

Lisa
KINNITANUD
ettevõtlus- ja infotehnoloogiaminister
28.12.2017
käskkirjaga nr 1.1-1/17-275

EESTI ÄRIDIPLOMAATIA STRATEEGIA

LÜHIDALT:

Käesolev äridiplomaatia strateegia on koostatud lähtuvalt Vabariigi Valitsuse tegevusprogrammis toodud ülesandest tagada Eesti välismaajanduse koordineeritud arendamine, aidates seeläbi kaasa Eesti ettevõtjate ekspordi kasvule ning suurendada välisinvesteeringute mahtu. Eesti ekspordivõimekuse suurendamiseks ja välisinvesteeringute maale toomisel on vaja ajakohastada Eesti äridiplomaatia tugistruktuure ja korraldust. Ärihuvide edendamiseks välisurgudel tuleb suurendada erinevate organisatsioonide koostööd ja seada tuleb mõõdetavad eesmärgid, fookusega suuremal lisandväärtusel, mille täitmise ühiselt panustatakse. Sellega tekib erinevate äridiplomaatiate toetavate asutuste kaasvastutus, mis tagab kokkuvõttes paremad tulemused. Selleks ei ole vaja teha tingimata senisest rohkem, vaid senisest sihitumalt ja järjepidevamalt, läbi tervikliku väärtuspakkumise, loobudes teatud ühekordsetest tegevustest. Väärtuspakkumine ei ole vaid Eesti tänase ärikeskkonna parem 'pakendamine' ja müük, vaid selle läbimõeldud ja järjepidev arendamine mõnes valitud valdkonnas, mis parendab meie rahvusvahelist konkurentsivõimet globaalsete väärtusahelate kõrgematesse osadesse liikumisel. Pikemas perspektiivis on vajalik äridiplomaatiale suunatud ressursside suurendamine, nii täiendavate inimeste kui rahaliste vahendite näol. Selleks kutsutakse ellu Eesti äridiplomaatia strateegia, töönimetusega „Estonia5“.

1. EESTI VÄLISMAJANDUSE VÄLJAKUTSED JA TULEVIKUPOTENTSIAAL.

Eesti majanduse tulevik sõltub väga suures osas võimekusest lüüa läbi välisurgudel nii ekspordipotentsiaali realiseerimisel kui ka välismaiste investeeringute riiki toomisel. Eesti majanduse väiksus, mis avaldub turu, ressursside ja võrgustike (nn *backward and forward linkages*) piiratuses, sunnib meid olema maailmale võimalikult avatud. Seni on meid saatnud selles edu, kuivõrd meie väliskaubanduse käive on ligikaudu 150% meie aastasest SKPst. Hoidmaks seda taset ja selle jätkuvaks kasvatamiseks, peab Eesti liikuma edasi lisaks mahtude kasvatamisele ka väärtusahelas, st ekspordima kaupu ja teenuseid, millel on senisest kõrgem lisandväärtus. Eesti ekspord on uuesti saavutamas kiiremat kasvu, kuivõrd meie peamised eksporditurud taastuvad kümnendi pikkusest kriisist. Vastavalt Eesti Panga andmetele oli Eesti välismaajanduskäive 2017.a. teises kvartalis rekordiline. Kaupade ja teenuste käive oli 8,9 miljardit eurot (153% SKPst). Sellega on Eesti üks avatuima majandusega riike euroalas. Samas, **kuivõrd ekspordi lisandväärtuskasvus pole viimastel aastatel hüppelist muutust toimunud, on kasvavate sisendihindade ja tööjõukulu kasvu tõttu tagajärjeks meie ekspordisektori kahanev rahvusvaheline konkurentsivõime**¹. Eesti ekspordi osakaal maailma kaubanduses on langenud viimased 3 aastat järjest, kuigi selle kasvatamine on Kasvustrateegia 2020 üks eesmärkidest. Peale viimast suurt globaalset majanduskriisi ehk alates 2010. aastast on Eesti ekspordi ühiku hind kasvanud vaid 6,6%,

¹ OECD raport 'Economic Outlook' (2017) toob niisamuti välja pinged tööturul kasvavate tööjõukulude ning oskustööjõu puudumise näol kui ohu Eesti ekspordisektori rahvusvahelisele konkurentsivõimele.

samal ajal on EL keskmine kasv olnud 11,4%². Seejuures on vastav näitaja olnud meil viimased neli aastat järjest languses ehk vahe EL keskmisega suureneb. Eesti ekspordib jätkuvalt suures osas hinnatundlikku vähese väärtusega toodangut³. Konkurentsivõime parandamiseks peavad ettevõtted suurendama investeeringuid kapitalimahukatesse ettevõtmistesse (ja riik seda soodustama), seni suuresti domineerinud tööjõumahukamate asemel, ning samal ajal tegeledes kitsaskohtadega tööjõuturul (nt läbi *Work in Estonia* programmi, Töötukassa täiskasvanutele suunatud täiend- ja ümberõppemeetmete, MKM-i veetud digioskuste koolitusprogrammide jpm). Kõrgema lisandväärtusega majanduse puhul muutub määravaks mitte tööjõu hind, vaid selle kvaliteet (oskused), lisaks teistele ettevõtluskeskkonna parameetritele. Samuti sunnib Eesti tööjõuturu väiksus meid tegema valikuid, kus on meil piisav kompetents või kus me näeme seda kriitilises mahus kuhjumas, et saavutaksime konkurentsieelise rahvusvahelisel turul. Lisaks on vaja suurendada investeeringuid tootearendusse, sh T&A tegevusse, ilma milleta ei ole kiire lisandväärtuse kasv võimalik.

