

TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽ

Teenuste disaini ja juhtimise õppekava

Kärt Laas

**KÕRGE LISANDVÄÄRTUSEGA
ETTEVÕTETE OOTUSED
EKSPORDITEENUSTE
VÄÄRTUSPAKKUMISELE ETTEVÕTLUSE
JA INNOVATSIOONI SIHTASUTUSE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Riina Tomast, MBA

Pärnu 2026

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Riina Tomast

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Kärt Laas

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Eksporti toetavad riiklikud tugimeetmed ja seonduv väärtuspakkumine kõrge lisandväärtusega ettevõtetele.....	9
1.1. Kõrge lisandväärtusega ettevõtted ja rahvusvahelistumine	9
1.2. Ärikliendi väärtuspakkumine ja avaliku sektori eksporditeenuste roll	15
2. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse eksporditeenuste väärtuspakkumise uuring kõrge lisandväärtusega ettevõtete sihtrühmas	24
2.1. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse eksporditeenuste kontekst, avaliku sektori teenusedisaini raamistik, uurimismetoodika ja ärikliendiuuringu valim	24
2.2. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse eksporditeenuste väärtuspakkumise uuringu tulemused.....	32
2.3. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse eksporditeenuste väärtuspakkumise uuringu järeldused ja ettepanekud.....	50
Kokkuvõte	58
Viidatud allikad.....	61
Lisad.....	67
Lisa 1. Rahvusvahelistumise vormid kõrge lisandväärtusega ettevõtete vaates	67
Lisa 2. Ärikliendi väärtuspüramiid	69
Lisa 3. Rahvusvaheliste ekspordiantiagentuuride võrdlus	70
Lisa 4. EISI osalusega eksporditeenused	72
Lisa 5. EISI projektijuhtide fookusgrupi poolstruktureeritud intervjuukava	73
Lisa 6. Ettevõtetele suunatud poolstruktureeritud intervjuukava seos teoreetiliste allikatega	74
Lisa 7. Ettevõtetele suunatud poolstruktureeritud intervjuukava.....	76
Lisa 8. EISI ekspordinõunikele suunatud poolstruktureeritud intervjuukava	78
Lisa 9. EISI ühisstendide ja ärimissioonide tagasiside teenuste lõikes	79
Lisa 10. Ühised mustrid ühisstendide ja ärimissioonide lõikes	80

Lisa 11. EISi eksporditeenustele kandideerimise protsess.....	81
Lisa 12. EISi ühisstendil osalemise teenuskaart	82
Lisa 13. Ettevõtete arhetüübid EISi eksporditeenuste sobivuse vaates.....	83
Lisa 14. Ettevõtete arhetüüpide empaatiakaardid	86
Lisa 15. Uuringutulemuste võrdlev süntees EISi ja ettevõtete peamiste väärtusmuustrite lõikes	89
Lisa 16. EISi eksporditeenuste väärtuspakkumise peamiste lõhede süntees	92
Lisa 17. EISi eksporditeenuste empiiriliste väärtusmuustrite koondus	94
Lisa 18. Ettevõtete arendusootused EISi eksporditeenustele intervjuude põhjal.....	96
Summary	101

SISSEJUHATUS

Rahvusvahelises kaubanduses on teenuste roll viimastel aastatel kasvanud ning teenustega kauplemine on pärast kriisiperioode taastunud. Maailma Kaubandusorganisatsiooni (WTO) ülevaate järgi kasvas teenustega kauplemine 2022. aastal 15% võrreldes eelneva aastaga, mis oli veidi enam kui kaupade kaubanduse kasv. Sama raport rõhutab, et digitaalselt osutatavad teenused moodustasid 2022. aastal 54% üleilmsest teenuste ekspordist, viidates teenuste ekspordi struktuursele nihkele. (World Trade Organization, 2024, lk 7, 10) Samal ajal mõjutab ettevõtete rahvusvahelistumist ebastabiilsem investeerimiskeskond. ÜRO Kaubandus- ja Arengukonverentsi (UNCTAD) andmetel langes välismaiste otseinvesteeringute maht 2023. aastal globaalselt üle 10% ning 2024. aasta väljavaateid kirjeldatakse jätkuvalt keerulisena. (UNCTAD, 2024, lk 6) Sellises olukorras kasvab nende riiklike tugimeetmete tähtsus, mis aitavad ettevõtetel teha välisturule sisenemise ja sihtturul kasvamise jaoks vajalikud tegevused teostatavaks.

Eesti kontekstis on ettevõtete välisturgudele jõudmise toetamine oluline ka seetõttu, et majanduse olukorra ja väljavaadete raporti järgi on Eesti ekspordi turuosa langenud mitmel järjestikusel aastal, samal ajal kui teenuste eksport on näidanud kriisiperioodil kaupade ekspordist erinevat dünaamikat (Kaasik *et al.*, 2025, lk 22). Statistikaameti andmetel suurenes teenuste eksport 2024. aastal 7% ning jooksevhindades eksporditi teenuseid 12,5 miljardi euro eest (Statistikaamet, 2025). See osutab, et ettevõtete rahvusvahelistumise toetamisel ei ole keskne ainult nende sisemine valmisolek, vaid ka see, kas tugiteenused aitavad vähendada ebakindlust ja toetavad järgmiste sammude tegemist välisturgudel.

Eri autorite käsitlused osutavad, et riiklike eksporditeenuste puhul ei ole keskne küsimus ainult teenuste olemasolus, vaid selles, kas nende väärtus on ettevõtte jaoks arusaadav ja kas teenus sobib tema olukorraga. Anderson jt (2006, lk 91, 94–98) käsitlevad

väärtuspakkumist ettevõttele suunatud põhjendatud lubadusena, mis peab tegema teenuse kasu selgeks. Eggert jt (2018, lk 85–87) rõhutavad, et teenuse väärtus kujuneb ettevõtte kogemuses ja kasutusolukorras. Coudounaris (2018, lk 77, 79–80) osutab eksporditoe kontekstis, et ettevõtte jaoks muutuvad oluliseks just need sekkumised, mis aitavad vähendada ebakindlust ja toetavad järgmisi samme välisurul. Kõrge lisandväärtusega ettevõtete puhul on see eriti oluline, sest nende rahvusvahelistumine sõltub sageli teadmiste, võrgustike, usalduse ja spetsiifilise turuvajaduse kokkusobitamisest.

Magistritöö keskendub Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) eksporditeenustele kõrge lisandväärtusega ettevõtete vaates, sest EISil on Eesti eksporditoe süsteemis keskne roll ettevõtete rahvusvahelistumise toetamisel. EISi strateegia aastateks 2026–2028 suunab 75% ettevõtlusvaldkonna ressurssidest fookusklientidele, kelle seas on eksportöörid, välisinvestorid ja kasvupotentsiaaliga ettevõtted ning seob teenused ettevõtte arenguvajadusega (Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus, 2026, lk 9–10). Team Estonia 2025–2028 eksporditegevuste kava seab üheks tulemusnäitajaks rahulolu EISi ja Välisministeeriumi eksporditeenustega (MKM, 2025b, lk 3). Töö praktiline lähtekoht on EISi eksperthinnang, et kõrge lisandväärtusega ettevõtted ei osale eksporditeenustes soovitud määral. See tõstatab küsimuse, kas probleem seisneb teenuste olemasolus või selles, kuidas EISi fookuskliendi loogikaga seotud kõrge lisandväärtusega ettevõtted tajuvad eksporditeenuste väärtust, sobivust ja kasutuselevõttu.

Autori kaardistuse põhjal on Eesti varasemates käsitlustes keskendunud peamiselt eksporditoetuste tulemuslikkusele, ekspordi struktuurile ja konkurentsivõimele ning ettevõtte tasandi ekspordibarjääridele. Käesolev töö lähtub seevastu ettevõtte vaatest sellele, kuidas riiklikke eksporditeenuseid oma otsustusloogikas mõtestatakse. Tähelepanu all on tegurid, mille põhjal hinnatakse teenuste sobivust, millistes punktides tekivad väärtuspakkumise mittevastavused ning kuidas kommunikatsioon ja teenustesse sisenemise loogika mõjutavad otsust teenuseid kasutada või nendest loobuda. Sellest tulenevalt põhineb töö kvalitatiivsel kliendiuuringul, mis võimaldab avada ettevõtete tõlgendusi, ootusi ja teenuste kasutusolukordi viisil, mida makrotasandi või tulemusnäitajatele keskenduvad käsitlused ei ava. Disainmõtlemise ja teenusedisaini meetodeid kasutatakse selleks, et sünteesida esile kerkivad sobivuslõhed, teenustesse sisenemise takistused ja väärtuspakkumise selgusega seotud probleemid ning sõnastada

nende põhjal ettepanekud EISI klienditeekonna ja teenuste arendamiseks kõrge lisandväärtusega ettevõtete vaates.

Uurimisprobleem seisneb selles, et kuigi EISI eksporditeenused on loodud ettevõtete rahvusvahelistumise toetamiseks, ei ole kõrge lisandväärtusega ettevõtete vaates alati selge, milles seisneb nende teenuste väärtus, kellele need sobivad ja kuidas kujuneb otsus teenust kasutada. Probleemi tuum ei ole seega teenuste olemasolus, vaid selles, kuidas ettevõtted nende sobivust ja väärtust mõtestavad ning millistes punktides hakkab see mõjutama teenuste kasutuselevõttu. Sellest tulenevalt on töö eesmärk hinnata EISI eksporditeenuste ärikliendile suunatud väärtuspakkumise sobivust EISI fookuskliendi loogikaga seotud kõrge lisandväärtusega ettevõtete ootuste ja vajaduste vaates. Selleks tuvastatakse peamised mittevastavused teenuste tajutud väärtuse, osalemise eeltingimuste, teenustesse sisenemise loogika ja kommunikatsiooni tõlgendamisel ning sõnastatakse nende põhjal arendussuunad teenuste kasutuselevõtu toetamiseks.

Eesmärgi täitmiseks püstitatakse kolm uurimisküsimust, mis käsitlevad ettevõtete ootusi ja väärtustaju, EISI väärtuspakkumise sobivust ning kommunikatsiooni rolli teenuste kasutuselevõtul:

1. Millised on kõrge lisandväärtusega ettevõtete ootused riiklikele eksporditeenustele, kuidas nad tajuvad nende väärtust ning millised tegurid takistavad teenustes osalemist?
2. Millistes aspektides sobitub EISI eksporditeenuste ärikliendi väärtuspakkumine kõrge lisandväärtusega eksportijate ootuste ja vajadustega ning millistes elementides esineb mittevastavus?
3. Kuidas tajuvad kõrge lisandväärtusega ettevõtted EISI väärtuspakkumise kommunikatsiooni ning milliseid muudatusi peetakse vajalikuks, et toetada teenuste kasutuselevõttu?

Uurimisprobleemi käsitlemiseks kasutatakse kvalitatiivset kasutajauuringut, sest töö eesmärk on avada, kuidas kõrge lisandväärtusega ettevõtted riiklike eksporditeenuseid tõlgendavad, nende sobivust hindavad ja kasutuselevõtu otsuseni jõuavad. Metoodiliselt lähtub töö Design Council (n.d.) topeltteemandi käsitlesest, keskendudes avasta- ja defineeri-etappidele. Avasta-etapis kaardistatakse EISI eksporditeenuste kontekst, teenusportfell ja peamised puutepunktid. Defineeri-etapis sünteesitakse empiirilised leiud

teenusedisaini tööriistade abil, et kirjeldada väärtusmustreid, sobivuslõhesid, teenustesse sisenemise takistusi ja kommunikatsiooni rolli ettevõtete vaates.

Magistritöö koosneb kahest osast: teooriast ja empiirikast. Teooriaosas piiritletakse uurimisfookus kõrge lisandväärtusega ettevõtete ja riiklike eksporditeenuste kontekstis. Peamisteks lähtekohtadeks on seejuures Johanson ja Vahlne rahvusvahelistumise käsitlus, Anderson jt, Eggert jt, Ulaga ja Eggert ning Almquist jt ärikliendi väärtuse ja väärtuspakkumise tõlgendamisel ning Osborne ja Trischler avaliku teenuse väärtuse käsitlused. Empiirilises osas avatakse uuringu kontekst, uurimismetoodika ja valim, seejärel esitatakse tulemused uurimisküsimuste lõikes ning sünteesitakse need järeldusteks ja praktilisteks ettepanekuteks EISI eksporditeenuste väärtuspakkumise arendamiseks kõrge lisandväärtusega ettevõtete vaates. Töö lõpus esitatakse kokkuvõte, viidatud allikad ja lisad, mis koondavad uuringu konteksti ning teenusedisaini sünteesiartefaktid.

Empiirilise materjali töötlemise toetamiseks kasutati tehisintellekti (OpenAI, Google Gemini) intervjuude transkribeeringute koostamisel, esmasel intervjuude kokkuvõtete koostamisel võimalike kodeerimismustrite tuvastamisel ja magistritöö teksti keeleteoimetamisel. Tehisintellekti ei kasutatud iseseisva analüüsi- ega järeldusvahendina. Andmete tõlgendamine, lõplik kodeerimine, süntees ja järelduste sõnastamine on tehtud töö autori poolt.

Märksõnad: kõrge lisandväärtusega ettevõtted, riiklikud eksporditeenused, äripõhine väärtuspakkumine, eksporditeenustesse sisenemine, avaliku sektori teenusedisain, kommunikatsioon.

1. EKSPORTI TOETAVAD RIIKLIKUD TUGIMEETMED JA SEONDUV VÄÄRTUSPAKKUMINE KÕRGE LISANDVÄÄRTUSEGA ETTEVÕTETELE

1.1. Kõrge lisandväärtusega ettevõtted ja rahvusvahelistumine

Käesolevas magistritöös mõistetakse kõrge lisandväärtusega ettevõtteid (ingl k *high value opportunity*, HVO) eelkõige teadmuspõhiste ja tehnoloogiamahukate lahenduste pakkujatena, mille konkurentsieelis ei tugine madalatele kuludele või suurele mahule, vaid raskemini kopeeritavale väärtuspakkumisele. Livesey (2006, lk 3–4) toob välja, et kõrge lisandväärtusega tootmisettevõtete (ingl k *high value manufacturing*, HVM) väärtuspakkumine võib põhineda ainulaadsetel tootmisprotsessidel, tugeval brändil ja mainel, usaldusväärsel ja kiirel tarnel või kõrgelt kohandatud teenustel ja lahendustel, mis eristavad ettevõtet sama valdkonna konkurentidest. Käesolevas töös kasutatakse HVO mõistet analüütilise tööterminina, et kirjeldada ettevõtteid, kelle väärtusloome tugineb teadmiste, tehnoloogia ja teenuselisanduse kombinatsioonile ning kellel on olemas või kujunemas rahvusvaheline kliendibaas.

Livesey (2006, lk 3–4, 8–9) käsitleb kõrge lisandväärtusega tootmist lähenemisena, kus lisandväärtus sünnib mitte ainult tootmisest, vaid üha enam ka disaini, innovatsiooni, teenuselisanduse ja kliendisuhete koosmõjust. Käesolevas töös kasutatakse seda loogikat HVO mõiste raamimiseks laiemalt kui üksnes tootmise kontekstis. Teadmuspõhiste ja rahvusvaheliste äriklientidele suunatud teenusepakkuja mõistmiseks on oluline teadmusmahukate äriteenuste (ingl k *knowledge-intensive business services*, KIBS) käsitlemine. Den Hertog (2000, lk 491–492, 505) kirjeldab KIBS-ettevõtteid kui innovatsiooni ja teadmiste kaasloojaid, kes aitavad teistel organisatsioonidel arendada uusi tooteid, protsesse ja ärimudeleid ning täidavad tõlgi rolli keerukate teadmiste ja kliendi konkreetse konteksti vahel. Miles (2005, lk 44–46, 48) lisab, et KIBS-ettevõtted

võivad ise rahvusvahelistuda, et järgneda klientidele uutesse tegevuskeskkondadesse ning et laiemalt nähakse ettevõtete konkurentsieelist üha enam selles, millist teenuslikku kasu klient tehingust saab, mitte ainult müüdavas kaubas. Sellest tulenevalt on HVOde puhul oluline, et kliendi jaoks kujunev lahenduse väärtus ei sünni ainult tehnilistest omadustest, vaid ka võimest kohandada lahendus sihtturu, kliendi protsesside ja kasutusolukorraga. Eeltoodu põhjal käsitletakse käesolevas töös HVO-na ettevõtet, mille põhitegevus on seotud teadmuspõhiste ja/või tehnoloogiamahukate lahenduste arendamise ja müügiga, mille ärimudel tugineb raskemini kopeeritavale väärtuspakkumisele ning millel on olemas või kujunemas rahvusvaheline kliendibaas. Selline käsitlus on töö autori süntees Livesey (2006), Den Hertogi (2000) ja Milesi (2005) lähtekohtade põhjal. Töö autori hinnangul on HVOde puhul oluline mõista, millisel viisil ja tempos nad välisturgudele laienevad, millised tegurid kujundavad nende ekspordivõimekust ning milliste takistustega nad rahvusvahelistumisel kokku puutuvad.

Ettevõtete rahvusvahelistumist on kirjeldatud erinevate mudelite abil, mis selgitavad, kuidas ettevõtted liiguvad koduturult välisturgudele ning millist rolli mängivad kogemused, võrgustikud ja tehnoloogia. Etapilise rahvusvahelistumise käsitluste järgi suurendavad ettevõtted välisturgudele pühendumist järk-järgult. Uppsala protsessimudeli järgi kujunevad turule sisenemise otsused varasema kogemuse, turuteadmiste ja nendega seotud pühendumisotsuste vastastikmõjus, kus tulemused loovad omakorda uut teadmist ja mõjutavad järgmisi samme. (Johanson & Vahlne, 1977, lk 23, 26–28; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, lk 506–508) Mudeli hilisemas täienduses seostatakse ebakindlust tugevamalt ettevõtte positsiooniga rahvusvahelistes äri võrgustikes ning turule sisenemist käsitletakse nii teadmiste kui ka võrgustikulisese positsiooni muutusena (Johanson & Vahlne, 2009, lk 1411–1412, 1415–1416). HVOde puhul tähendab see, et rahvusvahelistumine eeldab lisaks tehnoloogilise lahenduse arendusele sihipäraselt turukogemuse kogumist ja võrgustikes positsioneerumist.

Knight ja Cavusgil (2004, lk 124, 129) määratlevad globaalseks sündinud (ingl k *born global*) ettevõtted organisatsioonidena, mis alustavad rahvusvahelistumist väga varakult ning tegutsevad algusest peale mitmel välisturul. Nende käsitluses tugineb selliste ettevõtete rahvusvahelistumine eelkõige teadmismahukate ressursside rakendamisele. Samuti rõhutavad Knight ja Cavusgil (2004, lk 129, 137) välismaiste turustajate (ingl k

distributor) rolli: piiratud ressurssidega noorte ettevõtete puhul on sõltumatute välispartnerite võimendamine üks keskseid ekspordikanaleid ning partnerid annavad kohalikke eeliseid, sealhulgas turuinfot ja kontakte. Digikanalite rolli ekspordis ei saa käsitleda rahvusvahelistumisest eraldi. Sinkovics jt (2013, lk 130, 132, 134, 148) näitavad, et internetipõhised müügi- ja suhtluskanalid võivad väikse ja keskmise suurusega ettevõtetele (VKE) pakkuda alternatiivset või täiendavat teed välisurgudele, toimides nii ekspordi toetava kanalina kui ka osalise alternatiivina füüsilisele kohalolule. Dethine jt (2020, lk 1–2, 8, 10–11) lisavad, et digitaliseerimine võib toetada väikeettevõtete rahvusvahelistumist mitte ainult uute kanalite kaudu, vaid ka ettevõtte sisemiste võimekuste, võrgustikusuhete, turuinfo kasutamise ja pakkumise kohandamise kaudu. Eeltoodud rahvusvahelistumise käsitlused on koondatud tabelis 1, mis raamib HVOde rahvusvahelistumise loogikad ja sellest tuleneva riikliku toe vajaduse.

Tabel 1. Rahvusvahelistumise mudelid kõrge lisandväärtusega ettevõtete kontekstis

Mudel	Rahvusvahelistumise loogika	Tegurid HVOde seisukohalt
Etapiline rahvusvahelistumine (Uppsala, sh uuendatud võrgustikumudel)	Järk-järguline välisurgudele pühendumine, mis kasvab koos kogemuse, turuteadmiste ja võrgustikupositsiooni kujunemisega.	Varases faasis on keskne turuinfo, usaldusväärsete kontaktide leidmine ja sihipärane turukogemuse kogumine; uuendatud mudelis lisandub võrgustikes positsioneerimise tähtsus.
„Born global“ ettevõtted	Rahvusvahelistumine algab väga varakult ning võib toimuda korraga mitmel turul, toetudes teadmusmahukatele ressurssidele, võimekustele ja partneritele.	Kiire laienemine eeldab selget positsioneerimist, eristuvat väärtuspakkumist, usaldusväärseid referentse ja ligipääsu partneritele.
Digitaalne rahvusvahelistumine	Digikanalid võivad toetada välisurgudele sisenemist, laiendada turuulatust ja vähendada osa turule mineku piiranguid, kuid ei asenda täielikult füüsilist kohalolu ega ärisuhteid.	Edu sõltub sellest, kas digikanalid toetavad usalduse loomist, sihtturu õppimist, pakkumise kohandamist ja püsivate kliendi- või partnerisuhete kujunemist.

Allikas: autori süntees Dethine jt (2020, lk 1–2, 8, 10–11), Johanson ja Vahlne (1977, lk 23, 26–28), Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975, lk 506–508), Knight ja Cavusgil (2004, lk 124, 129, 137), Sinkovics jt (2013, lk 130, 132, 134, 148) põhjal.

Tabeli 1 põhjal võib järeldada, et HVOde rahvusvahelistumine ei järgi alati üht klassikalist mudelit, vaid võib toimuda etapiliselt, „*born global*“ loogika järgi või digikanalite toel. Seetõttu on oluline täpsustada, milliste turule sisenemise vormide kaudu uuritavad ettevõtted oma lahendusi välisurgudele viivad (vt lisa 1). Teadmuspõhiste teenuste ja tarkvarapõhiste lahenduste puhul võivad HVOd kasutada platvorme, pilveteenuseid ja muid digitaalseid kanaleid, kuid nende edukus sõltub sellest, kas digitaalne kohalolu suudetakse siduda usaldusväarsuse, kliendisuhte ja teadliku turuvalikuga (Dethine *et al.*, 2020, lk 2, 4–5; Sinkovics *et al.*, 2013, lk 130, 132, 148). Töö autor järeldab, et praktikas kasutatakse sageli kombineeritud ja hübriidseid sisenemisviise, mistõttu ei ole määrav üksnes valitud vorm, vaid ka ettevõtte valmisolek, sihtturu nõuded ja suutlikkus sobitada väärtuspakkumine kohaliku turu ootustega.

Ortigueira-Sánchez jt (2022, lk 3–5, 8–10) näitavad areneva turu VKEde näitel, et innovatsioonitoetused, inimkapital ja koostöö mõjutavad positiivselt ettevõtte innovatsioonitüüpe, sealhulgas toote-, protsessi-, organisatsioonilist ja turundusinnovatsiooni. Nad toovad välja, et eelmainitud innovatsioonitüübid toetavad tootmis- ja eksporditulemuslikkust ning et tootmistulemuslikkus vahendab innovatsioonitüüpide mõju eksporditulemuslikkusele. Sellest tulenevalt järeldab töö autor, et ekspordipotentsiaali tuleb hinnata süsteemselt, mitte üksiktegurite alusel. Käesolevas töös analüüsitakse ekspordipotentsiaali mõjutavaid tegureid ekspordibarjääride vaates, et hinnata, milliste tegurite osas vajavad kõrge lisandväärtusega ettevõtted välist tuge.

Leonidou (2004, lk 281–283) defineerib ekspordibarjääre kui piiranguid, mis võivad takistada ettevõtte võimet ekspordi alustada, arendada või jätkata. Ta jaotab need sisemisteks (nt funktsionaalsed, info- ja turunduslikud barjäärid) ning välisteks (nt menetluslikud, valitsusest tulenevad ja regulatiivsed). Samas rõhutab autor, et barjääre tajuvad erinevalt nii mitteeksportijad, eksportijad kui ka endised eksportijad, mistõttu võivad takistused avalduda erinevalt sõltuvalt ettevõtte ekspordikogemusest. Kneller ja Pisu (2011, lk 894–895, 900–902, 912–914) näitavad omakorda, et eristada saab tegureid, mis takistavad mitteeksportijatel ekspordi alustamast ning barjääre, millega puutuvad kokku juba eksportivad ettevõtted uutele turgudele laienemisel. Nende käsitluses on kesksel kohal turuinfo hankimise, esmaste kontaktide leidmise ja esialgse äridialoogi

loomisega seotud takistused. Seega on ekspordi alustamisel määrava tähtsusega turuinfo ja esmaste kontaktide kättesaadavus, samas kui laienemisel muutub olulisemaks takistuste profiil ja nende avaldumisviis.

Kahiya (2018, lk 1177–1179, 1183) toob välja, et ekspordibarjääre on mõistlik käsitleda ettevõtte omaduste, juhtimistegurite ja tegevuskontekstiga seotud nähtusena, sest nende tajumine ja mõju seostub muu hulgas ettevõtte suuruse, rahvusvahelise kogemuse, juhtimistegurite ning ekspordiettevõtmise eripäraga. Arteaga-Ortiz ja Fernández-Ortiz (2010, lk 398–399) eristavad väikeettevõtete ekspordibarjääre teadmiste, ressursside, protseduuriliste tegurite ja eksogeensete takistuste rühmadena. Eeltoodud käsitluste põhjal tõstab töö autor HVOde kontekstis esile viis omavahel seotud ekspordibarjäärirühma: info ja teadmised, ressurss ja võimekus, äriõrgustik ja turulepääs, regulatiivne ja menetluslik keerukus ning nõudlus ja tajutud risk. Need rühmad koondavad ekspordibarjäärid HVO konteksti ning loovad aluse analüüsile, kuidas avalik sektor saab neid leevendada (vt tabel 2).

Tabel 2. Kõrge lisandväärtusega ettevõtete peamised ekspordibarjäärid

Barjääri rühm	HVO kontekst
Info ja teadmised	Puudub selge ülevaade sihtturu kliendisegmentidest ja vajadustest; raskused sobivate kontaktide leidmisel; ebakindlus, millisele turule lahendust esmalt suunata.
Ressurss ja võimekus	Väike meeskond ei jõua samaaegselt tootearenduse ja välisturgude otsinguga tegeleda; puudub ekspordikogemusega müügi- või turundusvõimekus.
Äriõrgustik ja turulepääs	Puuduvad referentsid sihtturu võtmeklientide juures; kohalikke partnereid on keeruline leida; olemasolevad suhted piirduvad peamiselt koduturuga.
Regulatiivne ja menetluslik	Vajalikud täiendavad sertifikaadid või auditid; lepingute ja regulatsioonide tõlgendamine/tõlkimine eeldab õigusnõu; toetuste taotlemine on ajamahukas.
Nõudlus ja tajutud risk	Kliendid lükkavad otsust edasi tehniliste ja organisatsiooniliste riskide tõttu; kõrgema hinnatasemega lahendus tundub sihtturul riskantne; ettevõtte kõhkleb ekspordi alustamisega ebakindla nõudluse tõttu.

Allikas: autori süntees Arteaga-Ortiz ja Fernández-Ortiz (2010, lk 398–399), Kahiya (2018, lk 1177–1179, 1183), Leonidou (2004, lk 280–283) põhjal.

Tabelis 2 koondatud sünteesi põhjal võib järeldada, et HVOde puhul, kelle pakkumine on sageli uus, tehnoloogiliselt keerukas ja sihtturul vähe tuntud, põimuvad info-, võrgustiku- ja ressursipiirangud sageli nõudluse ebakindluse ja tajutud riskiga. See muudab uutele turgudele sisenemise otsuse eriti tundlikuks. Käesoleva töö seisukohalt tähendab see, et HVOde toetamisel ei piisa üksikust infosisendist või ühekordsest kontaktitegevusest, vaid vaja on teenuseid, mis aitavad samaaegselt vähendada ebakindlust, kiirendada usalduse ja referentside teket ning tugevdada ettevõtte võimekust välisturgudel tegutsemiseks.

Ettevõtte tasandi ekspordiotsootuseid raamivad poliitikameetmed ja riiklikud institutsioonid, mille eesmärk on vähendada potentsiaalseid ekspordibarjääre ja toetada rahvusvahelistumist. Lederman jt (2010, lk 257–259, 264) näitavad riikideülese analüüsi põhjal, et ekspordi edendusagentuuride (ingl k *export promotion agency*, EPA) eelarve on seotud ekspordi kasvuga. Martincus ja Carballo (2010, lk 437–441, 463–464) keskenduvad ettevõtete ekspordi ulatuse kasvule ning leiavad, et hästi sihitud toetus võib soodustada ettevõtete laienemist nii riigi- kui tootemõõtmel. Coudounaris (2018, lk 77, 79–80, 83–85) järeldab meta-analüüsi põhjal, et ekspordi edendusprogrammid (ingl k *export promotion program*, EPP) seostuvad VKEd eksporditulemusega eelkõige teadmiste, võimekuste ja ekspordile pühendumuse tugevdamise kaudu ning et programmidega seotud tegurid aitavad selgitada märgatavat osa ettevõtete eksporditulemuste varieeruvusest. Malca jt (2020, lk 831–834, 846) rõhutavad kogemusliku turuteadmise ja sihtturuinfo rolli ning toovad esile, et olulist mõju avaldavad meetmed, mis toetavad kontaktvõrgustike kujunemist ja vähendavad turule sisenemise ebakindlust. Eelkõige seostatakse seda ärimissioonide, messiosaluse ja välisriikides tegutsevate kaubandusesindustri kaudu pakutava toega, mis aitab vähendada info- ja turulepääsuga seotud barjääre ning langetada tajutud riski. Kokkuvõtvalt võib järeldada, et HVOde jaoks seisneb ekspordiprogrammide tajutav väärtus eelkõige selles, kuivõrd need aitavad vähendada sihtturu ebakindlust ning siduda turuinfo, kontaktide loomise ja ettevõttesisese võimekuse kujunemise reaalse turule mineku valmisolekuga.

Eelneva käsitluse põhjal ilmneb, et HVOde puhul, kelle tehnoloogiline ja teadmuslik baas võib olla tugev, kuid rahvusvahelistumise kogemus ja ressursid piiratud, võivad riiklikud eksporditeenused kujuneda oluliseks täienduseks ettevõttesisesele ekspordivõimekusele juhul, kui need on suunatud teadmiste ja võimekuste tugevdamisele ning toetavad

sihtturgude valikut ja esimesi ekspordisamme (Coudounaris, 2018, lk 77, 79–80, 83–85; Leonidou, 2004, lk 280, 283). Eeltoodud barjääride ja tugimeetmete käsitlest kokku võttes on oluline rõhutada, et HVOde rahvusvahelistumine ei väljendu üksnes turule sisenemise vormides, vaid ka selles, kuidas ettevõtte suudab vähendada sihtturu ebakindlust, kujundada usaldusväarsust ja tõendada oma väärtuspakkumist uues kasutuskontekstis.

Käesolevas töös kasutatakse ekspordibarjääride käsitlest selleks, et analüüsida, millistes punktides vajavad HVOd EISI eksporditeenustelt tuge ning kas pakutavad teenused aitavad vähendada info-, ressursi-, võrgustiku- ja usalduslünki. Sellest tulenevalt käsitletakse järgmises alapeatükis väärtuspakkumise rolli, sealhulgas seda, kuidas eksporditurundus ja kommunikatsioon toetavad teenuse mõistetavust, sobivust ja usaldusväarsust ettevõtte vaates.

