahela mudelit töötavad lisandväärtuse kasvatamise nimel. Viies ahelas olevaid tegevusi ellu seostatult, korduvalt ja kvaliteetselt, on võimalik aina kiiremini liikuda eesmärkide – lisandväärtuse kasvatamise poole.

**Ekspordi** arendamisel võtame senisest selgema suuna – meie tegevuses on vähem dubleerimist eraturuga ja rohkem keskendumist kompleksemale toodete ning teenuste arendamisele ja ettevõtete välisturgudele aitamisele. Parandame oma turu- ja ärianalüüsi võimekust, mis aitab pakkuda senisest sisukamat ja rohkem konkreetsete äride potentsiaali arvestavat andmeanalüüsi. See annab klientidele vajalikku informatsiooni välisturgudele sisenemiseks ja laienemiseks. Ekspordi valdkonnas on edaspidi kõige olulisem aidata kaasa ekspordi mitmekesistamisele nii sektorite mõttes kui ka geograafiliselt. Lähtudes oma eesmärkidest ja meetmete portfellist, toetab EAS eksportivaid ettevõtteid vastavalt vajadustele kogu nende väärtusahela ulatuses nii Eestis kui ka väljaspool Eestit. Eesmärk on aidata kaasa, et keskmisest suurema lisandväärtusega eksportivate ettevõtete arv kasvaks kaks korda.



**Välisinvesteeringud** aitavad Eesti majandust mitmekesistada, avavad uusi eksporditurge ja toovad Eestisse uusi teadmisi. Uued ettevõtted loovad uusi töökohti. Ühtlasi on välisinvesteeringute sissevool heaks indikaatoriks meie majanduskeskkonna konkurentsivõimele. EASi roll on regulaarselt koguda, süstematiseerida ja edastada poliitike kujundajatele teavet majanduskeskkonna probleemkohtadest ning osaleda lahenduste väljatöötamises kitsaskohtade kõrvaldamiseks ja Eesti rahvusvahelise konkurentsivõime kasvatamiseks. Oluline eesmärk on liikuda globaalses väärtusahelas ülespoole ja selleks meelitame investoreid, kes huvituvad sektoritest, milles on Eestil konkurentsieelistega väärtuspakkumised. Sama tähtis on suurendada meie kontaktide hulka ja

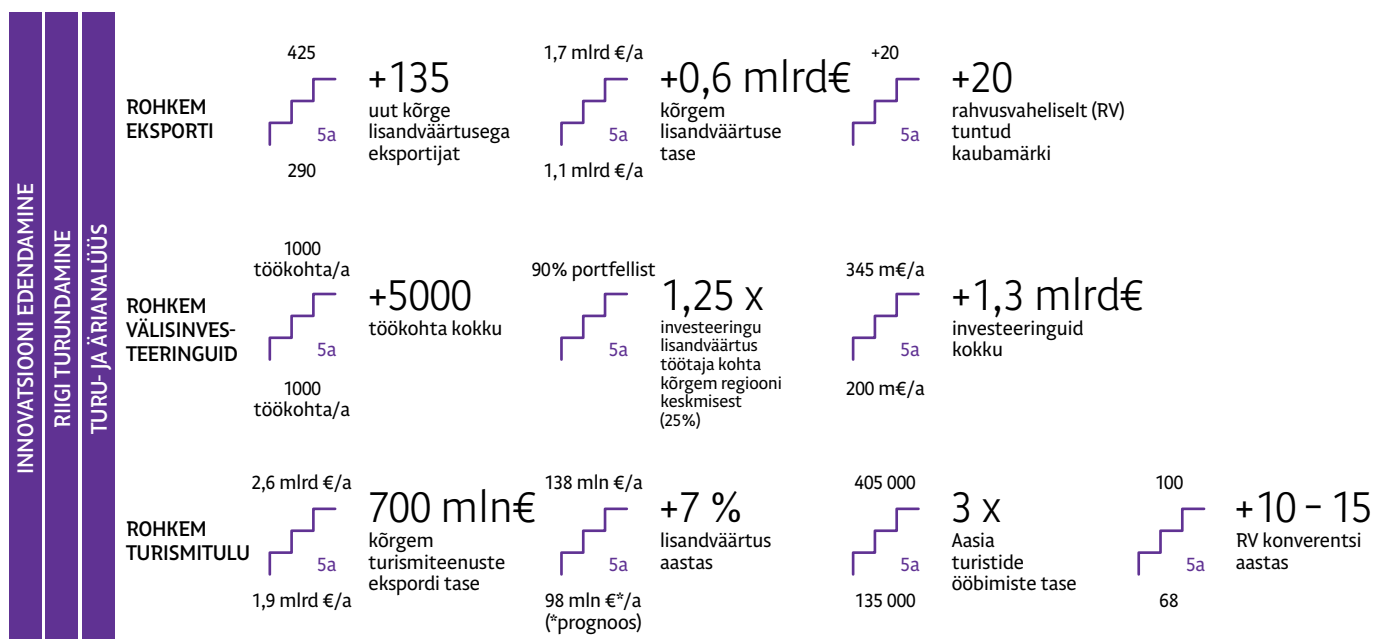
kvaliteeti potentsiaalsete investoritega. Varasemast aktiivsemalt suurendame potentsiaalsete investorite Eesti visiitide arvu, et tuua riiki rohkem investeeringuid. Samuti peame olema olemasolevatele investoritele äriarendamise juures abiks. Eesmärk on tuua 5 aasta jooksul Eestisse 1,3 miljardi euro väärtuses välisinvesteeringuid, mis loovad üle 5000 kõrge lisandväärtusega töökohta üle Eesti.

**Turismi** arengut saame vaadelda kahes plaanis. Esiteks vajame potentsiaalsete külastajate tähelepanu ja soovi Eestisse reisida. Selleks peab riik toetama innovaatilisi ja eristuvaid turismitooteid ning teenuseid, olgu selleks turismitaristu või populaarsed üritused. Teiseks peame tõstma enda võimekust turismivaldkondades, kus turismitulu ühe külastaja kohta on suurem. See tähendab eelkõige äri- ja konverentsiturismi, sealhulgas nutikate teenuste arendamist. Eesmärk on suurendada 5 aasta jooksul turismiteenuste eksporti 2,6 miljardi euron ja rahvusvaheliste konverentside arvu 100-ni.

**Toetuste pakkumine** Eesti ettevõtetele on EASi jaoks endiselt ülesandeks, kuid teeme seda väiksemas mahus. Pärast regionaaltoetuste portfelli – sisaldas 14 toetuskeemi ja piiriüleseid programme – üleandmist Riigi Tugiteenuste Keskusele jätkame ettevõtetele, ettevõtete võrgustikele ja turismisektorile suunatud toetuste pakkumisega.

Ekspordi suurendamine, välisinvesteeringute kaasamine ja turismitulu kasvatamine on majanduse arenguks hädavajalikud. Tuleb mõista, et eksporditurgudel kohtame teravat konkurentsi ja välisinvesteeringuid ning turiste meelitavad kõik teisedki riigid. Et neis valdkondades kiiremini edasi liikuda, on vaja suurendada Eesti riigi ja Eesti ettevõtete nähtavust, arendada tooteid ja teenuseid ning teha seda sihikindlalt, süsteemselt ja koostöös. Meil on ette näidata mitmeid edulugusid erialaliitudega, näiteks riiklike ühisstendide ülespanekud ja kontaktreisid. Samas näeme võimalusi veelgi tihedamaks koostööks nii erialaliitudega, teiste ettevõtetus- ja tugiorganisatsioonidega (KredEx, Archimedes, Innove, Keskkonnainvesteeringute Keskus jt) kui ka ülikoolidega. Erinevate programmide ja tegevuste koos planeerimine aitab üksteise ootustest paremini aru saada ja vältida eri- ja eksiarvamusi. Erialaliitude oskusteave sektorite ja ettevõtete kohta peab saama oluliseks sisendiks meie tegevustele.

## EASi strateegilised eesmärgid 2019–2023<sup>1</sup>



<sup>1</sup> EASi strateegilised eesmärgid on uuendatud vastavalt nõukogu otsusele 18. detsembril 2019. Strateegilised eesmärgid vaadatakse üle iga-aastaselt lähtuvalt muutustest majanduskeskkonnas

# ETTEVÕTLUS JA EKSPORT

Eesti majanduse üks suuremaid väljakutseid on jõuda keskmise lisandväärtusega riikide hulgast kõrge lisandväärtusega riikide hulka. Selleks on vaja Eesti ettevõtetel toota keerukamaid tooteid ja pakkuda kallimaid teenuseid ning laiendada tegevust välisurgudel. Seega, kaks peamist turutõrget, millega EAS ettevõtluse suunal tegeleb, on vähene tootearendus<sup>2</sup> ja teatud turgudele kontsentreeritud eksport<sup>3</sup>. Kõik ettevõtluse ja ekspordi väärtusahelas planeeritud tegevused on suunatud nende tõrgete maandamiseks. Jätkusuutliku majanduskasvu jaoks peavad ettevõtted võitma (rahvusvaheliselt) turgu, et kasvatada kasumit, maksta suuremat palka ja investeerida rohkem. Kõik see suurendab ettevõtete lisandväärtust ja innovatsioonivõimekust.

## Visioon ja eesmärgid

EASi ettevõtluse keskuse visioon on kasvatada suure lisandväärtusega eksportivate ettevõtete arvu viie aasta jooksul poole võrra.

### Eesmärgid:

1. Aitame kasvatada suure lisandväärtusega ettevõtete arvu poole võrra 425 ettevõtteks (baastase 290 ettevõtet 2018. aastal, vt joonis 1);
2. Aitame kasvatada EASi kliendiportfellis olevates ettevõtetes loodavat lisandväärtust aastas keskmiselt 120 miljoni euro võrra (sihttase +0,6 miljardit eurot viie aasta jooksul, baastase 1,1 miljardit eurot 2018. aastal).

Keskendume ettevõtetele, kes on jõudnud oma arengus faasi, kus neil on ambitsioon ja valmisolek teha oluline arenguhüpe ärimudelil, turgudel, tootearenduses või protsessides. Neid ettevõtteid iseloomustab tahe viia ellu oma kasvuplaane ja suurendada ekspordikäivet ning ettevõtte lisandväärtust. Need on ettevõtted, kes arendavad oma tooteid või teenuseid. EAS saab pakkuda neile olulist tuge nii kontaktide otsimisel kui ka arenguplaanide rahastamisel.

Meie peamine ettevõtete abistamise meede on viimastel aastatel olnud ettevõtte arenguprogramm.