Eesti ekspordistruktuur näitab, et Eesti eksport on seni olnud suhteliselt hinnatundlik, st ekspordihinna vähene muutus mõjutab oluliselt meie ekspordivõimekust. Eestis on ekspordisektori marginaalid madalad ning kui maailmaturu hind kukub, siis avaldub see kohe meie kahanevas ekspordis, kuna puudub vajalik mänguruum hinnas allapoole tulla. Ettevõtjate seas tehtud küsitlused näitavad, et Eesti ettevõtete ekspordialane suutlikkus ning väliskapitali kaasamise võimekus on piiratud ning vajab riigipoolset arendavat tuge. Esmalt on **ettevõtetel puudujäägid rahvusvahelises turunduses, mida nendivad ettevõtjad ise, et neil on puudu vajalikust kontaktvõrgustikust välisriikides kui ka oskustes teha rahvusvahelist müüki**. Lisaks nimetavad Eesti ettevõtjad nende ees seisvate probleemidena keerukamate ja lõpptarbijale suunatud toodete madalat osakaalu eksporditööri tooteportfellis ning nõrka tootearendust. Positiivse arenguna on eksporditööri arv olnud pidevas kasvus, seejuures on märgatav suur korrelatsioon välisosaluse ja ekspordi vahel. **Näiteks 2014. aastal tehtud uuringu järgi oli välisomanike kontrolli all olevates töötleva tööstuse ettevõtetes tootlikkus 17% kõrgem kui kohalikule kapitalile kuuluvates ettevõtetes**⁴. Samal ajal moodustasid väliskapitalil põhinevad ettevõtted 65% ekspordist ja 62% tehtud investeeringutest, kuigi seal oli hõivatud vähem kui 45% kõigist hõivatutest, seda rohkem kui 20 töötajaga töötleva tööstuse ettevõtete seas.

Eesti eksport on suunatud peamiselt meie lähiturudele. Selle põhjuseks on tänaseks juba pikaajaliseks kujunenud lähedased ärisuhted (sh. allhange) ja rohketest omanikusuhetest tulenevad seosed. Siiski on järjest enam Eesti ettevõtjad hakanud vaatama ka kaugematele ja vähem traditsioonilistele turudele, kuigi neist olulisemad jäävad mahtude poolest meie oluliste ekspordipartnerite pingereas kõik 20. kohast tahapoole, va Hiina. Seejuures muutub turu kaugenedes olulisemaks just toode – kuivõrd distantis kasvades suureneb transpordikulude osatähtsus, siis on kaugetel turgudel läbilöömiseks vaja suurema lisandväärtusega toodet, mis on Eesti majanduse arengu seisukohast väga soositud areng.

Nimetatud kitsaskohtade kõrvaldamine eeldab olulist investeeringute kasvu, sealhulgas oskusteabesse. Kahjuks on viimastel aastatel investeeringute mahud Eesti majandusse jäänud tagasihoidlikuks. Investeeringute osa ulatub vaid ca 22%ni SKPst (2016), samas kui kiire majanduskasvu tipul 2007. aastal oli see ca 36,6% SKPst. Ei ole optimaalset investeeringute taset suhtena SKPsse, kuid praegune näitaja on ajaloolises madalseisus ning erinevad uuringud viitavad suurele investeeringuvajadusele Eesti

² Eurostat, Ekspordiühiku hinnaindeks:

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tet00028&language=en>

³ *Seetõttu tuleks siseriikliku (nt Kasvustrateegias) eesmärgina kasutada mõõdikuna netoeksporti, mille alusel saab edusamme paremini hinnata. Ekspordi absoluutmaht ei anna soovitud efekti, kui sellega kaasneb ka suur import, st meie lisatud väärtus jääb endiselt väikseks. Meie eesmärgiks on suure lisandväärtusega eksport, st rõhuasetus ekspordi hinnal, võrreldes ekspordi mahuga.*

⁴ Statistikaamet, Tabel EM060

majanduses. Eesti on ajalooliselt olnud edukas otseste välisinvesteeringute (FDI) meelitaja: vastavalt Eesti Panga andmetele oleme kumulatiivselt taasiseseisvumise järel saanud pisut üle 20 miljardi euro ulatuses otseseid välisinvesteeringuid, mis on lähedal 100% Eesti tänasest SKPst. See on tase, mida ületavad vaid vähesed riigid maailmas. Viimastel aastatel on Eesti võimekus otseseid välisinvesteeringuid meelitada väga olulisel määral vähenenud. See on samuti üheks oluliseks indikaatoriks, hindamaks Eesti rahvusvahelist konkurentsivõimet, st väliskapitali huvi meie vastu. **Kriisijärgsetel aastatel oleme suutnud Eestisse tuua uusi investeeringuid langevas tempos suhtena meie SKPsse, eelmisel aastal vaid 1% SKPst, samal ajal oli meie keskmine võimekus vahemikus 2003-09 üle 5% Eesti SKPst aastas.** Seejuures tuleb nentida, et varasemalt oli Eesti üks suurimaid konkurentsieeliseid tööjõukulu, kuid selle tähtsus on järjest vähenenud.

Tabel 1. Eestisse tulnud uued otsesed välisinvesteeringud

(miljonites dollarites)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Piiriülesed <i>greenfield</i> otseinvesteeringuid Eestisse	1 150	886	732	887	814	296	521	222
(% SKP-st)	5,8%	4,5%	3,2%	3,8%	3,2%	1,1%	2,3%	1,0%