1.2. Ärikliendi väärtuspakkumine ja avaliku sektori eksporditeenuste roll

Eelnevas alapeatükis käsitletud ekspordibarjäärid kirjeldavad kõrge lisandväärtusega ettevõtete (ingl k *high value opportunity*, HVO) valupunkte ja riskiallikaid, mis võivad rahvusvahelistumist takistada ka siis, kui ettevõttel on tugev tehnoloogiline või teadmuspõhine potentsiaal. Anderson jt (2006, lk 91, 95–98) rõhutavad, et väärtuspakkumine muutub veenvaks siis, kui see näitab tarnija arusaamist kliendi ärieesmärkidest ning liigub üldistest lubadustest konkreetsete, kliendi jaoks oluliste eristujate ja mõõdetavate mõjudeni. Siinses töös käsitletakse ärikliendi väärtuspakkumist kliendisegmendile suunatud põhjendatud lubadusena, mis seob lahenduse kasuteguri kliendi eesmärkidega ja aitab hinnata, kas see õigustab seotud kulusid ja riske. HVOde ja riiklike eksporditeenuste vaates on veenvuse keskmes eelkõige see, kas väärtuspakkumine vähendab ebakindlust ja muudab järgmise otsuse ettevõtte jaoks selgemaks.

Rintamäki ja Saarijärvi (2021, lk 757–758) kirjeldavad väärtuspakkumist strateegilise juhtimisraamina, mis seob kliendivajadused, ettevõtte ressursid ja konkurentidest eristumise. Nad hoiatavad nn seest-välja (ingl k „*inside-out*“) lähenemise eest, kus keskmesse jäävad tarnija lahenduse omadused, mitte kliendi otsustusloogika ja

kasutuskontekst. Eggert jt (2018, lk 81–82) lisavad, et ärikliendi väärtushinnang kujuneb suhetes, kasutuses ja koostöös, mitte üksnes pakkumise kirjeldusest. Ekspordikontekstis tähendab see, et väärtuspakkumine peab juba varases faasis näitama, kuidas väheneb kliendi jaoks juurutamisrisk ja koordineerimiskoormus. Ulaga ja Eggert (2006, lk 131, 133) täpsustavad suhteväärtuse tasandit empiiriliste tulemustega, mille põhjal eristuvad tegelikud diferentseerijad. Tabelis 3 koondatakse ärikliendi jaoks väärtuse olulisemad komponendid ja väärtuspakkumise peamised omadused HVO ekspordi kontekstis.

Tabel 3. Ärikliendi väärtuskomponendid ja nende olulisus kõrge lisandväärtusega ettevõtete kontekstis

Väärtuse komponent	Komponendi kirjeldus ärikliendi kontekstis	Olulisus HVOde ja ekspordi kontekstis
Lahenduse toimivus ja kvaliteet	Tarnitava toote või teenuse tehniline toimivus, töökindlus ja vastavus nõuetele.	Kliendil peab olema kindlus, et lahendus töötab lubatud tingimustes ja skaleerub.
Teenustugi ja probleemilahendus	Abi kasutuselevõtul, kasutajatoe kättesaadavus, probleemide kiire lahendamine.	Vähendab tehnoloogilisi ja operatsioonilisi riske uutel eksporditurgudel.
Tarne- ja koostööprotsessid	Tellimis-, tarne- ja projektiprotsesside sujuvus ning läbipaistvus.	Toetab rahvusvaheliste projektide sujuvat koordineerimist.
Kohandamisvõime ja paindlikkus	Võime kohandada lahendust kliendi ärimudeli, protsesside ja turu iseärasustega.	Vähendab tajutud riski ja suurendab usaldust sihtturu kontekstis.
Tarnija oskusteave ja innovatsioon	Tarnija valdkonnateadmised, tehniline ekspertiis ja uuendusvõime.	Toetab HVO positsioneerimist strateegilise partnerina.
Suhte kvaliteet ja usaldus	Suhete stabiilsus, usaldusväarsus, avatud infovahetus ja pikaajalisus.	Vähendab koostöö ebakindlust ja toetab püsisuhteid.
Kulude ja riskide juhtimine	Kliendi kogukulude ja äririskide vähendamine.	Oluline uutele turgudele sisenemisel, kus finants- ja mainerisk on suurem.
Kliendi äriprotsesside tugi	Mõju kliendi tootlikkusele, tuluvooludele ja protsesside efektiivsusele.	Seob HVO pakkumise kliendi äriliste tulemustega, mitte ainult tehniliste või hinnapäitajatega.

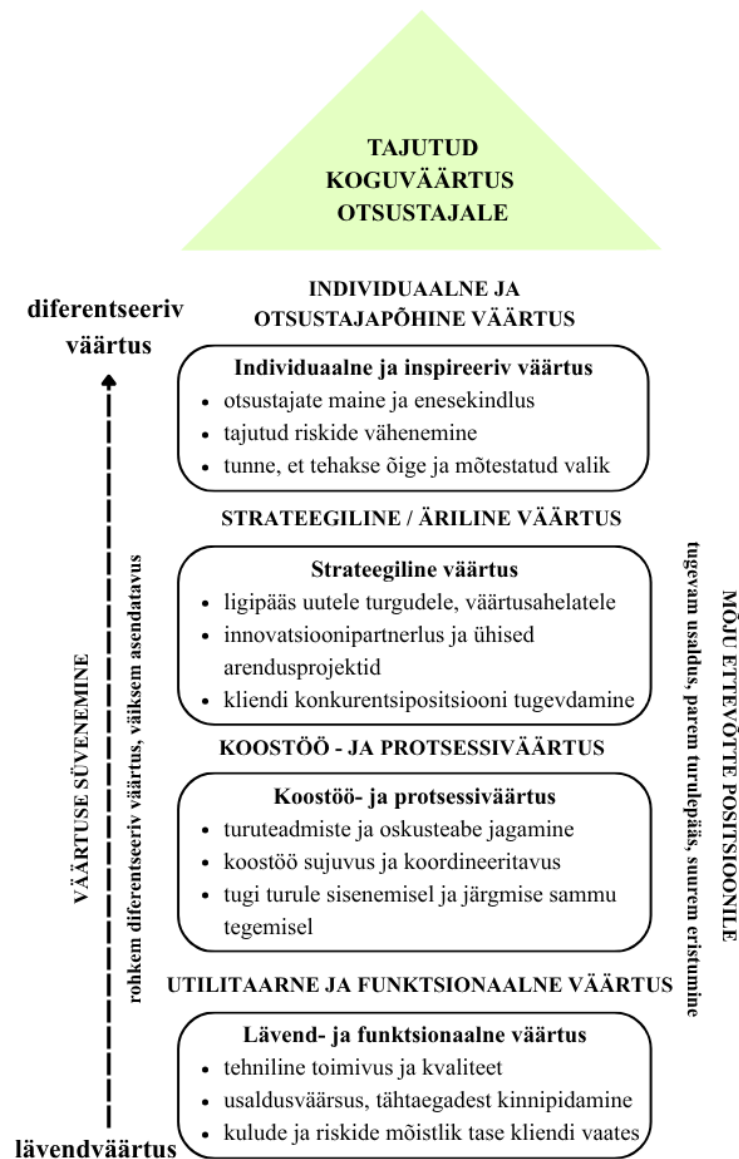
Allikas: autori süntees Anderson jt (2006, lk 91, 95–98), Eggert jt (2018, lk 80–82, 84), Rintamäki ja Saarijärvi (2021, lk 757–758), Ulaga ja Eggert (2006, lk 119, 131, 133) põhjal.

Tabeli 3 põhjal saab HVO ekspordi vaates eristada kahte tasandit, mis toetuvad ärikliendi väärtuse ja väärtuspakkumise käsitlustele. Ühelt poolt peab väärtuspakkumine katma tehnilise toimivuse ja töökindluse, sealhulgas tarne- ja koostööprotsesside sujuvuse ning kulude ja riskide juhitavuse. Need toimivad sageli lävendnõuetena, mis peavad olema täidetud, et tarnija üldse partneri valikusse jõuaks. (Ulaga & Eggert, 2006, lk 119, 131, 133) Teisalt peab väärtuspakkumine looma eeldused koostöiseks rakendamiseks, mille keskmes on teenustugi, kohandamisvõime, tarnija oskusteave, suhe ja usaldus. HVOde puhul tõusevad seetõttu esile just need tõendatavad väärtuselemendid, mis aitavad kasvatada sihtturul usaldust ja lihtsustada keeruka lahenduse kasutuselevõtu otsust. (Eggert *et al.*, 2018, lk 80–82, 84) Tabelis 3 esitatud väärtuskomponente kasutatakse edaspidi raamistikuna, et siduda väärtuspakkumise argumendid HVOde ekspordibarjääride leevendamiseks. Selle kaudu saab hinnata, milliseid väärtuskomponente on võimalik riiklike eksporditeenustega toetada.

Christensen jt (2016, lk 4–6) nõ tellitavate tööde (*ingl „jobs-to-be-done“*) käsitlus aitab väärtuspakkumist mõtestada kliendi tegelike tööde kaudu, mida on vaja lahendada. Selle lähenemise järgi “palkab” klient toote või teenuse selleks, et mingi töö saaks tehtud. Kui lahendus aitab seda usaldusväärselt teha, valitakse see samas olukorras uuesti. Sellest vaatenurgast ei taandu väärtuspakkumine lahenduse funktsioonidele, vaid seostub kliendi otsustuskriteeriumide, ebakindluse ja tajutud riskiga. HVOde puhul võivad sellisteks töödeks olla näiteks uuele turule sisenemise ettevalmistamine, rahvusvaheliste partnerlussuhete käivitamine või uue lahenduse piloteerimine, kus lisaks ärilisele tulemusele loevad ka ettevõtte maine ja usaldusväärsus sihtturul.

Almquist jt (2018, lk 6–7) järgi saab äripõhine (*ingl k business-to-business, B2B*) väärtuspakkumine kliendi töödele vastata kahel tasandil: vähendades ebakindlust ja riske ning luues lisaväärtust, mis tugevdab kliendi positsiooni sihtturu väärtusahelates. Autorid kirjeldavad ärikliendi väärtuse püramiidi, mis koondab nelikümmend väärtuselementi viide kategooriasse: vältimatud eeltingimused, funktsionaalne väärtus, äritegevuse lihtsustamine, individuaalne ja inspireeriv väärtus (vt lisa 2). Biggemann ja Buttle (2012, lk 1132–1134) näitavad omakorda, et ärikliendi suhetes koonduvad väärtushinnangud finants-, teadmiste-, strateegilisse ja isiklikku väärtusse.

Nende käsitluste koosmõjul on võimalik väärtust vaadata kihistunult: eristada baastaseme lävendnõudeid ning väärtuseallikaid, mis praktikasse jõudes otsust tegelikult mõjutavad. Sellest lähtuvalt on käesolevas töös kohandatud HVOdele sobiv ärikliendi väärtuspüramiidi mudel (vt joonis 1), mis seob ekspordibarjääride vähendamise tajutud koguväärtusega otsustajale.



Joonis 1. Ärikliendi kliendiväärtuse püramiidi tõlgendus kõrge lisandväärtusega ettevõtete kontekstis. Allikas: autori süntees Almquist jt (2018, lk 6–7), Biggemann ja Buttle (2012, lk 1132–1136), Eggert jt (2018, lk 80–85) põhjal.

Joonis 1 näitab, et väärtuse liikumine lävendtasandilt diferentseerivamate väärtuselementideni aitab samal ajal leevendada HVOde peamisi ekspordibarjääre, tugevdada usaldust ja parandada ettevõtte võimet sihtturul edasi liikuda. Ärikliendi väärtuspüramiid võimaldab käsitleda väärtust omavahel seotud tasanditena, mis ulatuvad tehnilisest ja majanduslikust väärtusest protsessi-, suhte- ja strateegilise väärtuseni. Alumisel tasandil on keskne lahenduse toimivus, tarnekindlus ning kliendi vaates mõistlik kulude ja riskide tase, sest ilma nende lävendnõuete täitmiseta ei jõua tarnija partneri valikusse (Almquist *et al.*, 2018, lk 6–7). Püramiidi keskosas muutub määravaks protsessi- ja suhteväärtus, mis avaldub tarnija võimes toetada lahenduse rakendamist, jagada oskusteavet ning kohandada pakkumist kliendi protsesside ja kasutuskogemuse käigus (Eggert *et al.*, 2018, lk 81–82). Ülemistel tasanditel on olulised usaldus, otsustaja kindlustunne ja strateegiline väärtus, mis kujuneb siis, kui tarnijat nähakse pikaajaliselt usaldusväärse partnerina ning kui tema panus toetab kliendi laiemaid ärilisi eesmärke ja sihtturul eristumist (Biggemann & Buttle, 2012, lk 1134–1136). HVOde puhul ei müü väärtuspakkumine seega ainult lahenduse omadusi, vaid peab tegema kliendile arusaadavaks, kuidas lahendus toimib, kuidas see sobitub tema protsessidesse ning miks just valitud lahendus või toode aitab tarnija riski vähendada. Käesolevas töös kasutatakse ärikliendi väärtuspüramiidi selleks, et analüüsida, millisel väärtustasandil Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) eksporditeenused ettevõtete jaoks väärtust loovad või mittevastavusi tekitavad: kas funktsionaalse toe, protsessi lihtsustamise, suhte- ja usalduse loomise või strateegilise ekspordivõimekuse tugevdamise tasandil.

Eksporditurunduse ja müügivõimekuse rolli peetakse ekspordiuuringutes üha olulisemaks. Morgan jt (2012, lk 279–280) näitavad, et turuinfo kogumise, strateegilise planeerimise ja kanalipartnerite juhtimisega seotud eksporditurunduse võimekused vahendavad olulisel määral seost ekspordistrateegia elluviimise ja eksporditulemuste vahel. Sama tehniline lahendus võib anda väga erinevaid tulemusi sõltuvalt sellest, kas ettevõtte suudab väärtuspakkumise tõlkida kliendi otsustusloogikasse ja siduda sisu kliendi protsessidega. Boso jt (2019, lk 15, 18) lisavad, et eriti oluline on tooteinnovatsiooni ja turu reageerimisvõime koosmõju, kuid lahenduse mõju võib nõrgeneda olukorras, kus konkurentsikeskkond on ebastabiilne, agressiivne ja ettevõtte jaoks raskesti juhitav. Töö autor järeldab, et HVOde ekspordis tekib seega eeldus, et

kommunikatsioon peab toetama kliendi otsustamist kogu teekonna vältel, mitte piirduma üksikute müügikohtumiste või turundusmaterjalidega.

Ekspordile suunatud väärtuspakkumise ja kommunikatsiooni puhul on keskne küsimus, kuidas sõnastada ja tõendada väärtuspakkumine viisil, mis vähendab otsustaja tajutud riski ja toetab väärtuse koostoomist kliendi kasutuskontekstis (Eggert *et al.*, 2018, lk 81, 87). Ballantyne jt (2011, lk 206) rõhutavad, et väärtuspakkumine teeb selgeks, kellele ja kuidas väärtus tekib ning milline on osapoolte vaheline õiglane väärtusevahetus. Fill ja Turnbull (2016, lk 344, 350) lisavad, et eri kommunikatsioonivormid ja -kanalid peavad toetama ühtset väärtusnarratiivi. Selleks, et väärtuspakkumine sihtturul toimiks, vajab eksporditurundus selget sihtimist: kellega räägitakse ja kelle otsust tegelikult mõjutatakse. Mora Cortez jt (2021, lk 419, 423) rõhutavad, et B2B segmenteerimine on strateegiline valik, mis mõjutab väärtuspakkumise fookuseerimist, kanalivalikut ja ressursside jaotust. Samal ajal ei kujune äriklientide puhul otsus tavaliselt ühe inimese arvamuse põhjal, vaid ostukeskuses (ingl k *buying center*), kus rollid ja mõjud jaotuvad ning sama väärtusargument on tõlgitav erinevate otsustajate loogikasse (Cabanelas *et al.*, 2023, lk 65–66). Seetõttu saab eksporditurundust käsitleda võimekusena, mis seob sihtturu, kliendisegmendi ja otsustajate täpsema määratlemise, väärtuspakkumise narratiivi, selle tõendamise ja puutepunktide juhtimise üheks tervikuks. HVOde puhul võivad piiratud ressursid ja vähene rahvusvaheline kogemus seda võimekust nõrgendada, mistõttu võib väärtuspakkumine jääda sihtturul ebapiisavalt fookuseerituks ja väheusutavaks.

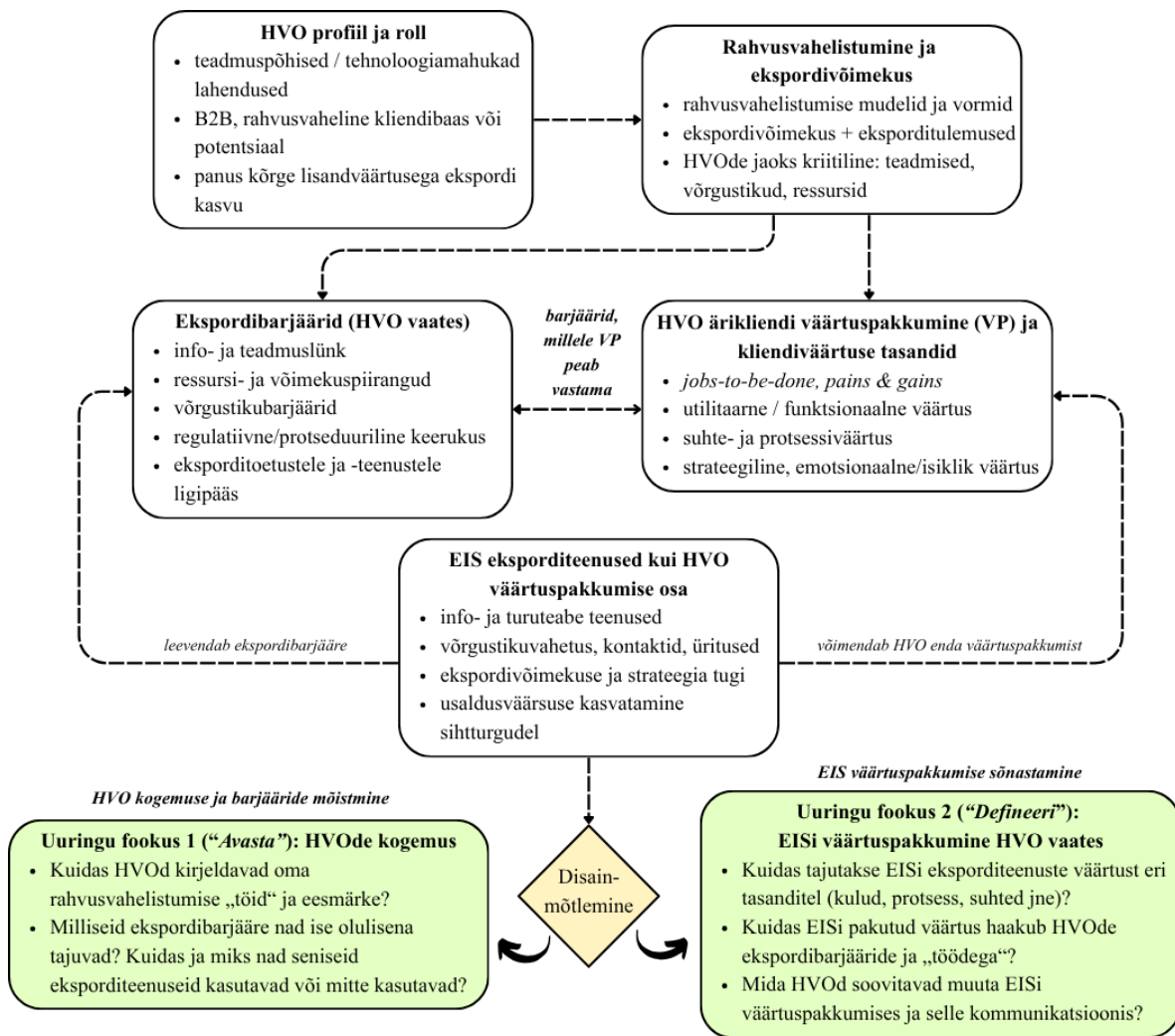
Lisaks väärtuspakkumise sõnastamisele mõjutab HVOde turule mineku otsust ka see, millal ja millise riskitasemega turule sisenetakse. Shaw (2015, lk 395–397) rõhutab, et varajase sisenemisega võivad kaasneda „*pioneering costs*“ ehk turu avamise, nähtavuse loomise ja esmaste kontaktide kujundamise kulud. Väiksema mahuga sisenemine vähendab küll riski, kuid võib samal ajal piirata turuosa kasvatamise võimalusi. Sama käsitlus toob esile, et valitsusasutused ja ekspordiorganisatsioonid pakuvad sellises olukorras tururaporteid, partneriotsingut, ärimissioone ning ekspordiga seotud finants- ja kindlustuslahendusi, mis aitavad välisturu esimesi samme ettevõtte jaoks teostatavamaks muuta. Eelnevat kokku võttes saab järeldada, et HVOde kontekstis kujuneb riiklike eksporditeenuste väärtus eelkõige seal, kus pakutavad teenused aitavad vähendada turule

sisenemise varajaste etappidega seotud ebakindlust ja toetavad ettevõtte valmisolekut viia esimesed sammud reaalse turulepääsuni.

Riiklikud ekspordiagentuurid (ingl k *export promotion agencies, trade promotion organizations*) on kujunenud majanduspoliitika instrumendiks, mille eesmärk on aidata eksportijatel turge mõista ja leida ning pakkuda selleks erinevaid teenuseid alates riigi kuvandi kujundamisest ja turundusest kuni eksporditoe, koolituse ja turuinfo pakkumiseni (vt lisa 3). Agentuuride tegevus on sageli suunatud eelkõige väikestele ja keskmise suurusega ettevõtetele (VKE), kelle jaoks turuotsingu, kontaktide loomise ja ekspordiprotsessi ettevalmistamise ressursikulu on proportsionaalselt suurem. Empiirilised tulemused viitavad, et ekspordiagentuuridel võib olla statistiliselt oluline seos riigi eksporditasemega ning mõju on tugevam olukordades, kus teenused aitavad leevendada sihtturgude tõkkeid ja vähendada asümmeetrilisest infost tulenevat ebakindlust. (Lederman *et al.*, 2010, lk 257–258, 263) HVOde vaates on oluline, et ekspordi edenduse meetmed võivad toetada eeskätt ekspordi ulatuslikku marginaali, st aidata ettevõtetel jõuda uutesse sihtriikidesse uute toodetega, mitte ainult kasvatada olemasolevate ekspordivoogude mahtu (Martincus & Carballo, 2010, lk 440, 444–445, 451). Siinses töös käsitletakse ekspordiagentuuride teenuseid avaliku sektori väärtuspakkumisena, mis toetab HVOde eksporditeekonna varasemaid etappe: turuinfo, esmaste kontaktide ja usaldusväarsuse kujundamist ning ekspordiprojekti ettevalmistust.

Eksporditoetusprogrammide mõju ei ole automaatne, vaid sõltub ettevõtte lähtepositsioonist, varasemast ekspordikogemusest ja võimest programmist saadud sisendit oma tegevuses rakendada (Mota *et al.*, 2021, lk 13–14). Coudounaris (2018, lk 85) toob esile, et erinevat tüüpi ekspordiabi ja selle kasutamine seostuvad ettevõtte ekspordietapi ja vajadustega, mistõttu ei pruugi samad sekkumised toetada ühtmoodi nii alustavaid kui ka kogenud eksportijaid. Keskne ei ole ainult turulepääs, vaid ka see, kas eksporditeenused aitavad ettevõttel jõuda sobivatele turgudele ning positsioneerida kõrgema väärtusega pakkumist viisil, mis toetab õppimist ja pikaajalisemat kasvu (Ribeiro *et al.*, 2016, lk 334–338). Seetõttu ei ole ekspordiagentuuri mõju mõistlik hinnata üksnes teenustes osalejate arvu või lühiajaliste käibenäitajate põhjal. Olulisem on see, kuivõrd teenused aitavad vähendada ekspordibarjääre, tugevdada ettevõtte positsiooni sihtturu väärtusahelates ja toetada väärtuspakkumise usutavat positsioneerimist.

Joonisel 2 on koondatud teooriaosas käsitletud peamised seosed, millele tugineb empiirilise uuringu fookus: millised ekspordibarjäärid ja riskid on HVOde jaoks sihtturule sisenemisel määravad ning kuidas kujuneb EISI eksporditeenuste tajutud väärtus HVOde turule mineku vajaduste kontekstis.



Joonis 2. Kõrge lisandväärtusega ettevõtete rahvusvahelistumise, väärtuspakkumise ja EISI eksporditeenuste seos ning uuringu avasta-defineeri-protsess

Rahvusvahelistumise käsitletud ja ekspordibarjääride raamistikud näitavad, et kõrge lisandväärtusega ettevõtete väliturule minekut kujundavad samaaegselt ettevõtte sisemised ressursid, turuteadmised, võrgustikupositsioon ja sihtturu ebakindlus (Johanson & Vahlne, 2009, lk 1411–1412, 1415; Kahiya, 2018, lk 1172, 1177–1178). Seetõttu ei saa ekspordivõimekust taandada üksnes tehnoloogilisele või teaduspõhisele

tugevusele, vaid hinnata tuleb ka seda, millistes punktides vajab ettevõtte tuge turuteadmiste, kontaktide, usaldusväärsuse ja praktilise turulemineku valmisoleku kujundamisel.

Teooria teine keskne lähtekoht on, et väärtuspakkumise roll ei piirdu pakutava toote või lahenduse kirjeldamisega. Ärikliendi vaates muutub väärtuspakkumine veenvaks siis, kui see aitab vähendada ebakindlust, seob lahenduse kliendi eesmärkidega ja teeb järgmise otsuse selgemaks (Anderson *et al.*, 2006, lk 91, 94–98). Kliendiväärtuse, väärtuspüramiidi ja „*jobs-to-be-done*“ käsitlused osutavad, et väärtus ei realiseeru üksnes pakkumise lubaduses, vaid kasutuses, koostöös ja kliendi otsustusloogikas (Almquist *et al.*, 2018, lk 5–7; Christensen *et al.*, 2016, lk 4–6). Käesolevas töös kasutatakse äripõhise väärtuspakkumise ja kliendiväärtuse käsitlusi selleks, et hinnata, kuidas EISI eksporditeenuste tajutud väärtus kujuneb ettevõtte arengufaasi, turulemineku probleemi ja teenustesse sisenemise kogemuse kaudu.

Kolmandaks näitab kirjandus, et eksporditurunduse võimekused mõjutavad, kui hästi suudab ettevõtte oma väärtuspakkumise sihtturul arusaadavaks teha ja turuvajadustele reageerida (Boso *et al.*, 2019, lk 3–4, 8–9; Morgan *et al.*, 2012, lk 271–273). Avaliku sektori eksporditeenused vähendavad info-, kontaktide ja turule sisenemisega seotud takistusi, eriti olukorras, kus ettevõttel on piiratud rahvusvaheline kogemus ja ressursid (Coudounaris, 2018, lk 77, 79–80, 83–85; Mota *et al.*, 2021, lk 1–4). Sellest tulenevalt käsitletakse empiirilises osas EISI eksporditeenuseid mitte ainult olemasolevate teenuseformaatidena, vaid avaliku sektori väärtuspakkumisena, mille sobivus sõltub sellest, kas teenus aitab ettevõttel vähendada ekspordibarjääre, mõista järgmist praktilist sammu ja tõlgendada teenuse kasu oma kasutusolukorras.

Järgmises osas viiakse teoorias käsitletud mõisted empiirilisse konteksti ning analüüsitakse, kuidas kujuneb EISI eksporditeenuste tajutud väärtus kõrge lisandväärtusega ettevõtete turulemineku vajaduste vaates.

2. ETTEVÕTLUSE JA INNOVATSIOONI SIHTASUTUSE EKSPORDITEENUSTE VÄÄRTUSPAKKUMISE UURING KÕRGE LISANDVÄÄRTUSEGA ETTEVÕTETE SIHTRÜHMAS

2.1. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse eksporditeenuste kontekst, avaliku sektori teenusedisaini raamistik, uurimismetoodika ja ärikliendiuuringu valim

Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) eksporditeenused moodustavad mitmekesise portfelli, mis hõlmab nii sihtturgudele sisenemist toetavaid teenuseid kui ka rahvusvahelise haarde kasvatamist toetavaid formaate (vt lisa 4). Nende teenuste fookus ei kujune eraldiseisvalt, vaid lähtub laiemast riiklikust suunast toetada teadmuspõhiste, kõrgema lisandväärtusega ja rahvusvahelise kasvupotentsiaaliga ettevõtete arengut. EISi strateegia 2026–2028 ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM) fookussektorite tulevikuvisioon suunavad tähelepanu valdkondadele, kus teadmuspõhisus, tehnoloogiline keerukus ja rahvusvaheline konkurentsivõime on suuremad, näiteks info- ja kommunikatsioonitehnoloogiad (IKT), merendus, masina- ja metalli-, kaitse-, puidutööstus ning rohetehnoloogiad (EIS, 2026, lk 2–5; MKM, 2025b). 2026. aasta Eesti majanduskasvu kava käsitleb EISi ühe keskse instrumendina, mille kaudu toetada eksportturgude mitmekesistamist, tehnoloogiaettevõtete kasvu, kapitali kättesaadavuse parandamist ning ettevõtete digitaliseerimist, automatiseerimist ja halduskoormuse vähendamist (MKM, 2025c, lk 3–4). Seetõttu ei tule käesolevas uuringus vaadelda eksporditeenuseid ainult üksikute meetmetena, vaid osana laiemast strateegilisest raamistikust, mille eesmärk on toetada kõrgema lisandväärtusega ettevõtete rahvusvahelistumist.

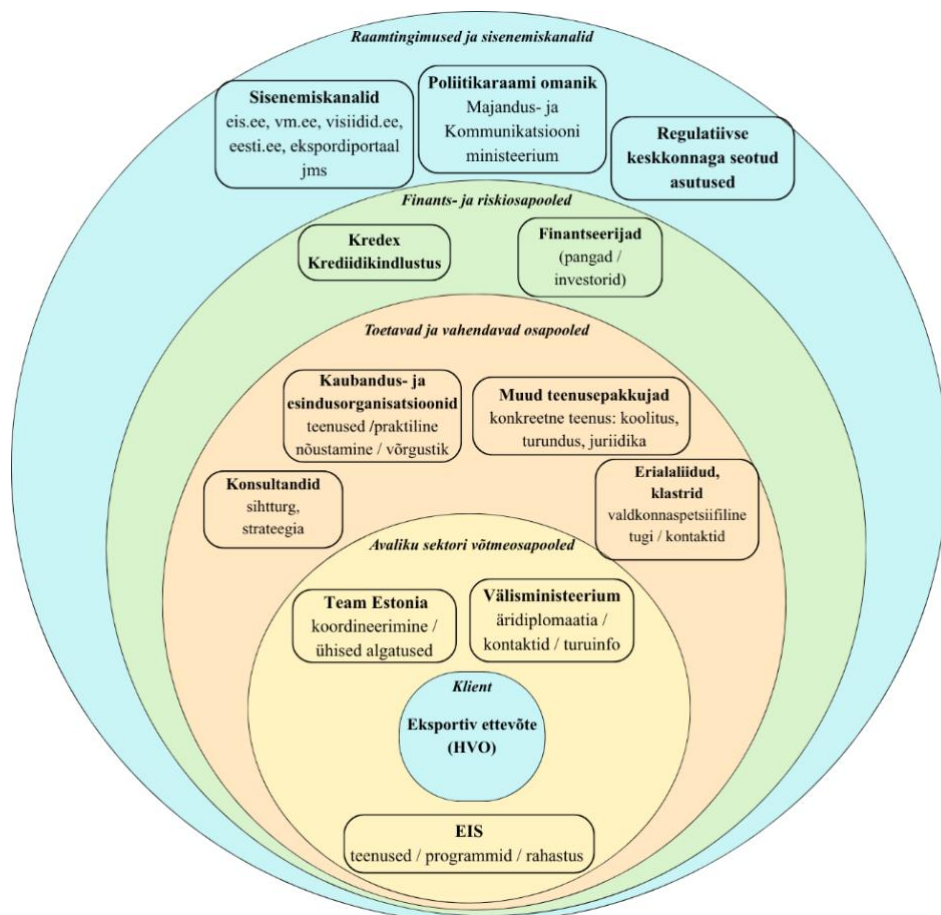
Uuringu konteksti avamisel on oluline arvestada EISi värskeimas strateegias kavandatud klienditeenindusmudeli muudatustega, mis mõjutavad otseselt eksporditeenuste sihtimist, teenustesse sisenemise loogikat ja kliendikogemust. Fookuskliente teenindatakse proaktiivselt kliendihalduri kaudu, samas kui teiste klientide puhul suureneb digilahenduste ja iseteeninduse roll. EIS rõhutab samas dokumendis ühtlasi, et väärtuspakkumise eeltingimuseks on ettevõtja jaoks lihtne ja arusaadav klienditeekond, mida toetavad üks sisenemispunkt, andmepõhisus ja ettevõtte arenguvajadustest lähtuv tervikvaade. (Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus, 2026, lk 4–6, 9–10) Seetõttu on oluline, kuidas kõrge lisandväärtusega ettevõtted (ingl k *high value opportunity*, HVO) seda teenustesse sisenemise loogikat tegelikult tajuvad ja mõtestavad. Käesolevas töös käsitletakse HVOsid EISi fookuskliendi loogikaga seotud sihtrühmana. Samas kasutatakse HVO mõistet analüütiliselt, et kirjeldada teadmuspõhise, kõrgema lisandväärtuse ja rahvusvahelise kasvupotentsiaaliga ettevõtteid laiemalt kui üksnes EISi ametliku kliendisegmendi tähenduses.