Selle kaudu on abi saanud üle 100 ettevõtte, kes kõik koostöös välja töötatud arenguplaani alusel toetuste ja teenuste abil tegevusi ellu viivad. Arenguprogrammis osalevad ettevõtted saavad realiseerida oma plaane pikema perioodi vältel terviklikult ja tegeleda näiteks tootmise, toote- või müügiarendusega. Arenguprogrammis osaleva ettevõtte keskmine ekspordi müügitulu on 4 miljonit eurot. Silmapaistvamad ettevõtted, kes arenguprogrammis osalevad, on Cleveron, Baltic Workboats, Magnetic MRO ja Saaremaa Piimatööstus. Neid ettevõtteid iseloomustab, et kõigil on oma nime alt müüdav toode või teenus. Seejuures on arenguprogrammis ettevõtteid, kes tahavad kasvada kolme aasta jooksul kaks või kolm, isegi neli korda. 2018. aastal arenguprogrammis osalevate ettevõtete

<sup>2</sup> Eesti tootlikkus on 71,4% Euroopa Liidu keskmisest. 70% ekspordist moodustavad komponendid ja pooltooted (Euroopa Liidu keskmine on 65%).

<sup>3</sup> 53% ekspordist läheb viite riiki. Ekspordihinna muutuses oleme Euroopa Liidus 16. kohal. Oleme 7 aastaga oma positsioone kaotanud.

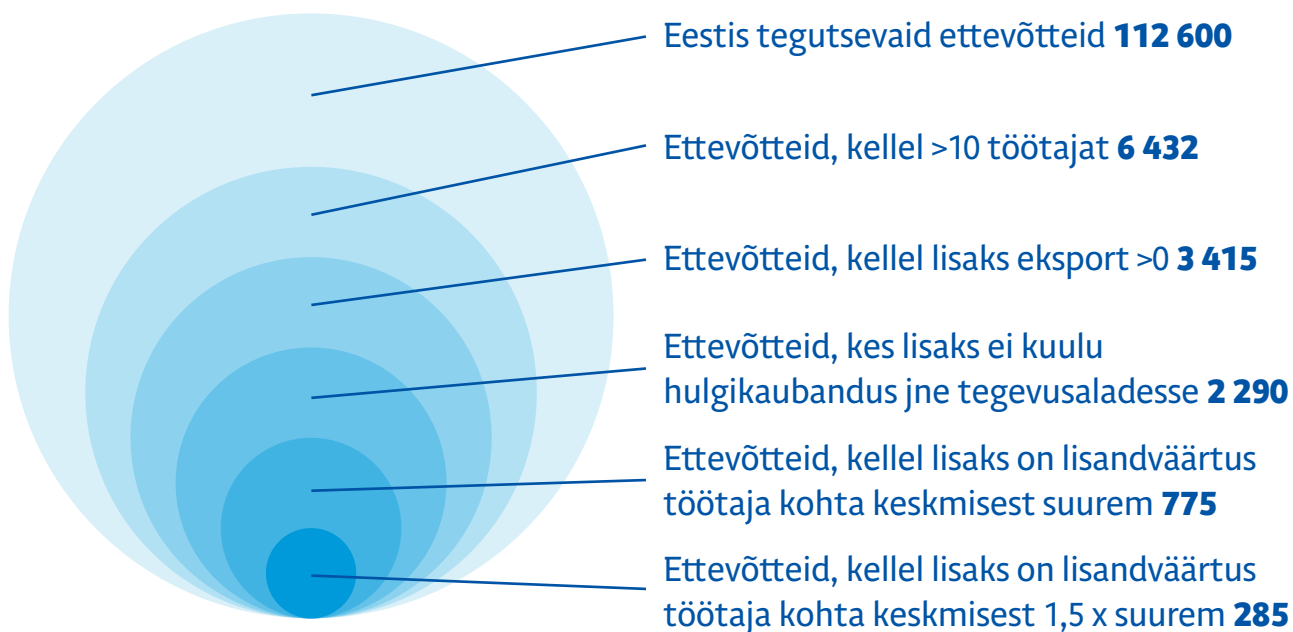
proгноositud summaarne müügitulu on 2019. aastal suurusjärgus 1 miljard eurot.

Lisaks arenguprogrammile pakub EAS oma tuge ettevõtetele tööstuse digitaliseerimisel, ekspordipartnerite sihtotsingul, kontaktreiside ja messidel osalemisel, välispetsialistide palkamisel, intellektuaalomandi alase nõustamisel ja paljudes

teistes valdkondades. Kõigi pakutavate teenuste ja toetustega saab ennast kurssi viia meie kodulehe kaudu [www.eas.ee](http://www.eas.ee).

Alltoodud joonised näitavad suure lisandväärtusega eksportijate ekspordiprognose, nende osatähtsust ja sihtturgude koondprofiili.

## Joonis 1. Suure lisandväärtusega ettevõtted Eestis (285 ettevõtet)



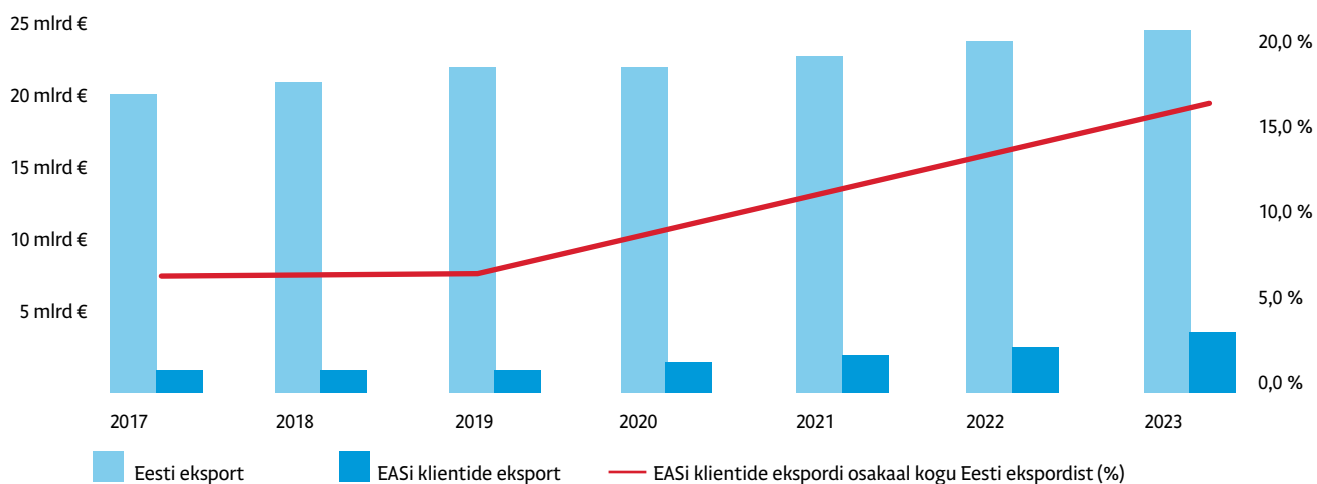
Allikad: Äriregister, EASI arvutused, tuginedes Äriregistri andmetele.

## Joonis 2. Suure lisandväärtusega ettevõtete osatähtsus Eesti majanduses



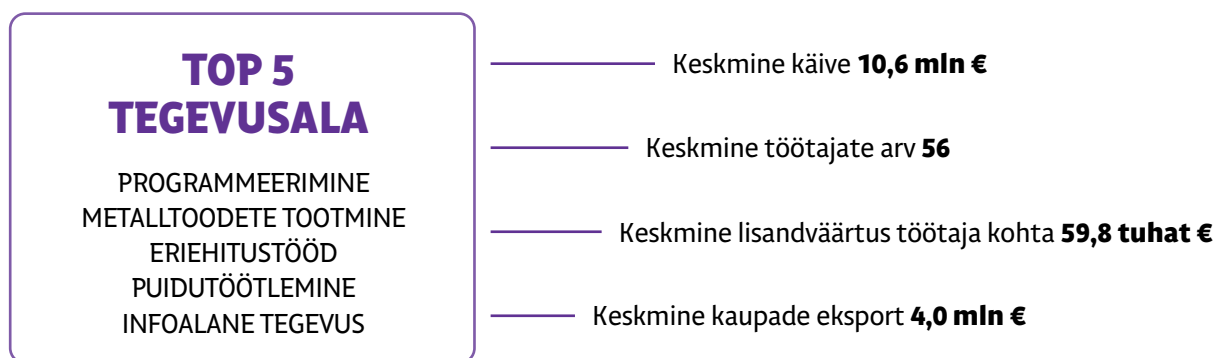
Allikad: Äriregister. EASI arvutused, tuginedes Äriregistri andmetele.

### Joonis 3. Eesti ekspordi kasvuprognosis ja EASi klientide prognoositavat ekspordi kasv aastani 2023



Allikad: Äriregister, EASi prognoos Äriregistri andmetele tuginedes.

### Joonis 4. Näited EASi sihtgruppi kuuluvast keskmisest ettevõttest



Allikas: Eesti ekspordi potentsiaali uuring, T. Tänav, 2018.



## Joonis 5. Eesti edukate eksportijate uute turgude vallutused 2016 vs 2015 (TOP 10).



Allikas: Eesti ekspordi potentsiaali uuring, T. Tänav, 2018.

### **Koostöö ettevõtete ja erialaliitudega**

Teenuste arendamisel ja tegevuste planeerimisel teeme tihedat koostööd ettevõtete esindusorganisatsioonidega ja erialaliitudega, kes omavad hädavajalikku oskusteavet ning turutunnetust majanduse barjääride ja võimaluste kohta. Kasutame seda informatsiooni oma uute teenuste ja kasvuprogrammide väljatöötamisel ning uutele turgudele sisenemisel.