Allikas: *World Investment Report*

Seega viimasel rohkem kui 20 aasta jooksul oleme näidanud suurepärase edu välisurgudel nii ekspordi kasvatamisel kui investeeringute meelitamisel, kuid muutunud olud välisurgudel ja Eesti majanduse struktuuris nõuavad muutusi selles, kuidas me tulevikus välisurgusid võimalikult edukalt hõlmata saaksime. See viitab sellele, et samuti on vaja ellu viia muutusi senises töökorralduses, kuidas Eesti äridiplomaatiat tehakse ning ka Eesti ärikeskkonnas. Muuhulgas sunnivad Eesti riigi väiksus, geograafiline asukoht ja senine ekspordistruktuur meid keskenduma senisest enam kasvualdkondadele, st sektoritele, kus meil on ajalooliselt või teistel põhjustel tekkinud kompetents ja piisav kriitiline mass, et meie rahvusvahelist konkurentsivõimet hoida ja kasvatada. *Made in Estonia* (MiE3.0) strateegias, mille käesolev strateegia asendab, võtsime suuna selliste väärtuspakkumiste loomisele, kus teeme maksimaalselt kõik võimaliku, et oma ärikeskkonda parendada, soodustamaks täiendavate investeeringute tegemist neis fookussektorites. Sama suunda soosib Euroopa Liidus ellu kutsutud nutika spetsialiseerumise strateegia. Suurem roll tuleb anda väärtusahela põhisele lähenemisele, mida omakorda rõhutab tööstuspoliitika roheline raamat. Selle tulemusena on **vajalik suurendada investeeringute taset Eesti majanduses, sh kaasatud välisinvesteeringuid.** Suurendades investeeringuid, suurendame me selle kaudu oma ekspordivõimekust, välisinvesteeringute kaudu veel isegi teatud kordajaga. Seega on välisurgude läbimõeldud ja fookuseeritud hõlmamine oluline nii investeeringute kui ka ekspordi kontekstis. Riik saab siinjuures olla oluliseks abiks.

2. UUS SIHISTATUM JA KOORDINEERITUM LÄHENEMINE ÄRIDIPLOMAATIAS.

On tavapärane, et Eesti valitsuste koalitsioonilepingutes on tähtsal kohal olnud äridiplomaatia edendamine. 1990.aastatel vedas välismajanduse eesmärke jõudsalt peamiselt välisministeerium, millal kasutati äridiplomaatia asemel rohkem mõistet majandusdiplomaatia. Äridiplomaatia ja majandusdiplomaatia laiemalt hõlmab laia ringi saatkondade tegevusi. Välis- jt asjaomaste ministeeriumite ning EV saatkondade roll on olnud oluline õiguslikult soodsa ja stabiilse keskkonna loomisel välismajandussidemete edendamiseks. Alates 1990ndate algusest, kui võeti poliitiline suund

liberaalsele ja avatud majandus-kaubanduspoliitikale, on Eesti välisestus olnud igapäevaselt hõivatud vastava lepingulise baasi loomisega (nt. vabakaubanduslepingud, investeringute kaitse ja soodustamise lepingud) nii kahepoolset kui multilateraalset või regionaalset tasandil. Viimastel aastatel on välisministeerium tegelenud olulisel määral ka klassikalise äridiplomaatiaga, seda juba siis, kui puudusid isegi need vähesed EASi välisesindused, mis Eestil tänaseks on loodud. Äridiplomaatia tähendab üldisemas mõistes kõiki riigi poolt välismaailmale suunatud tegevusi, mis suurendavad Eesti majanduse rahvusvahelist konkurentsivõimet, väljendugu see läbi kasvava ekspordi, suurenenud atraktiivsuse välisinvestorite seas või välisturistide külastuste kasvu, aga samuti riigi tuntuse ja maine kasvu välisturgudel. Selleks on riigil kasutada mitmeid tööriistu, millest olulisemad on riigiinstitutsioonide alalised esindused välisriikides (eelkõige saatkonnad, EASi esindused), ärivisiitide korraldamine välisturgudele ja nende võõrustamine Eestis, ja erinevad infokanalid (sh meedia ja sotsiaalmeedia), mille abil Eesti edu välisturgudel kasvatada saab. Nende tööriistade kasutamine on olnud Eesti väheste kuid professionaalsete diplomaatide ja EASi välisesindajate vaba valiku objektiks. Eesti iseseisvuse esimestel kümnenditel on see süsteem toiminud suhteliselt edukalt. Kuid nagu eelnevalt viidatud, on Eesti rahvusvaheline konkurentsivõime hakanud kannatama ja vajalik on teha korrekture meie senises käitumismustris, et riik suudaks ettevõtetele pakkuda võimalikult head ja võimalikult tulemuslikku teenust.

Piiratud ressursi tingimustes oleks vaja varasemast rohkem oma tegevusi täpsemalt eesmärgistada ja need eesmärgid sihistatud tegevuskavaga toetada, mistõttu on vaja **ellu viia Eesti arenguperioodile vastav äridiplomaatia strateegia, töönimetusega „Estonia 5“⁵. Käesoleva strateegia fookus on suunatud kitsamalt riigi tegevustele väliskapitali toomisel Eestisse ja Eesti ettevõtete toetamisel väljaspool Eesti piire**, ja ei käsitle siseriiklike poliitikaid ettevõtete individuaalse ekspordivõimekuse tõstmiseks või teisi ettevõtlust toetavaid siseriiklike poliitikaid.

Eestis äridiplomaatiaga tegelevate osapoolte seas on olemas üldine arusaam, et äridiplomaatia tähendab Eesti ärihuvide edendamist välisturgudel, kuid vähem on pööratud tähelepanu sellele, mida täpselt püütakse saavutada ja kuidas seda püütakse saavutada. **Oluliseks arenguvõimaluseks on välisturgudega tegelevate ametkondade suurem omavaheline koordineerimine ja keskse vastutaja määramine.** See tähendab, et **puudu on olnud selgelt defineeritud ja mõõdetav eesmärk⁶, samuti tuleks täpselt fikseerida raamistik, mis neid seatud eesmärke kõige paremini aitavad realiseerida, st missugune oleks optimaalne äridiplomaatiat teostavate organisatsioonide omavaheline koordineerimine ja rollijaotus.** Me oleme ka seni kasutanud enamikke rahvusvahelises praktikas kasutatavaid äridiplomaatilisi tööriistu, kuid puudujääke on olnud institutsioonide üleses keskses tegevuste planeerimises ja koordineerimises. Kandvat rolli Eesti äridiplomaatias mängivad EAS, koos oma välisesindajate võrgustikuga, ja Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (MKM) kui vastutav ministeerium, ning Välisministeerium (VM) oma saatkondade võrgustikuga. Äridiplomaatiaga

⁵Eesmärgina võimendada 5 kõige konkurentsivõimelisema sektori tugevusi, lühiajalises perspektiivis keskenduda järjepidevusele toetudes 5 prioriteetsele turule, eesmärgistada 5 edukat müügiprojekti riigi kohta aastas, kus meil on välisesindus, luua 5 sektoripõhist väärtuspakkumist (vähemalt) välisinvestorile, et nende tegevuste kaudu tagada suurem (nt 5 %) majanduskasv.