Teenuste kasutuskogemust kujundab riiklikul tasandil ka Team Estonia kui Eesti äridiplomaatia koostöömudel, mis ühendab EISi ja Välisministeeriumi ekspordiga seotud tegevused ning välisesinduste võrgustiku. Ettevõtte vaates tähendab see, et eksporditeenused ei avaldu ühe selge teenusepakkuja või kontaktpunktina, vaid mitme seotud osapoole ja kanali kaudu. Sama kinnitab ka PriceWaterHouse Coopersi (PwC) koostatud ekspordi teemalehe ärianalüüsi hetkeolukorra kaardistus, mille järgi ei moodusta eksporditoetus Eestis ettevõtja jaoks ühtset teenust, vaid koosneb eri teenuseosutajate, teenuste ja infokanalite kogumist. PwC kaardistas ekspordi kontekstis kokku 90 teenust, mida osutavad vähemalt 16 peamist teenuseosutajat ning tõi välja, et avalike teenuste kasutamiseks on vähemalt 36 erinevat teenuskeskkonda. (PwC, 2025, lk 6, 14–16) Ettevõtte vaates muudab see teenuste leidmise, võrdlemise ja sobivuse hindamise ajamahukamaks ning toetab vajadust vaadelda eksporditeenuseid huvirühmade ja kontaktpunktide võrgustikuna, milles ettevõtte liigub eri osapoolte, kanalite ja raamtingimuste vahel.

Võrdlevad praktikad välisriikide ekspordiagentuuridest osutavad samas suunas. Soome äridiplomaatia koostöövõrgustiku (Team Finland) poolt tellitud raport rõhutab vajadust kujundada ettevõtete jaoks sujuv teenusrada, selgitada teenuslubadust eri sihtrühmadele

ning kasutada ühist kliendihaldussüsteemi, et vähendada klienditeekonnal tekkivaid hõõrdekohti (Salminen *et al.*, 2022, lk 2, 5–6, 8–9). Enterprise Singapore kirjeldab lähenemist, kus ettevõtete rahvusvahelistumist toetatakse võimekuste arendamise, partnerite, võrgustike ja turulepääsu võimaluste kaudu (Enterprise Singapore, 2023, lk 3, 8–11). Need näited toetavad käsitlust, mille kohaselt sõltub eksporditeenuste väärtus mitte ainult teenuse olemasolust, vaid ka selle arusaadavusest, järjepidevusest ja sobivusest ettevõtte olukorraga.

Joonis 3 koondab peamised eksporditeenustega seotud huvirühmad kõrge lisandväärtusega ettevõtte vaates. Joonis näitab, et ettevõtte kokkupuude eksporditeenustega ei kujune ainult otsesuhetes EISI või Välisministeeriumiga, vaid ka laiemas tugivõrgustikus, mida mõjutavad sisenemiskanalid, vahendavad osapooled, finants- ja riskikeskkond ning poliitika- ja regulatiivne raam.

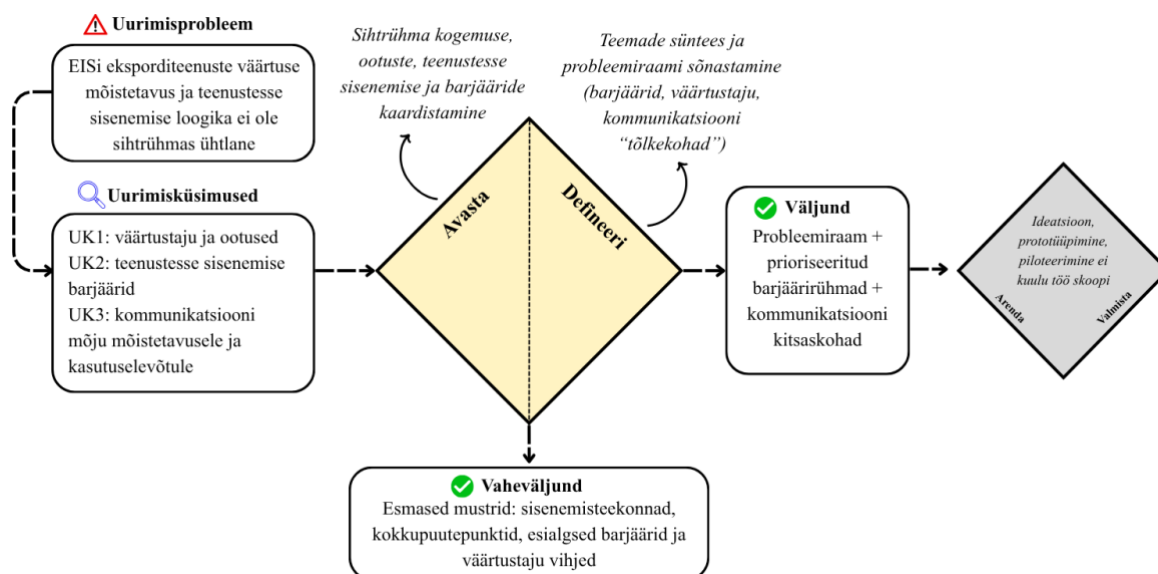


Joonis 3. Eksporditeenustega seotud peamised huvirühmad kõrge lisandväärtusega ettevõtte vaates. Allikas: autori süntees PwC (2025) põhjal.

Ettevõttele kõige lähemal paiknevad avaliku sektori võtmeosapooled, eeskätt EIS, Team Estonia ja Välisministeerium, kuid teenuste leidmist, tõlgendamist ja kasutamist mõjutavad ka vahendavad osapooled ning muud raamtingimused. Seetõttu ei pruugi ettevõtte vaates teenuse omanik, kontaktpunkt ja tegelik toetaja kattuda. PwC ärianalüüs osutab lisaks, et teenustesse sisenemist ei kujunda ainult teenuse sisu, vaid ka teenustega seotud tingimused. Ligikaudu pooled EISi eksporditeenustest on tasulised ning tasuliseks käsitatakse ka teenuseid, mis eeldavad omaosalust. Tingimused võivad sõltuda teenuse liigist, ettevõtte suurusest või konkreetse visiidi või ärimissiooni ülesehitusest. (PwC, 2025, lk 15) Ettevõtte vaates tähendab see, et teenuse kasutuselevõtt sõltub sellest, kas kulud, eeltingimused ja järgmised sammud on piisavalt selged. Empiiriline osa keskendub sellele, kuidas ettevõtted teenusteni jõuavad, millisena nad eri huvirühmade rolli tajuvad ning kus tekivad teenuste sobivuse, tõlgendamise ja kasutuselevõtiga seotud probleemid.

Selline mitme osapoolega teenusekeskkond tähendab, et EISi eksporditeenuste väärtust ei ole võimalik hinnata ainult organisatsiooni ametliku teenusekirjelduse põhjal. Avaliku teenuse kujundamisel ei piisa teenuse vaatlemisest organisatsiooni vaates, sest teenuse väärtus kujuneb kasutaja kogemuses ja laiemas kasutuskontekstis. Strokosch ja Osborne (2023, lk 234–237) rõhutavad, et avalike teenuste disainis tuleb tähelepanu pöörata sellele, kuidas väärtus kujuneb teenuse kasutamisel, eri osapoolte koostoimes ja teenuseökosüsteemi tingimustes. Trischler ja Westman Trischler (2022, lk 12) lisavad, et kasutajakogemus kujuneb kokkupuutepunktides ning seda mõjutavad ka tegurid, mis jäävad teenusepakkuja otsesest kontrollist väljapoole. Sellest tulenevalt ei käsitleta käesolevas töös EISi eksporditeenuseid ainult kättesaadavate meetmete kogumina, vaid protsessina, mille käigus ettevõtte teenuse väärtust tõlgendab, selle sobivust hindab ja kasutuselevõtu otsuseni jõuab.

Käesolevas uuringus kasutati teenusedisainile omast probleemiruumi avamise ja fookusseerimise loogikat ning piirduti teadlikult Design Council (n.d.) topeltteemandi käsitlemise esimese poolega, st avasta- ja defineeri-etapiga (vt joonis 4). Selline lähenemine võimaldas esmalt avada eri osapoolte vaated ja teenustega seotud kogemused ning seejärel sünteesida need probleemiraamiks.



Joonis 4. Uuringu raamistik topeltteemandi avasta- ja defineeri-etappides. Allikas: autori süntees Design Council (n.d.) põhjal.

Joonis 4 näitab, kuidas uurimisprobleemist ja uurimisküsimustest liigutakse topeltteemandi esimese poole kaudu probleemiraamini. Avasta-etapis koguti eri andmeallikatest teavet EISI eksporditeenuste ülesehituse, teenustesse jõudmise, ettevõtete ootuste, barjääride ja väärtustõlgenduste kohta. Defineeri-etapis sünteesiti see materjal korduvateks väärtustaju mustriteks, barjäärirühmadeks ja kommunikatsioonilisteks kitsaskohtadeks.

Kuna EISI eksporditeenuste kasutuselevõttu ei saanud avada ainult ametliku teenusloogika ega üksnes ettevõtete kogemuse põhjal, kasutati mitme kvalitatiivse andmeallika kombinatsiooni. Uuringu ülesehitus lähtus Granot jt (2012, lk 549–552) käsitlesest, mille järgi liigutakse uuringus konteksti ja tausta avamisest kogemuse kirjeldamise ning seejärel tähenduse tõlgendamiseni. Uuringu meetoodika on kokku võetud tabelis 4, mis seob omavahel avasta- ja defineeri-etapi tegevused, uurimisküsimuste fookuse ning kasutatud meetodid ja teenusedisaini sünteesivahendid.

Tabel 4. Magistritöö uuringu ülesehitus ja kasutatud meetodid

Etapp	Analüütiline fookus	Meetodid ja teenusedisaini tööriistad / allikad	
Avasta	UK1-UK3 (kontekst)	Kaardistada EIS eksporditeenuste hetkeseis ja probleemikontekst (portfell, fookus, tingimused, valupunktid)	Dokumendianalüüs konteksti jaoks (EIS/MKM/PwC); 2 fookusgrupi intervjuud EIS projektijuhtidega (vt lisa 5), 1 intervjuu ekspordinõunikuga (vt lisa 8).
	UK2, UK3	Kaardistada ökosüsteem ja killustatus ettevõtte vaates (kanalid/kontaktipunktid)	EIS teenuste tagasisideküsitluste analüüs (vt lisa 9-10), huvirühmade kaart, teenuste ülevaade (vt lisa 4)
	UK2, UK3	Visualiseerida teenustesse sisenemise hetkeolukord kahel tasandil: teenuseomaniku loogika ja ettevõtte kogemus	Protsessijoonis (EIS vaade, vt lisa 11); teenuskaart (ettevõtte vaade, vt lisa 12); põhineb fookusgruppide ja intervjuude analüüsil.
	UK1-UK3	Mõista väärtustaju, ootused, barjäärid ja kommunikatsiooni roll teenusesse sisenemisel	Poolstruktureeritud intervjuud (vt lisa 6-7) HVO ettevõtetega (11tk); võrdlus kogemuse lõikes
Defineeri	UK1-UK3 (süntees)	Sihtrühmade vajaduste ja sisenemismustrite visualiseerimine ning alarühmade eristamine	Temaatiline süntees kodeerimisega, ettevõtete arhetüübid (vt lisa 13), empaatiakaart (vt lisa 14)
	UK1-UK3 (süntees)	Seostada leitud väärtusmustrid teenuseportfelli ja väärtuse tasanditega (mida ja kuidas ettevõtte “ostab”)	Ärikliendi väärtuspüramiidi ja kommunikatsiooniteooria seostamine empiiriliste leidudega; süntees järelduste ja ettepanekute sõnastamiseks

Tabelis 4 esitatud meetodid täitsid uuringus erinevat, kuid omavahel seotud rolli. Dokumendianalüüs, fookusgrupiintervjuud EISi osapooltega ja ekspordinõuniku intervjuu aitasid avada EISi eksporditeenuste ametlikku loogikat, teenusportfelli ülesehitust ja institutsionaalset probleemikonteksti. See lõi tausta kõigi kolme uurimisküsimuse käsitlemiseks ning aitas piiritleda, millist väärtust EIS teenuste kaudu ametlikult lubab ja millistes raamides teenustesse sisenemine toimub.

Teenuste tagasisideküsitluste analüüs ja huvirühmade kaart võimaldasid liikuda teenuste kirjeldamise tasandilt ettevõtte vaates tajutava teenusekeskkonna juurde. Nende abil sai nähtavaks, et teenuse kasutuselevõttu ei kujunda ainult teenuse sisu, vaid ka kanalid, kontaktipunktid, tingimused ja vaheetapid. Kandideerimise protsessijoonis aitas kirjeldada teenustesse sisenemise etappe, kokkupuutepunkte ja peamisi katkestuskohti, teenuskaart aga koondas eri etappides kujunevad väärtus- ja valupunktid. Ettevõtete

poolstruktureeritud intervjuud olid uuringu empiirilise osa keskne materjal, sest need tõid esile, kuidas kõrge lisandväärtusega ettevõtted riiklike eksporditeenuste väärtust tõlgendavad, mille põhjal nad nende sobivust hindavad ja millised tegurid mõjutavad osalemise otsust. Teemaatiline süntees kodeerimisega, ettevõtete arhetüübid ja empaatiakaardid võimaldasid ettevõtete kogemused koondada korduvateks väärtustaju mustriteks, vajadusteks ja barjäärideks. Need toetasid eeskätt teist ja kolmandat uurimisküsimust, aidates avada, millistes punktides võivad tekkida sobivusprobleemid, kommunikatsioonilised tõlgenduslõhed ja teenustesse sisenemise katkestused. Viimases sünteesietapis seoti empiirilised leiud äripõhise väärtuspüramiidi ja kommunikatsiooniteooriaga, et tõlgendada, milles ettevõtte jaoks teenuse väärtus seisneb, ning sõnastada selle põhjal järeldused ja ettepanekud EISI eksporditeenuste arendamiseks.

Valimi moodustamisel kasutati sihipärast valimit, sest uurimisfookus ei olnud kogumi proportsioonide hindamine, vaid EISI eksporditeenuste väärtuse mõistetakse, osalemisotsuse ja mittekasutamise põhjuste kohta infoküllaste juhtumite kogumine. Sihipärane valim on kvalitatiivses uurimuses asjakohane siis, kui eesmärk on valida uurimisküsimustele sisuliselt vastamiseks sobivad juhtumid, mitte katta kogumit statistiliselt (Palinkas *et al.*, 2015, lk 534). Intervjuude arvu põhjendamisel lähtuti informatiivse jõu (ingl k *information power*) loogikast, mille kohaselt sõltub vajalike osalejate arv sellest, kui palju on valimis uuringu eesmärgi jaoks olulist infot. Seda mõjutavad muu hulgas uurimisfookuse selgus, valimi spetsiifilisus, teoreetiline raamistik, intervjuude kvaliteet ja analüüsistrateegia. (Malterud *et al.*, 2016, lk 1754–1757) Sama loogikat toetab Hennink ja Kaiser (2022, lk 1, 6) empiiriline koondvaade, mille järgi saavutatakse küllastus paljudes uuringutes ligikaudu 9-17 intervjuu vahemikus, eriti suhteliselt homogeense uuritavate rühma korral. Empiirilise osa eesmärgi ja kõrge lisandväärtusega ettevõtete sihtrühma spetsiifilisust arvestades oli põhjendatud alustada kompaktse, kuid sisuliselt mitmekesise valimiga.

Valimi kaasamiskriteeriumid lähtusid EISI fookuskliendi valdkonnapõhisest määratlusest ning väikse ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE) kontekstist: ettevõttel pidi olema ekspordikäive või selge ekspordipotentsiaal ning huvi kasvatada ekspordivõimekust. Uuringu läbiviimisel ei olnud töö autoril võimalik toetuda EISI poolsele kaasabile

ettevõtete kontaktide vahendamisel, mistõttu kujundati valim sõltumatult teiste kanalite kaudu (erialaliidud, valdkonnapõhised klastrid, sotsiaalmeedia, e-post ja avalikud kontaktid). See tähendas, et osalejate värbamine toimus peamiselt töö autori vahendusel. Selline lähenemine mõjutas ettevõtete kättesaadavust, kuid aitas samal ajal vältida valimi kujunemist üksnes olemasolevate EISi teenusekasutajate põhjal ning võimaldas võrrelda väärtuspakkumise tajumist nii kasutuskogemuse, varasema kokkupuute kui ka mittesisenemise vaates. Intervjuuvalimis oli kokku 11 ettevõtet:

- seitse olid EISi eksporditeenuseid kasutanud viimase 12 kuu jooksul;
- üks ettevõtte oli teenuseid kasutanud varem;
- kaks ettevõtet olid teenustega kokku puutunud, kuid neid mitte kasutanud;
- üks ettevõtte ei olnud teenuseid kasutanud ega nendega kokku puutunud.

Intervjuudes osalenud ettevõtted esindasid teadmuspõhiseid, tehnoloogiamahukaid ja ekspordile orienteeritud tegevusvaldkondi, sh info- ja kommunikatsioonitehnoloogiat (IKT), süvatehnoloogiat (ingl k *deeptech*), kaitsetööstust, merendust, masina- ja metallitööstust, puidutööstust ning toidu- ja joogisektorit. Seetõttu kattus valim sisuliselt 2.1 alapeatüki alguses kirjeldatud EISi fookuskliendi loogikaga seotud sihtrühma põhimõtetega, kuigi HVO mõistet kasutati töös analüütiliselt, mitte üksnes ametliku kliendisegmendi tähenduses.

Osalejatele selgitati uuringu eesmärki, andmete kasutamise viisi ning salvestamise põhimõtteid. Enne intervjuu alustamist küsiti osalejalt informeeritud nõusolek intervjuu salvestamiseks ja andmete kasutamiseks magistritöös. Uuringu käigus kogutud andmeid töödeldi konfidentsiaalselt: ettevõtted ja intervjuueeritavad anonümiseeriti ning tsitaadid esitati üldistatud kujul viisil, mis ei võimalda isiku ega ettevõtte otsest tuvastamist. Salvestistele ja transkriptsioonidele oli piiratud ligipääs ning andmete säilitamine ja kustutamine toimus kooskõlas ülikooli nõuetega.

Intervjuud transkribeeriti analüüsi tarbeks ning andmete tõlgendamisel kasutati temaatilist analüüsi, mis võimaldas tuvastada, kirjeldada ja tõlgendada korduvaid tähendusmusteid andmestikus (Braun & Clarke, 2006, lk 79). Intervjuuandmete analüüs lähtus uurimisküsimustest ning ühendas deduktiivse ja induktiivse kodeerimise. Deduktiivne kodeerimine toetus töö kesksetele fookusteemadele, nagu teenuste tajutud

väärtus, sobivus, kommunikatsioon, teenustesse sisenemine ja osalemisbarjäärid. Induktiivne kodeerimine võimaldas aga esile tõsta andmestikust korduvaid tähendusi ja probleeme, mida uurimiskava ette ei määranud. Selline lähenemine on kooskõlas Bingham (2023, lk 2–3) kirjeldusega, mille järgi võib kvalitatiivne analüüs ühendada ette loodud koodid ja analüüsi käigus esile kerkivad koodid. Analüüsi läbipaistvuse ja järjepidevuse tagamiseks dokumenteeriti kodeerimise käigus, kuidas üksikkoodid koondati teemadeks ning kuidas tõlgendused seoti tagasi intervjuutsitaatide ja andmestikus korduvate vastusmustritega. See aitas hoida selget seost algandmestiku, vahepealsete tõlgenduste ja lõppsünteesi vahel ning vähendas riski, et järeldused toetuvad üksikutele näidetele. Uuringu eesmärk ei olnud statistiline üldistamine kogu ettevõtlussektorile, vaid analüütiliselt põhjendatud mustrite avamine EISi eksporditeenuste sihtrühma kogemustes ja väärtustõlgendustes.

Intervjuutsitaate on loetavuse parandamiseks vähesel määral keeleliselt korrastatud. Uuritavate anonüümsuse tagamiseks on mõnel juhul asendatud äratuntavad toote-, tehnoloogia- või muud spetsiifilised tähised kantsulgudes üldisemate sõnastustega, säilitades nende sisulise tähenduse.

2.2. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse eksporditeenuste väärtuspakkumise uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis esitatakse uuringu peamised tulemused, liikudes dokumendianalüüsist ja varasemate teenustagasisideandmete sekundaaranalüüsist ettevõtteintervjuude ning Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) fookusgruppiintervjuude tulemusteni. Esmalt avatakse, millise pildi annavad dokumendid EISi eksporditeenuste ülesehitusest, tingimustest ja kontaktpunktidest. Seejärel käsitletakse varasemas teenustagasisides ilmnenu korduvaid tähelepanekuid ning lõpuks ettevõtteintervjuudes esile kerkinud väärtustaju, barjääre ja teenustesse sisenemise kogemusi.

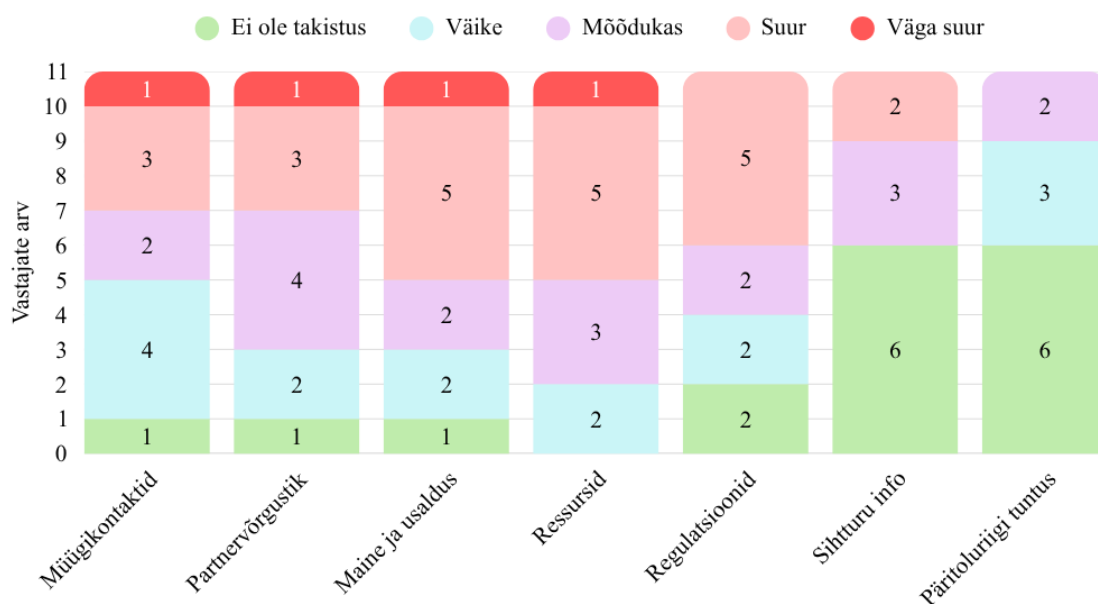
Dokumendianalüüsist joonistus välja kolm kesket tähelepanekut. Esiteks on EISi eksporditeenuste strateegiline loogika sõnastatud ettevõtjale lihtsama ja terviklikuma teenustesse sisenemisloogika lubadusena, kuid dokumentides kirjeldatud teenusekeskkond avaldub tegelikult mitme osapoole, kanali ja kontaktpunkti kaudu.

Teiseks ei kujunda teenustesse sisenemist ainult teenuse sisu, vaid ka tingimused, omaosalus, sobivuse hindamise vajadus ja järgmise sammu selgus. Kolmandaks ilmneb dokumentidest pinge strateegias lubatud lihtsama sisenemisloogika ja tegeliku killustunud teenuseökosüsteemi vahel. Dokumendianalüüsi põhjal ei piirdu ettevõtte jaoks oluline küsimus seega teenuse olemasoluga, vaid hõlmab ka seda, kui arusaadavad on teenuse väärtus, sobivus ja kasutusloogika.

Varasemate teenustagasisideandmete sekundaaranalüüs (vt lisa 9–10) näitas, et ühisstendide ja ärimissioonide väärtus ei avaldu ettevõtete jaoks samal viisil. Ühisstendide puhul tekkis vahetu väärtus peamiselt kontaktidest, nähtavusest ja kohtumistest, samas kui aasta hiljem väljendus mõju rohkem jätkukontaktides, pikaajalistes projektides, sihtturu tundmaõppimises. Ärimissioonide puhul oli kohene rahulolu väga kõrge ning tugevustena toodi esile hea korraldus, sihtturu parem mõistmine ja õppimisväärtus, kuid aasta hiljem oli mõju kitsam ja ebaühtlasem ning peamise nõrga kohana toodi välja kontaktide ja kohtumiste sihtus. Mõlema formaadi puhul ootasid ettevõtted teenuselt praktilist abi äri edasi liigutamiseks, kuid ühisstendil tähendas see rohkem kontakte ja nähtavust, ärimissioonil aga ligipääsu õigetele inimestele ja turu valideerimist.

Dokumendianalüüsi ja varasema teenustagasiside kõrvutamine näitas, et uuringu kontekstis ei sõltu EISI eksporditeenuste tajutud väärtus ettevõtte jaoks üksnes teenuse formaadist, vaid sellest, kui selgelt on mõistetav teenuse eesmärk, sobivus ja oodatav järgmine samm. EISI strateegias, Team Estonia eksporditegevuste kavas ning PwC ekspordi teemalehe ärianalüüsis kirjeldatakse eksporditoe terviklikumat teenusloogikat, mis avaldub ettevõtte kogemuses mitme kontaktipunkti, tingimuse ja osapooli kaudu (Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus, 2026; Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2025a; PwC, 2025). Seetõttu muutub teenuse kasutuselevõtu seisukohalt oluliseks mitte ainult teenuse olemasolu, vaid ka see, kas ettevõtte suudab enne osalemist hinnata, millist probleemi teenus aitab lahendada ja millist valmisolekut see temalt eeldab.

Ettevõtete intervjuudest ilmnas, et kesksemad takistused ei olnud seotud niivõrd päritoluriigi tuntuse või üldise sihtturuinfo puudumisega, vaid eeskätt ressursside, usalduse, partnerivõrgustiku ja õigete kontaktideni jõudmisega (vt joonis 5).



Joonis 5. Ettevõtete hinnang peamistele ekspordibarjääridele intervjuuvalimis (n=11)

Intervjuude käigus antud hinnangute põhjal peeti suurimateks ekspordibarjäärideks ressursse, ettevõtte maine ja usaldusväarsusega seotud tegureid ning partnerite ja koostöövõrgustiku olemasolu. Ettevõtted kirjeldasid neid barjääre enamasti omavahel seotud piirangutena, mitte üksikute takistustena. Olulise barjäärina tõusis esile müügikontaktide ja klientide leidmine. Ettevõtete kirjeldustes ei seisnenud rahvusvahelistumise probleem enamasti ainult selles, kas sihtturg on põhimõtteliselt atraktiivne, vaid selles, kas ettevõttel on piisavalt aega, raha, inimesi ja usaldusväärseid suhteid, et turule edukalt ja eesmärgipäraselt siseneda.