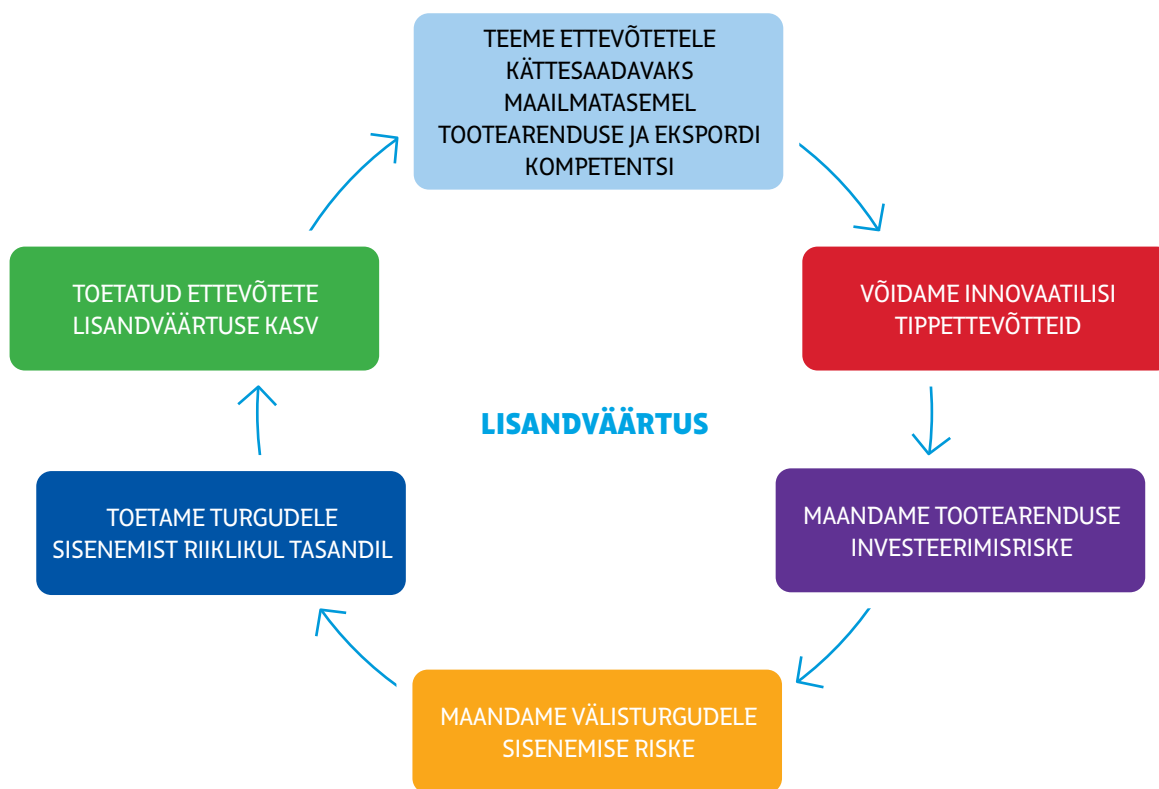
### **Koostöö teiste sarnaste organisatsioonidega välismaal**

Õpime parimaid praktikaid ka teistelt ekspordiagentuuridelt. Oleme kursis nende teenustega ja hoiame otsekontakte viidatud organisatsioonidega. Riigid, kellega tihedamalt suhtleme, on Soome, Norra, Iirimaa, Uus-Meremaa ja Rootsi. Nendes riikides on väga hästi toimivad organisatsioonid, kelle kogemustest on võimalik alati õppida. Tahame õpitut meil kasutusele võtta.

## Meie tegevused

Meie tegevused lisandväärtuse kasvatamiseks ettevõtluse ja ekspordi väärtusahelas jagunevad kuue suuna vahel (vt joonis 6). Üldistatult võib suunad kokku võtta kahe märksõnaga – tugi ekspordile ja tootearendusele. Aitame välja selgitada ettevõtete edu saavutamist takistavad peamised probleemid ja toetame neid probleemide ületamisel. Toetame ettevõtete liikumist väärtusahelas kõrgemale, mille tulemusena tekivad ettevõtetel oma brändi alt müüdivad tooted, mis on ka rahvusvaheliselt edukad. Välisurgudele suunatud tegevused on tihedalt seotud riikliku äridiplomaatia suundadega, sealhulgas peavad viidatud tegevused aitama täita äridiplomaatia peamist eesmärki, milleks on Eesti ekspordi kiirem kasv, võrreldes Euroopa Liidu keskmisega.

### Joonis 6. Ekspordi väärtusahel



Ekspordi väärtusahelas on tegevusvaldkonnad, kus ettevõtetel on tihti puudu rahalisi vahendeid, teadmisi või aega, et valdkonnaga tegeleda. Väljakutseks on tasemel tootearenduse ja ekspordikompetentsi leidmine, samuti suhteliselt suured kulud ning riskid tootearenduses ja eksporditurgudele sisenemisel. Siin saavad erasektor ja riik võimaluse head koostööd teha.

Alltoodud tabel (vt tabel 1) toob välja ettevõtluse ja ekspordi väärtusahela põhilised osad ning kirjeldab lühidalt nende sisu. Ühtlasi on toodud välja ka eksporditegevuse peamised väljakutsed ja EASi poolt endale võetud eesmärgid.

Tabel 1. Ettevõtluse ja ekspordi väärtusahela põhilised osad, nende sisu ja eesmärgid

TEGEVUS	VÄLJAKUTSE <sup>4</sup>	EESMÄRK	SELGITUS
<b>Toetatud ettevõtete lisandväärtuse kasv</b>	Eesti ettevõtete madal lisandväärtus (Eesti 71,4% Euroopa Liidu keskmisega võrreldes. Võrdluseks Läti 65,1%, Leedu 71,8%, Soome 108,5%, kui Euroopa Liit 100%).	EASi klientide lisandväärtus on kasvanud 0,6 miljardit eurot aastas (algtase 1,1 miljardit eurot aastas, sihttase 2023. aastal 1,7 miljardit eurot aastas).	Arendame ettevõtetele mõeldud komplekstoetust. See aitab jagada arendustegevustega seotud investeerimiskaspe seal, kus ettevõtted ise näevad kõige suuremaid arenguvõimalusi. Komplekstoetuse abil on ettevõtetel võimalik suurendada enda innovatsioonivõimekust. Viime läbi koolitusprogramme tootearenduse, disaini ja digitaliseerimise arendamiseks. Lisaks pakume arengu takistuste ja võimaluste leidmiseks diagnostikavahendeid kaasatud ekspertide vahendusel. Ettevõtted saavad meie kaudu kontakte ja koostöövõimalusi tegevuste toetamiseks.
<b>Teeme ettevõtetele kättesaadavaks maailmatasemel tootearenduse ja ekspordi kompetentsi</b>	Kvalifitseeritud tööjõu puudus.	EASi kliendid on kaasanud 150 tootearenduse ja ekspordi kompetentsiga tippspetsialisti.	Vahendame ettevõtetele rahvusvahelise kogemusega eksperte, kes aitavad näha uute tehnoloogiatega seotud võimalusi. Ekspertid toovad ettevõtetesse teadmist uute tehnoloogiate ja trendide kohta. Väliseksperptide abiga aitame tooteid disainida, digitaliseerida ja kasvuprogramme kaudu välisurgudele viia.
<b>Võidame innovaatilisi tippettevõtteid</b>	Vähene innovatsioon.	Aktiivses kliendihalduses on 800 ettevõtet. Suure lisandväärtusega ettevõtete arv on kasvanud Eesti majanduses ~290-lt 425-ni. Nende hulgas on innovaatilised tippettevõtted.	Loome ettevõtetele individuaalsed lahendused uute toodete ja teenuste väljatöötamiseks – pakume personaliseeritud abi ka kõige innovaatilisematele ettevõtetele, kes muus osas EASi abi ei vaja, näiteks osalemine äridelegatsioonides, välismaiste ostusoovide vahendamine või välisurgudel partneritega kokkuviimine. Võimaldame ettevõtetel enda uuenduslikkust tutvustada ja seeläbi positiivset tähelepanu saada. Lisaks nõustame ettevõtteid ja teadusastusi intellektuaalomandi kommertsialiseerimisega seotud küsimustes.
<b>Maandame tootearenduse investeerimiskaspe</b>	70% ekspordist moodustavad komponendid ja pooltooted (Euroopa Liidu keskmine 65%).	Ettevõtete tootearendusega seotud investeerimiskaspe on maandatud. Viie aasta jooksul on uue tootega turule tulnud 100 EASi klienti. Aastal 2023 on Eestis 20 omas nišis TOP 5 tuntusega ettevõtet.	Vahendame ettevõtetele eksperte, kes saavad aru ettevõtete arendusvajadustest ja oskavad tutvustada koostöövõimalusi teadusasutustega, ning pakuvad lahendusi tootearendust hoogustavate partnerite leidmiseks. Tootearenduse toetuste abil on ettevõtetel võimalik luua prototüüpe ja neid turul katsetada. Erinevate digitaliseerimise teenuste abil on ettevõtetel võimalik hinnata ja oluliselt täiustada protsesse, et tootmine muutuks efektiivsemaks ja tekiks eeldused tootearenduseks ja väärtusahelas kõrgemale liikumiseks.

<sup>4</sup> Väljakutsed tulenevad erinevatest uuringutest ja klientide intervjuudest.

TEGEVUS	VÄLJAKUTSE	EESMÄRK	SELGITUS
<b>Maandame välisurgudele sisenemise riske</b>	Välisurule sisenemine või laiendumine, riskide jagamine.	Ettevõtete välisurgudele sisenemise riskid on maandatud. EASI panus teenuseid kasutanud ettevõtete ekspordimahu kasvatamisesse on viie aasta jooksul 67 miljonit eurot. Ettevõtted on sisenenud endi jaoks uutele turgudele.	Pakume ettevõtetele EASI ekspordinõunike abi turgudele sisenemisel, ärikeskkonnast arusaamisel ja kontaktide leidmisel. Seejuures laiendame ekspordinõunike võrgustikku, mis on kooskõlas äridiplomaatia suundadega.
<b>Toetame turgudele sisenemist riiklikul tasandil</b>	Kontaktvõrgustiku puudumine välismaal.	EASI kliendid on turgudele sisenenud ja ekspordi müügitulu on kasvanud keskmiselt 105 miljonit eurot aastas. Viie aasta jooksul on ekspordi müügitulu suurenenud 525 miljonit.	Töötame välja kasvuprogrammid erinevate turgude vallutamiseks ja sektorite rahvusvahelisemaks muutmiseks. Kasvuprogrammid koondavad endas erinevaid süsteemselt seotud tegevusi välisurgudel edu saavutamiseks. Pakume ettevõtetele võimalusi osaleda välismessidel ning korraldame riiklikke ühisstende rahvusvahelistel messidel, mille vastu Eesti ettevõtetel on kõige suurem huvi. Riiklikul ühisstendil saavad end tutvustada mitmed Eesti ettevõtted. Pakume ettevõtetele turuinformatsiooni ja -analüüsi välisurgude kohta. Tegeleme Eesti ettevõtluskeskkonna ja ettevõtete edulugude tutvustamisega välisriikides, mille eesmärk on Eesti riigi tuntuse kasv, mis aitab Eesti ettevõtetel paremini enda tooteid ja teenuseid müüa.

Allikas: EAS.

Ülaltoodud tabelis kirjeldatud tegevuste elluviimiseks tuleb EASil investeerida suurusjärgus 39 miljonit eurot aastas. Eesmärk on saavutada 5 aasta jooksul 0,6 miljardit lisandväärtuse kasvu ning poole võrra rohkem kõrge lisandväärtusega eksportijaid, kelle arvab suureneb 290-lt ligikaudu 425-ni.

## Näited EASi ettevõtluse keskuse tööst:

### **Cleveron AS**

Ettevõtte tegevusala on iseteeninduslahenduste (riistvara, tarkvara ja ärimudel) arendamine, tootmine ja müük pakside saatmiseks ja vastuvõtmiseks. Visioon on olla maailma juhtiv saadetiste vahendamise tehnoloogia arendaja ja müüja. EAS on viimasel paaril aastal pakkunud abi välisurgudele sisenemisel, selleks kasutasime Suurbritannia, Taani, Prantsusmaa, Norra, Rootsi, Saksamaa ja Singapuri ekspordinõunike teenuseid. Ettevõtte on võtnud osa Ameerika Ühendriiki külastava Eesti peaministri äridelegatsioonist ja osalenud Smart City messil ühisstendis. Ettevõtte kasutab EASi arenguprogrammi enda ambitsioonikate plaanide ellu viimiseks. Tegemist on EASi võtmekliendiga.