⁶Näiteks üledukaks FDI meelitaja Iirimaa on seadnud endale ambitsioonika eesmärgi 5 aastaga meelitada 900 uut FDI projekti. Aastas teeb see 180 uut projekti. Arvestades, et Iirimaa on Eestist umbes 4 korda suurem oleks võrreldav number Eestis puhul 45 uut investeringut aastas. Ja Taanis on välisesindustel sisse seatud omatulude eesmärk äridiplomaatiliste teenuste osutamisel, mis on seotud nende eelarvega. Iga äridiplomaatiaga tegelev inimene Taani esinduses peab tooma aastas 500 000 DKK e. 67 000 eurot. Suur osa sellest rahast tuleb Taani enda firmadelt, kes tarbivad Taani esinduste tasulist teenust; konsultatsioonide tunnihind ulatub 925 DDK-ni. Eestis selliseid mõõdetavaid äridiplomaatilisi eesmärke seni seatud ei ole. Vt ka O.Pärna Eesti ettevõtluse, majanduskeskkonna ja seotud valdkondade rahvusvaheline müügiplatvorm, sept.2015

igapäevaselt tegelevate inimeste arv on väike. Välisministeeriumi peamajas tegeleb teemaga igapäevaselt vaid 3 inimest, saatkondades veel 37 inimest, kus enamike jaoks on see üks mitmest ülesandest. Spetsialiseerunud majandusdiplomaate on vaid 4 linnas - Pariis, Stockholm, Peking ja Berliin. EASil on 14 välisesindust kokku. Pisut väiksemal määral tegutsevad igapäevaselt äridiplomaatiaga teised koostöövõrgustikud (nt aukonsulid, ettevõtlusorganisatsioonid jne) ja riigi keskvoim laiemas tähenduses.

Välisministeerium ja EAS küll on teinud pidevat koostööd Eesti äridiplomaatia toetamisel. Üldised koostöövaldkonnad ja põhimõtted on sätestatud MKM-EAS-VM koostöölepingus (sõlmitud 2009.a). Eesmärgiks on olnud proaktiivne ja lihtne koostöövorm. Koostöös on püütud lähtuda põhimõttest, et VMI majandusküsimustega tegelev ametnik ehk majandusdiplomaat vastutab ennekõike teemade eest, mille puhul on vajalik kontakt asukohariigi ametiasutustega, ja EASi esindaja vastutab teemade eest, mis seotud otseselt ettevõttega - peamiselt ettevõtete ja nende ühenduste infopäringud ja otsekontaktid. Asukohariikides, kus saatkonnahoone suurus ja tingimused seda võimaldavad, soodustab Välisministeerium igati EAS-i esindajate töötamist saatkonna ruumides ja/või koosseisus ja seeläbi tekkivat sünergiat. Teisalt eesmärgi hajusus ja ebaregulaarne mõõdistus takistavad edukuse objektiivset hindamist ja seetõttu ei suutnud luua veel hästi toimivat süsteemset tagasiside platvormi, mille alusel saaks regulaarselt ajakohastada Eesti äridiplomaatilise tegevuskava selle tulemuslikumaks muutmisel lähtuvalt seatud eesmärkidest. **Kõige otsesemalt saab Eesti äridiplomaatia edu mõõta läbi Eesti ekspordivõimekuse ja Eesti võime meelitada välisinvesteeringuid. Riigipoolses äridiplomaatias ei ole seni neid kahte näitajat mõõdupuuks seadvaid eesmärgi läbivalt ja regulaarselt kohaldatud.** Senises Eesti äridiplomaatias on domineerinud tegevused, mis on vajalikus ulatuses süstematiseerimata ja ellu viidud järjepidevuseeta. Rõhuasetused ja sihtturud muutuvad sageli liiga kiiresti ja eesmärgi on liiga palju (igal institutsioonil enda omad), mistõttu piiratud ressurss killustub veelgi ja lõpuni jäävad viimata mitmed suurt potentsiaali omavad projektid. Välisministeeriumi rõhuasetused äridiplomaatias on lähtunud peamiselt sellest, millised on Eesti peamised välismajanduspartnerid s.t üldistatult kõik riigid, mis jäävad Eestist 1000 km raadiusse. Tihedalt on seejuures konsulteeritud erasektoriga. EASi prioriteedid on sarnased ja tulenevad koostöös MKMi ja erasektoriga läbi *Made in Estonia* koostööplatvormi.

Alustame makromajanduslike äridiplomaatiliste eesmärkide seadmisega. Eesti laiemad majanduspoliitilised eesmärgid on fikseeritud „Kasvustrateegia 2020“ tegevuskavas, sh on seal **eesmärgiks saavutada suurem osakaal maailma kaubanduses ja ELi keskmist ületav ekspordihinnakasv. Kahjuks oleme mõlemas oma eesmärgist kaugel.** See tähendab absoluutmahtudes, et vahemikus 2014-2020 peab Eesti eksport kasvama 16 miljardi euro võrra. Seejuures on vajalik, et kasvaks lisandväärtuse osakaal ekspordis, mis omakorda tekitab vajaduse soodustada lisaks Eesti investeeringuid välisriikides, et oma väärtusahelas vertikaalselt suuremat osalust omandada ja seeläbi oma konkurentsivõimet tõsta. **Kasvustrateegias seatud eesmärgid on asjakohased ja nende realiseerumise nimel tuleb üheskoos pingutada.**