Intervjuudest ilmnas selgelt ka see, et uuele turule ei minda pimesi. Enne suuremate investeeringute tegemist otsiti turusignaali, esmast kinnitust nõudluse olemasolu kohta või võimalust turgu väiksema riskiga kompida. Üks intervjuueeritud masinatööstuse ettevõtte sõnastas selle järgmiselt:

Ennekõike tuleb teha turuanalüüs. Pole mõtet siseneda turgu, mis on näiteks varjusurmas või täiesti külm. See on täiesti energia raiskamine. Täiesti suvaliselt mingile uuele turule siseneda ilma igasuguse signaalita, see on ülimalt keeruline ja mina arvan, et see ei ole seda väärt energia ja aja mõistes. (MM_7_WB02)

Teise olulise joonena ilmnes, et turule sisenemine eeldab ettevõtete vaates pikaajalisemat strateegilist valmisolekut. Eriti suurema usaldusläävega turgudel ei peetud piisavaks lühiajalist kohalolu ega üksikut kontakti, vaid rõhutati vajadust hoida järjepidevat kohalolu ja näidata valmisolekut klienti pikemaajaliselt toetada. Seda illustreerib hästi ka merendusettevõtte tähelepanek:

Sa pead näitama, et sa ei tulnud sinna turule korraks, vaid oled pikaajaliselt valmis klienti toetama. Sellise usalduse võitmine on aastatepikkune protsess. Kõige kulukam on aeg turule sisenemiseks ja kliendi usalduse võitmiseks. Sa pead looma kohapeal mingi võimekuse ja hoidma investeringut üleval. Kui otsustad turule minna, peab sul olema kapital ja investering paariks-kolmeks aastaks, enne, kui see hakkab mingit tootlust andma. (MER_6_WB01-02)

Ka EISI fookusgrupi aruteludes käsitleti turule pääsemist mitte üksiku kontaktivahendusena, vaid protsessina, milles määravad rolli usaldus, järjepidevus ja ettevõtte suutlikkus oma võimekust veenvalt tõendada. Ettevõtete kirjeldustes kerkis eriti selgelt esile usalduse küsimus. Intervjuud näitasid, et tugev tehniline lahendus, kvaliteetne toode või kõrge lisaväärtusega teenus ei tähendanud automaatselt suutlikkust seda välisturul müüa või veenvalt tõendada. Eriti selgelt ilmnes see tootmisettevõtete puhul, kus rõhutati, et otsused sünnivad alles siis, kui ettevõtte võimekus on kliendile nähtavalt ja usutavalt tõestatud:

Ma isegi tegelt ütleks, et kõige olulisem on usaldusväärsus. Sa võid saata pakkumisi ja sa võid öelda, et sa toodad [puidust toodet], aga päeva lõpuks on see inimestevaheline äri. Kui sina ei suuda usaldusväärst tekitada, siis ega sealt ei pruugi midagi tulla. Ma arvan, et keegi ei suuda ette kujutada, et Eesti tootmised on tipptasemel. Tavaliselt on diil või allkiri diilile alles siis, kui kliendid on tehases ära käinud. (PU_10_WB01)

Intervjuude põhjal seostusid ressursipiirangud sageli pika ajahorisondi, järjepideva kohalolu ja investeerimisvajadusega perioodil, mil otsest tootlust veel ei teki. Eriti suurema usaldusläävega valdkondades rõhutati lisaks kohalike partnerite, varasemate referentside ja praktilise tõendamise olulisust. Ettevõtete kirjeldustes seostus usaldus otseselt nii ettevõtte suuruse, päritolu, referentside, varasema kogemuse kui ka suutlikkusega oma võimekust veenvalt tõendada. Intervjuudest ilmnes, et turule

sisenemine ei sõltunud ettevõtete vaates üksnes toote või teenuse kvaliteedist, vaid ka sellest, kas potentsiaalne partner või klient pidas ettevõtet piisavalt usaldusväärseks, et võtta koostöörisk. Intervjueeritud IKT-ettevõtte kirjeldus näitab hästi, et usaldusprobleem ei tulene tingimata lahenduse nõrkusest, vaid kliendi ebakindlusest ettevõtte kestlikkuse ja võimekuse suhtes:

/---/ Me oleme nagu väga hästi tuntud ettevõtte, aga ainult enda partnerite ja [IKT valdkonna] ettevõtete seas. Aga mis puudutab nüüd nagu meie kliente, siis nende jaoks oleme ikkagi mingi Eesti ettevõtte, 30 inimest on tööl. Mis saab, kui te homme olete enam-vähem kolme inimesega? Ülipalju neid küsimusi on üleval. (IKT_3_WB01)

Teise olulise muustrina ilmnas, et usaldus ei teki esmasest kontaktist ega presentatsioonist, vaid järkjärgulise tõestamise kaudu. Intervjuudest tuli esile, et isegi kui ettevõtte jõuab kiiresti õige inimese või organisatsioonini, ei tähenda see veel valmisolekut usaldada talle suuremahulist või kriitilist projekti. Üks merendusettevõtte kirjeldas seda järgmiselt: *Isegi kui sa saad õige inimese kontakti kohe, siis sulle ei usaldata suuri projekte koheselt. Sa pead ennast väiksemate töödega tõestama, et sa oled see, mida sa presentatsioonis räägid. Alles hiljem usaldatakse midagi suurt. (Merendus_6_WB06)*

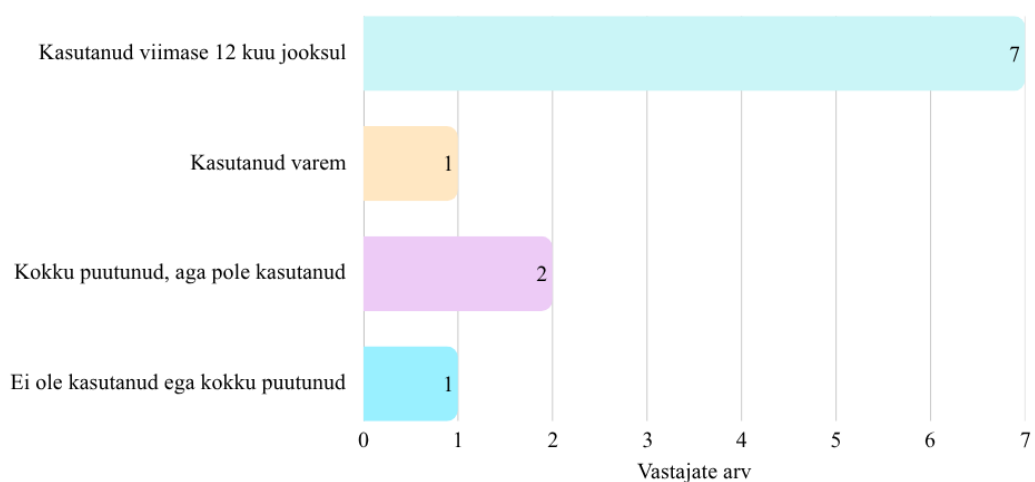
Intervjuudes ilmnas ka see, et usalduse kujunemisel mängib rolli kontaktide tekkimise raamistik. Eriti uuel sihtturul ei tajutud formaalset kontaktivahendust neutraalse tehnilise tegevusena, vaid osana sellest, kuidas ettevõtet potentsiaalse partnerina vastu võetakse. Üks tehnoloogiaettevõtte võttis selle kokku nii: *Delegatsioon ja B2B visiit loob usaldust. Kui lähed VIPiga kaasa, siis see on tunnustus ja ukse avamine. (HY_5_WB04)* See näitas, et ettevõtete jaoks ei seisnenud väärtus ainult kohtumiste arvus, vaid ka selles, millises raamistikus kontakt tekib ja millise eelhäälestuse see kaasa toob.

Intervjuude põhjal seostus usaldus sageli ka ettevõtte võimekuse nähtavaks tegemisega. Tootmis- ja tehnoloogiamahukates ettevõtetes rõhutati, et usaldus ei teki üksnes sõnumi või pakkumise põhjal, vaid siis, kui klient saab võimekust oma silmaga näha või selle toimivuses veenduda. Üks tööstusettevõtte kirjeldas seda järgmiselt: *Kõige olulisem on see, et me saame potentsiaalsed kontaktid endale külla, reaalselt näidata meie tehast ja võtta need hirmud maha. Ehk tõestada, et me oleme kvaliteetsed mitte ainult sõnadega, vaid reaalselt näidata tehast ja andmeid /---/. (MM_9_WB01)* See aitab selgitada, miks

paljud ettevõtted pidasid oluliseks messidel, visiitidel, delegatsioonides või tehasekülastustes osalemist. Nende formaatide väärtus ei seisnenud ainult nähtavuses, vaid ka võimaluses vähendada ostja või partneri ebakindlust. Ka EISI aruteludes käsitleti usalduse kujunemist pigem tõendamise, järjepidevuse ja õigesse raamistikku asetatud kontaktide kui pelgalt teenuse olemasolu küsimusena.

Ekspordibarjääride analüüs näitas, et uuritud kõrge lisandväärtusega ettevõtete takistused ei avaldunud üksikute ega üksteisest selgelt eraldatud probleemidena. Ressursipuudus, usaldusvääruse tõendamise vajadus, partnerivõrgustiku puudumine ja õigete kontaktideni jõudmine moodustasid ettevõtete kirjeldustes omavahel seotud piirangute kogumi. Seetõttu ei hinnanud ettevõtted eksporditeenust ainult pakutava info või formaadi järgi, vaid selle põhjal, kas teenus aitas vähendada turulepääsu, usalduse loomise või jätkutegevustega seotud ebakindlust.

Usalduse kujunemise kõrval ilmnis intervjuudest, et ettevõtted tajusid EISI eksporditeenuste väärtust ka laiemalt oma kasutuskogemuse kaudu. Teenuse väärtus ei sõltunud ainult sellest, kas kontakt või tegevus lõpuks tõi otsese ärilise tulemuse, vaid ka sellest, kas teenus aitas turule minekut praktiliselt lihtsustada, vähendas osalemisbarjääri või toetas järgmiste sammude kujunemist. Intervjuuvalimi põhjal oli ettevõtetel EISI eksporditeenustega erinev kokkupuude, kuid valdav osa vastanutest oli teenuseid viimase 12 kuu jooksul kasutanud või nendega vähemalt kokku puutunud (vt joonis 6).

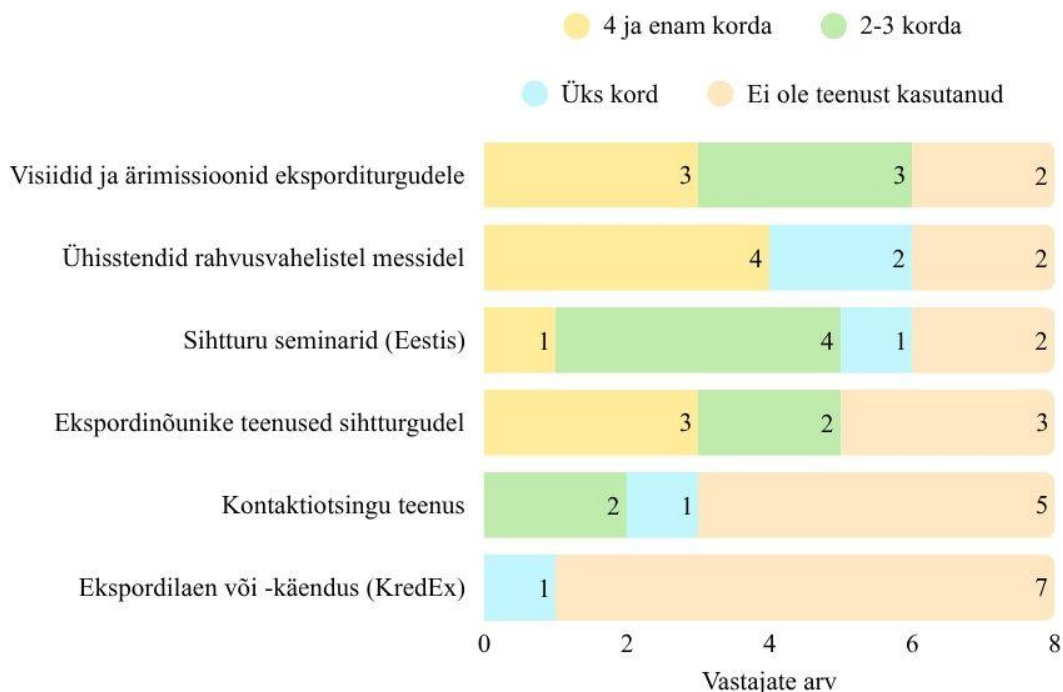


Joonis 6. Ettevõtete kokkupuude EISI eksporditeenustega intervjuuvalimis (n=11)

Osa teenuseid aitas vähendada turule sisenemise praktilisi barjääre, osa toetas järgmise sammu tegemist ning osa lõi kontaktide, nähtavuse ja turule pääsemise jaoks usaldusväärsema raami. Seda väljendas selgelt üks kaitsetööstusettevõtte:

Messitoetused koos Kaitsetööstusliiduga tunduvad mõistlikud. Ma näen siin elu lihtsust: eraldi minnes on sättimist kordades rohkem. Ühisstendiga on lihtsam, kui keegi ajab stendiasjad korraldajaga läbi. See boksi suurus, kui sa just ei ole miljardi ettevõtte, ei oma väga tähtsust. Omab tähtsust, et sa oled kohal ja suhtled inimestega. Kui minna ühisstendiga, siis see summa võib jääda kolmandikuks sellest. (KA_2_WB05)

Ettevõtte tsitaat viitab, et teenustega kokkupuute tähendus ei väljendunud ettevõtete jaoks ainult kontaktide arvu või hilisemas müügitulemuses, vaid ka selles, kas formaat vähendas osalemisbarjääri ja muutis välisurul kohalolu ettevõtte jaoks realistlikumaks. Teenuste kasutuskogemuse jaotuse põhjal ilmnes, et ettevõtetel oli kõige rohkem kokkupuudet visiitide ja ärimissioonide, ühisstendide, sihtturu seminaride ning ekspordinõunike teenustega (vt joonis 7).



Joonis 7. EISi eksporditeenuste kasutuskogemus intervjuuvalimis

Intervjuude põhjal haakusid sagedamini kasutatud teenused paremini ettevõtete praktiliste vajaduste ja konkreetse kasutusolukorraga. Nende väärtus ei seisnenud ettevõtete jaoks ainult osalemises või kontaktide loomises, vaid selles, kas teenus aitas lahendada konkreetset turulemineku, nähtavuse või usalduse loomisega seotud probleemi. Vähem kasutatud või kasutamata teenused ei viidanud tingimata teenuse nõrkusele, vaid sellele, et need ei olnud ettevõtte arengufaasi, vajaduste või tegevusloogikaga samal määral kooskõlas.

Osa eksporditeenuseid lõi ettevõtete jaoks eelkõige väärtust sihtturu mõistmise, selle potentsiaali hindamise ja esmaste võimaluste kaardistamise kaudu. Üks merendusettevõtte kirjeldas ärimissiooni väärtust järgmiselt: *Tundmatu turg on vaja tundma õppida. Sellisel juhul on see ideaalne esmaseks kompamiseks: saada aru, mis on võimalused ja turupotentsiaal ning kuidas sinna turule siseneda, enne kui hakata reaalseid investeringuid tegema.* (MER_6_WB04) See näitab, et ettevõtete jaoks ei seisnenud teenuse väärtus ainult kontakti vahendamises, vaid ka võimaluses hinnata, kas konkreetssesse turgu on üldse mõistlik panustada. Teiste ettevõtete jaoks avaldus väärtus siis, kui teenus aitas liikuda esmasest kontaktist edasi järgmise praktilise sammuni. Ettevõtete vaates ei olnud probleem enamasti selles, et kontakt puuduks täielikult, vaid selles, et kontaktist ei pruugi kujuneda sisuline protsess. Seda väljendas üks intervjuueeritud merendusettevõtetest järgmiselt:

No hea oleks, kui EIS aitaks meil mingi lepinguni, et seal on nagu mitu etappi. Kõigepealt oleks vaja see kontakt saada, hea kontakt. Siis meil on kohe esimene jutt, et kuidas me saame demo korraldada. Siis võib-olla õnnestub see demo teha, siis on järgmine küsimus, mismoodi see leping vormistada. Praegu ta EISi roll on vist rohkem nende esmaste kontaktide loomisega piirdunud. (MER_1_WB02)

Intervjuudest ilmnes, et teenuse väärtus tekkis ettevõtete jaoks eriti siis, kui see aitas vähendada katkestusi eri etappide vahel ning toetas ettevõtet mitte ainult esimese kontakti, vaid ka järgmiste sammude suunas. Nähtavuse ja kontaktiraami kvaliteediga seotud väärtus ilmnes eriti ühistes formaatides. Osa ettevõtteid tõi esile, et ühisstendid ja muud ühised formaadid aitasid luua professionaalsemat ja usaldusväärsemat esmamuljet, mida oleks iseseisvalt keerulisem saavutada. Nagu üks intervjuueeritud tehnoloogiaettevõtte märkis: *Kui on ühisstend, siis on panustatud kujunduse peale. Kui*

minna üksinda, siis oled kuskil ebamäärases kohas. Imagoloogiliselt on see kasulik.
(HY_5)

Sama loogikat kirjeldas ka üks masinatööstuse ettevõtte järgmiselt:

Need Eesti ühisstendid on meie hinnangul ühed kõige tasuvamad võimalused üldse käia kuskil uutel turgudel. Kui sa tahad välismaa messil käia selliselt, et sa oled nähtav ka, siis omade jõududega see ei tuleks kõne alla. Lihtne matemaatika, et see ühisstend tasub ennast mitmekordselt ära. Kui sa ei ole temaga inimesena kunagi kohtunud, siis seda usaldust on päris keeruline tekitada ainult digitaalselt. Füüsiline mess on meie äris ikkagi see koht, kus saad kvaliteetse liidi ja saad selle esimese usalduskihi tekitada. (MM_9_WB07)

Need kirjeldused näitavad, et selliste formaatide väärtus ei seisnenud ainult nähtavuses, vaid ka selles, et need aitasid luua usaldusväärsema raami kontaktide tekkeks. Samas ilmnes, et teenuste väärtus ei realiseeru alati kohe. Osa ettevõtteid rõhutas, et kontaktidest ja messiosalusest tekkiv kasu võib ilmned pika viitajaga ning seda ei ole mõistlik hinnata ainult lühiajalise tulemuse põhjal. Intervjueeritud toidutööstuse ettevõtte märkis:

Me teeme väga põhjaliku kokkuvõtte iga messi kohta, kontaktide, klientide, müüjate ja kulude kohta. Kõik messid ei ole võrdselt edukad, aga see ei saagi nii olla. Mõni kontakt realiseerub kolme kuu pärast, mõni kolme aasta pärast, mõni isegi viie aasta pärast. (TO_11_WB20)

Sarnast tähelepanekut kirjeldas IKT-ettevõtte järgmiselt:

See ei ole nii, et tuled messilt tagasi ja ütled, et nüüd on meil 10 uut klienti. Seda ei juhtu mitte kunagi. /---/ Kõigil esimese korra osavõtjatel on alati arvamus, et kohe nagu siit tuleb big business, aga siis lõpuks neil on kõigil nii kurvad näod, et noh, vot nii see ongi. Messidel käiakse võib-olla aastaid ühel ja samal üritusel, näidatakse oma nägu ja lõpuks tuleb ettevõtte su juurde, et nägime teid eelmisel aastal ka. (IKT_3)

Intervjuudest ilmnes seega, et vähemalt osa teenuste väärtusest oli ettevõtete vaates seotud järjepideva kohalolu ja pikema ajahorisondiga, mitte üksiku osalemiskorra vahetu tulemusega.

Ka EISi enda vaates ilmnes sarnane piir teenuse pakutava toe ja ettevõtte enda vastutuse vahel. Ekspordinõuniku intervjuus kirjeldati teenuse põhiväärtusena kohaliku turu tundmist, regulatiivse ja kultuurilise konteksti tõlgendamist ning esmaste kontaktide avamist, kuid samal ajal rõhutati, et teenus ei asenda ettevõtte enda müügiosakonda ega vii ettevõtet automaatselt tehinguni:

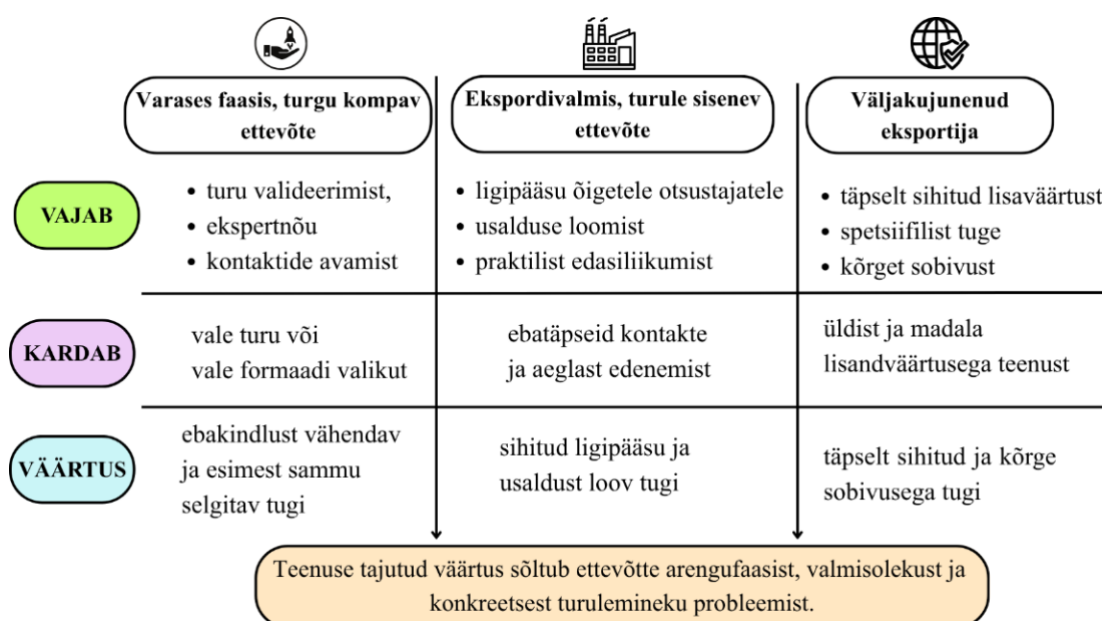
„Companies are confused about the role of the export advisor. They sometimes think we can support everything /---/ like the sales arms for them, which is not the case. We facilitate business introductions, we do the first contacts and we leave you.“ (EA_WB06)

See näitab, et teenuste väärtus võis ettevõtte jaoks seisneda riski vähendamises ja nõ „ukse avamises“, kuid selle edasine realiseerumine sõltus ettevõtte enda valmisolekust, võimekusest ja järjepidevusest. Ettevõtete kasutuskogemuse põhjal ilmnes, et EISi eksporditeenuste väärtus oli sageli seotud osalemisbarjääri vähendamise, usaldusväärsema turulepääsu ja esmase kontakti avamisega. Samas ei tähendanud teenuses osalemine ettevõtete jaoks automaatselt ärilist tulemust, sest kontakti või nähtavuse väärtus realiseerus alles ettevõtte enda järeltegevuste, müügivõimekuse ja järjepideva kohalolu kaudu. Seetõttu hinnati teenuseid kõige kõrgemalt olukorras, kus teenuse pakutav tugi vastas ettevõtte tegelikule ekspordiprobleemile ja aitas tal liikuda järgmise praktilise sammuni.

Empiirilised tulemused näitasid, et EISi eksporditeenuste väärtus sõltub suuresti sellest, kui hästi teenus sobitub ettevõtte arengufaasi, valmisoleku ja valdkondliku turuloogikaga. Sama teenus ei loo eri tüüpi ettevõtetele sama väärtust. Intervjuudest ilmnes, et uudse tehnoloogiaga ja varasemas arengufaasis ettevõtted hindasid kõrgemalt turu kompamise, kontaktide ja eksporditoe väärtust, sest nende jaoks aitas teenus vähendada valele turule või valesse formaati investeerimise riski. Ekspordivalmis ettevõtted nägid suuremat väärtust teenustes, mis aitasid jõuda õigete otsustajateni, luua usaldust ja liikuda edasi praktiliste sammudeni. Väljakujunenud eksportijate jaoks oli üldiste teenuste väärtus väiksem ning nende ootus EISile oli pigem väga täpse lisaväärtuse või sihitud toe pakkumine.

Eespool väljatoodud erisuste sünteesimiseks koostati ettevõtete arhetüübid (vt joonis 8, detailsemad kirjeldused lisa 13) ja empaatiakaardid (vt lisa 14). Need aitasid koondada korduvaid mustreid ettevõtete valmisolekus, ootustes, kõhklustes ja teenuste tõlgendamises. Arhetüübid ei kirjelda üksikuid ettevõtteid, vaid tüüpilisi loogikaid, mille kaudu ettevõtteid hindasid EISI teenuste sobivust ja väärtust. Seda kinnitas ka EISI poolne vaade, mille järgi teenuste sihtrühm ei ole ühtlane: *Võib juhtuda, et üks täiesti normaalne või isegi väga hea ettevõtte langeb näiteks /---/ välja. Aga kuskil teises sektoris saab tunduvalt väiksem või nõrgem ettevõtte teenusesse sisse.* (FG_EIS_WB03)

Joonis 8 koondab selle sünteesi kokkuvõtlikku vormi. Arhetüüpide ja empaatiakaartide võrdlusest ilmnes, et eksporditeenuse tajutud väärtus ei sõltu ainult ettevõtte arengufaasist, vaid ka sellest, millist konkreetset turulemineku probleemi ettevõtte parasjagu lahendada püüab.



Joonis 8. Ettevõtete arhetüübid EISI eksporditeenuste tajutud väärtuse vaates

Varases faasis ettevõtte jaoks seostus väärtus eeskätt ebakindluse vähendamise, turu valideerimise ja esimese sammu selgitamisega. Ekspordivalmis ettevõtte puhul muutus keskseks ligipääs õigetele kontaktidele, usaldust loova toe olemasolu ja praktiline edasiliikumine. Väljakujunenud eksportija jaoks väljendus väärtus seevastu selles, kas teenus pakkus täpselt sihitud ja suure lisandväärtusega tuge, mida ettevõtte ise ei suuda sama hästi saavutada. Üks masinatööstuse ettevõtte sõnastas selle otse: *Meie puhul sellest*

lihtsalt ei ole abi enam, sest me oleme niivõrd vana kala juba, et me teame täpselt ise väga hästi, mida meil vaja teha. Aga väiksematel ettevõtetel on sellest väga suur abi. (MM_7_WB07) Seda kinnitas järgmine tähelepanek puidusektorist: *Suuremad edukamad saavad üldjuhul ise hakkama, neil on tõenäoliselt eelarvet reisida ja turunduslik pool kaetud. Seal võiks olla erinevate levelite tugi. Väike ettevõtte vajab tegelikult turundust ja müüki, suured ettevõtted võibolla suuremat toetust, et minna julgemalt suurele turule.* (PU_10_WB11)

Samas näitasid intervjuud, et väiksemate ja vähem väljakujunenud ettevõtete jaoks võisid needsamad teenused olla oluliselt väärtuslikumad. Sobivuse küsimus tuli eriti selgelt esile uudse tehnoloogiaga ja süvatehnoloogia profiiliga ettevõtete puhul. Nende intervjuudes rõhutati, et tavapärased toetuse mahud või standardiseeritud formaadid ei pruugi sobitada ettevõtte tegeliku ressursivajaduse, ajahorisondi ega ekspordiloogikaga. Üks süvatehnoloogia ettevõtte väljendas seda järgmiselt: *Väheste tähtsusega abi on ettevõtetele 300 000 kolme aasta peale. Aga deeptech ettevõtetele on see ühes kuus laiaks lüüa easy. Tegelikult seal peaks olema erisus valdkondade vaheline. See ei saa olla kõigile ettevõtetele one size fits all.* (DT_4_WB09)

Lisaks ilmnes, et *start-up-* ja *deeptech*-profiiliga ettevõtete puhul ei saa ekspordivalmidust käsitleda lahus investeerimis- ja kapitalivajadusest, sest turule sisenemise otsus, rahastuse leidmine ja võimekus sihtturul kohal olla kujunevad sageli paralleelselt. Sarnane tähelepanek ilmnes ka EISi fookusgruppides, kus rõhutati, et sektorite ettevõtteprofiilid erinevad märkimisväärselt ning neid ei saa hinnata ühetaoliste üldkriteeriumide alusel:

Ka sektorite lõikes ikkagi nende ettevõtete äriregistri andmed on niivõrd erinevad, kui ma võrdlen toitu ja võrdlen kaitsetööstust, siis need vahed on ikka väga suured. Aga samas oma sektoris on tegija. Siin ei saa võtta päris ühe puuga, et kõigile üks number ette anda. (FG_EIS_WB01)

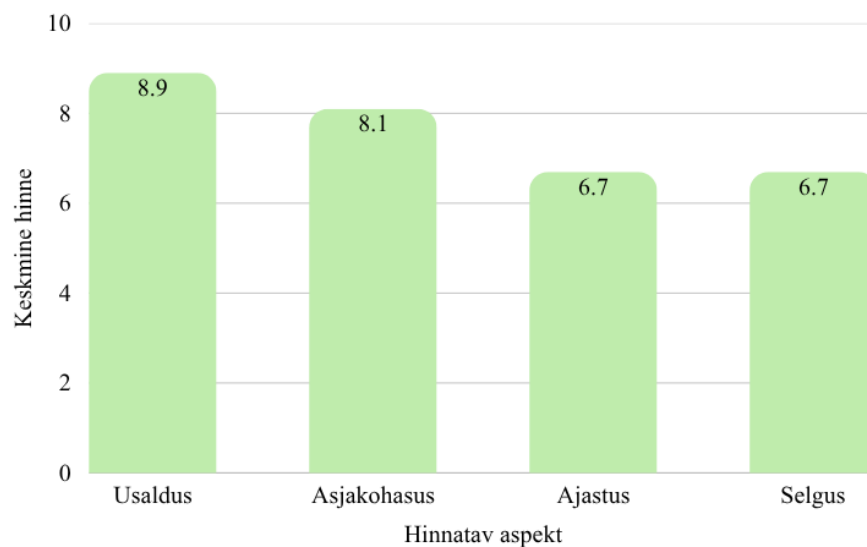
EISi fookusgruppides ilmnes lisaks, et teenuste sobivust võib nõrgendada ka sisemine surve formaate täita, kui sobiva valmisolekuga ettevõtteid ei ole parasjagu piisavalt. Ka EISi ekspordinõuniku vaates tõusis esile turuküpsuse küsimus:

„You need to be able to export already in some countries, you need to localize and you need to accept to localize your product. Do you have a structure to

export? Do you have someone who could take care of the documents, logistics, feedback?“ (EA_WB03)

Teenuste sobivuse teemaplokk näitas, et EISi eksporditeenuste väärtuspakkumine kattus ettevõtete ootustega eeskätt siis, kui teenus sobitus ettevõtte arengufaasi, sihtturu loogika ja olemasoleva ekspordivõimekusega. Mittevastavus tekkis olukordades, kus teenus eeldas ettevõttelt valmisolekut, mida tal veel ei olnud, või pakkus liiga üldist tuge ettevõttele, kes vajab juba sihitud kontakte, turuspetsiifilist ekspertiisi või konkreetset jätkusammu. Seega ei seisnenud sobivuse küsimus ainult selles, kas teenus on sisuliselt kvaliteetne, vaid selles, kas ettevõtte tajus seda oma olukorras kasutatava ja ajakohasena.

Intervjuudes paluti ettevõtetel hinnata ka EISi kommunikatsiooni eri aspekte, et avada, milles seisnevad ettevõtete jaoks peamised tugevused ja nõrkused lisaks üksikutele kanalitele. Ettevõtete hinnangud näitasid, et kõige tugevamaks peeti kommunikatsiooni usaldusväärsust ja asjakohasust, samas kui nõrgemaks hinnati info ajastust ja selgust (vt joonis 9).

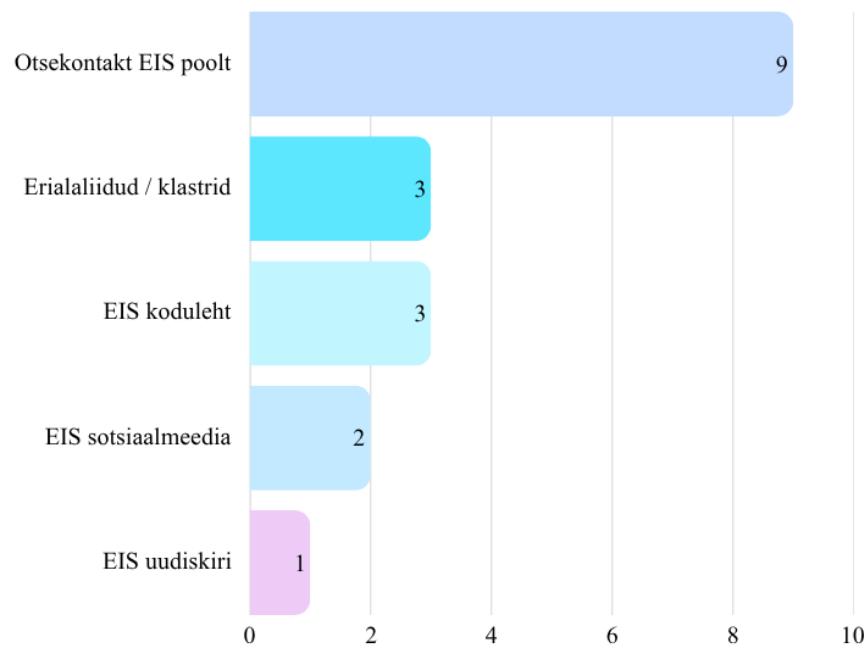


Joonis 9. Ettevõtete hinnang EISi kommunikatsiooni aspektidele intervjuuvalimis (n=11)

Ettevõtete hinnangud näitavad, et nende jaoks ei seisnenud probleem tingimata info täielikus puudumises, vaid selles, kas info jõudis õigel ajal, sobiva kanali kaudu ja

piisavalt arusaadaval kujul. Kommunikatsiooni peeti usaldusväärseks siis, kui see oli seotud reaalse kontakti ja ettevõtte olukorra suhtes asjakohase infoga, kuid nõrgemaks hinnati seda, kui info jäi hajusaks või ei aidanud kiiresti aru saada, milline teenus kellele sobib ja milline peaks olema järgmine samm. Eelnevat kinnitas ka üks kaitsetööstusettevõtte, kelle jaoks ei olnud küsimus ainult info olemasolus, vaid ka selles, kuidas kujuneb kommunikatsiooni nähtavus ja valikuloogika: *Minu jaoks on vahepeal küsitav, kuidas erinevad uudiskirjad tekivad: miks mingid ettevõtted on kajastatud ja miks mingite asjade puhul ei ole. Millal meie ettevõtte uudis on uudisväärtus ja millal mitte?* (KA_8)

Ettevõtted kirjeldasid, et info jõuab nendeni sageli halduri, ekspordinõuniku, klatri või muu vahendava osapoole kaudu. Intervjuudest ilmnas, et teenuste kohta käiv info ei liikunud ettevõtteni ainult avalike kanalite vahendusel, vaid sageli olemasolevate võrgustike ja kontaktide kaudu. Nagu üks intervjuueeritud merendusettevõtte märkis: *Info jõuab minuni halduri, väliskonsultantide ja ministeeriumi vastava osakonna kaudu. Aga üldiselt käib see hästi läbi klatri, mis võtab kogu valdkonna ekspertiisi kokku.* (MER_6) Samas kinnitasid intervjuud, et kõige paremini jõuab info ettevõtteni otsekontakti kaudu (vt joonis 10).