### **Saaremaa Piimatööstus AS**

Ettevõtte tegevusala on piima kokkuost ja selle tootmine juustuks ning võiks. Tegemist on Eesti ühe kaasaegsema tööstusega, kus töötab ligi 90 inimest. EAS on viimasel paaril aastal pakkunud abi välisurgudele sisenemisel, tehes Aasia suunal ekspordipartneri tausta kontrolli. Ettevõtte on kasutanud Rootsi ja Soome ekspordinõunike teenuseid. Ettevõtte on külastanud messi Jaapanis ja osalenud messil ühisstendis Saksamaal. Lisaks viib ettevõtte enda ambitsioonikaid plaane ellu EASi arenguprogrammi toel. Tegemist on EASi võtmekliendiga.



# VÄLISINVESTEERINGUD JA TEGEVUSED VÄLISTURGUEL

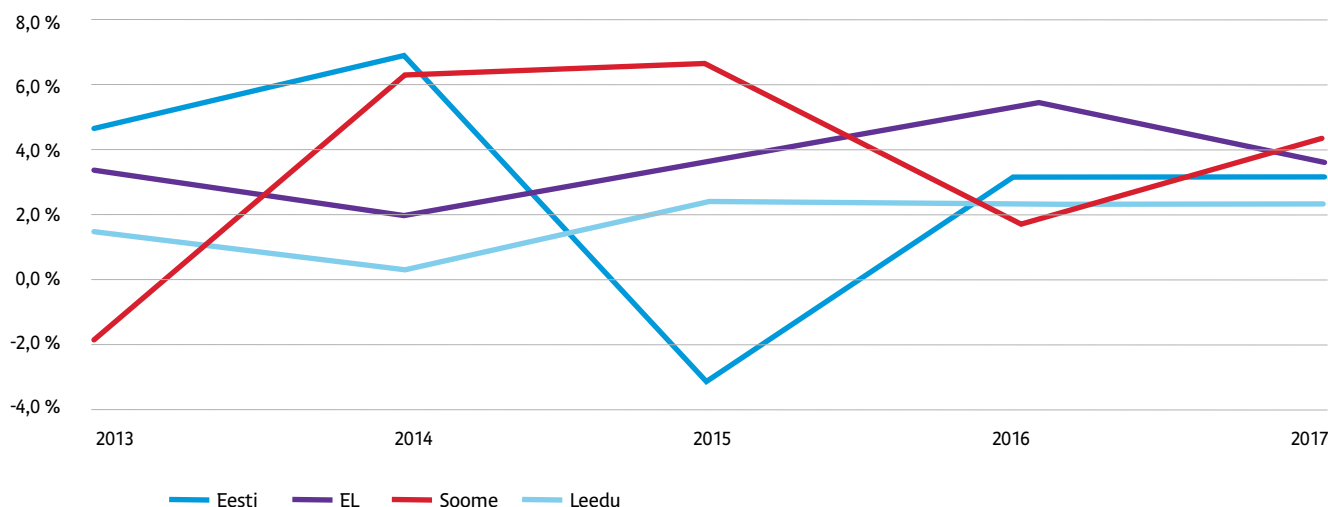
EASi välisinvesteeringute keskuse peamine eesmärk on tuua Eesti majandusse juurde lisandväärtust suurendavaid välisinvesteeringuid. Taoliste investeeringute puhul on konkurents tihe ja Eesti puhul on turutõrkeks riigi vähene tuntus ettevõtlikuskeskkonnana. Selleks, et suurendada Eesti edukust investeeringute meelitamisel, peab EASi välisinvesteeringute keskus jõudma müügitegevusega veelgi enamate ettevõtete ja investoriteni kui seni. Fookus on pandud kapitalimahukate projektide otsimisele ja projektidele parima asukoha leidmisele üle Eesti. Sektoripõhiste väärtuspakkumiste koostamise ja tutvustamise abil saame tuua Eestisse neid investeeringuid, mis tõstavad riigi konkurentsivõimet kiiremini.

EASi välisinvesteeringute keskuse peamiseks klientideks on rahvusvahelised ettevõtted ja välisinvestorid, kellel on soov oma tegevusega laiendada ning kes võiksid kaaluda laienemiskohana Eestit, ning samuti välisinvestorid, kes soovivad investeerida Eesti ettevõtetesse. Keskendume investeeringutele, millega kaasneb kõrge info- ja kommunikatsioonitehnoloogia tase. Välisinvesteeringute keskuse klientide äritegevus Eestis on peamiselt suunatud ekspordile.

Uute investeeringute korral arvestab investor enamasti turu keskmisest suuremate kuludega ja sellest tulenevalt peab ka ettevõtte poolt loodav lisandväärtus

olema sektori keskmisest kõrgem. Investeeringutega koos toovad ettevõtted endaga kaasa uusi äripartnereid, innovaatilisi ärimudeleid ja avavad uusi eksporditurge. Ettevõtte tegevuse alustamisel Eestis võetakse reeglina kasutusele kõige uuemad tehnoloogilised lahendused, mis aitavad hoida tootlikkust võimalikult kõrgena. Fookus on suunatud suuremale tootlikkusele ja ekspordi kiiremale kasvule, võrreldes Euroopa Liidu keskmisega. Välisinvesteeringud on olulised ka julgeoleku aspektist, kuna investeeringute lähteriigid on huvitatud oma investeeringute kaitsmisest. Viimaste aastate trendid on näha alltoodud joonisel (vt joonis 7).

Joonis 7. Välisinvesteeringute osa SKPst Eestis ja lähiriikides



Allikas: World Bank.

## Visioon ja eesmärgid

Välisinvesteeringute keskuse visioon on tuua viie aasta jooksul Eestisse 1,3 miljardi euro väärtuses välisinvesteeringuid, mis loovad siia üle 5000 suure lisandväärtusega töökohta. Mõjutame järkjärgulise kasvuga välisinvesteeringute osakaalu jõudmist 5%-ni SKPst, mis on kooskõlas äridiplomaatia eesmärkidega. EAS panustab 2018. aastal oma tegevusega Eestisse tehtavate välisinvesteeringute mahust hinnanguliselt 180 miljoni eurot, eesmärk on panustada 345 miljonit eurot aastas.

### Eesmärgid:

1. Uute loodavate ja oma äri laiendavate ettevõtete prognoositav kapitalikulu (CAPEX) ulatub 345 miljoni euroni aastas (baastase 200 miljonit eurot 2019. aastal);
2. Need ettevõtted prognoosivad vähemalt 1000 kõrge lisandväärtusega täistöökohta loomist igal aastal järgneva 5 aasta jooksul (lähtetase 1000 uut töökohta 2018. aastal).

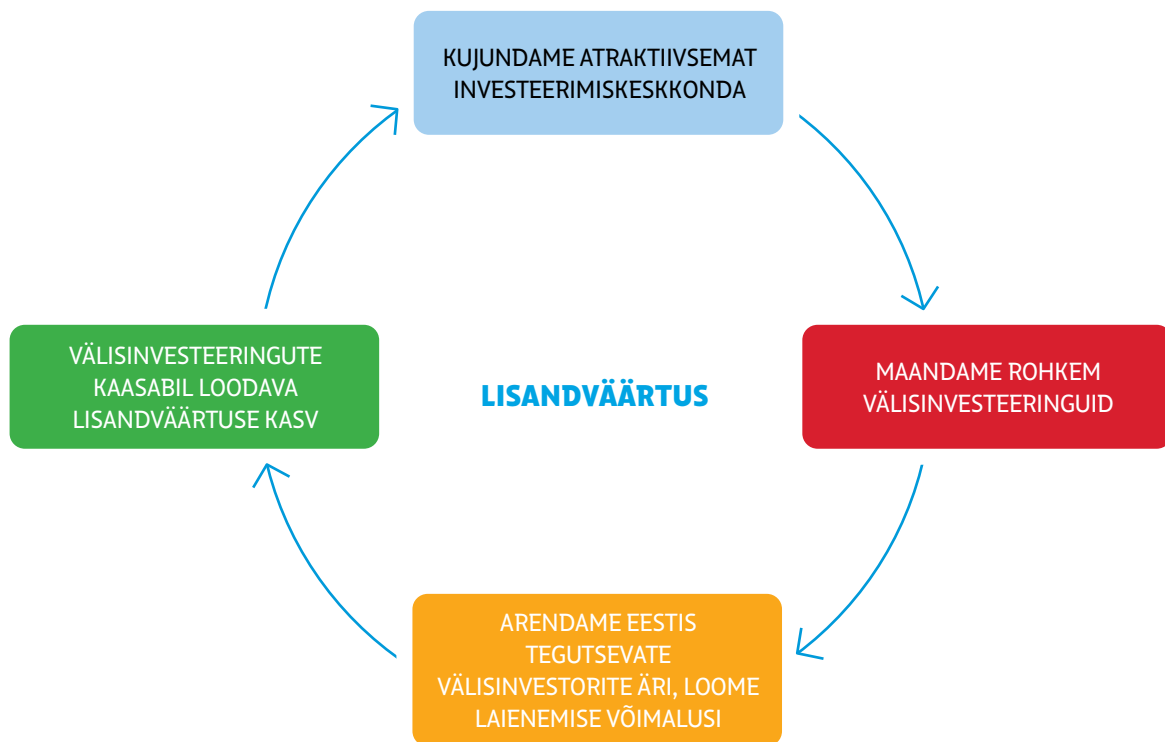


## Meie tegevused

Rahvusvaheline konkurents investeringute meelitamisel on viimase 15 aasta jooksul mitu korda kasvanud. Lisaks müügitgevusele uute investeringute saamiseks tegeleme ka olemasolevate ja potentsiaalsete investorite äri arendamisega, aitame leida nende vajadustele vastavaid lahendusi koostöös avaliku ja erasektoriga.

Välisinvesteeringute lisandväärtust aitavad suurendada tegevused järgmises väärtusahelas (vt joonis 8).

### Joonis 8. Välisinvesteeringute väärtusahel



Välisinvesteeringute keskus peab arvestama ja analüüsima võimalikke muutuvaid ärikeskkonna tingimusi ning vajaduse korral tuleb toimimismudeleid muuta. Kaalume ja sobivusel rakendame ka erinevaid tuluteenimise võimalusi. Oma tegevuse hindamiseks mõõdame ja prognoosime investeringutega lisandunud töökohtade maksutulusid.

Alltoodud tabel (vt tabel 2) toob välja välisinvesteeringute väärtusahela põhilised osad ning kirjeldab lühidalt nende sisu. Ühtlasi on toodud välja ka investeringute meelitamise peamised väljakutsed ja EASi poolt endale võetud eesmärgid.