Lisaks ekspordile on oluline seada ambitsioonikad eesmärgid ‘nutikate’ ja kohaliku ettevõtluskeskkonnaga integreeritud välisinvesteeringute meelitamiseks ning tagada ühise planeerimise ja tegevuskavade kaudu nende realiseerimiseks vajalikud tingimused. Kuigi välisinvesteeringute puhul on raamatupidamislikult tegemist kapitali impordiga, kaasneb otseste välisinvesteeringutega lisaks rahalisele ressursile välismaine oskusteave ja üldjuhul ka ligipääs uutele turgudele (investori müügikanalid oma koduriigis ja teistel turgudel). Uute otseste välisinvesteeringute meelitamisel on EAS seadnud 2017. aastaks eesmärgiks 80 miljonit eurot, mis jääb oluliselt alla Eesti potentsiaalile ja ajaloolisele keskmisele. **Kiiremas korras tuleks tagada tingimused, et (*greenfield*) FDI tase jõuaks vähemalt 3%ni SKPst aastas. Pikemas perspektiivis võiks olla ambitsioon vähemalt 5% SKPst aastas, mis on olnud Eestile varasemalt jõukohane. Seejuures on oluline, et riigi tegevus ja meetmed oleks suunatud suuremat lisandväärtust toovatele välisinvesteeringutele.** Selleks nõuab investeeringute meelitamine omakorda

sihistatumat ärikeskkonna muutust⁷. Näiteks on 2017. aastal loodud suurinvestori meetme üks tingimusi see, et toetuse saaja peab investearingu järgselt saavutama tootlikkuse, mis on kõrgem, kui selle sektori senine keskmine. **Eesti majandus on jõudnud arenguetappi, kus eriti tööstussektor vajab kapitalimahukaid investearinguid, sest tööjõu hinna kiire kasvu tõttu on Eesti rahvusvaheline konkurentsivõime tööjõumahuks tootmises oluliselt vähenenud.** Teenindussektor on senisest paremini suutnud kohaneda tööjõuhinna kasvuga, kuid investearinguvajadus on jätkuvalt ka seal.

Selleks, et saavutada eelpool seatud ekspordi ja välisinvestearingute eesmäärke on kindlasti vajalik ajakohastada Eesti äridiplomaatia korraldust. **Äridiplomaatia strateegia tuumikuks on vastata kahele olulisele küsimusele.** Esiteks saab riik anda olulist tuge eksportivatele ettevõtetele välisurgudele sisenemisel. Koostöös EASi välisesinduste ja Eesti saatkondadega pakub riik tuge ka täna, olgu nendeks individuaalsed konsultatsioonid, messikülastused või ärivisiidid kõrgema riigiesindaja juhtimisel. Nendes tegevustes on samas palju kasutamata võimalusi, milleks tuleb parandada-riigipoolsete tegevuste järjepidevust, koordineeritust ja fookust, ehk me saame muuta efektiivsemaks **eksporditurude hõlmamist läbi selle, „kuidas“ me seda teeme.** Sama seis on välisinvestearingute meelitamisega. Riigi atraktiivsus ja investoritugi on paljude aastate jooksul toonud Eestile häid tulemusi, kuid muutused Eesti majanduse struktuuris ja välisurgudel laiemalt nõuavad muutusi selles, **„mida“ Eesti välisinvestoritele täpselt pakub.** Selleks on vajalik oluliselt paremini kaardistada, mida turuosalised (antud strateegia puhul fookusega välisinvestoritel) investearinguotsustes oluliseks peavad ja selle baasil läheneda kitsaskohtadele süstemaatiliselt, adresseerides turu ootusi ning täpsemalt ja sihistatumalt meelitada välisinvestearinguid just kõige olulisematesse valdkondadesse ja väärtusahela lõikudesse.

Ka strateegia töönimi „Estonia5“ viitab seatud eesmärkide kitsamale fookusele ja selgemale mõõdetavusele. Käesolevat strateegiat on kutsutud ka *Team Estoniaks*, viitega Soomes loodud *Team Finland*’ile⁸, mis läbib hetkel Soomes ulatuslikku reformi. Soomlaste kogemus peegeldab täpselt sama olukorda, mis on aktuaalne ka Eestis – kuidas paremini koordineerida Eesti asutuste ja ettevõtlusorganisatsioonide tööd selliselt, et vähese ressursi tulemuslikkus oleks parim. *Team Finlandi* kogemus näitab, et esialgu setud eesmärgid ei ole teostunud eelkõige seetõttu, et puudub vajalik sünergia ja järjepidev koostöö erinevate äridiplomaatiaga tegelevate organisatsioonide vahel. Nagu eelpool kirjeldatud on Eesti ettevõtete tagasiside järgi nende kasvu suurimaks piiranguks vähene võrgustatus välisurgudel, lisaks riigi poolt mittemõjutatav välisurgude vähene nõudlus, limiteeritud marketingioskused ja turustuskanalid – valdkonnad, kus riik saab teatud ulatuses aidata, sest eelkõige oma füüsilise kohaloluga saab riik ettevõtete jaoks abiks olla.

Seetõttu on **äridiplomaatia strateegia fookus Eesti erinevate valitsusasutuste koordineeritud ja mõõdetaval tegevusel välisurgudel.** Strateegia ei vaja käivitamiseks täiendavaid ressursse või uute formaatide loomist, vaid seniste tegevuste ja üksuste ümberorganiseerimist ja -eesmärgistamist. Senine üldise riigipromo fookusega lähenemine ei too enam piisavat tulemust, mida näitab ka rahvusvaheline kogemus, sest meie suurim eelis – tööjõuhind – on kaotamas oma mõju. **Kuivõrd on puudunud keskselt**

⁷ Olgu siinkohal lisatud, et uutest investearingutest stabiilsemat taset on näidanud reinvestearitud tulu. Seetõttu on olulise tähtsusega investearingute soodustamisel pöörata suurt tähelepanu Eesti turul juba tegutsevatele, sh väliskapitalil põhinevatele ettevõtetele. Vajalik on, et need ettevõtted Eestis laieneksid, seejuures väärtusahelas üles poole liikudes. Äridiplomaatilises võtmes tähendab see Eesti aktiivsemat tegevust nende ettevõtete välisriikides asuvate ema-ettevõtetelega. Nn „investor aftercare“ i“ peetakse oluliseks kõikides edukates äridiplomaatia riikides (nagu Taani, Iirimaa, Uus-Meremaa).