Joonis 10. Kanalid, mille kaudu ettevõtted olid kursis EISi eksporditeenuste infoga (n=11)

Joonis 10 näitab, et ettevõtete jaoks oli kõige olulisemaks infokanaliks otsekontakt EISi poolt. Avalikud kanalid, nagu koduleht, sotsiaalmeedia ja uudiskiri, mängisid märksa väiksemat rolli. Intervjuudest ilmnes, et info kättesaadavus ei sõltunud ainult sellest, kas kanal oli olemas, vaid ka sellest, kuidas info oli üles ehitatud ja millise kanali kaudu see ettevõtteni jõudis. Ettevõtete kogemused viitasid, et EISi kommunikatsioonikanalid ei loonud alati terviklikku arusaama sellest, milline teenus kellele sobib ja milline võiks olla järgmine samm. Üks intervjuueritav *start-up* kirjeldas info leidmist nii:

Pull oli see, et ma ei teadnud, mitu aastat me oleme tegutsenud ja kui ma alles avastasid selle visiidid.ee, et ma ei teadnud sellest mitte midagi. Aga nüüd viimased kaks-kolm aastat me oleme seal listis olnud ja minu arust see on väga äge, et sealt tuleb jälle see kutse. (MER_1)

Tabel 5. EISi peamised kommunikatsioonikanalite probleemid ettevõtete vaates

EISi kanal / kontaktipunkt	Ettevõtte vaates ilmnenud probleem	Tulemuste tõlgendus
Otsekontakt EISi poolt	Kõige mõjusam, kuid kõigil ei ole võrdse kvaliteediga kontakte	Väärtuse mõistetavus sõltub personaalsest kontaktist
Kliendihaldur / ekspordinõunik	Toimib hästi, kui kontakt on olemas	Vähendab ebakindlust, kuid ei asenda selget avalikku kanalit
EISi koduleht	Info hajus, raske aru saada, mis kellele sobib	Avalik kanal ei toeta piisavalt teenuse sobivuse kiiret tõlgendamist
Uudiskirjad	Mitu eri loogika ja ajastusega kanalit, koondpilti pole	Killustatus raskendab tervikliku teenusportfelli mõistmist
Ekspordi uudiskiri	Ekspordiinfot on, kuid koondvaade jääb nõrgaks	Kanal olemas, kuid ei täida tervikliku koondkanali rolli
EISi üldine sotsiaalmeediakanal	Eri teemad ja sihtrühmad ühes uudisvoos	Liiga lai fookus nõrgestab eksporditeenuste eristatavust
Muud teemakanalid	Paljusust ei loo automaatselt selgust	Mitmekanalilisus ei tähenda selgemat teenusesse sisenemist
Klastrite, liitude ja vahendajate kaudu jõudev info	Toimib võrgustikus olijatele, mitte kõigile võrdselt	Ligipääs muutub osaliselt võrgustikupõhiseks

Tabel 5 koondab ettevõtete vaates ilmnenud peamised kommunikatsioonikanalitega seotud probleemid ja nende analüütilise tähenduse. Tabelist ilmneb, et kõige mõjusamaks peeti personaalset või vahendatud kontakti, samas kui avalike kanalite puhul kerkisid esile info hajusus, ebaühtlane nähtavus ja raskus kiiresti aru saada, kellele teenus sobib. Mitmekanalilisus ei loonud ettevõtete jaoks automaatselt selgemat teenustesse sisenemise

loogikat, vaid võis selle hoopis killustada. IKT-ettevõtte tõi esile, et probleem ei olnud tingimata info täielik puudumine, vaid koondatud ja kiiresti kasutatava ülevaate puudumine: /---/ *Praegu minu arust jah, mingit niisugust agregeeritud meili nagu ei ole.* (IKT_3) Need näited osutavad, et kommunikatsioonikanalite toimimine ei olnud ettevõtete jaoks ühtlane, vaid sõltus valdkonnast, kontaktidest ja sellest, millise kanali kaudu info ettevõteteni jõudis.

Kodulehe vaates tõusis ettevõtete kirjeldustes esile teine probleem, mis puudutas teenuste sisu, ülesehituse ja kandideerimisloogika mõistetavust: *Teenuse sisu kirjeldus on nõrk. Palju tooteid. Pead kogu aeg EISiga suhtlema, peavad olema kontaktid. Peab vaeva nägema, et see info kätte saada.* (HY_05)

Sarnast kogemust väljendas ka üks puidutööstuse ettevõtte EISi kodulehelt infot otsides:

Ma leidsin isegi ülesse, aga kõige lihtsam ei olnud. Ma arvan, et uudiskiri võiks tulla iga nädal. Seal võiks olla kogu aeg kõik messid, mis tähtaeg, mis su enda kulu on, hästi selge ja lihtne. Kandideerimine võiks olla klikiga. Keegi ei viitsi neid pikki ankeete täita. (PU_10_WB12)

Üks kaitsetööstuse ettevõtte kirjeldas EISi veebipõhist infoesitust nii: *Ma vaatan lihtsalt seda veebilehte siin tõsisemalt. See on nagu pudru ja kapsad koos, et noh, siit leiab mingi info üles, aga kui sa päeva lõpuks tahad nagu jõuda, et mis ja kuhu /---/. (KA_2_WB07)*

Need kirjeldused näitavad, et ettevõtete jaoks ei seisnenud probleem tingimata info puudumises, vaid ebaühtlases ligipääsus, killustatud ülesehituses ja raskuses kiiresti aru saada, milline teenus kellele sobib. Kommunikatsiooniga seotud leiud osutasid seega laiemale teenustesse sisenemise probleemile: ettevõtte jaoks ei olnud keeruline ainult info märkamine, vaid ka selle põhjal sobiva teenuse, tingimuste ja järgmise tegevuse mõistmine.

Sarnane killustatus ei avaldunud ainult infokanalites, vaid ka teenustesse sisenemise kogemuses. Ettevõtted kirjeldasid, et koormus ei tekkinud ainult info leidmisel, vaid kandus edasi ka kandideerimise ja osalemise protsessi. Üks kaitsetööstuse ettevõtte sõnastas selle järgmiselt: *Ma taotlen kolmele erinevale messile kohta ja olen sama asja kümme korda kirjutanud. Ma olen nõus, et mingeid asju peab küsima ja hindama, aga kas need kõik asjad peavad tulema sellise halduskoormuse hinnaga.* (KA_8_WB10)

Kandideerimise protsessijoonis (vt lisa 11) näitas EISi vaatest, et teenusesse sisenemine ei piirdu ühe kontaktpunkti või ühe otsusega, vaid hõlmab mitut järjestikust etappi alates info avaldamisest ja kandideerimisest kuni hindamise, otsuse ja osaluse kinnitamiseni. See aitab selgitada, miks ettevõtete kogemuses võis teenustesse sisenemine kujuneda ajamahukaks ja mitmeetapiliseks. Kui teenustesse sisenemine muutus liiga koormavaks, võis ka sisuliselt väärtuslik teenus jääda kasutamata. Probleem ei seisnenud ainult pikkades vormides või korduvates andmepäringutes, vaid ka selles, et osa vaheetappe ei loonud ettevõtte jaoks sisulist väärtust.

Teenuskaart (vt lisa 12) aitas seejärel nähtavaks teha, kuidas EISi protsessivaates loogilised etapid ettevõtte kogemuses tegelikult avaldusid. Teenuskaart koondas peamised kokkupuutepunktid ning näitas, et kõik kandideerimise ja osalemise etapid ei loonud ettevõtte jaoks võrdset väärtust. Osa neist seostus eeskätt lisaselgituste vajaduse, korduva infoesituse ja tunnetatud halduskoormusega. Nii ilmnas, et koormus ei väljendunud üksnes ajakuluna, vaid ka selles, et osa vaheetappide seos teenuse tegeliku väärtusega jäi näiteks IKT-ettevõtte jaoks nõrgaks:

/---/ teed lihtsalt selle mingi jada ära selleks, et saada sinna koha peale, et seda reaalselt väärtustada. Aga see vahepealne nagu bürokraatia seal on lihtsalt selline, kus nagu mingit kasu eriti ei saa või nagu midagi juurde ei anna, on ju.
(IKT_3)

Kommunikatsiooniploki tulemused näitavad, et ettevõtete jaoks ei olnud keskne küsimus ainult EISi eksporditeenuste nähtavuses, vaid teenuse väärtuse ja sobivuse tõlgendatavuses. Personaalne või vahendatud kontakt aitas ettevõtetel paremini mõista, milline teenus võiks nende olukorras asjakohane olla, samas kui avalikes kanalites jäi teenuse sihtrühm, oodatav valmisolek ja praktiline kasu kohati vähem selgeks. Seetõttu mõjutas kommunikatsioon otseselt seda, kas ettevõtte tundis teenuse ära enda probleemile sobiva võimalusena või tajus seda üldise ja raskesti rakendatava pakkumisena. Intervjuude, kandideerimise protsessijoonise ja teenuskaardi koondamisel ilmnas, et teenustesse sisenemise koormus ei tulenenud ettevõtete vaates ainult etappide arvust, vaid ka sellest, et kõik vaheetapid ei olnud nende jaoks sisuliselt põhjendatud ega väärtust loovad. Seetõttu seostus teenusesse sisenemise kogemus otseselt väärtuspakkumise

mõistetavusega: mida nõrgem oli vaheetapi nähtav seos oodatava kasuga, seda rohkem tajuti seda halduskoormusena.

Eri andmeallikate võrdlus näitas, et uurimisküsimustele vastavad tulemused ei jagunenud rangelt ühe andmeallika järgi, vaid moodustasid dokumendianalüüsi, varasema teenustagasiside, ettevõtteintervjuude, ekspordinõuniku intervjuu ja EISi fookusgrupi koosmõjus. Dokumendid ja varasem tagasiside aitasid avada teenuste ülesehitust ja varasemaid väärtusmustreid, ettevõtteintervjuud tõid esile ootused, barjäärid ja sobivuse kogemuse ning EISi vaade aitas täpsustada teenuse eeltingimusi ja valmisoleku küsimust. Selle põhjal saab tulemused koondada kolme uurimisküsimuse lõikes.

Kokkuvõtvalt näitasid uuringu tulemused, et esimese uurimisküsimuse vaates ei seisnenud kõrge lisandväärtusega ettevõtete peamised eksporditakistused niivõrd üldise sihtturuinfo või päritoluriigi tuntuse puudumises, vaid eeskätt ressursside piiratuses, usalduse loomises, partnerivõrgustike olemasolus ning õigete kontaktideni jõudmises. Ettevõtete kirjeldustes avaldusid need barjäärid omavahel seotud piirangutena, mitte üksikute takistustena. Samal ajal näitasid tulemused, et ettevõtete ootused eksporditeenustele koondusid praktilise turulepääsu, usaldust loovate kontaktide, osalemisbarjääri vähendamise ja järgmise sammu selguse ümber.

Teise uurimisküsimuse vaates ilmnes, et EISi eksporditeenuste tajutud väärtus ja sobivus ei olnud ettevõtete jaoks ühetaoline, vaid sõltus sellest, kui hästi teenus vastas ettevõtte arengufaasile, valmisolekule ja konkreetsele turulemineku vajadusele. Sama teenus võis varases faasis ettevõtte jaoks vähendada ebakindlust ja aidata turgu valideerida, ekspordivalmis ettevõtte jaoks toetada usalduse loomist ja järgmise sammu tegemist ning väljakujunenud eksportija jaoks osutada liiga üldiseks, kui see ei pakkunud piisavalt sihitud lisaväärtust.

Kolmanda uurimisküsimuse vaates näitasid tulemused, et kommunikatsiooni ja eksporditeenustesse sisenemise loogika mõjutasid otseselt seda, kui kiiresti ja selgelt ettevõtted teenuste väärtuse enda jaoks ära tundsid. Ettevõtted pidasid kõige usaldusväärsemaks personaalset või vahendatud kontakti, samas kui avalike kanalite puhul kerkisid esile info hajusus, ebaühtlane nähtavus ja raskus kiiresti aru saada, milline teenus kellele sobib. Lisaks ilmnes, et teenustesse sisenemise koormus ei tulenenud ainult

etappide arvust, vaid ka sellest, et kõik vaheetapid ei olnud ettevõtte jaoks sisuliselt põhjendatud ega väärtust loovad.

2.3. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse eksporditeenuste väärtuspakkumise uuringu järeldused ja ettepanekud

Uuringu tulemuste analüüsist joonistus välja, et Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) eksporditeenuste peamised kitsaskohad ei seostu ainult teenuste olemasolu või nende puudumisega, vaid ettevõtte vaatest eelkõige teenuste väärtuspakkumise selguse, sobivuse ja teenustesse sisenemise loogikaga. See tähendab, et teenuste tajutud väärtus ei sõltu ainult nende sisust, vaid ka sellest, kui hästi teenus vastab ettevõtte valmisolekule, ootustele ja konkreetsele turulemineku probleemile. Käesolevas alapeatükis seotakse empiirilised leiud teoreetilises osas esitatud käsitlustega ning sõnastatakse nende põhjal EISi eksporditeenuste väärtuspakkumise ja kommunikatsiooni peamised arendussuunad.

Tulemuste tõlgendamisel on keskseks teljeks ärikliendile suunatud väärtuspakkumise sobivus ettevõtte olukorraga. Rahvusvahelistumise ja ekspordibarjääride käsitlused aitavad selgitada, miks ettevõtete vajadused ei avaldu üksikute takistustena, vaid ressursi, usalduse, partnerivõrgustiku ja õigete kontaktideni jõudmise koosmõjuna. Ärikliendi väärtuspakkumise käsitlused aitavad hinnata, millistel tasanditel teenuste väärtus või mittevastavus ettevõtte jaoks ilmneb. Avaliku sektori teenuste, kommunikatsiooni ja teenusedisaini käsitlused võimaldavad omakorda tõlgendada, kuidas teenuste sobivus, info selgus ja sisenemisprotsessi kasutatavus kujundavad teenuste tajutud väärtust ettevõtte kogemuses.

Ettepanekud tuginevad dokumendianalüüsi, varasema teenustagasiside, ettevõtete intervjuude ja EISi fookusgruppide põhjal kujunenud järeldustele. Empiiriliste tulemuste koondamisel kasutatud teenusedisaini tööriistad aitasid nähtavaks teha, kuidas väärtuspakkumise sobivus ettevõtte kogemuses avaldus: protsessijoonis kirjeldas teenustesse sisenemise etappe, teenuskaart tõi esile koormuskohad ning arhetüübid ja empaatiakaardid aitasid eristada ettevõtete valmisoleku, ootuste ja väärtustaju erinevusi. Ettevõtete ja EISi vaadete võrdlev süntees peamiste väärtusmuustrite lõikes on esitatud lisas 15 ning väärtuspakkumise peamiste lõhede süntees lisas 16.

Arendussuundi ei käsitleta siin eraldiseisvate parandustena, vaid omavahel seotud muudatustena ühes tervikus. Analüüs näitas, et teenuste sobivus, teenustesse sisenemise loogika, kommunikatsiooni selgus ning kontaktide ja toe sihitus mõjutavad ettevõtte jaoks teenuse väärtust samaaegselt. Seetõttu ei piirdu ettepanekud üksikute teenuseformaaside või kanalite parandamisega, vaid lähtuvad vajadusest muuta EISi eksporditeenuste väärtuspakkumine ettevõtte vaates selgemaks, sihitumaks ja paremini kasutatavaks.

Tabelis 6 on teoreetilised lähtekohad, empiirilised leiud ja arendussuunad koondatud kolme põhitelje ümber: teenuste sobivus, teenustesse sisenemise loogika ning kommunikatsiooni selgus. Need teljed ei toimi eraldi, vaid kirjeldavad sama väärtuspakkumise probleemi eri avaldumisvorme ettevõtte vaates.

Tabel 6. Teoreetiliste lähtekohtade, empiiriliste leidude ja arendussuundade seos EISi eksporditeenuste väärtuspakkumises

Teoreetiline lähtekoht	Empiiriline leid	Analüütiline tõlgendus	Arendussuund
Teenuse sobivus (Anderson <i>et al.</i> , 2006; Almquist <i>et al.</i> , 2018).	Sama teenus ei loonud eri profiiliga ettevõtetele võrdset väärtust; tajutud väärtus sõltus arengufaasist, valmisolekust ja turulemineku probleemist.	Teenuseid pakuti liiga ühtse loogika alusel, kuigi ettevõtete vajadused ja oodatav väärtus erinesid.	Diferentseerida teenuseid ettevõtte arengufaasi, valmisoleku ja turulepääsu loogika järgi.
Teenustesse sisenemine ja kasutusmugavus (Strokosch & Osborne, 2023; Trischler & Westman Trischler, 2022).	Teenustesse sisenemine mõjus ettevõtete jaoks ajamahuka ja mitmeetapilisena; korduv infoesitus ja ebaselged vaheetapid vähendasid kasutusmugavust.	Sisenemisprotsess sisaldas ettevõtte vaates madala väärtusega etappe ning järgmine samm ei olnud alati selge.	Lihtsustada teenustesse sisenemise loogikat, vähendada korduvat andmesisestust ja teha järgmine samm ettevõtte jaoks selgemaks.
Kommunikatsiooni tõlgendatavus (Ballantyne <i>et al.</i> , 2011; Fill & Turnbull, 2016).	Avalikud kanalid mängisid väiksemat rolli kui otsekontakt; info oli ettevõtte vaates ebaühtlaselt nähtav ja kanaliloogika killustunud.	Teenuste kirjeldused, sihtrühmad ja kanalite rollid ei moodustanud ettevõtte jaoks selget tervikut.	Kujundada selgem kanaliloogika, koondada ekspordiinfo ning parandada teenusekirjelduste arusaadavust.

Tabelis 6 esitatud seosed näitavad, et EISi eksporditeenuste arendusvajadused ei taandu ühele kitsaskohale, vaid paiknevad korraga teenuse sobivuse, kommunikatsiooni ja

teenustesse sisenemise loogika tasandil. Need tasandid on ettevõtte kogemuses omavahel seotud: kui teenuse sihtrühm ja kasutusolukord jäävad ebaselgeks, muutub ka kommunikatsioon raskemini tõlgendatavaks ning teenusesse sisenemise koormus mõjub suuremana. Seetõttu tuleb tabelis koondatud arendussuundi käsitleda ühe väärtuspakkumise probleemi eri avaldumisvormidena, mitte eraldiseisvate parandusülesannetena.

Ärikliendi väärtuspüramiidi ja väärtuspakkumise käsitleste vaates ei paiknenud EISi eksporditeenuste peamised kitsaskohad ainult ühel väärtustasandil, vaid avaldusid funktsionaalse, protsessilise, suhte- ja strateegilise väärtuse tasandil (Almquist *et al.*, 2018; Anderson *et al.*, 2006; Eggert *et al.*, 2018). Funktsionaalsel tasandil olid kesksed sihtturu potentsiaali hindamine, asjakohase turuinfo leidmine, õigete kontaktideni jõudmine ja järgmise sammu tegemine. Protsessilisel tasandil tõusid esile teenustesse sisenemise halduskoormus, korduv infoesitus ja ebaselgus kasutusloogikas. Suhteväärtuse tasandil muutusid määravaks usalduse loomine, vahendatud ligipääs õigetele osapooltele ja EISi roll ettevõtte usaldusväärse toetajana. Strateegilisel tasandil sõltus tajutud väärtus sellest, kas teenus sobitus ettevõtte arengufaasi, turulemineku vajaduse ja pikema ekspordivõimekuse kujunemisega. Detailsem empiiriliste väärtusmustrite koondus ärikliendi väärtuspüramiidi vaates on esitatud lisas 17.

Kommunikatsiooni käsitleste vaates osutasid tulemused, et EISi eksporditeenuste kommunikatsiooni kitsaskohad ei seisne ainult info hulgas, vaid selle ülesehituses, sihituses ja tõlgendatavuses ettevõtte vaates (Ballantyne *et al.*, 2011; Fill & Turnbull, 2016). Seetõttu ei ole kommunikatsioon siin ainult info edastamise kanal, vaid mehhanism, mille kaudu ettevõtte tõlgendab teenuse sobivust, väärtust ja kasutuselevõtu eeldusi. See tähendab, et kommunikatsiooni arendamine peab toetama sama põhieesmärki nagu väärtuspakkumise täpsustamine: ettevõtte peab suutma enne kontakti või kandideerimist aru saada, kas teenus vastab tema arengufaasile, valmisolekule ja konkreetsele turulemineku probleemile.

Avaliku sektori teenuste ja disainmõtleamise käsitleste järgi kujuneb teenuste väärtus kasutaja kogemuses, eri osapoolte koostoimes ja kokkupuutepunktides, mistõttu tuleb ka EISi eksporditeenuste puhul käsitleda kommunikatsiooni, kandideerimise loogikat ja osalemistingimusi väärtuspakkumise osana (Strokosch & Osborne, 2023; Trischler &

Westman Trischler, 2022). Protsessijoonise ja teenuskaardi põhjal ilmnes, et ettevõtte jaoks kujunes teenuste väärtus järjestikustes puutepunktides: info leidmisel, sobivuse hindamisel, kandideerimisel, osalemisel ja järeltegevuste mõistmisel. Kui mõne puutepunkti seos teenustest saadava kasuga jäi ebaselgeks, tajuti seda pigem halduskoormuse kui väärtust loova teenuseosana. Seetõttu tuleb kommunikatsiooni, kandideerimise loogikat ja osalemistingimusi käsitleda väärtuspakkumise osana, mitte teenuste kõrvaliste tugielementidena.

Eelneva sünteesi põhjal sõnastatakse neli praktilist ettepanekut, mille eesmärk on muuta EISi eksporditeenuste väärtuspakkumine ettevõtte jaoks selgemaks ja paremini kasutatavaks. Ettepanekud ei eelda tingimata uute teenuste loomist, vaid keskenduvad olemasolevate teenuste sobivuse, nähtavuse ja kasutusloogika parandamisele kogu teenustesse sisenemise teekonnal. Samuti ei ole need üksikute intervjueeritavate soovide otsene ülekandmine, vaid töö autori sünteesi korduvatest empiirilistest muudatustest, teoreetilistest lähtekohtadest ja disainmõtlemise meetoodika abil nähtavaks tehtud probleemitasanditest. Ettepanekute aluseks on eelkõige kolm uuringu tulemust:

- sama teenus ei loonud eri arengufaasis ettevõtetele sama väärtust;
- kommunikatsiooni ja avalike kanalite kaudu ei olnud teenuse sobivus alati piisavalt tõlgendatav;
- teenustesse sisenemise koormus vähendas ka sisuliselt väärtuslike teenuste kasutatavust.

Iga ettepaneku juures kirjeldatakse selle rakendusloogikat ja eeldatavat mõju. Ettepanekuid käsitletakse edasise arenduse lähtekohtadena, mitte valmis teenusekontseptsioonidena.

Esimene ettepanek on diferentseerida EISi eksporditeenuseid selgemalt ettevõtte arengufaasi ja valmisoleku järgi. Uuringu tulemused näitasid, et sama teenus ei loonud eri profiiliga ettevõtetele võrdset väärtust: varasemas faasis ettevõtted vajasisid rohkem turu valideerimist ja esimese sammu selgitamist, ekspordivalmis ettevõtted ligipääsu õigetele kontaktidele ja usaldust loovat tuge ning väljakujunenud eksportijad täpsemat ja sihitumat lisaväärtust. Seetõttu tuleks teenuste kirjeldustes ja suunamises eristada, millisele ettevõtte valmisolekule, ekspordikogemusele ja turulemineku probleemile

konkreetne teenus vastab. Ettepaneku eeldatav mõju seisneb selles, et ettevõtted suudavad kiiremini hinnata teenuse sobivust oma olukorraga ning EIS saab suunata ettevõtteid täpsemalt nende vajadusele vastavatesse teenustesse.

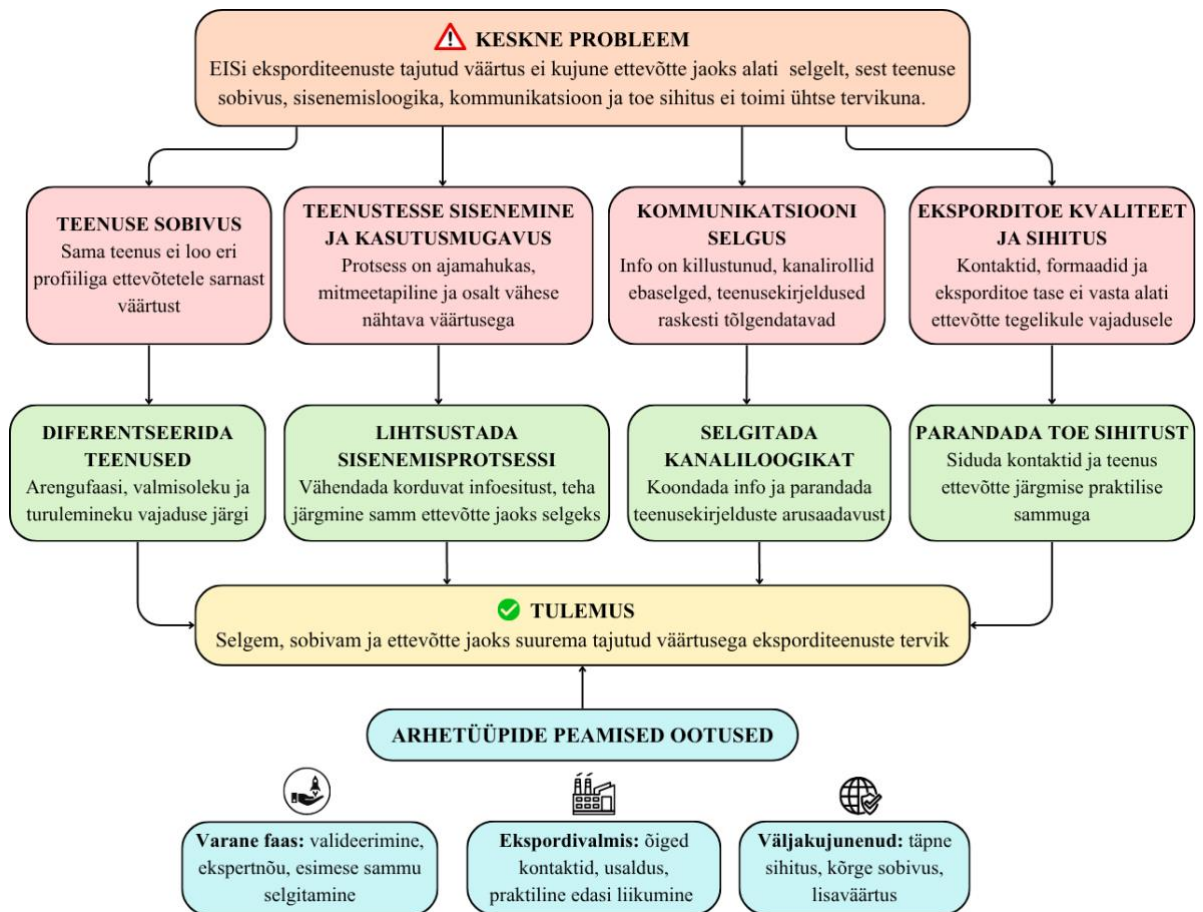
Teine ettepanek on siduda EISi teenused selgemalt ettevõtte järgmise ekspordisammu ja jätkutegevuse loogikaga. Tulemused näitasid, et ettevõtted hindasid teenust kõrgemalt siis, kui see aitas liikuda konkreetsest takistusest järgmise praktilise tegevuseni. Seetõttu tuleks teenusekirjeldustes, osalemise lõpus ja järelkommunikatsioonis selgitada, millist eksporditeekonna etappi teenus toetab, mis on soovituslik järgmine samm ning milline roll jääb EISile, ettevõttele ja partneritele. Ettepaneku eeldatav mõju on teenuse praktilise kasu parem mõistmine ja suurem tõenäosus, et kontaktist, kohtumisest või osalemisest kujuneb ettevõtte jaoks sisuline jätkutegevus.

Kolmas ettepanek on tugevdada proaktiivset ja sihitud otsekommunikatsiooni, sidudes selle selgema avaliku info loogikaga. Ettevõtted pidasid kõige mõjusamaks personaalset või vahendatud kontakti, kuid avalikud kanalid ei loonud alati piisavalt terviklikku arusaama teenuse sobivusest. Seetõttu peaksid otsekontakt, teenusekutsed, veebitekstid ja uudiskirjad kasutama samu sobivuse, eeltingimuste ja kasu põhimõtteid. Ettepaneku eeldatav mõju on väiksem sõltuvus juhuslikust kontaktist ning parem arusaam sellest, milline teenus on ettevõtte olukorras asjakohane juba enne EISiga suhtlemist või kandideerimist.

Neljas ettepanek on arendada ekspordiportaali ja/või EISi iseteeninduskeskkonda ühtse digitaalse sisenemispunktina. Tulemused näitasid, et teenustesse sisenemise koormust suurendasid korduv infoesitus, hajus teenuseinfo ja vaheetappide nõrk seos tajutud väärtusega. Praegu arenduses olev riiklik ekspordiportaali ja/või EISi iseteeninduskeskkond võiks koondada teenuste ülevaate, sobivuse hindamise, kandideerimise tingimused ja juba esitatud info taaskasutamise ühtsesse loogikasse. Ettepaneku eeldatav mõju on teenustesse sisenemise koormuse vähenemine, teenuste koondpildi paranemine ja ettevõtte jaoks selgem arusaam sellest, kuidas liikuda huvist osalemiseni.

Lühiajalised tegevused puudutavad eelkõige sõnumite, teenusekirjelduste, kutsete ja järelkommunikatsiooni täpsustamist. Keskmise ajahorisondi tegevused eeldavad

teenusportfelli, sihtrühmade ja digitaalse sisenemisloogika süsteemsemat korrastamist. Nende ettepanekute omavaheline seos on koondatud joonisel 11, mis näitab, kuidas uuringus tuvastatud keskne probleem jaguneb neljaks probleemitasandiks ning kuidas igale tasandile vastab arendussuund, mis toetab selgema, sobivama ja ettevõtte jaoks kasutatavama eksporditeenuste terviku kujundamist.



Joonis 11. EISi eksporditeenuste väärtuspakkumise peamised probleemitasandid ja arendussuundade loogika

Joonis 11 näitab, et EISi eksporditeenuste tajutud väärtus ei sõltu ainult teenuse sisust, vaid sellest, kui selgelt on ettevõtte jaoks seotud teenuse sobivus, teenustesse sisenemise loogika, kommunikatsiooni selgus ja toe sihtus. Need tasandid mõjutavad teenuse kasutamise otsust koos: kui sobivus jääb ebaselgeks, muutub ka kommunikatsioon raskemini tõlgendatavaks ning sisenemisprotsessi koormus võib vähendada ka sisuliselt väärtusliku teenuse kasutatavust.