Tabel 2. Välisinvesteeringute väärtusahela põhilised osad, nende sisu ja eesmärgid

TEGEVUS	VÄLJAKUTSE <sup>5</sup>	EESMÄRK	SELGITUS
<b>Välis-investeeringute kaasabil loodava lisandväärtuse kasv</b>	Kõrget lisandväärtust andva oskustööjõu puudus.	Välisinvesteeringute keskuse kaasabil loodava lisandväärtuse kasv on 1,25 korda kõrgem regiooni keskmisest.	Kõrgemat lisandväärtust aitavad luua spetsiifiliste teadmistega töötajad, seega on investeeringute üheks suurimaks mõjutajaks kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavus. Kasvatame kõrgelt kvalifitseeritud ekspertide arvu Eestis „Work in Estonia“ programmi kaudu, samuti koostöös haridusasutuste, erialaliitude ja paljude teiste organisatsioonidega.
<b>Kujundame atraktiivsemat investeerimiskeskonda</b>	Sisendhindade (sh energia) rahvusvaheline konkurentsivõime, kitsaskohad finantsteenuste portfellis, maksukeskkonna pikaajaline konkurentsivõime parandamine, ettevõtlikuskeskkonna regulatsioonide ajakohastamine.	Atraktiivsem investeerimiskeskond.	Lisaks peamisele – Eesti majanduskeskkonna ja äriühingute pidevale turundamisele – analüüsime Eesti tugevusi ja puudusi. Kitsaskohtade tuvastamisel teeme investeerimiskeskonna parandamiseks regulaarselt ettepanekuid Eesti Vabariigi Valitsusele muudatusteks seadusandluses. Töötame selle nimel, et riigi rahaline tugi välisinvestorite toetamisel läheks valdkonda, mis senisest enam loob uut lisandväärtust Eestis (teadus- ja arendustegevus ning insenerid).
<b>Maandame rohkem välis-investeeringuid</b>	Rahvusvaheline konkurents välisinvesteeringute kaasamiseks on kasvanud viis korda, samas on Eesti tuntus madal (v.a e-riigi valdkonnas).	Rohkem välisinvesteeringuid. Välisinvesteeringute maht SKPst on vähemalt 5%. Kaasmõjuks ekspordi ühikuhinna kiirem kasv, võrreldes Euroopa Liidu keskmisega.	Keskendume aktiivsele müügitgevusele, mille tulemusena jõuame uute potentsiaalsete investoriteni ja seeläbi kasvatame välisinvesteeringute mahtu. Selleks arendame sihtturgudel võrgustikke, millega jõuame otsustajateni. Lisaks korraldame igal aastal kõrgetasemelisi visiite riikidesse, kus oleme pikema eeltöö käigus tuvastanud suurema investorite potentsiaali, kuid kus EASil alalist välisesindajat ei ole. Eesmärgiks on investorkonsultantide arvu kasv välismaal, mis on kooskõlas ka äridiplomaatia suundadega. Müügiotsustamisel pingutame selle nimel, et kutsuda potentsiaalsed investorid Eestisse visiidile, sest vaid kohapeal on võimalik näidata siinseid võimalusi ja eeliseid.
<b>Arendame Eestis tegutsevate välisinvestorite äri, loome laienemise võimalusi.</b>	Ettevõtetele puudub info võimaluste kohta enda tegevust Eestis laiendada, koostöö omavalitsuste ja riigiga vajab parandamist.	Eestis tegutsevate välisinvestorite äri arendamine, laienemise võimaluste loomine.	Kuna üle poole uutest välisinvesteeringutest tuleb Eestis tegutsevatest ettevõtetest, siis jätkame aktiivset suhtlust ja koostööd Eestisse juba investeerinud ettevõtete esindajatega, et selgitada välja uusi arenguvõimalusi ja toetada neid äriarendamisel, mis omakorda toob kaasa täiendavaid investeeringuid.

Allikas: EAS.

Nende tegevuste elluviimiseks investeerib riik EASi välisinvesteeringute keskuse tegevusse suurusjärgus 13,8 miljonit eurot aastas (kokku 69 miljonit eurot aastani 2023). Prognoositavaid investeeringuid tuuakse kuni 345 miljonit eurot aastas (kokku 1,3 miljardit eurot kuni aastani 2023).

<sup>5</sup> Väljakutsed tulenevad erinevatest uuringutest ja klientide intervjuudest.

## Äridiplomaatia ja koostöö poliitikutega

Kogume ja edastame poliitikate kujundajatele investoritelt saadud tagasisidet majanduskeskkonna probleemkohtade kohta ning teeme ettepanekuid lahendusteks ministereeriumitele ja valitsusele. EAS panustab äridiplomaatia suundades sätestatud eesmärkide saavutamisse koostöös Välisministeeriumi ja saatkondadega. Riikides, kus on nii Välisministeeriumi

kui ka EASi esindatus, on lepitud kokku ühised eesmärgid ja tegevusplaan, mis varasemaga võrreldes parandab ka tööjaotust kahe partneri vahel, võimaldades paremini saavutada püstitatud eesmäärke. Koostöös aukonsulitega tagame neile parima informatsiooni olemasolu Eesti esindamiseks sihtriikides.

## Näited EASi välisinvesteeringute keskuse tööst

1. 2017. aastal aasta ettevõtteks valitud Magnetic MRO 70% osaluse ostmine Hiina ettevõtte Guangzhou Hangxin Aviation Technology poolt. Koosööst huvitatud osapooled viis kokku EASi välisinvesteeringute keskus. Hiina ettevõtte tegi EASile päringu juulis 2017 ja meie investorkonsultant selgitas välja nende jaoks sobiliku turu ning viis kokku Magnetic MROga. Meie roll edaspidi on kaasa aidata teenuste ja toodete digitaliseerimisele ning täiendavate töökohtade loomisele. Meil on kokku lepitud edasine koostöö toote- ja teenusearenduseks Eesti era- ja avaliku sektori organisatsioonidega, sealhulgas Tartu Ülikooliga ja Tallinna Tehnikaülikooliga.  
  
Projekti tulemuseks oli välisinvesteeringute maht 43 miljonit eurot.
2. Hamburgi sadama (HHLA) laienemine Põhja-Euroopasse osaluse ostu kaudu Eesti ettevõttes. EASi rolliks on olnud ettevõtte vajaduste väljaselgitamine ja koostööpartnerite leidmine Eestis, väärtuspakkumiste tegemine ja kohtumiste korraldamine. Meie roll edaspidi on Hamburgi sadama teenuste digitaliseerimine, mida teeme koostöös Eesti IT-ettevõtetega, ning täiendavate infrastruktuuri investeeringute kasvatamisele ja töökohtade loomisele kaasaaitamine.  
  
Projekti tulemuseks oli välisinvesteeringute maht 50 miljonit eurot.
3. Hongkongi päritolu ettevõtte CoinMetro laiendas tegevust ja valis oma Euroopa baasiks Tallinna. Ettevõtte koostööpartnerite võrgustikus soovitati neile EASi välisinvesteeringute keskuse investorteenust. EASi roll on olnud Eesti ettevõtluskeskkonna tutvustamine, ettevõtte asutamist ja krüptoraha puudutavate regulatsioonide tutvustamine, maksukonsultatsioonid, rendipindade ja tööjõu saadavuse võimaluste tutvustamine ning kontaktide vahendamine.  
  
Projekti prognoositavaks tulemuseks on välisinvesteeringute maht 12 miljonit eurot ja 50 uut töökohta.

# EESTI KUI ATRAKTIIVNE TURISMISIHTKOHT

Üks oluline väljakutse, millega EAS tegeleb, on Eesti kui turismisihtkoha tuntuse suurendamine ja uuenduslike turismitoodete pakkumise soodustamine. Äriturismi valdkonnas on kasvu takistavaks teguriks ebapiisav lennuühenduste arv ja suuremahulise konverentsikeskuse puudumine. Selleks, et Eestisse tuleks rohkem turiste, nad viibiksid siin kauem ja kulutaksid rohkem, on vaja pidevalt arendada turismitooteid ja -teenuseid.

2018. aasta andmete põhjal on rahvusvahelisi aastaringseid otseühendusi Riist 3 korda rohkem kui Tallinnast ja Vilniusest 1,8 korda rohkem kui Tallinnast. Iga lennuühendusse investeeritud euro toob Tallinna Lennujaama andmeil riigile tagasi vähemalt 5-kordse tulu saabuvate reisijate kulutuste kaudu.

2017. aasta detsembris EASi poolt tellitud Rootsi reisifirmade küsitluses<sup>6</sup> pidasid Rootsi reisikorraldajad, kes pakuvad Eestit Rootsi äriklientidele firmaürituste sihtkohana, Eesti lennuühendust halvaks. Toodi välja, et lennukid on firmaürituste teenindamiseks liiga väikesed ja seetõttu on neil tulnud Tallinna asemel valida sihtkohaks Riit.

Aasiast pärit turistide ööbimiste arv Eestis on viie

aastaga kasvanud ligi 3 korda<sup>7</sup>. Selline kasv on turismisektoris erakordne ja ühtlasi märk, et Aasia turismi investeerimine on olnud tulemuslik. Soomes on Hiina turistide ööbimisi 10 korda rohkem kui Eestis<sup>8</sup>. Eesti arenguvaru on väga suur, arvestades, et Helsingi lennujaamal on Hiina lennujaamadega head lennuühendused.

Eesti Konverentsibüroo andmetel kaotas Eesti aastatel 2008–2017 piisavalt suure konverentsikeskuse puudumise tõttu teistele sihtkohtadele vähemalt 40 suurt konverentsi, mille keskmine osalejate arv oli 2000. See tähendab ligikaudu 80 miljonit eurot teistele riikidele kaotatud turismitulude, kuna Eestis ei ole suuremahulist konverentsikeskust.

## Visioon ja eesmärgid

EASi turismiarenduskeskuse visioon on suurendada 5 aasta jooksul turismi eksporditulu 2,6 miljardi euroni ja rahvusvaheliste konverentside arvu 100-ni.

### Eesmärgid:

1. Koostöös turismisektoriga suurendame turismi eksporditulu 2,6 miljardi euroni aastas (baastase 2018. aastal oli Eesti turismi eksporditulu 1,97 miljardit eurot);
2. Koostöös turismisektoriga suurendame Eestis toimuvate rahvusvaheliste konverentside arvu 100-ni aastas (baastase 2017. aastal 68 konverentsi);
3. Koostöös turismisektoriga suurendame Aasia

turistide ööbimiste arvu 3 korda (baastase 2018. aastal oli Aasia riikide turistide ööbimiste arv kokku 153 tuhat);

4. Koostöös Tallinna Lennujaamaga suurendame turundustegevuste kaudu otseleenuühendusi ja lendude sagedusi (baastase 2016.–2017. aastal lisandus meie tegevuste toel 3 lennuliini).