⁸ EASi tellimusel on 2015.aasta septembris valminud uurimistöö Ott Pärna poolt sama nimega teemal. Nimi ise (*Team Finland*) nn löögirusikana ei ole tegelikkuses tulu toonud, sest välisurgudel ei ole see nimi kõigile üheselt mõistetav, seejuures ei osata seda alati ka riigisektoriga seostada. Nime asemel on võtmekohaks jäänud fookuseeritud ja järjepidev tegevus.

kokkulepitud sihistavad eesmärgid, on nii EASi kui VMi tagasiside Eesti rahvusvahelisest konkurentsivõimest olnud seni ebahütlane ja süsteemitu, mistõttu pole poliitikakujundaja saanud tihti peale juba kogutavat heas vormis sisendmaterjali õppimiseks ja selle pinnalt poliitika kujundamiseks, et tekiks alus äriotsuste aluseks olevate väärtuspakkumiste loomiseks, st et suureneks Eesti rahvusvaheline konkurentsivõime. Välisministeeriumi diplomaadid analüüsivad välisriikide majandus- ja ettevõtluskeskkonda ning kirjutavad regulaarselt ülevaateid asukohariigi majanduskeskkonnast kõige laiemas plaanis, aga ka kitsamalt, lähtudes spetsiifilisemalt Eesti huvidest. Välisministeerium on oma esimestest päevadest alates rakendanud regulaarset äridiplomaatia-alast aruandlust ja koostanud asukohariikide äritingimuste ülevaateid. See sisend tuleb paremini integreerida Eesti rahvusvahelise konkurentsivõimet parandavate poliitikakujunduslike otsuste tegemisse, mis aitaks senisest veelgi enam ja paremini sellist turuinfot muudatuste tegemisel kasutada. Täpselt sama kehtib EASi poolt kogutud turuinfo kohta.

Äridiplomaatia sihtide poole püüdlemisel kõikides maailma riikides jagab Eesti arenenud majandusega riikide poolt omaks võetud ausate ja vastutustundlike ärisuhete standardeid, mis on sõnastatud OECD rahvusvahelistes äritehingutes välisriigi ametiisikule altkäemaksu andmise vastu võitlemise konventsioonis, selle rakendamisel antud 2009. aasta soovitusel, muudes rahvusvahelistes, regionaalsetes ja riigisisestes õigusaktides ning korruptsioonivastases strateegias. Kõigil riigi ja ettevõtlusorganisatsioonide esindajatel tuleb sihtriigi eripärasid arvestades, kuid kompromissitult järgida ausa konkurentsi põhimõtteid nii suhtlemisel välisriigi võimude, ettevõtlusorganisatsioonide kui ettevõtjatega kui Eesti ettevõtjate nõustamisel ja abistamisel, aga samuti võimalike korruptsioonijuhtumite korral, millesse on segatud Eesti taustaga isikud. Selleks tuleb jätkuvalt tagada Eesti riigi, ettevõtlusorganisatsioonide ja äri sektori esindajate teadlikkus nimetatud standarditest ning koordineerida riigisektori esindajate tegevust ja protseduure nende standardite järgimisel.

EESTI ÄRIDIPLOMAATIA STRATEEGIA EESMÄRK

Eesti äridiplomaatia strateegia eesmärgiks on suurendada uute välisinvesteeringute mahtu ning kasvatada Eesti ettevõtjate ekspordi sihistatud ja koordineeritud riigi välismajandusliku toe (äridiplomaatia) kaudu, mida toetab mõõdetavate eesmärkidega ja koordineeritud tegevust premeeriv äridiplomaatiline töökorraldus. Käesolev Eesti äridiplomaatia strateegia panustab konkurentsivõime kava "Eesti 2020" ning ettevõtluse kasvustrateegia aastateks 2014-2020 eesmärkide saavutamisse.

Mõõdikud: Välisinvesteeringute mahu kasv 3%-ni SKP-st ning Eesti ekspordi ja ekspordihinna ennakasv võrreldes ELiga (nagu fikseeritud Kasvustrateegias 2020).

3. ÄRIDIPLOMAATIA EFEKTIIVISTAMISE TEGEVUSED

Võrreldes varasemaga äridiplomaatia korraldusega Eestis, sätestab käesolev strateegia neli olulist alategevust, mille täpne ja korrektne eesmärgistatus ja teostus peavad tagama strateegias esitatud ekspordi ja välisinvesteeringute kaasamise makromajanduslike eesmärkide täitumise. Nendeks alategevusteks on:

- Ekspordi ja välisinvesteeringute teema regulaarne käsitlemine valitsuse majandusarengu komisjonis,
- Väärtuspakkumiste loomine ja elluviimine,
- Individuaalsed tulemuskaardid EASi välisesindajatele ja saatkondadele ning
- Äriviitide pikaajaline planeerimine ja teostus.

„Mida“ me äridiplomaatias teeme

Eesti rahvusvahelise konkurentsivõime tagamisel on Eesti oluliseks tugevuseks võimekus kiiresti kohanduda muutustele turuolukorras, seda nii siseriiklikult, kuid ennekõike välisurgudel toimuva suhtes. Eesti siseturu väiksus tuleb kompenseerida Eesti võimega kiiresti reageerides luua Eesti kasuks rääkiv majanduskeskkond. Jätkusuutlikuks ja stabiilseks majanduskasvuks on Eesti parim võimalus välisurgude laiem hõivamine, st ekspordi kasvatamine. Eesti ärikeskkonna konkurentsivõime monitooringuks ja arenduseks ei piisa vaid kitsalt MKMi ja EASi tegevusest, sest järjest enam on määravaks kriteeriumid, mille mõju on laiem kui vaid majanduskeskkond, nagu näiteks inimressurss ja seadusandlik raamistik. Seni on puudunud ministeeriumide ülene platvorm, kus regulaarselt on võimalus anda tagasisidet Eesti rahvusvahelisest konkurentsivõimest. Puudulik on olnud regulaarne turusignaalide korje ja analüüs nn „kaotatud projektidest“ välisinvesteeringute meelitamisel, mis saaksid kõige objektiivsemalt anda hinnangu Eesti rahvusvahelisele konkurentsivõimele ja vajalikele muudatustele meie läbimurdevõimekuse tõstmiseks. Eesti atraktiivsus investeeringute sihtkohana on samuti katalüsaatoriks meie ekspordivõimekusele.