Arhetüüpide kiht täpsustab, et sama arendusloogika ei tähenda kõigi ettevõtete jaoks sama lahendust. Varasemas faasis on keskne ebakindluse vähendamine ja esimese sammu selgitamine, ekspordivalmis ettevõtte puhul õiged kontaktid ja praktiline edasi liikumine ning väljakujunenud eksportija puhul täpselt sihitud lisaväärtus. Seetõttu toimib joonis 11 probleemiraamina, mille põhjal saab järgmises Arenda-etapis koostada disainibriifid konkreetse arendusfookuse valimiseks ja esmaste prototüüpide või testide kavandamiseks (vt tabel 7).

Tabel 7. Võimalikud disainibriifid EISi eksporditeenuste edasiseks arendamiseks

Võimalik disainibriif	Lahendatav probleem	Katsetatav küsimus	Prototüüp/test
Teenuste sobivus ja diferentseerimine	Teenuse sobivus arengufaasi, valmisoleku ja turulemineku probleemiga jääb ebaselgeks.	Kuidas aidata ettevõttel sobivust enne kandideerimist hinnata?	Teenusekirjelduse struktuur; sobivuse kontrollküsimused; arhetüübipõhine soovitus.
Ekspordiportaali ja sisenemisteenus	Sisenemine on hajus, korduv ja nõrgalt seotud tajutud väärtusega.	Kuidas vähendada korduvat infoositust ja selgitada ettevõttele järgmist sammu?	Kasutajateekonna prototüüp; sobivuse filter; ettevõtte profiili vaade; kandideerimise teenus test.
Kommunikatsioon ja toe siht	Kanalid, otsekontakt ja järelkommunikatsioon ei moodusta ühtset väärtusloogikat.	Kuidas siduda kanalid ja kontaktid ühtseks teenuse väärtuse loogikaks?	Teenusekutse sõnumimudel; maandumislehe test; järelkommunikatsiooni mall.

Disainibriifide valik sõltub EISi arendusprioriteedist. Kui eesmärk on parandada teenuste sobivuse mõistetavust, tuleks alustada sobivuse ja diferentseerimise briifist. Kui eesmärk on vähendada teenustesse sisenemise koormust, on esmaseks briifiks ekspordiportaali ja sisenemisteenus arendus. Kui eesmärk on suurendada õigete ettevõtete jõudmist sobivate teenusteni, tuleks alustada kommunikatsiooni ja toe sihtuse briifist. Kõigi kolme puhul tuleks lahendusi Arenda-etapis prototüüpida ja testida sihtrühma ettevõtetega.

Kokkuvõttes näitas 2.3 alapeatükk, et EISi eksporditeenuste väärtuspakkumise arendamisel ei ole keskne küsimus uute teenuste lisamises, vaid olemasolevate teenuste

sobivuse, mõistetavuse ja kasutatavuse parandamises ettevõtte vaates. Teooria ja empiiriliste leidude võrdlus näitas, et väärtuspakkumise lõhed avalduvad eelkõige teenuse sobivuse, kommunikatsiooni tõlgendatavuse ja teenustesse sisenemise loogika kaudu. Seetõttu ei saa kõrge lisandväärtusega ettevõtete madalamat osalusvalmidust EISi eksporditeenuste puhul tõlgendada üksnes teadlikkuse või huvipuudusena, vaid seda tuleb käsitleda väärtuspakkumise sobivuse, teenustesse sisenemise halduskoormuse ja järgmise sammu mõistetavuse koosmõjuna. Ettepanekute peamine eesmärk on seega muuta ettevõtte jaoks selgemaks, millisele vajadusele teenus vastab, mida osalemine eeldab ja millist järgmist sammu see toetab.

Esitatud ettepanekud ja võimalikud disainibriifid moodustavad sisendi EISi järgmisse arendusetappi. Kuna käesolev töö keskendus topeltteemandi avasta- ja defineeri-etapile, saab käsitleda ettepanekuid edasise prototüüpimise ja testimise lähtekohtadena. Järgmises Arenda-etapis tuleks valitud probleemifookust testida sihtrühma ettevõtetega, et hinnata, kas pakutud lahendus suunad parandavad teenuse sobivuse, väärtuse ja kasutuselevõtu mõistetavust ettevõtte jaoks. Selline lähenemine aitaks hoida EISi eksporditeenuste arenduse fookuse ettevõtte kasutusolukorral, mitte üksnes teenusepakkuja sisemisel teenusportfelli või kanalite loogikal.

KOKKUVÕTE

Magistritöö uuringu tulemused näitasid, et Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) fookuskliendi sihtrühma kuuluvate kõrge lisandväärtusega ettevõtete (ingl k *high value opportunity*, HVO) vaates ei sõltu riiklike eksporditeenuste tajutud väärtus ainult teenuse olemasolust või formaadist, vaid selle sobivusest ettevõtte arengufaasi, valmisoleku ja järgmise ekspordisammuga seotud vajadustega. Ettevõtte jaoks kujuneb väärtus eelkõige siis, kui teenus aitab vähendada ebakindlust, toetab sihtturu mõistmist, loob usaldust ja võimaldab liikuda edasi järgmise praktilise tegevuseni. Samuti ilmnes, et teenuste sobivust ja kasutuselevõttu mõjutavad otseselt kommunikatsioon ning teenustesse sisenemise loogika.

Uurimisküsimuste lõikes näitas uuring esmalt, et kõrge lisandväärtusega ettevõtted ootavad riiklikelt eksporditeenustelt eelkõige tuge sihtturu potentsiaali hindamisel, õigete kontaktideni jõudmisel, usaldusväarsuse loomisel ja järgmise praktilise sammu tegemisel. Teiseks ilmnes, et EISi väärtuspakkumine sobitub ettevõtete vajadustega siis, kui teenus on selgelt seotud ettevõtte arengufaasi, valmisoleku ja konkreetse turulemineku probleemiga, kuid mittevastavused tekivad teenuse sihituse, kasutusloogika ja jätkutegevuse ebaselguse korral. Kolmandaks näitas uuring, et kommunikatsioon toetab teenuste kasutuselevõttu ainult siis, kui see aitab ettevõttel enne kontakti või kandideerimist mõista teenuse sobivust, osalemise eeltingimusi, praktilist kasu ja järgmist sammu.

Kõrge lisandväärtusega ettevõtete peamised rahvusvahelistumise barjäärid ei piirdunud üldise info puudumisega. Keskseks osutusid piiratud ressursid, keerukus jõuda õigete otsustajateni, vajadus hinnata sihtturu tegelikku potentsiaali enne suuremate kulude tegemist ning usaldusväarsuse tõendamise ajamahukus. Ettevõtete vaates ei seisnenud probleem enamasti selles, et välisturg oleks põhimõtteliselt kättesaamatu, vaid selles, kas ettevõttel on piisavalt aega, inimesi, kapitali ja müügivõimekust, et turule sisenemist

järjepidevalt ellu viia. Eriti selgelt tuli välja, et turulemineku otsus eeldab turusignaali, eelteadmisi ja realistlikku hinnangut sellele, kas ettevõte on järgmise sammu tegemiseks tegelikult valmis.

Teenuste tajutud väärtuse analüüs näitas, et kõige väärtuslikumaks peeti formaate, mis aitasid hinnata turupotentsiaali, jõuda õigete kontaktideni, suurendada nähtavust, vähendada osalemise praktilist koormust või liikuda järgmise sammuni, kusjuures väärtus ei väljendunud ettevõtete jaoks ainult otseses ärilises tulemusel, vaid ka professionaalsema nähtavuse, usaldusväärsema raami ja järkjärgulise usalduse kujunemise kaudu. Samas ei loonud sama teenus eri tüüpi ettevõtetele võrdset väärtust. Uudse tehnoloogiaga *start-up*, ekspordivalmis ettevõtte ja väljakujunenud eksportija erinesid üksteisest nii ressursibaasi, turuküpsuse, müügivõimekuse kui ka oodatava teenuse väärtuse poolest. Seetõttu ilmnis, et teenuste sobivust ei saa käsitleda ainult formaadivalikuna, vaid laiemal kasutusloogika ja väärtuspakkumise kujundamise küsimusena.

Oluline järeldus oli ka see, et kommunikatsioon ja teenustesse sisenemise loogika kujundavad otseselt seda, kas teenuste tajutud väärtus muutub ettevõtte jaoks mõistetavaks. Kõige paremini jõudis info ettevõtteni otsekontakti, halduri, klatri või muu vahendava osapoole kaudu. Üldised kanalid, nagu veebileht või uudiskiri, olid vajalikud, kuid enamasti ei olnud nende kvaliteet piisav, et teenuse sobivus muutuks kiiresti ja selgelt mõistetavaks. Ettevõtted ootasid EISilt rohkem koondatud, ettevaatavat ja praktilist infot, mis aitaks osalemist pikemalt ette planeerida ja hinnata, kas konkreetne võimalus on nende jaoks asjakohane. Samal ajal tõid ettevõtted korduvalt välja teenustesse sisenemise halduskoormuse, korduva andmesisestuse ning vähest lisaväärtust loovad vaheetapid.

Ettevõtete ja EISi vaadete võrdlusest ilmnis, et paljudes põhiküsimustes oli pigem kattuvus kui vastuolu. Mõlemad pooled rõhutasid valmisoleku, usaldusväärset, õigete kontaktide ja sihitud toe tähtsust. Suurimad lõhed ilmnisid selles, et ettevõtted ootasid teenuselt rohkem selgust, väiksemat halduskoormust kandideerimisprotsessis ja tugevamat jätkuloogikat, kui senine teenusekogemus võimaldas. Samuti selgus, et teenuste sobivus ei sõltu ainult nende sisust, vaid ka sellest, kuidas teenused on struktureeritud, kellele need on suunatud ja millises arengufaasis ettevõtte parajasti asub.

Teenuse kvaliteedi seisukohalt osutus oluliseks ka see, et samasse formaati ei satuks väga erineva valmisolekuga ettevõtted, sest see võib vähendada nii üksikettevõtte kasutegurit kui ka formaadi üldist väärtust.

Keskseks järelduseks kujunes, et EISI eksporditeenuste arendamisel ei ole esmane küsimus uute teenuste lisamine, vaid olemasoleva portfelli parem sihtimine, lihtsam kasutuselevõtt ja selgem kommunikatsioon. Sellest tulenevalt puudutavad ettepanekud teenuste diferentseerimist ettevõtte arengufaasi järgi, nende sidumist järgmise ekspordisammu ja jätkutegevusega, proaktiivsema otsekommunikatsiooni tugevdamist ning ekspordiportaali kujundamist ühtseks sisenemispunktiks. HVOde tagasihoidlikum osalus ei viita seega ainult vähesele teadlikkusele või huvile, vaid ka vajadusele muuta teenuse sobivus, sisenemisloogika ja järgmine praktiline samm ettevõtte jaoks selgemaks. Töö eesmärgi seisukohalt näitas uuring, et EISI eksporditeenuste ärikliendile suunatud väärtuspakkumise sobivus sõltub eelkõige sellest, kas ettevõtte suudab teenuse tajutud väärtust, osalemise eeltingimusi ja järgmist sammu oma arengufaasi ning välisturule sisenemise valmiduse vaates tõlgendada.

Autori panus seisneb kasutajauuringu tulemuste sünteesimises teenusedisaini tööriistade abil ning nende põhjal sihitud arendussuundade sõnastamises. Töö tulemused aitavad mõista, millistel tingimustel muutuvad EISI eksporditeenused kõrge lisandväärtusega ettevõtete jaoks arusaadavaks, sobivaks ja kasutatavaks. Ettevõtte vaates täpsustavad tulemused, millist infot, tuge ja järgmist sammu vajatakse teenuse sobivuse hindamiseks; EISI vaates saab neid kasutada väärtuspakkumise, klienditeekonna ja teenuste diferentseerimise täpsustamiseks.

Kuna töö keskendus topeltteemandi avasta- ja defineeri-etapile, saab tulemusi kasutada järgmise arendusetapi disainibriifi koostamiseks ning teenuste sobivuse, ekspordiportaali sisenemistekonna ja kommunikatsiooni lahenduste testimiseks. Edasises uurimistöös oleks otstarbekas käsitleda sama teemat suurema valimi ja kvantitatiivse lähenemise abil ning hinnata, kuidas väljapakutud arendused mõjutavad teenuste sobivust, kasutuselevõttu ja tajutud väärtust ajas. Samuti võiks uurida, kuidas sihtrühmapõhine diferentseerimine mõjutab ettevõtete osalemisvalmidust ja teenuste tegelikku kasutegurit.

VIIDATUD ALLIKAD

- Almquist, E., Cleghorn, J., & Sherer, L. (2018). The B2B Elements of Value. *Harvard Business Review*, 2(96), 72–81. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99.
- Arteaga-Ortiz, J., & Fernández-Ortiz, R. (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395–420. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00300.x>
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.032>
- Biggemann, S., & Buttle, F. (2012). Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research*, 65(8), 1132–1138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.004>
- Bingham, A. J. (2023). From Data Management to Actionable Findings: A Five-Phase Process of Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231183620>
- Boso, N., Adeola, O., Danso, A., & Assadinia, S. (2019). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: Moderating Role of Dysfunctional Competition. *Industrial Marketing Management*, 78(12), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.006>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cabanelas, P., Mora Cortez, R., & Charterina, J. (2023). The buying center concept as a milestone in industrial marketing: Review and research agenda. *Industrial*

- Marketing Management*, 108, 65–78.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.10.026>
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know Your Customers' „Jobs to Be Done“. *Harvard Business Review*, 94(9), 54–62.
<https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- Coudounaris, D. N. (2018). Export promotion programmes for assisting SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 77–109.
<https://doi.org/10.1108/RIBS-06-2017-0050>
- Den Hertog, P. (2000). KNOWLEDGE-INTENSIVE BUSINESS SERVICES AS CO-PRODUCERS OF INNOVATION. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528. <https://doi.org/10.1142/S136391960000024X>
- Design Council. (n.d.). *The Double Diamond*. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>
- Dethine Benjamin, Enjolras Manon, & Monticolo Davy. (2020). Digitalization and SMEs' Export Management: Impacts on Resources and Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 18–34.
<https://doi.org/10.22215/timreview/1344>
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80–90.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.018>
- Enterprise Singapore. (2023). *Enterprise Singapore Annual Report*. 1–23.
- Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus. (2026). *Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) strateegia 2026–2028*.
- Fill, C., & Turnbull, S. (2016). *Marketing Communications: Discovery, Creation and Conversations* (7. tr, Kd 7). Pearson Education Limited.
- Granot, E., Brashear, T. G., & Motta, P. C. (2012). A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(7), 547–553. <https://doi.org/10.1108/08858621211257310>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science and Medicine*, 292. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://www.jstor.org/stable/254397>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM-FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 3(12), 305–322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Kaasik, Ü., Männasoo, K., Varblane, U., & Varblane, U. (2025). *Eesti majanduse olukord ja väljavaated 2025. Konkurentsivõime eksperdikogu raport Riigikogule*. Riigikogu kantselei.
- Kahiya, E. T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172–1188. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.008>
- Kenneth Shaw. (2015). Foreign Market Entry Strategies. *China-USA Business Review*, 14(8). <https://doi.org/10.17265/1537-1514/2015.08.002>
- Kneller, R., & Pisu, M. (2011). Barriers to exporting: What are they and who do they matter to? *World Economy*, 34(6), 893–930. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2011.01357.x>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Source: Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://www.jstor.org/stable/3875247>
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2010). Export promotion agencies: Do they work? *Journal of Development Economics*, 91(2), 257–265. <https://doi.org/10.1016/j.jdevco.2009.09.003>
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00112.x>

- Livesey, Finbarr. (2006). Defining high value manufacturing. *Institute for Manufacturing*, 30.
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Research/CIG/DefiningHVM.pdf>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2025a). *Eksporditegevuste kava 2025-2028*. <https://mkm.ee/ettevotlus-ja-innovatsioon/rahvusvahelistumine/eksport>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2025b). *Lisa 2. Visioon fookussektorite tulevikust*. <https://mkm.ee/ettevotlus-ja-innovatsioon/rahvusvahelistumine/eksport>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2025c). *Majanduskasvu kava 2026*. <https://mkm.ee/majanduskasvukava2026>
- Malca, O., Peña-Vinces, J., & Acedo, F. J. (2020). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy. *Small Business Economics*, 55(3), 831–851. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00185-2>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Martincus, C. V., & Carballo, J. (2010). Entering new country and product markets: Does export promotion help? *Review of World Economics*, 146(3), 437–467. <https://doi.org/10.1007/s10290-010-0062-x>
- Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: Prospects and policies. *Foresight*, 7(6), 39–63. <https://doi.org/10.1108/14636680510630939>
- Mora Cortez, R., Højbjerg Clarke, A., & Freytag, P. V. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research* (Kd 126, lk 415–428). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.070>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Mota, J., Moreira, A., & Alves, A. (2021). Impact of export promotion programs on export performance. *Economies*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/economies9030127>

- Ortigueira-Sánchez, L. C., Welsh, D. H. B., & Stein, W. C. (2022). Innovation drivers for export performance. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1(2). <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100013>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- PwC. (2025). *Ekspordi teemalehe ärianalüüs*. www.pwc.ee
- Ribeiro, A. P., Carvalho, V., & Santos, P. (2016). Export-Led Growth in the EU: Where and What to Export? *International Trade Journal*, 30(4), 319–344. <https://doi.org/10.1080/08853908.2016.1197806>
- Rintamäki, T., & Saarijärvi, H. (2021). An integrative framework for managing customer value propositions. *Journal of Business Research*, 134, 754–764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.030>
- Salminen, V., Halme, K., Roiha, U., Uitto, H., Koski, H., Pajarinen, M., & Ylhäinen, I. (2022). *Team Finland network – significant progress made, but there is still room for improvement* (Kd 19). Prime Minister's Office.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Jean, R. J. B. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30(2), 130–155. <https://doi.org/10.1108/02651331311314556>
- Statistikaamet. (2025, märts). *Teenuste eksport kasvas 2024. aastal 7% ja import 5%*. <https://stat.ee/et/uudised/teenuste-eksport-kasvas-2024-aastal-7-ja-import-5>
- Strokosch, K., & Osborne, S. P. (2023). Design of services or designing for service? The application of design methodology in public service settings. *Policy and Politics*, 51(2), 231–249. <https://doi.org/10.1332/030557321X16750746455167>
- Trischler, J., & Westman Trischler, J. (2022). Design for experience—a public service design approach in the age of digitalization. *Public Management Review*, 24(8), 1251–1270. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1899272>
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70, 119–136.
- UNCTAD. (2024). *World investment report 2024*.

World Trade Organization. (2024). *World Trade Statistical Review 2023*.

LISAD

Lisa 1. Rahvusvahelistumise vormid kõrge lisandväärtusega ettevõtete vaates

Rahvusvahelistumise vorm	Kontroll ja ressursinõue	Ettevõtete jaoks sobiv olukord	Ettevõtete peamised riskid / piirangud
Kaudne eksport (ingl k <i>indirect export</i>)	Väga madal otsene kontroll turu ja kliendisuhete üle; väike püsikulu, eksport toimub vahendaja kaudu.	Varane rahvusvahelistumise faas, kus HVO testib turu huvi või müüb olemasolevatele partneritele ilma eraldi ekspordimeeskonda üles ehitamata.	Väga piiratud turuteadmised; puudub otsene ligipääs lõppkliendi äriprotsessidele ja vajadustele; keeruline on positsioneerida keerukaid lahendusi ja koguda referentse.
Otsene eksport (ingl k <i>direct export</i>)	Keskmine kontroll: HVO suhtleb ise edasimüüjate, agentide või klientidega; nõuab müügi- ja turundusressursse.	Sobib HVOle, kes vajab otsest klienditagasisidet, soovib mõista kliendi äriprotsesse ja ehitada referentse, kuid kellel ei ole veel põhjendatud püsivat kohalolekut.	Suhteliselt suur ajakulu võtmeisikutele; eksporditurgude haldamine võib koormata väikest tiimi; kui kontaktid on juhuslikud, jääb turuvalik reaktiivseks.
Koostööpõhine eksport (ingl k <i>cooperative export</i>)	Kontroll turunduse ja positsioneerimise üle jagatud; ressursikulu jaguneb partneritega.	Sobib HVOle, kes saab kasutada suurema või kogenuma ettevõtte müügikanaleid (nt sama sihtturu või valdkonna partnerid), et jõuda turule kiiremini ja madalama kuluga.	Partneri kanalid võivad dikteerida väärtuspakkumise positsioneerimist; HVO nähtavus võib jääda “teisejärguliseks”; strateegiline sõltuvus üksikutest partneritest.
Lepingulised vormid (litsentsimine, frantsiis, lepinguline tootmine jm)	Väike või mõõdukas kapitalisidumine; kontroll väärtusahela tegevuste üle osaline, sõltub lepingutest ja partneri võimekusest.	Sobib HVOle, kellel on hästi defineeritud tehnoloogia, tarkvara või meetodika, mida saab skaleerida läbi partnerite; eriti siis, kui kohalik tehniline rakendamine on vähem kriitiline kui kontseptsioon ise.	Väärtuse “lahjenemise” oht – kliendi kogemus sõltub partneri tõlgendusest; raskem tagada kvaliteeti ja brändi järjepidevust; intellektuaalomandi kaitsega seotud riskid.

Lisa 1 järg

Rahvusvahelistumise vorm	Kontroll ja ressursinõue	Ettevõtete jaoks sobiv olukord	Ettevõtete peamised riskid / piirangud
Ühisettevõtte (ingl k <i>equity joint venture</i>)	Jagatud omand ja kontroll; kõrge ressursinõue (kapital, juhtimisaeg) võrreldes eksportimisega, kuid madalam kui täielikul tütarettevõttel.	Sobib HVOle, kes vajab ligipääsu kohalikele võrgustikele, regulatiivsele teadmisele ja turuspetsiifilisele kompetentsile (nt valdkonnad, kus on tugev regulatsioon või nõutud kohalik partner)	Partneri eesmärkide lahknemine; keerukad juhtimisstruktuurid; suur sõltuvus konkreetse ettevõtte edukusest; väiksematele HVOdele võib olla liiga mahukas esmane samm.
Täielikult omandatud tütarettevõtte (ingl k <i>wholly owned subsidiary</i>)	Väga kõrge kontroll kogu väärtusahela, brändi ja kliendisuhete üle; kõrgeim ressursi- ja riskitase.	Sobib HVOle, kellel on stabiilne ekspordikäive, selge turupositsioon ja vajadus sügava kohaloleku järele (nt strateegilised kliendid, süsteemsed lahendused, pikaajalised projektid).	Suur püsikulu ja pöördumatu investeering; organisatsiooniline koormus juhtimisele; väike eksimisruum turuvaliku ja ajastuse osas.
Digitaalsed ja platvormipõhised vormid (e-kaubandus, SaaS, platvormid)	Kontroll kliendikogemuse ja väärtuspakkumise üle kõrge sisu ja teenuse tasandil, madalam logistika ja kohalolu tasandil; mõõdukas investeering digivõimekusse.	Sobib HVOdele, kes pakuvad skaleeritavaid teadmuspõhiseid lahendusi (tarkvara, digiteenused, platvormid) ja soovivad testida mitut turgu paralleelselt ilma füüsilise kohalolekuta.	Digitaalne nähtavus ja usaldusväärsus on kriitilised; keeruline luua sügavaid kliendisuhteid ainult virtuaalselt; sihtturu regulatiivsed eripärad (andmekaitse, litsentsid) võivad piirata skaleerimist.

Lisa 2. Ärikliendi väärtuspüramiid

The B2B Elements of Value Pyramid

Bain has organized the 40 distinct kinds of value that B2B offerings provide customers into a pyramid with five levels. The most objective kinds of value are found at the base, and the higher a level is, the more subjective and personal the types of value it contains.

INSPIRATIONAL VALUE

PURPOSE



Vision



Hope



Social responsibility

INDIVIDUAL VALUE

CAREER



Network expansion



Marketability



Reputational assurance

PERSONAL



Design & aesthetics



Growth & development



Reduced anxiety



Fun & perks

EASE OF DOING BUSINESS VALUE

PRODUCTIVITY



Time savings



Reduced effort



Decreased hassles



Information



Transparency

ACCESS



Availability



Variety



Configurability

RELATIONSHIP



Responsiveness



Expertise



Commitment



Stability



Cultural fit



Organization



Simplification



Connection



Integration



Risk reduction



Reach



Flexibility



Component Quality

OPERATIONAL

STRATEGIC

FUNCTIONAL VALUE

ECONOMIC



Improved top line



Cost reduction



Product quality

PERFORMANCE



Scalability



Innovation

TABLE STAKES



Meeting specifications



Acceptable price



Regulatory compliance



Ethical standards

SOURCE © COPYRIGHT 2018 BAIN & COMPANY INC.; ILLUSTRATION BY NICK SCHULZ
FROM "THE B2B ELEMENTS OF VALUE," BY ERIC ALMQUIST ET AL., MARCH-APRIL 2018

© HBR.ORG

Lisa 3. Rahvusvaheliste ekspordiagentuuride võrdlus

Riik / organisatsioon	Mandaat ja põhiroll	Peamised ekspordi- ja rahvusvahelistumise teenused	Mõõdetav mõju	Märkused kõrge lisandväärtusega ettevõtete kontekstis
Soome: Business Finland	Riigi innovatsiooni- ja ekspordiagentuur, mille fookus on innovatsiooni- ja kasvupotentsiaaliga ettevõtetel (sh tehnoloogia- ja teaduspõhised VKEd).	Ekspordi- ja rahvusvahelistumise programmid, grupipõhised messi- ja turu-uuringu teenused, ekspordinõustamine, Team Finland võrgustiku kaudu turu- ja kontaktitugi, rahastus skaleerimiseks.	Mõju hindamised näitavad panust uutele turgudele sisenemisel ja ekspordi kasvus, eriti kaugematel sihtturgudel; fookus eksporditeekonna varasematel etappidel (turuvalik, esimesed kontaktid, võrgustike loomine).	Sobib hästi innovatsiooni- ja teadusmahukatele ettevõtetele, kelle siht on kiiresti kasvada välisturgudel; HVOde jaoks oluline kui „võimendi“ uutele turgudele sisenemisel.
Iirimaa: Enterprise Ireland	Riigi agentuur, mille mandaat on toetada Iirimaaal baseeruvaid ekspordile suunatud VKEsid ja High Potential Start-up'e, mis loovad kõrgema lisandväärtusega töökohti ja ekspordikäivet.	HPSU-programmid, eksporditoetused ja -nõustamine, turu-uuringud, välisesinduste võrgustik, ekspordiprogrammid skaleeruvatele B2B lahendustele, mentorlus ja investorivõrgustik.	Hinnangud näitavad mõju käibe, ekspordi ja tööhõive kasvule HPSU ja ekspordile orienteeritud VKEde seas; fookus varajase kasvu ja skaleerimise etapil	Väga tugev sobivus kiiresti rahvusvahelistuvatele, innovatsioonipõhiste HVOdele (eriti tarkvara, digilahendused ja teaduspõhised B2B teenused).
Eesti: Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus / Enterprise Estonia (EIS)	Riiklik sihtasutus, mille eesmärk on tugevdada Eesti ettevõtete rahvusvahelist konkurentsi-võimet, innovatsiooni ja ekspordi kasvu; sihtrühmaks on ekspordivad ja ekspordipotentsiaaliga ettevõtted, sh HVOd.	Ekspordinõustamine, turuinfo ja ekspordiprogrammid, messi- ja delegatsioonitoetused, ekspordiprojekti rahastus (kui meetmed avatud), sihtturupõhised programmid, brändi- ja mainekujunduse tegevused koostöös teiste riigiasutustega.	Mõju hinnatakse ekspordistrateegia ja -tegevuskava raames läbi ekspordinäitajate ja lisandväärtuse kasvu; olemas eelnevad uuringud eksporditoetuste mõjust ettevõtete majandusnäitajatele.	HVOde puhul keskne roll info-, võrgustiku- ja võimekusbarjääride leevendamisel ning esmaste referentside ja turuvaliku toetamisel; fookuses kõrge lisandväärtusega ja innovatsioonipõhised ärikliendid.

Lisa 3 järg

Riik / organisatsioon	Mandaat ja põhiroll	Peamised ekspordi- ja rahvusvahelistumise teenused	Mõõdetav mõju	Märkused HVO ettevõtete kohta
Singapur: Enterprise Singapore	Riigi ettevõtlus- ja kaubandusarengu agentuur, mille mandaat on arendada ettevõtete võimekust, innovatsiooni ja rahvusvahelistumist ning positsioneerida Singapur regionaalse ja globaalse kaubandussõlmene.	Võimekuse arendusprogrammid (innovatsioon, digitaliseerimine, standardid), rahvusvahelistumise skeemid, turuinfo ja partnervahendus, eksporditoetused regionaalseks laienemiseks, koostöövõrgustiku programmid.	Mõju väljendub eelkõige ettevõtete rahvusvahelistumise ja tootlikkuse kasvus, sh Aasia piirkonda laienevate VKEdes toetamine; tugev fookus võrgustike ja turu ligipääsu barjääride vähendamisel.	HVOdele oluline partner piirkondlikus skaleerimises (eriti tehnoloogia ja teadmuspõhised valdkonnad), kus kriitiline on regulatiivse ja kultuurilise konteksti mõistmine ning strateegiliste partnerite leidmine.
Leedu: Innovation Agency Lithuania	Riigi innovatsiooni- ja ekspordiagentuur, mis toetab ettevõtlust, ekspordi kasvu ja <i>start-up</i> ökosüsteemi; fookuses VKEd ja rahvusvahelistumispotentsiaaliga ettevõtted.	Ekspordinõustamine, ekspordikoolitused, rahvuslikud ühisstendid messidel, ärimissioonid, turuinfo ja kontaktüritused, <i>start-up</i> ja innovatsiooniprogrammid.	Mõõdetakse ekspordimahtude, ekspordiettevõtete arvu ja osaluse kaudu messidel ning ärimissioonidel; fookus turuletuleku ja kontaktvõrgustiku loomise etapil.	HVOde jaoks asjakohane eriti regiooni tasandil (Balti ja Põhja-Euroopa turud), rõhk ekspordi alustamisel ja esimeste klientide leidmisel; <i>start-up</i> suunitlus loob silla tehnoloogiaetevõtete ja eksporditoetuste vahel.