<sup>6</sup> [static1.visitestonia.com/docs/3186739\\_rootsirk-uuring2017.pdf](http://static1.visitestonia.com/docs/3186739_rootsirk-uuring2017.pdf)

<sup>7</sup> [www.puhkaeestis.ee/et/uuringud-ja-ulevaated/uuringud-valisriikides](http://www.puhkaeestis.ee/et/uuringud-ja-ulevaated/uuringud-valisriikides)

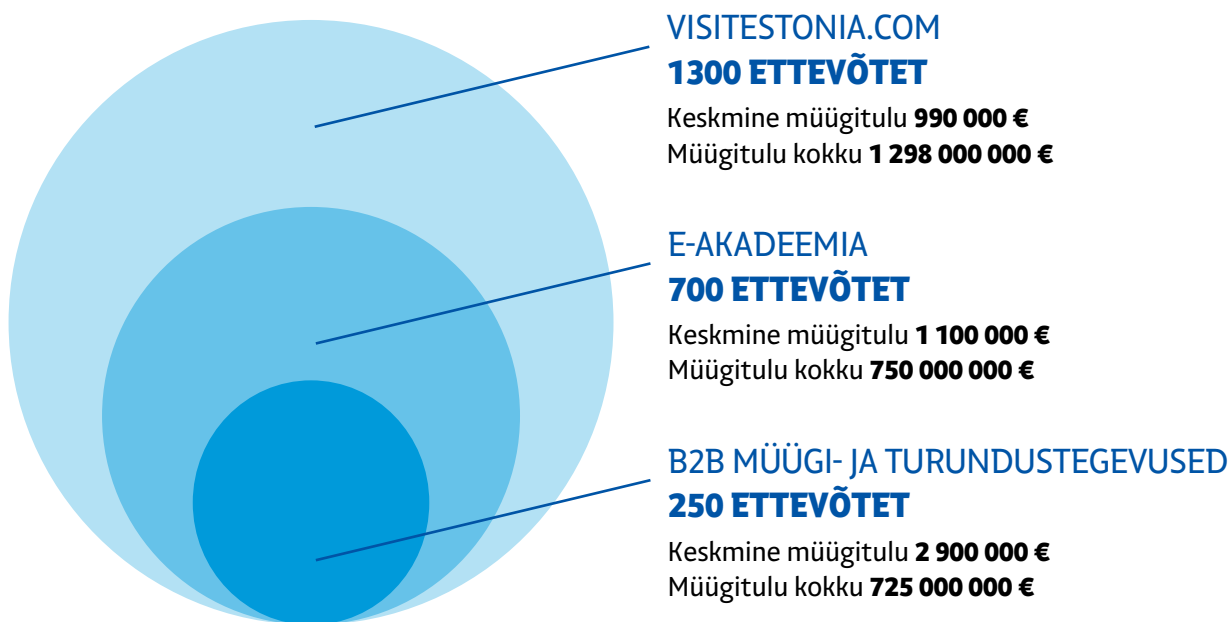
<sup>8</sup> [static2.visitestonia.com/docs/3115550\\_hiina2016-17-uus.pdf](http://static2.visitestonia.com/docs/3115550_hiina2016-17-uus.pdf)

EASi turismiarenduskeskuse peamised kliendid on Eesti turismiettevõtted, kes soovivad kasvada rahvusvahelistel turgudel, ja ettevõtted, kes alles soovivad laiendada oma tegevust välisriikidele. Nendeks on väliskülalastajaid teenindavad ettevõtted (reisiettevõtted, majutusettevõtted, aktiivse puhkuse ja loodusturismi ettevõtted, konverentsiteenust pakuvad ettevõtted, toidlustusettevõtted, giiditeenuse pakujad jne), ürituste ja konverentside korraldajad ning turismiattraksioonide haldajad, kes juba võtavad osa proffidele suunatud (B2B) erinevatest müügi- ja turundustegevustest. Väiksemate teenusepakujate müüki toetab nende reklaamimine EASi poolt hallatavas portaalis [visitestonia.com](http://visitestonia.com) ja võimalus areneda e-akadeemia enesearenguprogrammi kaudu. Nii reklaamimine kui ka enesearenguprogrammis

osalemine on olulised seetõttu, et paljuski just väiksemate ettevõtete poolt pakutavad ajaveetmise võimalused (atraksioonid, vaatamisväärsused, üritused) motiveerivad välis turisti Eestisse tulema. EASi koostöö klientidega rajaneb ettevõtjate tahtel haarata uusi turusegmente ja suurendada ekspordikäivet, mille tulemusena suureneb turismisektori lisandväärtus. Ettevõtjad, erialaliidud ja sihtkohad osalevad EASi turismiarenduse keskusega välisriikide tegevuste elluviimisel ning investeerivad uuenduslikesse toodetesse ja teenustesse.

Alltoodud joonis (vt joonis 9) kirjeldab EASi turismiarenduskeskuse kliente tegevuste ja kanalite lõikes.

## Joonis 9. EASi turismiarenduskeskuse kliendid tegevuste ja kanalite lõikes



Allikas: EAS ja Äriregister.

Möödame järgmiste teenuste lisandväärtust: e-akadeemia (enesearenguprogramm puhkaeestis. ee keskkonnas), B2B kliendid, rahvusvahelised suursündmused, ärimudelite toetus ja pereturismi atraksioonid.

Viimase kahe puhul tegevus alles algab ja täpsemad summad selguvad lähiaastail. 2016. aasta andmetele tuginedes on kaasatud ettevõtete lisandväärtus kokku suurusjärgus 86 miljonit eurot.

### **Koostöö partneritega**

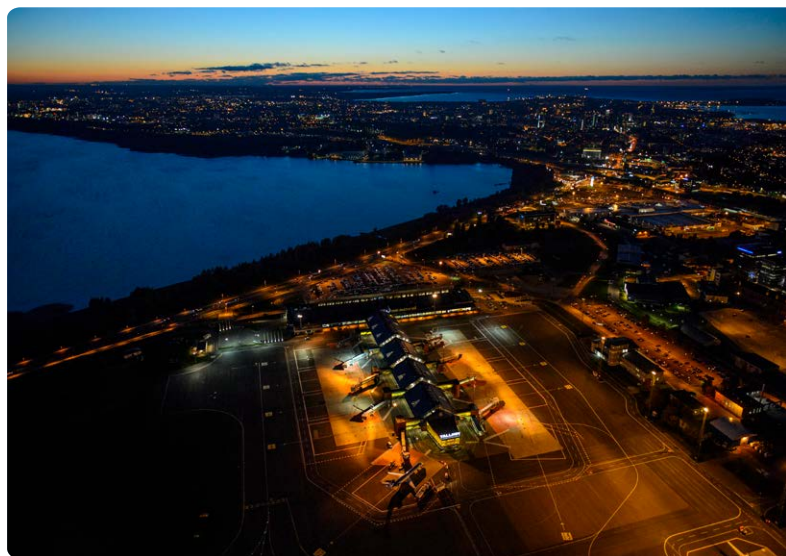
EASi turismiarenduskeskus kaasab tootearenduse ja turundustegevuste planeerimisse sihtkohtade ja erialaliitude esindajaid. Lepitakse kokku tegevused ja turunduskanalid ning ühine tegevuskava turisminõudluse suurendamiseks.

EASi olulised partnerid Eesti kui äriturismi sihtkoha tuntuse kasvatamisel ja Eestis toimuvate rahvusvaheliste konverentside arvu suurendamisel on MTÜ Eesti Konverentsibüroo; Tallinna, Tartu ja Pärnu Linnavalitsus; suuremad hotellid; konverentsikorraldusfirmad; lennufirma Nordica jpt.

Aasia turistide arvu suurendamisel on peamised partnerid Euroopa Turismikomisjon (European Travel Commission), MTÜ Expoturism, lennuettevõtte Finnair ja laevaettevõtte Tallink. Lennuühenduste lisandumiseks teeme koostööd Tallinna Lennujaama ja lennuettevõtetega, nagu Nordica, Finnair jne.

### **Koostöö teiste riikidega**

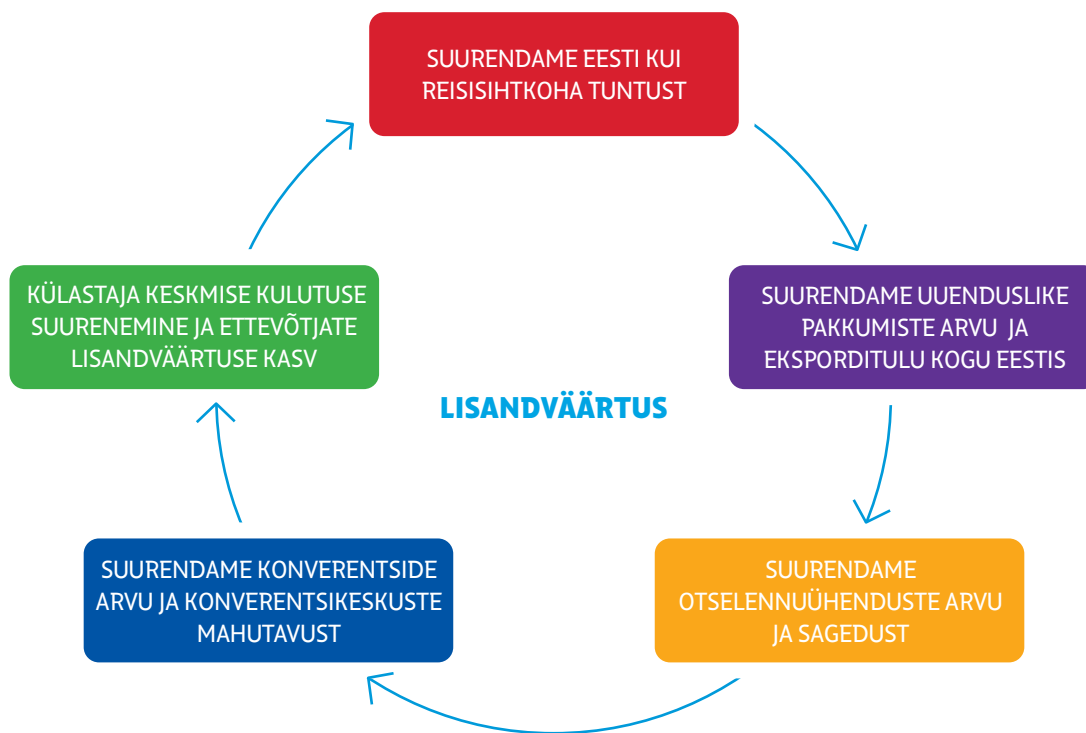
Aasia ja Ameerika Ühendriikide turule suunatud müügi- ja turundustegevustes on EASi peamisteks partneriteks Soome, Läti ja Leedu turismiamet ja Euroopa Turismikomisjon (Euroopa turismiametite ühendus ehk ETC). Kuivõrd Saksamaal on Balti kuvand tugevam kui Eestil eraldiseisvalt, jätkame Saksamaale suunatud ühisturundust Läti ja Leedu turismiametiga. Euroopa Turismikomisjoni kaudu on EASil ligipääs ühisuuringutele ja turuinformatsioonile.