Põhimõte 1. Äridiplomaatia strateegiaga seotud olulisemaid sisulisi otsuseid arutab valitsuse majandusarengu komisjon.

Need teemad valmistab ette Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium ning arutab asekanterite alakomisjon, mis kohtub regulaarselt nädal enne valitsuse majandusarengu komisjoni istungit. Komisjonis valitakse, arutatakse ja kinnitatakse väärtuspakkumiste loomine ja nende tegevuskavade täitmine (vt järgmine punkt) ning suurte investeeringuprojektide „maaletoomine.“ Samuti lahendatakse jooksvaid küsimusi oluliste investeeringuprojektide toetuseks, mis vajavad poliitilisi otsuseid. Komisjon saab kvartaalse ülevaate Eesti välismajanduslikust konkurentsivõimest (eelkõige tulenevalt tagasisidest ja infokorjest töös olevatest investeeringuprojektidest) ja ärimissioonide kalendrist, tagades sellega visiitide planeerimisel olulise siseriikliku sidususe ning järjepidevuse.

Põhimõte 2. MKMi juhtimisel töötatakse välja nn sektoripõhised väärtuspakkumised, mis peavad aitama tagada Eesti rahvusvahelise konkurentsivõime lisaks tänasele ka tulevikus, st väärtuspakkumiste kaudu seatakse paika ühtsed eesmärgid ja tegevusplaan.

Eesti ei saa rahvusvahelises konkurentsivõimes olla tugev kõikides valdkondades, valima peab oma tugevused ja nendes oma kompetentsi maksimaalselt kasvatama. Kuivõrd kõrge lisandväärtuse saavutamisel on kõige olulisem tegur teadmised (talent), siis ei ole Eesti suurusega riigil tööturu piiratud tõttu võimalik saavutada edu kõigis sektorites võrdselt. Turu signaalide järgi (lähtuvalt väliskapitali konkreetsest huvist Eesti vastu) keskendumine keskpikas perspektiivis välisurgudel mõnele kõige suurema konkurentsivõimega sektorile, jättes piisava üldistusastme, kuid samas suurendades meie senist fookust. Väärtuspakkumine on uueks tööriistaks äridiplomaatia teostamisel, mis on ühelt poolt kontsentreeritud ja fookuseeritud Eesti turundustööriist ühes konkreetses sektoris, kuid samuti peab see andma sisendi poliitikakujundajatele selleks, et areng sektoris vastaks rohkem Eesti majanduse tulevikuvajadustele. Nende valikute puhul tuleb kaardistada maksimaalselt kogu hetkeolukord, analüüsides nii Eesti tugevusi kui ka nõrkusi. Seejärel koostada konkreetne regulaarselt uuendatav tegevusplaan, kuidas väärtuspakkumine tugevamaks muuta, teha selleks vajalikud muudatused Eesti ärikeskkonnas.

„Kuidas“ me äridiplomaatiat teeme

Igapäevaselt tegelevad riiklikul tasemel Eesti esindamisega välisurgudel peamiselt kaks asutust, Välisministeerium ja EAS. Välisministeeriumil on esindused 46 asukohas, sh 33 kahepoolset saatkonda, milles on 4 täiskohaga majandusdiplomaati ja EASil on 14 välisesindust ja 17 välisesindajat vastavalt ekspordi või investeeringute suunitlusega. Seejuures kõigis riikides, kus asub EASi välisesindus, asub ka Eesti Vabariigi saatkond, va Singapuris. Seetõttu on need 13 riiki vähemalt hetkel Eesti peamised

sihtturud, kuhu Eesti äridiplomaatiline tegevus on kontsentreeritud. Eesti riigi toel rahvusvahelises müügitgevuses on kolm peamist kitsaskohta, mida tuleb muuta: a) äridiplomaatiaga tegelemiseks on kasutada väga piiratud ressursid, nii rahalised kui inimressurss, mis on ühtse strateegia puudumise tõttu aga killustunud liiga paljudele tegevustele, puudu on selge tegevuskava ja järjepidevus; b) eelnevast tulenevalt tuleb ära fikseerida tööjaotus EASi ja VMi vahel ja tagada sellest kinnipidamine, vaatamata sellele, et senised mitteametlikud kokkulepped on samuti üldiselt pidanud ja c) äridiplomaatiliste eesmärkide seadmine ja nende realiseerimine ei ole avalikus sektoris kuidagi seostatud tegelike tulemustega, st vajalik on liikumine kontaktpõhiselt tulemuselt tehingupõhisele tulemusele.