Lisa 4. EISI osalusega eksporditeenused

Teenuse kategooria	Teenus	Lühikirjeldus ja eesmärk	Tingimus	Ekspordibarjäär	Tase väärtuspüramiidis
Turuteadmised ja sihtturu nõustamine	Ekspordinõunike teenused sihtturgudel	Turuinfo ja kontaktide vahendamine/loomine sihtturul; praktiline tugi turule sisenemisel	Eesti ettevõtetele tasuta	Info ja teadmised; Võrgustik	Koostöö- ja protsessiväärtus; Individuaalne ja inspireeriv väärtus
	Sihtturu seminarid	Eelinfo turule sisenemiseks (võimalused, väljakutsed, ärikultuur)	Osalus tasuta, sihtrühm Eesti ettevõtted	Info ja teadmised	Koostöö- ja protsessiväärtus
Kontaktide loomine ja turule sisenemine	Ärikontaktide loomine sihtturgudel	Partnerite leidmine; ostusoovide teenindamine; sihtturu PR ja turundustegevuste tugi	Eesti ettevõtetele tasuta, võimalikud reisikulud ettevõtte kanda	Võrgustik; Info ja teadmised	Koostöö- ja protsessiväärtus; Individuaalne ja inspireeriv väärtus
Nähtavus sihtturul	Ühisstendid rahvusvahelistel messidel	Nähtavuse ja kontaktide kasvatamine välismessidel; osalemise raam ja "lühitee" turulepääsuks	VKE 3000 €; suurettevõte 4000 €. VTA kasutamise võimalus	Võrgustik; Võimekus (turundusressurss)	Individuaalne ja inspireeriv väärtus; Koostöö- ja protsessiväärtus;
Turule mineku aktiveerimine	Visiidid ja ärimissioonid eksporditurgudele	Sektoripõhised missioonid: sihtturu tundmaõppimine ja kontaktide loomine	Tasulised; tasu arvestus visiidi või missiooni kaupa. VTA kasutamise võimalus	Võrgustik; Info ja teadmised Võimekus; Info ja teadmised	Individuaalne ja inspireeriv väärtus; Koostöö- ja protsessiväärtus;
Võimekuste arendamine ekspordiks	Arenduspartnerite otsing ja koostöö nõustamine	Arendus-, testimis- ja sertifitseerimispartnerite leidmine; arenduse/koostöö nõustamine	Esimesed 6 tundi tasuta; seejärel 100 €/h	Võimekus; Info ja teadmised	Koostöö- ja protsessiväärtus; Utilitaarne ja funktsionaalne
	Rahvusvahelise eksperdi kaasamine	Spetsiifiliste ekspordibarjäärade lahendamine; turule sisenemise kiirendamine	Maksimaalne toetussumma 10 000 eurot; eeldab 50% omaosalust	Võimekus; Info ja teadmised	Koostöö- ja protsessiväärtus; Utilitaarne ja funktsionaalne
Rahastus eksporditehingute toetamiseks	Ekspordilaen	Eksporditehingu rahastamine (maksetähtajad, kindlustuse preemiad, vajadusel tootmine)	Eeltingimus: välisostjaga seotud krediidi- ja poliitilise riski kindlustamine AS KredEx Krediidikindlustuses.	Risk ja rahastus; Võimekus	Utilitaarne ja funktsionaalne

Lisa 5. EISi projektijuhtide fookusgrupi poolstruktureeritud intervjuukava

Teemaplokk	Küsimused	Küsimuste fookus
Intervjueeritava taust	Palun kirjelda lühidalt oma rolli ja kokkupuudet eksporditeenustega. Milliste ettevõtete ja sektoritega oled oma töös kõige enam kokku puutunud?	Intervjueeritava vaate ja praktilise kogemuse tausta avamine.
Sobiva ettevõtte profiil	Kuidas kirjeldaksid ettevõtet, kellele EISi eksporditeenused on kõige sobivamad? Mille järgi eristad tugevat kandidaati nõrgemast? Kui palju sõltub ettevõtte sobivus sektorist ja kui palju ettevõtte enda valmisolekust?	Sobiva sihtrühma, ettevõtte valmisoleku ja teenuse sobivuse mõistmine.
Teenusesse valik ja välistavad tegurid	Mis on peamised põhjused, miks ettevõtte ei kvalifitseeru või ei osutu valituks? Millised on peamised punased lipud ettevõtte hindamisel? Kas esineb ka piiripealseid juhtumeid, kus ettevõtte sobivust on keeruline hinnata?	Teenusesse jõudmise takistuste ja hindamiskriteeriumide selgitamine.
Kandideerimisprotsessi kogemus	Kus ettevõtted kandideerimisprotsessis kõige sagedamini takerduvad? Millist infot on ettevõtetel tavaliselt keeruline esitada või sõnastada? Kui hästi mõistavad ettevõtted sinu hinnangul seda, mida neilt kandideerimisel oodatakse?	Kandideerimiskogemuse ja protsessiliste probleemkohtade kaardistamine.
Teenuse väärtus ja alternatiivid	Mida ettevõtted sinu hinnangul EISi eksporditeenustest kõige rohkem ootavad või otsivad? Mis on nende teenuste peamine väärtus ettevõtte jaoks? Kui ettevõtte ei sobi ühte teenusesse, siis millised alternatiivsed lahendused või teenused võiksid talle paremini sobida?	Ettevõtete ootuste, tajutud väärtuse ja sobivate teenuselahenduste mõistmine.
Arendusvõimalused	Mida tuleks sinu hinnangul muuta, et teenused vastaksid paremini ettevõtete vajadustele? Kuidas jõuda paremini nende ettevõtteni, kellel on potentsiaali, kuid kes praegu teenustesse ei jõua?	Teenuse arendusvõimaluste ja väärtuspakkumise parendamise suundade tuvastamine.
Lõpuküsimus	Kas on veel midagi olulist, mida peaks ettevõtete ootuste või eksporditeenuste sobivuse mõistmisel arvesse võtma?	Täiendavate tähelepanekute kogumine.

Lisa 6. Ettevõtetele suunatud poolstruktureeritud intervjuukava seos teoreetiliste allikatega

Intervjuuplokk / teema	Seos uurimisküsimusega	Teooria / märksõnad	Mida siit teada tahetakse?
Taustainfo ettevõtte ja intervjuueeritava kohta (persoon)	Toetab kõiki (UK1-UK3), ei vasta otseselt ühelegi	HVO profiil, rahvusvahelistumise mudelid, ettevõtte suurus, roll väärtusahelas (Johanson & Vahlne, 2009; Livesey, 2006)	Raamida, millise profiiliga HVOga on tegu: valdkond, suurus, rahvusvahelistumise aste, intervjuueeritava roll ja vastutus.
HVO ekspordikogemus ja rahvusvahelistumise muster	Põhiliselt UK1, toetab UK2	Rahvusvahelistumise mudelid, ekspordivõimekus, võrgustikud (Knight & Cavusgil, 2004; Johanson & Vahlne, 2009)	Mõista, kuidas ettevõtte on seni välisurgudele läinud: kas järk-järguliselt, võrgustike kaudu, “ <i>born global</i> ”, millised sihtturud, milline on ekspordi roll äris.
Ekspordibarjäärid ja “valupunktid” HVO vaates	UK1 tuum	Ekspordibarjäärid: info-, ressursi-, protseduuri-, nõudlus- ja võrgustikubarjäärid (Arteaga-Ortiz & Fernández-Ortiz, 2010; Kahiya, 2018; Kneller & Pisu, 2011; Leonidou, 2004) + <i>pains</i> (Christensen jt, 2016)	Kaardistada, mis tegelikult takistab aktiivsemat või ambitsioonikamat eksporti: teadmiste lüngad, ressursid, müügivõimekus, kontaktid, regulatsioonid, nõudlus jne.
Kogemus riiklike eksporditeenustega üldiselt	UK1: ootused ja väärtustaju	Ekspordiagentuuride roll ja mõju (Coudounaris, 2018; Lederman jt, 2010; Martincus & Carballo, 2010; Mota jt, 2021)	Selgeks teha, mida HVOd üldse riiklikelt teenustelt ootavad, mida nad on kasutanud, kuidas väärtustavad ja kus on lüngad ootuse ja reaalsuse vahel.
EIS roll ekspordibarjääride leevendamisel	UK2 tuum	Ekspordivõimekus, eksporditoetus-programmid, barjääride leevendamine (Kahiya, 2018; Kneller & Pisu, 2011; Ortigueira-Sánchez jt, 2022)	Siduda teoorias kirjeldatud barjäärid sellega, mida EIS praeguste teenustega päriselt leevendab või ei leevenda.
HVO väärtuspakkumine välisturul	Toetab UK1 ja on aluseks UK2	B2B väärtuspakkumine, kliendiväärtus, <i>value in use</i> , <i>jobs-to-be-done</i> , suhteväärtus (Almquist jt, 2018; Anderson jt, 2006; Biggemann & Buttle, 2012; Christensen jt, 2016; Eggert jt, 2018)	Mõista, kuidas HVO ise oma väärtuspakkumist sõnastab: mis töid kliendile tehakse, milliseid riske vähendatakse, mis on eristuvus.

Lisa 6 järg

Intervjuuplokk / teema	Seos uurimisküsimusega	Teooria / märksõnad	Mida siit teada tahetakse?
EIS väärtuspakkumine HVO vaates	UK2 tuum, toetab UK1	Sama väärtuspakkumise raamistik, aga fookus EISil: kas EIS loob funktsionaalset, protsessilist, suhte- või strateegilist väärtust (Almquist jt, 2018; Biggemann & Buttle, 2012; Coudounaris, 2018; Martincus & Carballo, 2010)	Kaardistada, mis on EIS tajutav väärtus HVO jaoks: info, võrgustikud, maine, riskide jagamine, ajakulu vähendamine, usaldusväarsus jne.
EIS kommunikatsioon ja kanalid	UK3 tuum	Ärikliendi kommunikatsioon, eksporditurundus, usaldus ja maine, ärikliendi kommunikatsiooniprotsess (Ballantyne jt, 2011; Fill & Turnbull, 2016)	Selgitada, kas ja kuidas EIS kommunikatsioon üldse HVO ni jõuab, kas sõnumid resoneerivad ja mis teeb info usaldusväärseks või läbipaistmatuks.
Oodatav ideaalne väärtuspakkumine ja parendusettepanekud	UK2 + UK3	Kliendi kaasloome, kaasloome (ingl k <i>co-creation</i>), disainmõtlemine, väärtuspakkumise kujundamine (ingl k <i>value proposition design</i>) (Ballantyne jt, 2011; Christensen jt, 2016, Anderson jt, 2006), avaliku sektori teenusedisain 2. peatükist	Luua alus väärtuspakkumise ja kommunikatsiooni ettepanekuteks: milline oleks HVO jaoks “ideaalne” EIS, millised teenused, pakendamine, kanalid, sõnumid.
Kokkuvõte ja prioriteedid	Seob kõik UK-d	Süntees, prioriseerimine, barjääride ja väärtuse joondamine	Aidata intervjuueeritaval ise olulisemad teemad esile tõsta, mis läheb otse analüüsi (prioriteetide/mustrite otsimine).

Lisa 7. Ettevõtetele suunatud poolstruktureeritud intervjuukava

Teemaplokk	Küsimuste valik	Küsimuste fookus
Taustainfo ettevõtte ja intervjuueeritava kohta	Palun kirjeldage lühidalt oma ettevõtte tegevusvaldkonda, pakutavat lahendust ning oma rolli ettevõttes. Milline on ettevõtte ekspordistaatus täna ning millised on peamised sihtturud? Miks on valitud just need turud?	Ettevõtte tausta, tegevusloogika ja ekspordikonteksti avamine.
Rahvusvahelistumise kogemus ja turule sisenemise loogika	Kuidas on ettevõtte rahvusvahelistumine seni kujunenud? Kas pigem samm-sammult või kiiremini laienedes? Millises rahvusvahelistumise faasis ettevõtte enda hinnangul praegu on? Kuidas sisenete tavaliselt uuele turule ning millised praktikad on aidanud usaldust tekitada ja esimesi kontakte leida?	Ettevõtte rahvusvahelistumise mustri ja turule sisenemise loogika mõistmine.
Ekspordibarjäärid ja valupunktid	Millised on olnud ettevõtte jaoks kõige suuremad takistused uuele sihtturule sisenemisel või ekspordi laiendamisel? Millised neist on olnud kõige kulukamad aja, raha või riskitaseme mõttes? Millised barjäärid tulenevad pigem ettevõtte sisemistest võimekustest ja millised väliskeskkonnast? Millises etapis on ekspordiga seotud riskitaju kõige kõrgem?	Ekspordikasvu piiravate peamiste probleemide ja riskikohtade kaardistamine.
Kogemus EISi eksporditeenustega	Milline on olnud ettevõtte kokkupuude EISi eksporditeenustega? Milliseid teenuseid olete kasutanud ja millise probleemi lahendamiseks? Mis oli nende teenuste puhul kõige kasulikum tulemus või mõju? Mis jäi puudu või ei töötanud ootuspäraselt?	EISi teenuste kasutuskogemuse ja nende praktilise väärtuse mõistmine.
EISi teenuste mittekasutamise põhjused	Kui ettevõtte ei ole EISi teenuseid kasutanud, siis mis on selle peamised põhjused? Millistel tingimustel oleksite valmis neid teenuseid kasutama? Millise probleemi lahendamisel oleks EISi tugi praegu ettevõtte jaoks kõige kasulikum?	Teenuste mittekasutamise põhjuste ja kasutusvalmidust mõjutavate tegurite selgitamine.
EISi väärtuspakkumine ettevõtte vaates	Millist väärtust võiks EIS ettevõtte jaoks luua või on juba loonud? Millist tulemust loodeti saada, kuid ei saadud? Kas EIS on seni toetanud pigem uuele turule sisenemist või olemasoleval turul kasvu? Millal on tekkinud tunne, et teenus ei sobitu ettevõtte arengufaasi või vajadusega?	Ettevõtete ootuste ja EISi väärtuspakkumise sobivuse mõistmine.

Lisa 7 järg

Teemaplokk	Küsimuste valik	Küsimuste fookus
EISi kommunikatsioon ja info kättesaadavus	Kust olete saanud infot EISi eksporditeenuste kohta? Milliseid infokanaleid eelistate ja miks? Millal jääb ebaselgeks, kas teenus on ettevõtte jaoks asjakohane? Mis teeb EISi info teie jaoks usaldusväärseks?	EISi kommunikatsiooni selguse, asjakohasuse ja usaldusväärsuse hindamine.
Ideaalne tugi ja parendusettepanekud	Kui EIS oleks ettevõtte jaoks tõeliselt kasulik ekspordipartner, siis millist rolli peaks ta täitma? Millist ekspordituge vajate järgmise 12 kuu jooksul kõige rohkem? Mis peaks EISi teenuste puhul olema teisiti pakendatud või korraldatud, et ettevõtte neid kasutaks? Milline oleks teie jaoks madala riskiga esimene samm EISi teenustega alustamiseks? Mis on üks soovitus, mis suurendaks teie valmidust EISi eksporditeenuseid kasutada?	Ettevõtete vajadustest lähtuvate arendussuundade ja ootuspärase väärtuspakkumise tuvastamine.
Kokkuvõte ja prioriteedid	Millist neist saaks avalik sektor kõige realistlikumalt mõjutada? Mis on üks konkreetne teenus või tugi, millest oleks ettevõttele järgmise 6-12 kuu jooksul realselt kasu?	Uuringu kesksete järelduste ja prioriteetsete arendussuundade esiletoomine.

Lisa 8. EISi ekspordinõunikele suunatud poolstruktureeritud intervjuukava

Teemaplokk	Intervjuuküsimused	Seos uurimisküsimustega	Fookus analüüsis
1. Intervjueeritava roll ja sihtrühm	“Could you briefly describe your role and area of responsibility?” “What kind of companies are usually the best fit for EIS export services?”	UK1, UK3	Aitab tõlgendada vastuseid intervjueeritava rolli ja kogemuse taustal ning avab, milliseid ettevõtteid nähakse teenuse sobiva sihtrühmana.
2. Väärtuspakkumine	“If you had to summarise the main value of EIS export services for a company entering the target market, what would be the two or three strongest elements?” “Which parts of the service offering are the most difficult for companies to understand?”	UK1	Aitab analüüsida, kuidas teenusepakkuja poolelt mõtestatakse väärtuspakkumist ning kus ilmnevad peamised arusaamise raskused.
3. Teenuseni jõudmise teekond	“How do companies usually find their way to EIS export services?” “At which points do companies most often become confused or need additional guidance?”	UK2, UK3	Avab teenuseni jõudmise loogika ning peamised kokkupuutepunktid, kus tekivad küsimused või katkestused.
4. Takistused ja katkestamise põhjused	“What are the most common reasons why companies do not move forward after their initial interest?” “Are these barriers more often related to the company itself or to the service design and communication?”	UK2, UK3	Aitab tuvastada peamisi osalusbarjääre ja hinnata, millest need kõige sagedamini tulenevad.
5. Edukuse mõtestamine	“What kind of companies tend to make the most tangible progress after using EIS export services?” “What would you consider a good outcome in the target market context?”	UK1, UK3	Aitab mõista, kuidas praktikas määratletakse teenuse kasulikkust ja edu.
6. Näited praktikast	“Could you share one anonymised example of a case where the process and outcome worked well?” “Could you also share one anonymised example of a case where the process did not lead to the expected result?”	UK1, UK2, UK3	Toob analüüsi juurde praktilised näited, mis aitavad varasemaid teemasid konkretiseerida ja võrrelda.
7. Arendusettepanekud	“If you could change one thing in the communication of EIS export services, what would it be?” “What could be improved so that the next steps would be clearer for companies?”	UK2	Toob välja teenuse ja kommunikatsiooni arendamise vaates kõige olulisemad parendusvajadused.

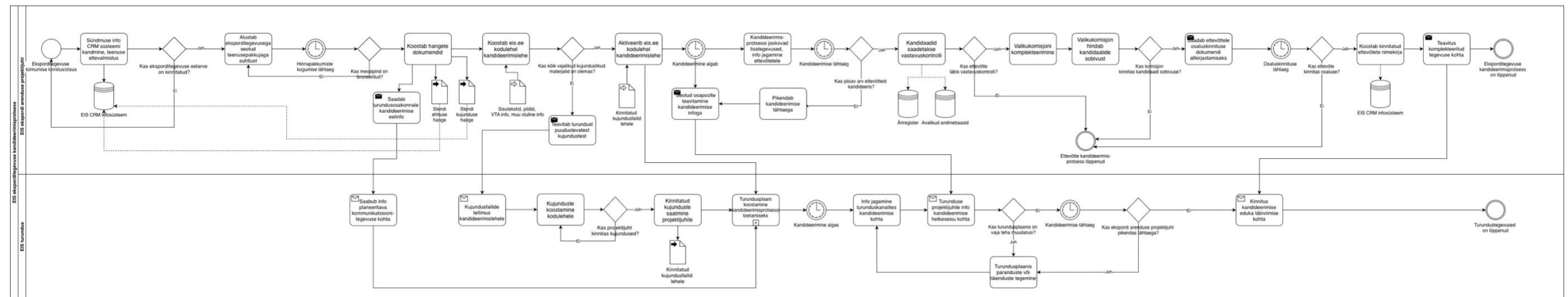
Lisa 9. EISI ühisstendide ja ärimissioonide tagasiside teenuste lõikes

Teenus	Tagasiside tüüp	Andmestik / maht	Peamised statistilised näitajad	Peamised teemad tagasisides	Peamised mustrid
Ühisstend	Kohene tagasiside	156 vastust	Kõige sagedamad eesmärgid: uued kontaktid 127, uued kliendid 125, olemasolevate klientide/partneritega kohtumine 122, uued koostööpartnerid 112, tuntuse tõstmine 112. Keskmised hinnangud: kasulikkus 4.48/5, projektijuhi töö 4.89/5, stendi kujundus 4.52/5, ehitusteenus 4.72/5, üldine rahulolu 4.76/5, osalemise lihtsus 4.85/5.	Kontaktid, nähtavus, partnerlussuhted, messi praktiline väärtus, korralduskoormuse vähenemine	Vahetu väärtus tekib peamiselt kontaktidest, nähtavusest ja kohtumistest. Korraldust hinnatakse väga kõrgelt. Peamine piirang on see, kas kohal oli õige sihtgrupp.
Ühisstend	Üks aasta hiljem	132 vastust, kontakti küsimusele vastas 117	Jätkukontaktide mediaan 3, keskmine u 7.1, jaotus ebaühtlane. Osa vastajaid kirjeldab juba reaalse eksporditulu mõju, kuid mitte ühtlaselt. Tulevase eksporditulu hinnangud on valdavalt optimistlikud.	Pikaajalised kontaktid, tootearenduse ja sihtturu sobivuse hindamine, messi valiku õppimine, pika müügitoriga projektid	Mõju püsib eelkõige jätkukontaktides ja pikaajalistes projektides. Teenuse väärtus võib väljenduda ka õppimises ja turu valideerimises, mitte ainult koheses käibes.
Ärimissioon	Kohene tagasiside	46 vastust	Keskmised hinnangud: ettevalmistus 4.78/5, programm ja elluviimine 4.63/5, kohtumiste kvaliteet 4.50/5, projektijuhtide töö 4.89/5, koondhinnang 4.67/5, osalemise lihtsus 4.87/5.	Turu mõistmine, kontaktide loomine, õppimisväärtus, kohtumiste kvaliteet, <i>networkingu</i> sihitus	Tugevus on hea korraldus ja võimalus sihtturu paremini mõista. Peamine nõrk koht on kohtumiste ja kontaktide sihitus.
Ärimissioon	Üks aasta hiljem	42 vastust	Jätkukontaktide mediaan 2, keskmine u 2.2. Vahetu eksporditulu mediaan 0. Tulevase eksporditulu hinnangute mediaan u 50 000 eurot, kuid vastused varieeruvad tugevalt.	Turu- ja kultuuriteadmised, kontaktide edasitöötamine, aktiivsed läbirääkimised, osaline või puuduv käibemõju, turu realistlikkuse hindamine	Mõju on kitsam ja ebaühtlasem kui kohene rahulolu lubaks eeldada. Osa ettevõtteid liigub kontaktidest müügini, osa puhul jääb väärtus pigem turu tunnetuse ja õppimise tasemele.

Lisa 10. Ühised mustrid ühisstendide ja ärimissioonide lõikes

Teema	Ühine muster	Kuidas teenustes väljendub
Peamine ootus teenusele	Ettevõtted ootavad teenuselt praktilist abi äri edasi liigutamiseks	Ühisstendil oodatakse kontakte ja nähtavust, ärimissioonil õigetele inimestele ligipääsu ja turu valideerimist
Tajutud vahetu väärtus	Korralduslik kvaliteet on oluline ja seda hinnatakse kõrgelt	Mõlema teenuse koheses tagasisides on väga kõrged hinnangud projektijuhtimisele, ettevalmistusele ja osalemise mugavusele
Tegelik pikaajalisem väärtus	Pikaajaline väärtus tekib eelkõige kontaktide jätkumisest, turu paremini mõistmisest ja järgmiste sammude selginemisest	Aasta hiljem ilmneb, et mõju ei väljendu alati kohe käibes, vaid kontaktides, strateegilistes otsustes ja pikaajalistes projektides
Teenuse sobivus	Teenuse kõrge kvaliteet ei taga automaatselt, et see sobib ettevõtte vajadusega	Ühisstendil selgub hiljem, et kõik messid ei sobi kõigile. Ärimissioonil määrab tulemuse suuresti kontaktide sihitus
Kontaktide kvaliteet	Kontaktide arv üksi ei määra väärtust, määrav on nende asjakohasus	Mõlemas teenuses tuleb välja, et õiged kontaktid on olulisemad kui lihtsalt suur hulk kontakte
Õppimisväärtus	Teenus võib olla kasulik ka siis, kui kohe käivet ei teki	Messid ja ärimissioonid aitavad hinnata turu realistlikkust, sobivat formaati ja järgmisi samme
Riigi rolli ootus	Riigilt oodatakse ligipääsu, usaldusväarsust ja riski vähendamist	Ettevõtted ootavad, et teenus aitaks avada uksi, vahendada kontakte ja teha esimese sammu lihtsamaks
Arendusvajadus	Suurim vajadus on parem sobitamine, mitte lihtsalt rohkem sama teenust	Ühisstendil tähendab see õigemat messivalikut ja sihtgrupi sobivust, ärimissioonil paremini filtreeritud kohtumisi ja otsustajate kohalolu
Ajahorisont	Vahetu rahulolu ja hilisem mõju ei ole sama asi	Koheses tagasisides domineerib rahulolu, aasta hiljem hinnatakse realistlikumalt, kas kontaktid, turg ja formaat päriselt töötasid

Eksporditeenustele kandideerimise protsessi hetkeolukorra (AS-IS) kaardistus Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse vaatest.



Lisa 12. EISI ühisstendil osalemise teenuskaart

Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse poolt läbi viidava eksporditeenusel osalemise kokkupuutepunktid ettevõtte vaatest.

	EIS ühisstend	Teenusest teada saamine	Huvi ja sobivuse hindamine	Kandideerimine	Valik ja kinnitus	Ettevalmistus	Turundustegevused	Teenuses osalemine	Teenusejärgne tegevus	+
1	Kokkupuutepunktid	EIS koduleht, visiidid.ee, uudiskiri, klatri info, otsekiri, sotsiaalmeedia	Teenuse kirjeldus, osalustasu, kuupäevad, tingimused, kandideerimise juhised	Kandideerimisvorm, kinnituskiri, lisadokumendid	Osalemise kinnitus/eitav vastus, juhised, tähtajad	Kujunduse sisendivorm, stendi visuaal, tehnilised juhised, logistika info	Ettevõtte profiilid, logod, visuaalid, promomaterjalid, networking info	Stend/ühisala, nimekirjad, ajakava, kohtumised, demod, materjalid	Tagasisidevorm, VTA info, kauba tagastamise juhised, eduloo kajastus	
2	Ettevõtte tegevused	Märkab infot, avab lingi, hindab asjakohasust	Hindab sobivust turu, eesmärgi ja faasi järgi, kaalub osalustasu/ajakulu	Täidab vormi, esitab andmed/lisad, saadab avalduse	Ootab otsust, kinnitab osalemise, arvestab kohustusi	Saadab tekstid/logod, täpsustab tehnilisi vajadusi, koostöölatab detaile	Annab sisendi ettevõtte esitlemiseks, saadab profiilinfo	Osaleb üritusel, suhtleb kontaktidega, tutvustab lahendust, teeb kohtumisi	Jätkab kontaktide järeltööd, annab tagasisidet, korraldab tagastamise, hindab teenuse kasulikkust, otsustab tulevase osalemise	
	Koostoime piir									
3	EISI nähtavad tegevused	Avab kandideerimise, jagab infot, teeb pöördumisi	Kirjeldab teenust/tingimusi, vastab küsimustele, suunab kontaktini	Võtab avaldused vastu, kinnitab laekumise, suhtleb ettevõttega	Teavitab otsusest, kogub kinnitused, saadab juhised	Kogub sisendid, koordineerib kujundust, täpsustab detaile	Kogub promomaterjalid, planeerib kommunikatsiooni, koordineerib nähtavust	Korraldab ühisformaadi, toetab nähtavust, aitab kohtumistega	Küsib tagasisidet, teeb VTA arvestuse, jagab järelinfo, kajastab edulugusid	
	Nähtavuse piir									
4	EISI taustategevused	Eelarve kinnitamine, ajakava panemine, formaadi ettevalmistus	Sihtriühma määramine, teenuse positsioneerimine, koordineerimine	Vastavuskontroll, majandusandmete kontroll, tausta hindamine	Valikukomisjon, sobivuse hindamine, prioriseerimine, koostöölamine	Kujundus/ehitushange, koostöölamine, lepingud, logistika	Kanalite valik, ajastus, sõnumid, koostöö partneritega	Kohapealne korraldus, partnersuhtlus, probleemide lahendamine	Kulude koondamine, VTA arvutus, tagasiside analüüs, õppetundide kogumine	
5	Tugiotsused	Turundus, CRM, partnerkanalid, kodulehe haldus	Teenusehaldus, eksperdid, sihtturu info, nõunike sisend	Registriandmed, aruanded, vastavuskontroll, dokumendihaldus	Valikukomisjoni töö, hindamismudel, koostöölamine	Hankeüksus, juristid, kujundajad, ehitajad, logistika	Kommunikatsioonitiim, turunduspartnerid, meediasuhted, võrgustikud	Kohapealne teenus, messikorraldus, tehniline tugi, partnerid	Tagasiside kogumine, VTA arvestus, finantsarvestus, tulemuste dokumenteerimine	
6	Peamised väärtusmomendid	lihtsam ligipääs nähtavusele	väiksem ettevalmistuskoormus	professionaalsem ühine esinemine	parem ligipääs kontaktidele ja turule	võimalus saada tuge sihtturule sisenemisel	paremini koondatud teenusekogemus	otsene ligipääs sihtturule	õppetunnid ja kogemuse hindamine	
7	Peamised valupunktid	info ei jõua alati sobivate ettevõteteneni	teenuse sobivus ei ole alati selge	kandideerimine võib olla koormav	valikuprotsess ei ole alati läbipaistev	teenuse formaat ei sobi kõigile võrdsest	kontaktide järeltöö jääb suuresti ettevõtte olule	piiratud aeg kontaktide loomiseks	tulemuste tagasi sidumine ei ole alati süsteemne	
	+									

Lisa 13. Ettevõtete arhetüübid EISI eksporditeenuste sobivuse vaates



UUDSE TEHNOLOOGIAGA START-UP

Varajases või kasvufaasis teadmumamahukas ettevõtte, kelle eksport ja rahastuse leidmine kujunevad sageli paralleelselt

PROFIIL

- Arengufaas: varane või kasvufaasis;
- Ekspordikogemus: vähene;
- Ressursivõimekus: piiratud;
- Müügi- ja turulepääsu küpsus: arenev

MIDA EIS-ILT OODATAKSE

- Turu kompamist väiksema riskiga;
- Kvaliteetseid kontakte;
- Abi sihtturu valikul;
- Usaldusväärset sisenemisraami

PEAMINE EESMÄRK VÄLISTURUL

Valideerida turu huvi ja leida esimesed realistlikud kontaktid või kasutusjuhtumid.

SOBIVAIMAD TEENUSED/FORMAADID

- Sihtturu seminar;
- ekspordinõuniku tugi;
- varajase faasi ärimissioon;
- turu valideerimise formaat

PEAMISED BARJÄÄRID

- Piiratud omafinantseering;
- Ekspordi ja rahastuse paralleelne vajadus;
- Pikk müügitsükkel;
- Vähene turu- ja kontaktiteadmine;
- Piiratud kohalolu sihtturul

MILLAL TEENUS EI LOO VÄÄRTUST?

- Kui järeltegevuse võimekus puudub;
- Kui formaat eeldab liiga küpset müügivalmidust;
- Kui omafinantseering on liiga suur;
- Kui teenus ei aita kontaktist edasi

MIS LOOB USALDUST

- Demo või *trial*, tehniline tõestus;
- Usaldusväärne vahendaja; ametlik raamistik;
- Varased referentsid

EELISTATUD INFO- JA KONTAKTIKANAL

- Haldur;
- Ekspordinõunik;
- Klaster, erialaliit
- Sihitud otsekontakt

OTSUSTUSLOOGIKA

Kas see aitab meil väiksema riskiga aru saada, kas sellel turul on mõtet edasi liikuda?

NÄIDISTSITAAT

“Meil ei ole nii palju finantse, et käia üle maailma erinevatel messidel. See on nagu tohutu takistus. Isegi kui EIS katab sealt mingi 60 protsenti, siis see 40 protsenti me lihtsalt ei ole kuskilt võtta. Ja see omafinantseering on meie jaoks nagu kõige-kõige suurem takistus.”

Lisa 13 järg



EKSPORDIVALMIS ETTEVÕTE

Ettevõtte, kellel on olemas pakkumine ja *readiness*, kuid kes vajab turule pääsemiseks kvaliteetseid kontakte ja usalduse loomist

PROFIIL

- Arengufaas: kasvav / ekspordivalmis;
- Ekspordikogemus: olemas;
- Ressursivõimekus: mõõdukas;
- Müügi- ja turulepääsu küpsus: toimiv, kuid mitte veel piisav uue turu jaoks

MIDA EIS-ILT OODATAKSE

- Kvaliteetseid kontakte;
- Tuge usaldusväärse maine loomiseks;
- Nähtavust õigetes kohtades;
- Abi järgmise sammu käivitamisel

PEAMINE EESMÄRK VÄLISTURUL

Liikuda nähtavusest ja turu kompamisest praktiliste koostöövõimalusteni.

SOBIVAIMAD TEENUSED/FORMAADID

- Ärimissioon;
- Ühisstend;
- Kontaktivahendus;
- Ekspordinõuniku tugi

PEAMISED BARJÄÄRID

- Õigete otsustajateni jõudmine;
- Usaldusväarsuse tõendamine;
- Kohaliku turu loogika mõistmine;
- Kontaktist edasi liikumine; ajakulu

MILLAL TEENUS EI LOO VÄÄRTUST?