## Meie tegevused

Turismivaldkonna lisandväärtust aitavad suurendada tegevused järgmises väärtusahelas (vt joonis 10).

Joonis 10. Turismi väärtusahel



Turismivaldkonna arendamiseks tehtavad tegevused on jagatud nelja plokki. Esiteks suurendame Eesti kui turismissihtkoha tuntust puhkuseturismi turundamise kaudu, et see kasvataks välisriikide nõudlust meie turismiettevõtjate teenuste järele. Teiseks suurendame turismiettevõtjate eksporditulu terves Eestis. Selleks tutvustame sihtkohtade uuenduslikke pakumisi. Kolmandaks suurendame otselennuühenduste arvu ja otselennuühenduste sageduste arvu. Neljandaks suuname äriturismis fookuse innovaatiliste konverentsilahenduste pakumisele ja tõstame teenuste kvaliteeti lähtuvalt suure ostujõuga kliendisegmentide ootustest. Keskendume kliendisegmentidele, kellel on suurem ostujõud, ja kanalitele, mis on kuluefektiivsemad.

Alltoodud tabel (vt tabel 3) toob välja turismivaldkonna väärtusahela põhilised osad ning kirjeldab lühidalt nende sisu. Ühtlasi on toodud välja ka turismivaldkonna peamised väljakutsed ja EASi poolt endale võetud eesmärgid.

Tabel 3. Turismi väärtusahela põhilised osad, nende sisu ja eesmärgid

TEGEVUS	VÄLJAKUTSE <sup>9</sup>	EESMÄRK	SELGITUS
<b>Külastaja keskmise kulutuse suurenemine ja ettevõtjate lisandväärtuse kasv</b>	Turismi valdkonna ettevõtjate väike lisandväärtus	Külastaja keskmise kulutuse suurenemine. EASI klientide lisandväärtus kasvab 98 miljonilt eurolt 2018. a 138 miljoni euroni 2023. a.	Suurendame äriturismi osakaalu. Hetkel jätab keskmine külastaja Eestisse umbes 300 eurot reisi kohta. Konverentsituristi kulutused on aga keskmiselt kolm korda suuremad. Kasvatame täiendava tulu teenimiseks äriturismi osakaalu (ka konverentside välisdelegaatide osakaalu). Suurendame turistide arvu, kes kulutavad keskmisest rohkem. Samas peab kasvama ka üldine turistide arv ning pikenema nende reisi kestus.
<b>Suurendame Eesti kui reisisihtkoha tuntust</b>	Eesti kui reisisihtkoha vähene tuntus ja sõltuvus lähiturude lühireisidest. 65% reisiteenuste ekspordist tuleb 4-st naaberriigist.	Eesti kui reisisihtkoha tuntuse suurendamine kaugturgudel. Lisandub 700 miljonit eurot turismitulule.	Lähiturudel turuosa säilitamine ja kaugematel turgudel turuosa kasvatamine. Korduvkülastuste soodustamine ja uute ostuotsuste tekitamine läbi uute pereatraktsioonide ja rahvusvaheliste sündmuste turundamise. Fokuseerime puhkuseturismi turundussõnumid kindlatele kliendisegmentidele ja teemadele (nt toit). Kasvatame nähtavust digiturunduses. Väiksemate ettevõtjate turundamiseks väliturudel kasutame visitestonia.com veebikeskkonda. Turundustegevuste planeerimisel lähtume turutrendidest ja -analüüsist.
<b>Suurendame uuenduslike tootepakkumiste arvu ja eksporditulu kogu Eestis</b>	Ebapiisav ja mitteinnovaatiline tootepakkumine kõrge ostujõuga kliendisegmentidele nii puhkuse- kui ka äriturismis.	Uuenduslike ja rahvusvaheliselt atraktiivsete tootepakkumiste ja eksporditulu suurendamine kogu Eestis. Lisandub 30 uut ärimudelit rakendavat ettevõtet. Lisandub 10 uuenduslikku tootepakkumist.	Arendame tooteid suurema ostujõuga turistide segmentidele ja viime ellu kvaliteediprogrammi vastavate toodete ja teenuste arendamiseks. Toetame turismiettevõtteid ärimudelite arendamisel. Koostöös ettevõtjate ja erialaliitudega korraldame B2B müügiüritusi ettevõtjate ekspordi võimaluste laiendamise eesmärgil ning laiendame välisesindajate võrgustikku kvaliteetsema ning müügile suunatud pakkumise arendamiseks. Toome fookusesse Aasia turistide osakaalu kasvatamise koostöös Soome ja Finnairiga, et saada osa kasvavast trendist. Kasutame rohkem Eesti e-riigi kuvandit. Oleme konverentsiturismi sihtkohana tuntud innovaatiliste lahenduste pakkujana. Toetame ettevõtjaid nende lahenduste väljatöötamisel. Asume toetama koostöös ettevõtluse ja teaduse arendajatega e-valdkondlikel teemadel peetavate konverentside korraldamist.

<sup>9</sup> Väljakutsed tulenevad erinevatest uuringutest ja klientide intervjuudest.

## TEGEVUS

## VÄLJAKUTSE

## EESMÄRK

## SELGITUS

### Suurendame otselennuühenduste arvu ja sagedust

Ebapiisavad ühendused. Tallinnal on otseühendusi 2018. a andmete põhjal 38 sihtkohaga (Riia 99ga ja Vilnius 48ga).

15 otselennuühenduse lisandumine.

Aitame suurendada lennukiga saabuvate välisküllastajate arvu koostöös Lennujaamaga (2016. a andmete põhjal vaid 14% kõigist turistidest saabus lennukiga), meelitades koostöös Tallinna Lennujaamaga uusi lennuliine ja lisasagedusi ligipääsetavuse parendamiseks prioriteetsetelt sihtturgudelt. Toetame ühistegevuste kaudu lennuettevõtete pingutusi Eesti kui sihtkoha turundamiseks.

### Suurendame konverentside arvu ja konverentsikeskuste mahutavust

Madal konkurentsivõime rahvusvahelises konverentsiturismis. Puudub suuremahuline konverentsikeskus.

Suureneb rahvusvaheliste konverentside arv (100 konverentsi aastaks 2023) ja tõuseb taristu kvaliteet ja mahutavus.

Võimendame äriturismi müügi- ja turundustegevusi koostöös Eesti Konverentsibürooga. Pakume jätkuvalt konverentside Eestisse meelitamiseks toetusi ja toome maale suuri rahvusvahelisi sündmusi ning konverentse, et tagada suurem välisdelegaatide arv. Pakume Eestit kui uutset konverentsi sihtkohta, mille eelduseks on suure konverentsikeskuse olemasolu. Ettevõtjatel on ootus täiendavate, 600–900 inimest mahutavate konverentsiruumide ja äriklassi hotellide järele.

Allikas: EAS.

EAS investeerib nende tegevuste elluviimiseks suurusjärgus 12,2 miljonit eurot aastas ja kokku 61 miljonit eurot aastani 2023. Eesmärk on saavutada lisandväärtuse kasvu 7% aastas ja kasvatada turismi eksporditulu 1,9 miljardilt eurolt 2,6 miljardi euroni.



## Näited EASi turismiarenduskeskuse tööst

### **Londoni-Tallinna lennuliin.**

2016. aastal alustasime eesmärgistatud koostööd Tallinna Lennujaamaga uute lennuliinide turundamiseks välisurgudel. Koostöö eesmärk ei ole vaid uute liinide avamine välisküllastajate Eestisse meelitamiseks, vaid ka ligipääs lennuettevõtete kliendibaasile ja turunduskanalitele välisurul, mis hõlmab suurte ettevõtete puhul 10 miljoneid potentsiaalseid reisijaid. Esimesed EASi ja Tallinna Lennujaama ühisprojektid uute lennuliinide avamiseks on osutunud edukateks – 2017. aastal alustas British Airways Londoni-Tallinna lennuliini käitamist ja Nordica avas Hamburgi-Göteborgi liini.

### **Konverentsid.**

Ajavahemikus 2016–2017 toimus EASi toetusel 18 rahvusvaheliselt huvipakkuvat spordi- ja kultuurisündmust. Ühe sündmuse keskmine panus Eesti majandusse oli 2 miljonit eurot ja toetussumma oli keskmiselt 65 000 eurot. Eestit kui turismimaad tutvustati viidatud sündmuste kajastuste kaudu välismeedias 176 miljonile inimesele üle maailma, Eestis käis 56 000 välisküllastajat ja nende poolt loodud majanduslik mõju oli 17 miljonit eurot.

EASi toetusel toimus 2006. aastal Tallinnas JCI European Congress, kus osales enam kui 2000 delegaati. Tänu professionaalsele korraldusele ja atraktiivsele Eesti kui konverentsihtkoha tutvustamisele aastatel 2015–2017 sai Eesti õiguse korraldada 2019. aasta JCI World Congress Tallinnas 4.–8. novembrini. Eestisse on sellega seoses oodata 5000 delegaati. Maailmakongressi küllastajate panus Eesti majandusse on eeldatavalt umbes 13 miljonit eurot. EAS ja Eesti Konverentsibüroo aitavad üritust korraldada.

# STRATEEGIAT LÄBIVAD TEGEVUSVALDKONNAD

## Innovatsiooni edendamine

Selleks, et majanduse struktuur muutuks ja loodav lisandväärtus kasvaks oluliselt kiiremas tempos, vajame innovatsiooni hoogsamat arengut. Seetõttu on lisaks kolmele fookuses olevale valdkonnale meie jaoks läbivalt oluline innovatsioon, mis on integreeritud kolme valdkonna tegevustesse. EAS on valmis võtma innovatsiooni edendamisel senisest oluliselt suuremat rolli, kui vastav mandaat ja vahendid saavad ministriumite tasemel kokku lepitud.

Innovatsiooni all ei saa silmas pidada ainult tehnoloogilist innovatsiooni – olulised on ka

organisatsiooniline ja sotsiaalne innovatsioon. Samas ei saa innovatsiooni kasvu pidada eesmärgiks omaette, kuna tegemist on ikkagi vaid vahendiga, mille abil Eesti ettevõtted parandavad oma konkurentsivõimet.

Eesti ettevõtete innovatsioonivõimekuse kasvu saavutamiseks on oluline paremini ära kasutada nii teadus- ja arendusasutuste potentsiaali tehnoloogiaarenduses, ettevõtete valmisolekut uute ärimudelite kasutuselevõtul kui ka omavahelist koostöövõimekust.