Põhimõte 3. Igas riigis, kus on EASi välisesindus, kehtestatakse vastavalt sihtriigi eripäradele igaaastased individuaalsed tulemuskaardid, millel on mõõdetavad äridiplomaatilised eesmärgid kooskõlas käesoleva strateegiaga. Nende täitmisel on kaasvastutus EASil ja välisministeeriumil. Ühtlasi tagab EAS ja MKM saatkondadele regulaarsed abimaterjalid (Eesti investeerimiskeskonda tutvustava materjalid, väärtuspakkumised, kompaktse sektorispetsiifilise informatsiooni ja jutupunktid selle kohta, milliseid investoreid Eestisse ootame ja mida konkreetselt suudab Eesti potentsiaalsetele välisinvestoritele pakkuda)

Vajalik on EASi välisesinduse ja saatkonna senisest enam koordineeritud koostöö seatud eesmärkide seadmisel ja saavutamisel, st kaasvastutus eesmärkide saavutamisel lasub saatkonnal ja EASil. Suursaadikul, kui asukohariigis oleval kõrgeimal Eesti riigi esindajal peab säilima oluline huvi kõikide saatkonna poolt tegelevate teemade osas sh äridiplomaatial, kus EASil on kandev roll. Tööjaotuses EASi esinduse ja saatkonna vahel lähtutakse üldjuhul põhimõttest, mis suuresti toimib ka täna, et EASi välisesindajate igapäevatöö fookuses peab olema suhtlus üksikfirmadega, saatkondade roll on suurem Eesti riigi üldisel tutvustamisel. Tulenevalt vajadusest aidata kaasa Eesti ettevõtete suuremale rahvusvahelistumisele, peavad EASi välisesindajad ja saatkonnad enam tähelepanu pöörama Eesti ettevõtete huvide kaitsmisele välismaal, mh suhtluses asukohariigi ametiasutustega. Selline soovituslik tööjaotus aitab kõige paremini kasutada olemasolevat ressursi ja pädevust. Seejuures tuleb sisse viia eesmärkide täitmisega seotud motivatsiooniprogramm, mis EASi puhul on tavaliselt individuaalne (palk ja preemia). Välisministeeriumi puhul ei ole ühe tööülesande põhine premeerimine tavaks ja see on ka raskendatud. Fiskaalset mõju omava äridiplomaatilise edu saavutamisel tuleks kaaluda saatkondade äridiplomaatilist võimekust toetavate vahendite suurendamist sellise edu võimendamiseks.

Põhimõte 4. Samuti tuleb sisse viia regulaarne ja sihistatud ärimissioonide planeerimine ja teostamine ning ministrite ja kõrgemate riigiametnike rolli suurendamine äridiplomaatias.

Alalise esindatuse kõrval on ärivisiitide korraldamine kõige olulisemaks äridiplomaatia tööriistaks riigi arsenalis. Meie senised tegevuste järjepidevus välisesturgudel peab suurenema ja vähenema projektipõhisus ja ühekordsus, vajalik on pikem strateegiline lähenemine ja järjepidevus. Igal prioriteetsel sihtturul, milleks on riigid, kus asuvad meie EASi esindused ja saatkonnad, tuleb käia regulaarselt ja sihipäraselt, et suurendada eduvõimalusi. Visiitide regulaarse koordineerimise eest vastutab MKM, kutsudes selleks kord kvartalis kokku visiitide koordineerimise ümarlauda. Ümarlauda kuuluvad alaliselt MKMi, VMi, Presidendi kantselei, Peaministri büroo, Maaeluministeeriumi, Kultuuriministeeriumi, EASi ja KTK esindajad. Vajadusel kaastakse teisi osapooli. Ülevaade planeeritavatest valitsuse liikmete ja Vabariigi Presidendi visiitide kohta koos äridelegatsioonidega antakse valitsuse majandusarengu komisjonile kord aastas. Lisaks ärivisiitide korraldamisele, tuleb suurenda ja soodustada ministrite ja kõrgemate riigiametnike panust Eesti ettevõtjate abistamisel uutele turgudele sisenemisel ning välisinvesteeringute meelitamisel, sellisteks tegevusteks võivad olla mh toetuskirjade koostamine ning kohtumised Eesti ettevõtjate äripartneritega sihtriigis või potentsiaalsete välisinvestoritega Eestis.

Põhimõte 5. Sihiks tuleb võtta ekspordi- ja investeringunõunike arvu kasv välisesindustes (eelkõige EAS, pikemas perspektiivis ka majandusametnikud VMs ja välisesindustes), mis lähtub konkurentsivõimekava „Eesti 2020“ põhisuundadest.

Loomulikult ei taga äridiplomaatilist edu ainult olemasoleva ressursi eesmärgistatum ja koordineeritum kasutamine. Isegi moodsate infotehnoloogiliste lahendustega ei ole võimalik edukat äridiplomaatiat teostada välisurgudel olemata. Vahetu kontakt on kõige olulisem tööriist ka nähtavas tulevikus. Seetõttu on vajalik ressursside täiendav suunamine füüsilisse kohalolusse meie kõige prioriteetsematel turgudel, milleks saab senisest adekvaatsema sisendi turgude valikul, kui teised eelpool nimetatud tegevused suudame efektiivselt ellu viia. Sealjuures saab kaaluda nii olemasolevate meetmete ümbersihistamist füüsilise kohalolu suurendamiseks, kui ka täiendava ressursi planeerimiseks, kui äridiplomaatia senisest suurem mõõdistamine annab selleks objektiivse aluse.

Teiste oluliste tegevustena, „kuidas“ riik äridiplomaatiat teostab, on vaja samasuguse suurema fookuse ja järjepidevusega hõlmata teisi partnereid. Selleks tuleks muuhulgas tõhustada infoliikumist ettevõtluse tugiorganisatsioonide (erialaliidud, ettevõtlusorganisatsioonid, klastrid jne) ja välisesinduste vahel. Nendes organisatsioonides on head inforingid, mis muuhulgas vahendavat infot Eesti edulugude kohta, mis meie esindustel välisriikides on puudu.

4. STRATEEGIA ELLUVIIMINE

Strateegia elluviimiseks koostab MKM koostöös VM-i ja teiste ministriumite ning ettevõtlusorganisatsioonidega iga-aastase tegevusplaani. Tegevusplaani kinnitavad ettevõtlus- ja infotehnoloogiainister ja välisminister. Tegevusplaani aruandluse (üks kord aastas) ja vajadusel muudatuste fikseerimise eest vastutab MKM, kes hindab ja seirab nii kokkulepitud tegevuste planeeritud mahus elluviimist kui tegevuste tulemuslikkust vastavalt tegevusplaanis fikseeritud eesmärkidele.