## Riigi turundamine

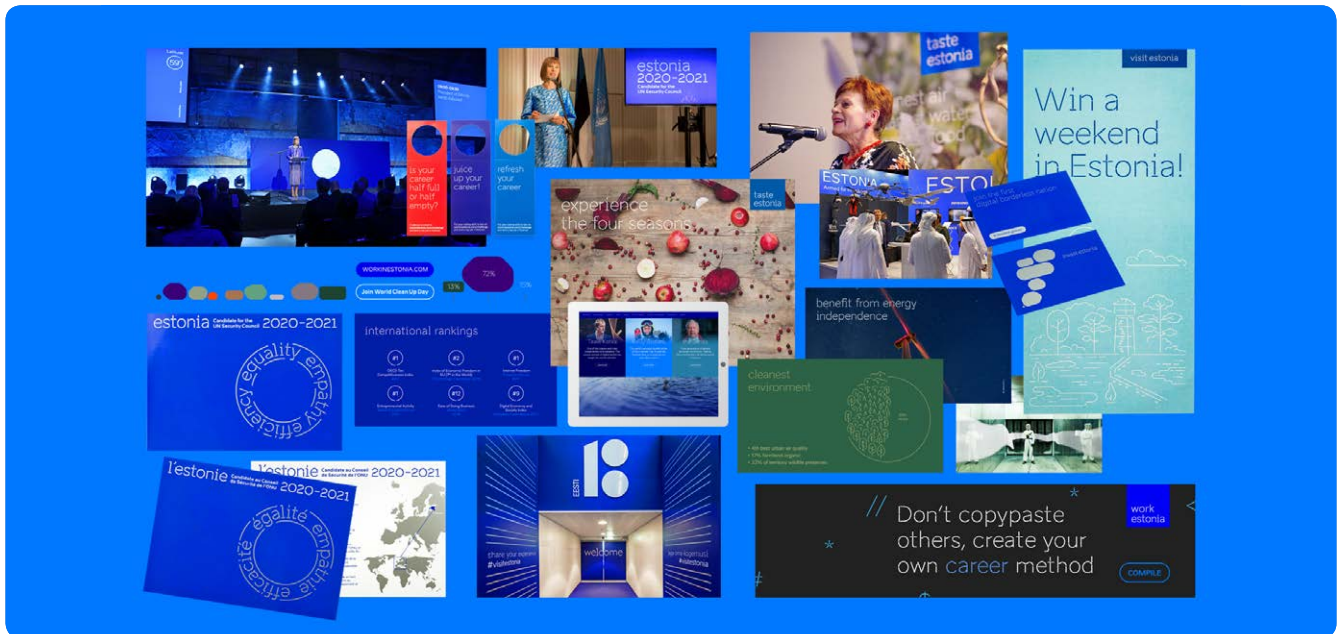
Eesti riigi tuntuse suurendamine on meie jaoks läbivalt oluline teema. Teeme selleks erinevaid turundustegevusi kõigis kolmes valdkonnas. Riigi tuntust eksportijana, investeeringutele hea keskkonna pakkujana või turismi sihtkohana ei saa kuidagi alahinnata. Ajal, kui igasugune informatsioon on kõigiti kättesaadav, võib tunduda, et riigi turundamiseks ei olegi vaja midagi teha, kuid tegelikult on olukord vastupidine. Informatsiooni on liiga palju, selle erinevatest allikatest kokku otsimine on aeganõudev, mistõttu saab määravaks hoopis, kuidas enda eelised nähtavaks teha. Riigiasutused, ettevõtted ja neid ühendavad organisatsioonid peavad Eestit turundades tutvustama oma riiki, et luua usaldust. Eksportiva ettevõtte jaoks on oluline, et „Made in Estonia“ oleks välisurgudel usaldusväärse garant. Eestit on vaja tutvustada messidel, välispartneritega kohtumistel, kodulehekülgedel ja turundusmaterjalides. Ühiste materjalide põhjal tutvustamine on kõigi osapoolte jaoks odavam ja mõjusam kui seda eraldi tehes. Seetõttu kasutavad ühtset süsteemi oma riigi tutvustamiseks enamik arenenud riike alates Rootsisist kuni Uus-Meremaani.

Eesti tutvustamiseks on EASi eestvedamisel loodud meediapank, mis sisaldab üle 600 foto, 50 videoklipi, 8 esitlust ning 180 graafilist elementi ja illustratsiooni

ning see täieneb vastavalt ettevõtjate vajadustele. Põhilised faktid Eesti kohta on kokku kogutud ja pidevalt uuendatud [estonia.ee](http://estonia.ee) lehel. EASi poolt loodud Eestit tutvustavad töövahendid, mis on kõigile kättesaadavad keskkondades [brand.estonia.ee](http://brand.estonia.ee), [toolbox.estonia.ee](http://toolbox.estonia.ee) ja [estonia.ee](http://estonia.ee), aitavad hoida riigi identiteedi, sõnumid ja kommunikatsiooni ühtsena. Väikeriigina peame seisma selle eest, et nii avalik kui ka erasektor kasutaks ühtseid sõnumeid ja materjale. Riigi tutvustamine ühiste materjalidega võimaldab võimendada meie tugevusi ja sedakaudu luua Eestist soovitud kuvandit.

Plaanime jätkata riigisisest kommunikatsiooni ja Eestit tutvustavate töövahendite tutvustamist ning rakendamise toetamist koolituste ja konsultatsioonide kaudu peamistele sihtrühmadele, kelleks on välisinvesteeringuid kaasavad ettevõtted, eksportivad ettevõtted, turismisektori ettevõtjad, ettevõtlusorganisatsioonid ja avalik sektor.

Väliskommunikatsioonis jätkame Eesti sõnumite edastamist, hoides ühtset brändi visuaalset keelt kõigis EASi turundustegevustes, mis on suunatud ekspordi suurendamisele, välisinvesteeringute riiki toomisele ja turismitulu kasvatamisele vastavalt valdkondlikele sihtturgudele.



## Turu- ja ärianalüüs

Tänapäeva trendiks on aina suurenevad andmehulgad ja paranev andmete kättesaadavus. Üha rohkem organisatsioonid avavad enda andmebaase avalikuks kasutamiseks. Informatsioonil on ettevõtluses suur väärtus, kui ta on kogutud ja süstematiseeritud ning aitab leida lahendusi erinevate sihtgruppide püstitatud probleemidele. Oluline on jälgida ja analüüsida globaalseid trende regulaarselt, sest ainult nii saab teha järeldusi, mis aitavad ettevõtetel teha õigeid otsuseid. Tihti on vaja leida seoseid makrotasandi ja mikrotasandi ehk ettevõtete tasandi vahel – neid andmeid tavaliselt valmis kujul ei eksisteeri. Siin saab EAS, kuna puutub kokku mõlema tasandiga, pakkuda oma ärianalüüsiüksuse kaudu väärtust, andes infot nii poliitika kujundamiseks kui ka ettevõtetele turgude, konkurentsi ja maailmamajanduses eksisteerivate võimaluste kohta.

EASi strateegias toodud lisandväärtuse kasvuga seotud eesmärkide saavutamiseks keskendumine järgmistele teemadele: Eesti ja sihtturgude makromajandusnäitajate ning trendide analüüs, ettevõtlusmaastiku analüüs (sektorid, väärtusahelad), investeerimiskeskonna analüüs, EASi kliendibaasi ja teenuste analüüs, Eesti ettevõtluse ja ettevõtluskeskkonna konkurentsivõime analüüs. Toetamaks EASi strateegiat, kujundame EASi ärianalüüsiüksusest Eesti ettevõtluskeskkonna ärianalüüsi haldavate teadmiste ja andmete

konsolideerija. Saades sisendit ja tehes koostööd erinevate andmeid koguvate ja töötlevate organisatsioonidega (Statistikaamet, Eesti Pank, Konjunktuuriinstituut, Äriregister, Eurostat, OECD jne), ülikoolidega, erialaliitudega ja ministeeriumitega, saab luua seni puudunud analüütilisi ja lisandväärtust loovaid vaateid Eesti majanduse, erinevate sektorite ja ettevõtete konkurentsivõime kohta ning simuleerida erinevaid tegevusstenaariume. Oluline on saadaolevate andmete väärtustloov kombineerimine ja informatsiooni kasulikuks muutmise. Eesmärk on mitte dubleerida riiklike andmebaase, vaid koostöös andmete omanikega leida võimalused väärdindatud informatsiooni loomiseks. Siinkohal on oluline teha koostööd ülikoolidega, et kasutada ära läbiviidud uuringuid ja teadusasetuste juurdepääsu uuringuid sisaldavatele andmebaasidele ning algatada uusi teadustöid. Ärianalüüsiüksus teeb ka EASi tegevuste tulemuslikkuse ja mõjude analüüsi, mille alusel algatatakse, lõpetatakse või kujundatakse ümber meetmed ja teenused nii, et need vastaksid olukorrale majanduses, aitaksid ettevõtetel ületada suuri barjääre ja ei sekkuks seal, kus turg toimib hästi.

Näeme ärianalüüsiüksusest tuleva informatsiooni tarbijatena lisaks EASi sisestele üksustele veel EASi kliente, potentsiaalseid investoreid, poliitika kujundajaid ja ettevõtlusorganisatsioone.

# LISAD

## Lisa 1. Väärtusahela ehk hooratta metoodika kirjeldus

Oma tegevusloogika kirjeldamiseks kasutame Jim Collins'i hooratta kontseptsiooni („The Flywheel Effect“).

Viidatud kontseptsiooni kohaselt tuleb eesmärgi saavutamiseks leida kõige mõjusamad tegevusvaldkonnad, panna need loogilisse seosesse ja korrata tegevusi ahelas pidevalt, et tekiks üha suurenev kumulatiivne efekt.

EASi kõigi kolme valdkonna keskne eesmärk on lisandväärtuse kasv. Lisandväärtus on kõigi hooratuste keskel. Lisandväärtuse kasv on ka riiklike strateegiate põhiliseks sihiks.

Lisandväärtuse ümber on ekspordi, välisinvesteeringute ja turismi põhilised tegevusvaldkonnad, mida pidevalt ja kombineerituna ellu viies eesmärgi poole liigutakse. Tegevusvaldkondade määratlemiseks kasutasime viimaste aastate uuringuid ettevõtlust takistavate barjääride kohta, aga ka EASi klientide küsitlemist

ning erialaliitunudelt saadud informatsiooni. Lisaks analüüsisime ja võtsime arvesse World Economic Forumi riikide konkurentsivõime edetabelis toodud tegureid (neid, mida EAS oma tegevusega mõjutada saab).

Näiteks ekspordi hoorattas on tegevusvaldkonnad, kuidas maandada tootearenduse investeerimisriske. Selle elluviimiseks on vastavad teenused ja toetused. Antud näite puhul on nendeks tegevusteks tootearenduse ja -disaini koolitusprogrammid, diagnostika, innovatsiooni- ja arendusosakud ja muud toetusmeetmed. Teenused ja toetused peavad olema paindlikumad ja muutuma vastavalt ettevõtete vajadustele. Tähtis on hoida fookust asjaolul, et tootearendus on ettevõtete jaoks üsna kulukas ja ebaõnnestumise risk on suur, seega aitab riigi tugi rohkematel ettevõtetel tootearendusega julgemalt tegeleda. See loob omakorda suure tõenäosusega keerukamaid ja kallimaid tooteid ning teenuseid (kasvab lisandväärtus).