- Kui kontakt ei ole relevantne;
- Kui teenus piirdub nähtavusega;
- Kui puudub järgmise sammu loogika;
- Kui grupi *readiness* on väga ebaühtlane

MIS LOOB USALDUST

- Füüsiline kohtumine;
- Tehasekülastus;
- Referentsid;
- Delegatsioon;
- Väiksem esimene koostöö nn "proovitöö"

EELISTATUD INFO- JA KONTAKTIKANAL

- Sihitud uudiskiri;
- Haldur;
- Klaster, erialaliit;
- Personaalne kutse

OTSUSTUSLOOGIKA

Kas sellest formaadist võib tekkida sisuline järgmine samm, mitte ainult üks kontakt?

NÄIDISTSITAAT

"Sa pead näitama, et sa ei tulnud sinna turule korra, vaid oled pikaajaliselt valmis klienti toetama. Mitte ainult ühe korra, vaid kogu aeg. Sellise usalduse võitmine on aastatepikkune protsess."

Lisa 13 järg



VÄLJAKUJUNENUD EKSPORTIJA

Kogenud eksportija, kelle jaoks loob väärtust ainult väga sihitud lisatugi

PROFIIL

- Arengufaas: küps;
- Eksportikogemus: tugev;
- Ressursivõimekus: tugevam;
- Müügi- ja turulepääsu küpsus: väljakujunenud

MIDA EIS-ilt OODATAKSE

- Väga konkreetset lisaväärtust;
- Sihitud ligipääsu;
- Kõrgema taseme kontakte;
- Formaate, kuhu iseseisvalt on raske pääseda

PEAMINE EESMÄRK VÄLISTURUL

Avada uus strateegiline turg või saada ligipääs väga konkreetsele kõrge väärtusega kontaktile või formaadile.

SOBIVAIMAD TEENUSED/FORMAADID

- Sihitud ärimissioon;
- Kõrgetasemeline delegatsioon;
- Valitud partnervisiit;
- Väga täpne kontaktivahendus

PEAMISED BARJÄÄRID

- Väga spetsiifiline turulepääs;
- Kõrge usalduslävi;
- Ajakulu;
- Üldiste formaatide madal lisaväärtus;
- *Readiness*'i mõttes ebaühtlane grupp

MILLAL TEENUS EI LOO VÄÄRTUST?

- Kui formaat on liiga üldine;
- Kui osalejate tase on liiga erinev;
- Kui lisandväärtus jääb alla selle, mida ettevõtte ise suudab teha;
- Kui puudub täpne sihtimine

MIS LOOB USALDUST

- Tugevad referentsid;
- Kohapealne töendamise;
- Sektori- või riigitasemel legitiimsus;
- Kõrgetasemeline kontakt

EELISTATUD INFO- JA KONTAKTIKANAL

- Otsekontakt halduriga;
- Personaalne kutse;
- Sihitud info

OTSUSTUSLOOGIKA

Kas see annab meile midagi, mida me ise tavapärase turutegevusega ei saaks?

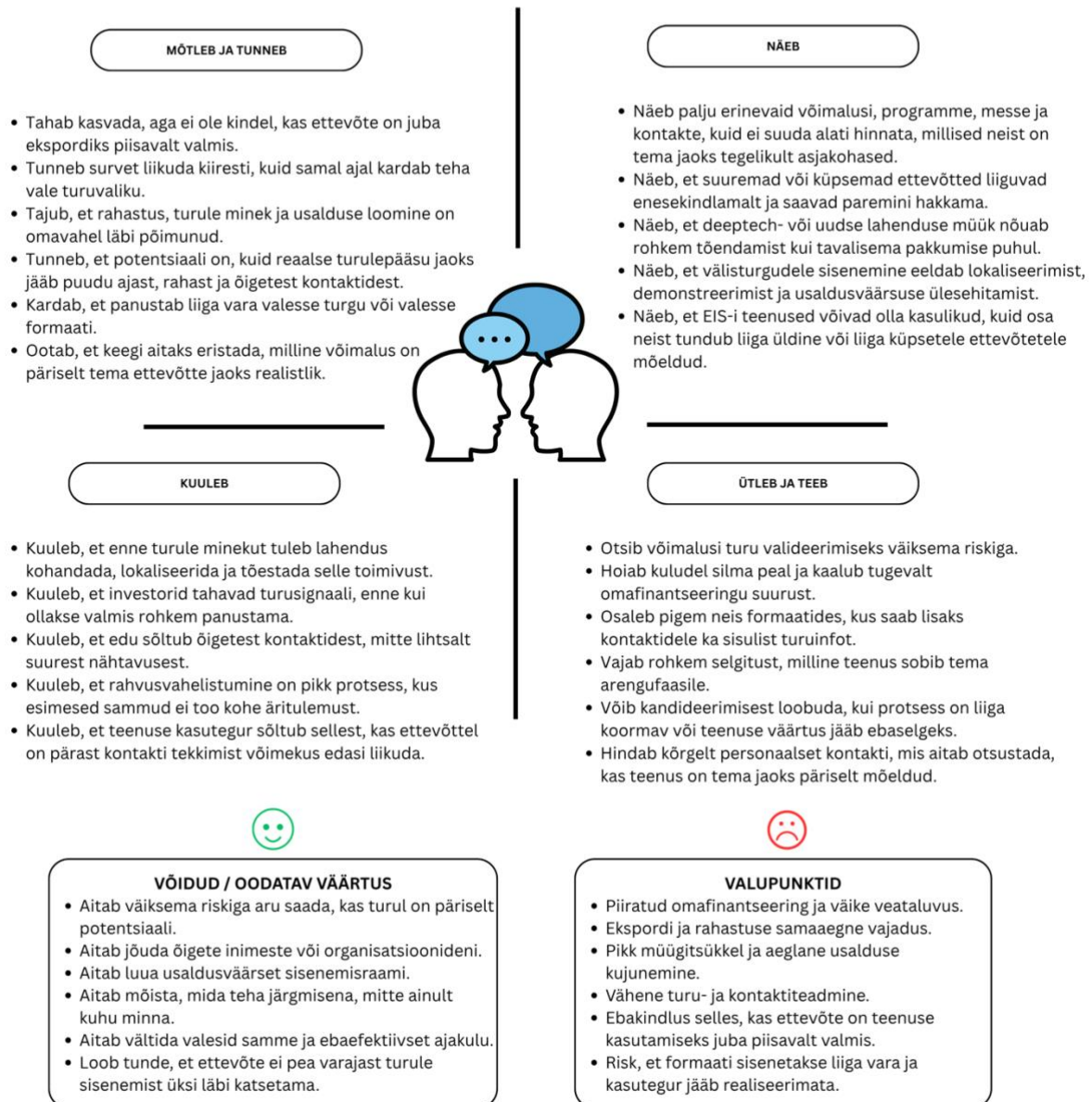
NÄIDISTSITAAT

“Suuremad edukamad saavad üldjuhul ise hakkama, neil on tõenäoliselt eelarvet reisida ja turunduslik pool kaetud. Seal võiks olla erinevate levelite tugi. Väike ettevõtte vajab tegelikult turundust ja müüki, suured ettevõtted võibolla suuremat toetust, et minna julgemalt suurele turule.”

Lisa 14. Ettevõtete arhetüüpide empaatiakaardid

UUDSE TEHNOLOOGIAGA START-UP

Varases või kasvufaasis teadmumamahukas ettevõtte, kelle jaoks ekspordiga alustamine on tihedalt seotud turu valideerimisega, rahastuse ja usaldusväärsuse tõendamise. Teenuste sobivuse hindamisel on keskne küsimus, kas formaat aitab vähendada varajase turule sisenemise riski ja toetab realistlikku järgmist sammu.

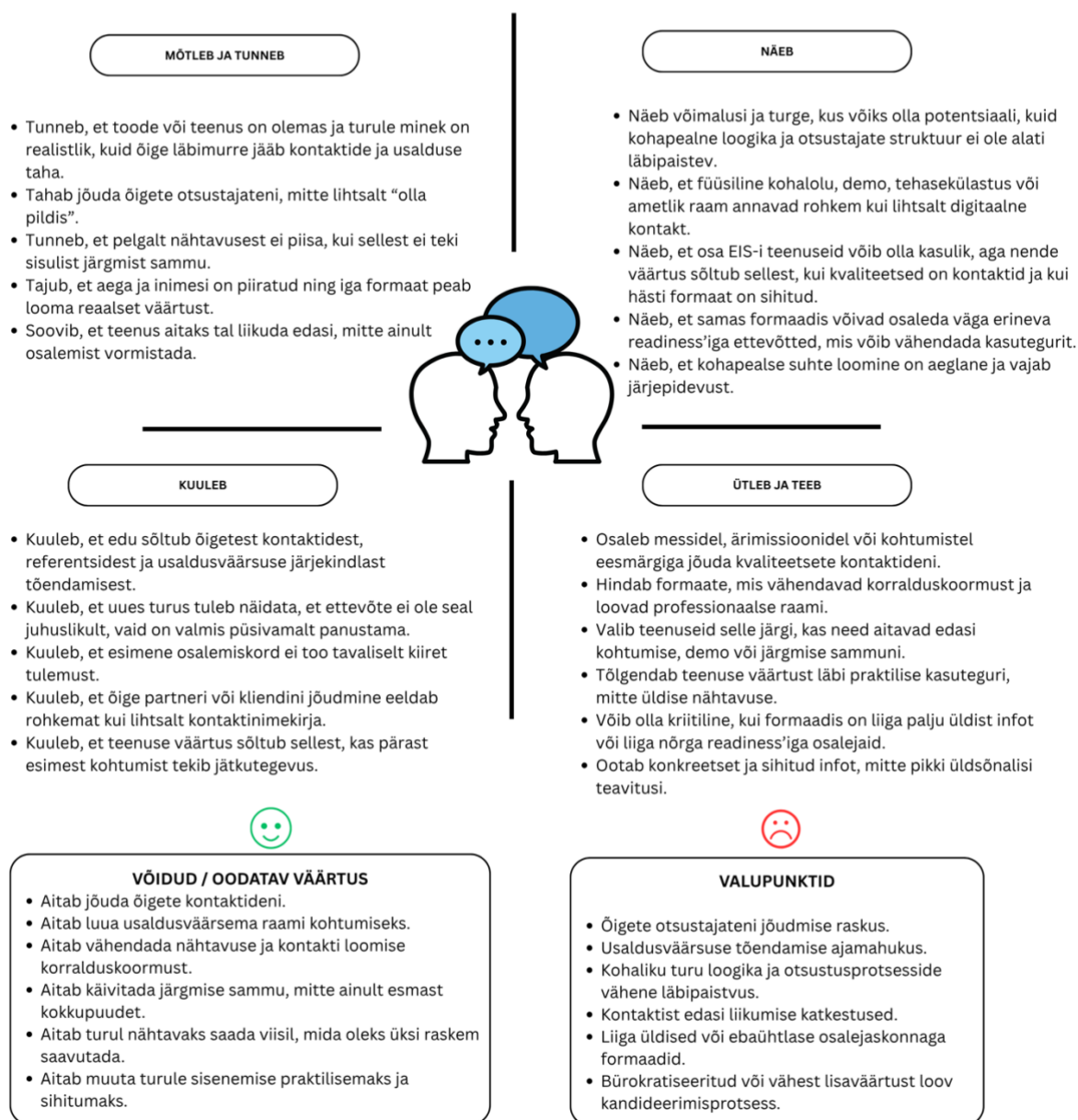


Koostatud intervjuude, fookusgruppide ja sünteesitööriistade põhjal

Lisa 14 järg

EKSPORDIVALMIS ETTEVÕTE

Ettevõtte, kellel on olemas pakkumine ja esmane valmisolek väliturule sisenemiseks, kuid kelle jaoks peamised kitsaskohad on õigete otsustajateni jõudmine, usalduse loomine ja kontaktist praktilise koostöövõimaluseni liikumine. Teenuse väärtust hinnatakse selle järgi, kas see aitab kaasa järgmise sammu tekkimisele.

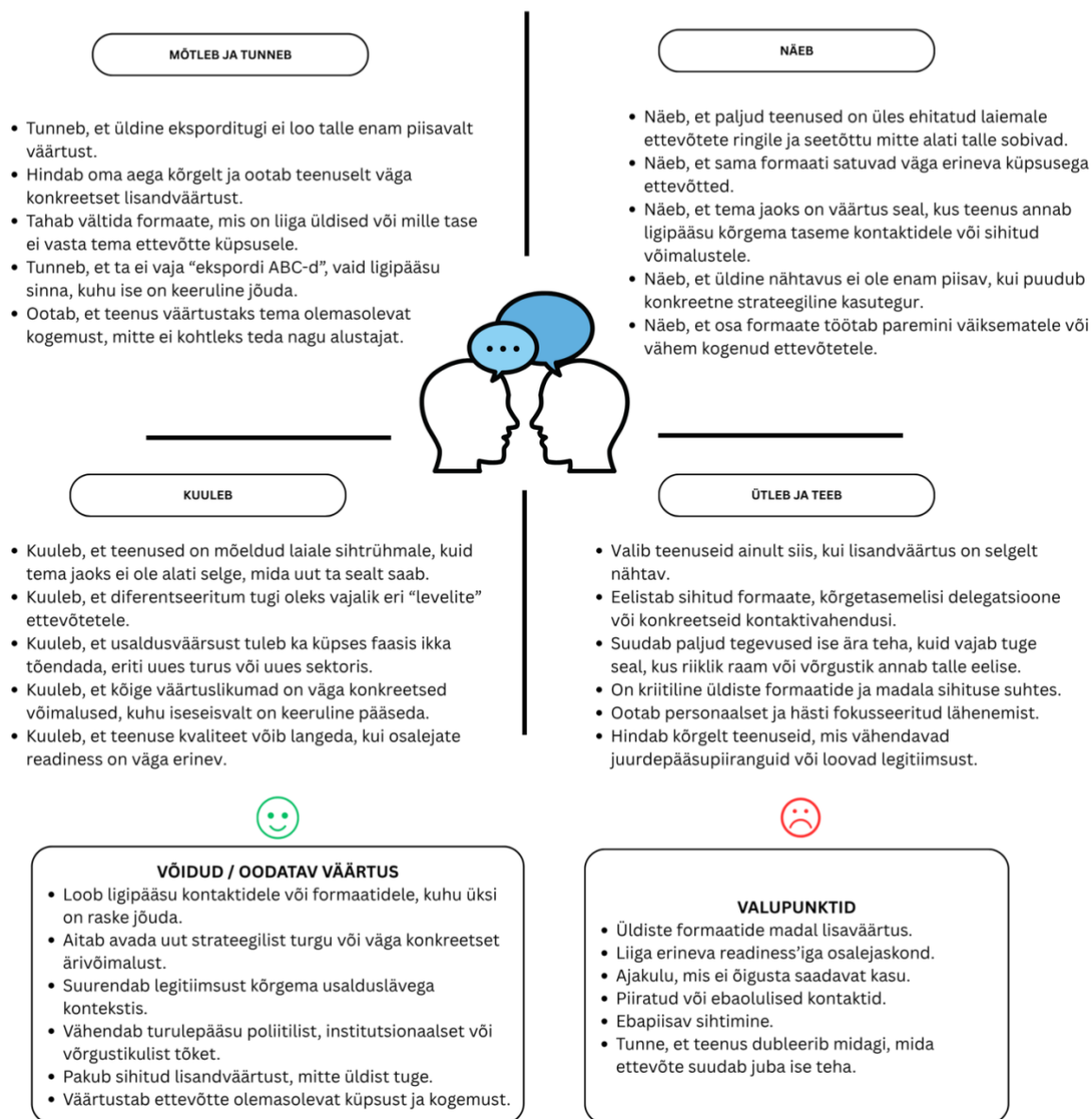


Koostatud intervjuude, fookusgruppide ja sünteesitööriistade põhjal

Lisa 14 järg

VÄLJAKUJUNENUD EKSPORTIJA

Kogenud eksportija, kelle jaoks üldine eksporditugi loob vähe lisandväärtust ning kes ootab teenuselt väga täpselt sihitud tuge, kõrgema taseme kontakte või ligipääsu formaatidele, kuhu iseseisvalt on keeruline jõuda. Teenuse sobivus sõltub sellest, kas see arvestab ettevõtte küpsust ja olemasolevat võimekust.



Koostatud intervjuude, fookusgruppide ja sünteesitööriistade põhjal

Lisa 15. Uuringutulemuste võrdlev süntees EISi ja ettevõtete peamiste väärtusmuustrite lõikes

Mustri nimetus	Ettevõtete vaade	EISi vaade	Kattuvus/erinevus	Järeldus
Usalduse tõendamine	Ettevõtted kirjeldavad, et usaldus ei teki presentatsioonist ega esmasest kontaktist, vaid referentside, auditite, demode, väiksemate tööde ja kohapealse tõestamise kaudu.	EISi vaates on sama loogika olemas: teenusesse sobiv ettevõtte peab olema päriselt valmis, vastama nõuetele ja suutma oma usaldusväärstust tõendada, sest vastasel juhul kahjustab see ka EISi enda usaldusväärstust.	Kattuvus	Usaldus on rahvusvahelistumisel keskne eeldus ja seda tuleb teenuste kujundamisel käsitleda eraldi väärtusena, mitte kõrvalmõjuna.
Otsustajani jõudmine	Ettevõtete hinnangul ei ole suurim raskus üldise kontakti leidmine, vaid jõudmine relevantse otsustaja või lõppkasutajani.	EISi ja ekspordinõuniku vaates on sama probleem nähtav: sihtturul on raske avada esimest ust ning messide või kontaktide väärtus sõltub sellest, kas jõutakse õigete inimesteni.	Kattuvus	Teenuse väärtus ei seisne kontaktide hulgas, vaid nende relevanttsuses ja otsustusõigusega inimeste juurde jõudmises.
Kontaktist edasi liikumine	Ettevõtted toovad välja, et kontaktist üksi ei piisa: edasi on vaja jõuda demo, trial'i, väiksema töö, lepingu või suurema tehinguni.	EISi vaates on siin pinget: teenuse rolli nähakse peamiselt esimeste kontaktide loomises, samas ettevõtted ootavad sageli tuge ka järgmistes etappides.	Osaline erinevus / pinget	Ettevõtete ja EISi vahel on rollitaju lõhe: ettevõtted ootavad rohkem edasi aitamist, kui teenuse praegune mudel ette näeb.
Mitte one-size-fits-all	Ettevõtted rõhutavad, et sektorid ja arengufaasid on väga erinevad: väikesed ja suured ettevõtted, deeptech, kaitse, merendus ja väljakujunenud tootmine ei vaja sama tüüpi tuge.	EISi fookusgruppides kinnitatakse sama: sektorite profiilid, kandidaatide kvaliteet ja ettevõtte readiness on väga erinevad ning ühtne valikuraam ei tööta hästi.	Kattuvus	Eksporditeenuste väärtus sõltub sobivusest ettevõtte faasi, sektori ja sihtturu loogikaga; universaalne teenusloogika vähendab väärtust.
Halduskoormus	Ettevõtted toovad välja, et sama info korduv küsimine, pikad vormid ja ebaefektiivne bürokraatia vähendavad teenuste kasutusmugavust.	EISi vaates nähakse samuti, et kandideerimisel on spetsiifilisi bürokraatiakohti ning ettevõtted ei mõista alati kriteeriume ega protsessi loogikat.	Kattuvus	Halduskoormus ei ole ainult ebamugavus, vaid mõjutab otseselt teenuste kasutatavust ja ettevõtte valmisolekut kandideerida.

Lisa 15 järg

Mustri nimetus	Ettevõtete vaade	EISi vaade	Kattuvus/erinevus	Järeldus
Füüsilise kohalolu väärtus	Ettevõtted kirjeldavad, et usaldus ja koostöö tekivad kiiremini siis, kui saab kohtuda kohapeal, näidata tehist, toodet või lahendust ning luua ametlikult toetatud kontakt.	Ekspordinõuniku vaates võib sihtturu ettevõtete toomine Eestisse olla tõhusam kui delegatsiooniga välisturule minek, sest kohapeal näitamine ja vahetu kontakt loovad parema suhte.	Kattuvus	Füüsiline kohalolu ei ole lihtsalt lisaväärtus, vaid paljudes sektorites usalduse, ligipääsu ja veenvuse keskne mehhanism.
Messi ja ühisstendi legitiimsus	Ettevõtted näevad, et messide ja ühisstendide väärtus ei ole ainult kontaktide kogumises, vaid nähtavuse, legitiimsuse ja usaldusväarsuse kasvatamises.	EISi vaates on sama loogika kaudselt olemas: nähtavus ja ärisuhete arendamine on olulised, kuid teenus ei toeta alati piisavalt kohaliku nähtavuse või <i>exposure</i> 'i poolt.	Osaline kattuvus	Messide väärtust ei tohiks hinnata ainult lühiajalise müügitulemuse alusel, vaid ka legitiimsuse ja suhtekapitali kasvatamise kaudu.
Turusignaal enne sisenemist	Ettevõtted rõhutavad, et uuele turule ei minda pimesi: enne on vaja signaali, turu kaardistust, esmast kompamist või selget viidet, et turul on nõudlus.	EISi vaates on sarnane readiness-loogika olemas: ettevõtte peab olema sisuliselt valmis ning kohalik tugi aitab enne suuremaid investeeringuid turgu tõlgendada ja läbi katsuda.	Kattuvus	Teenuse väärtus on suurim siis, kui see aitab ettevõtet enne suuremat panust vähendada teadmatusel tulenevat riski.
Müügivõimekuse lõhe	Mitmes ettevõttes tuleb välja, et tehniline või tootepõhine tugevus ei tähenda automaatselt tugevat müügi-, turundus- või kommertsivõimekust.	EISi fookusgruppides peegeldub see kaudselt väiksemate ettevõtete ja kasvulava teemana: kõik potentsiaalsed ettevõtted ei ole samas ekspordiküpsuse faasis.	Osaline kattuvus	Osalt ettevõtetel ei jää eksport toppama mitte toote, vaid müügi- ja äriarenduse võimekuse taha.
Eksport ja rahastus koos	Mõnes ettevõttes, eriti startup- või deeptech-tüüpi profiilis, sõltub ekspordi edenemine otseselt sellest, kas paralleelselt leitakse investorid ja rahastus.	EISi fookusgruppides nähakse samuti, et mõnes sektoris ei liigu investeeringuvalmidus ja ekspordivalmidus samas tempos.	Kattuvus	Mõne ettevõtetüübi puhul ei saa ekspordivalmidust hinnata lahus investeerimis- ja kapitalivajadusest.

Lisa 15 järg

Mustri nimetus	Ettevõtete vaade	EISi vaade	Kattuvus/erinevus	Järeldus
Valikukriteeriumide läbipaistvus	Ettevõtted tajuvad mõnikord, et teenuste loogika, sobivus või valikuprotsess ei ole nende jaoks piisavalt läbipaistev.	EISi fookusgruppides kinnitatakse sama: ettevõtted ei saa alati aru, millele rõhku panna või miks nad sõelast läbi ei lähe.	Kattuvus	Teenuse kasutuskogemust mõjutab lisaks sisule ka see, kui hästi ettevõtte mõistab valikuloogikat ja ootusi.
Teenuse kvaliteet vs täitmise surve	Ettevõtete vaates seda pinget otseselt ei sõnastata, kuid mõnes intervjuus on näha, et teenuse tegelik väärtus sõltub tugevalt formaadi sobivusest.	EISi fookusgruppides tuleb selgelt välja pinge teenuse täitmise ja sobivate kandidaatide kvaliteedi vahel.	Erinevus / EIS-sisene pinge	EISi sisemine mahu surve võib vähendada teenuse tegelikku sobivust ja väärtust ettevõtte jaoks.
Usaldusväärsuse kaitse	Ettevõtted kirjeldavad usaldust peamiselt oma vaatenurgast: kuidas seda tõestada kliendile.	EISi vaates lisandub teine tasand: sobimatu või ettevalmistamata ettevõtte kahjustab ka Eesti, teenuse ja vahendaja usaldusväärsust.	Osaline kattuvus	Usaldus ei ole ainult ettevõtte enda vara, vaid ka teenuse ja vahendava organisatsiooni maine küsimus.

Lisa 16. EISi eksporditeenuste väärtuspakkumise peamiste lõhede süntees

Teoreetiline lähtekoht	Empiiriline leid	Probleemi põhjus	Arendussuund
Teenuse väärtus kujuneb kasutusolukorras ning sõltub sellest, kas teenus aitab lahendada kliendi konkreetset probleemi ja vähendada ebakindlust (Anderson et al., 2006, lk 91, 94–98; Almquist et al., 2018, lk 6–7; Christensen et al., 2016, lk 4–6).	Ettevõtted tajusid EISi teenuste väärtust erinevalt sõltuvalt arengufaasist, valmisolekust ja turulemineku probleemist. Sama teenus ei loonud eri profiiliga ettevõtetele võrdset väärtust.	Teenuste väärtuspakkumine oli ettevõtete vaates liiga ühtlane ega arvestanud piisavalt ettevõtte arengufaasi, valmisoleku ja konkreetse turulemineku olukorraga.	Diferentseerida teenuste väärtuspakkumine ettevõtte arengufaasi, valmisoleku ja turulepääsu loogika järgi.
Avaliku teenuse väärtus kujuneb kokkupuutepunktides ning sõltub ka sellest, kui arusaadav on teenuste teekond ja järgmine samm (Strokosch & Osborne, 2023, lk 234–237; Trischler & Westman Trischler, 2022, lk 12).	Teenustesse sisenemine kujunes ettevõtete jaoks ajamahukaks ja mitmeetapiliseks. Korduv andmesisestus, ebaselged vaheetapid ja tunnetatud bürokraatia vähendasid kasutusmugavust.	Sisenemisprotsess sisaldas ettevõtte vaates madala väärtusega või halvasti põhjendatud etappe ning järgmine samm ei olnud alati selge.	Lihtsustada teenustesse sisenemise loogikat, vähendada korduvat infoesitust ning teha järgmine samm ettevõtte jaoks nähtavamaks.
Väärtuspakkumise mõistetavus sõltub kommunikatsiooni sidususest, sihtimisest ja puutepunktide kooskõlast (Ballantyne et al., 2011, lk 206; Fill & Turnbull, 2016, lk 344, 350; Mora Cortez et al., 2021, lk 419, 423).	Avalikud kanalid, nagu koduleht, sotsiaalmeedia ja uudiskirjad, mängisid väiksemat rolli kui otsekontakt EISi osapoolega. Info kättesaadavus oli ebaühtlane ning kanaliloogika mõjus ettevõtte vaates killustunult.	Teenuste kirjeldused, sihtrühmad ja kanalite rollid ei moodustanud ettevõtte jaoks selget tervikut ning info leidmine sõltus sageli juhuslikust kontaktist.	Kujundada selgem kanaliloogika, koondada ekspordiga seotud info ettevõtte jaoks lihtsamalt jälgitavaks ning tugevdada teenusekirjelduste arusaadavust.

Lisa 16 järg

Teoreetiline lähtekoht	Empiiriline leid	Probleemi põhjus	Arendussuund
Sama teenus ei loo eri ettevõtetele võrdselt väärtust, sest ekspordiprogrammide mõju sõltub ettevõtte lähtepositsioonist, kogemusest ja suutlikkusest teenusest saadud sisendit rakendada (Coudounaris, 2018, lk 83–85, 98, 102; Mota et al., 2021, lk 13–14).	Väiksemad ja varasemas arengufaasis ettevõtted vajasisid rohkem üldistatud tuge, samas kui küpsemad eksportijad ootasid kitsamalt sihitud lisaväärtust. Süvatehnoloogia ettevõtete ootused erinesid standardiseeritud formaatide ja sobivalt toetatud ressursside suhtes.	Teenuseportfellis kasutati sarnaseid formaate erineva valmisoleku ja vajadusega ettevõtetele, mistõttu teenuse sisu ja formaat ei sobitunud alati ettevõtte tegeliku olukorraga.	Kujundada teenuste portfelli sees erinevad teenusloogikad ja sisenemisteed eri küpsusastmega ettevõtetele.
Riikliku eksporditoet väärtus seisneb eelkõige turule sisenemise varajaste etappide ebakindluse vähendamises, usalduse, kontaktide ja turuteadmise kasvatamises ning järgmiste sammude toetamisel (Shaw, 2015, lk 395–397; Lederman et al., 2010, lk 258, 264; Martincus & Carballo, 2010, lk 441, 463–464; Malca et al., 2020, lk 832, 834, 846).	Ettevõtete jaoks oli kõige olulisem tugi see, mis aitas turgu valideerida, jõuda õigete kontaktideni ja luua usaldust. Teenuse väärtus ei seisnenud ainult kontaktide arvus, vaid nende sobivuses ja raamistikus.	Teenuste tulemusi hinnati ettevõtte vaates eelkõige selle järgi, kas need aitasid edasi järgmise praktilise sammuni. Kui teenus ei aidanud seda sammu selgitada, jäi ka selle tajutud väärtus nõrgaks.	Suurendada teenuste sihitust, parandada kontaktide kvaliteeti ning siduda eksporditeenused selgemalt ettevõtte järgmise praktilise sammuga.

Lisa 17. EISi eksporditeenuste empiiriliste väärtusmustrite koondus

Mustri tegur	EIS väärtuse_tüüp	Selgitus
Usalduse tõendamine	Suhteväärtus	EIS väärtus seisneb usaldusvääruse kasvatamises läbi demode, referentside, tehasekülastuste, riigi toe ja nähtava toimimise tõendamise.
Otsustajani jõudmine	Funktsionaalne väärtus; Suhteväärtus	EIS väärtus seisneb õigete kontaktide ja otsustajateni jõudmise hõlbustamises ning sissejuhatava usalduskeskkonna loomises.
Kontaktist edasi liikumine	Protsessiline väärtus; Suhteväärtus	EIS väärtus sõltub sellest, kas teenus aitab ettevõttel liikuda esmasest kontaktist edasi järgmiste sammudeni, nagu demo, trial, väiksem töö või läbirääkimine.
Mitte one-size-fits-all	Strateegiline väärtus	EIS väärtus kujuneb siis, kui teenus sobib ettevõtte arengufaasi, sektori eripära ja sihtturu loogikaga.
Halduskoormus	Protsessiline väärtus	EIS väärtus väheneb, kui teenuse kasutamine nõuab sama info korduvat sisestamist, pikki vorme või ebamõistlikku lisatööd.
Füüsilise kohalolu väärtus	Suhteväärtus; Funktsionaalne väärtus	EIS väärtus seisneb võimaluses luua usaldust kohapealsete kohtumiste, delegatsioonide, tehasekülastuste ja vahetu tõendamise kaudu.
Messi ja ühisstendi legitiimsus	Suhteväärtus; Protsessiline väärtus	EIS väärtus seisneb ettevõtte nähtavuse, legitiimsuse ja usaldusvääruse kasvatamises läbi professionaalselt korraldatud ühiste formaatide.

Lisa 17 järg

Mustri tegur	EIS väärtuse tüüp	Selgitus
Turusignaal enne sisenemist	Funktsionaalne väärtus; Strateegiline väärtus	EIS väärtus seisneb selles, et ettevõtte saab enne suuremaid investeeringuid paremini hinnata turu potentsiaali, sobivust ja sisenemisloogikat.
Müügivõimekuse lõhe	Strateegiline väärtus; Funktsionaalne väärtus	EIS väärtus võib seisneda selle lõhe vähendamises, kui teenus aitab kompenseerida ettevõtte nõrgemat müügi-, turundus- või äriarendusvõimekust.
Eksport ja rahastus koos	Strateegiline väärtus	EIS väärtus sõltub siin sellest, kas teenus arvestab, et mõne ettevõtte puhul liiguvad rahastusvalmidus ja ekspordivalmidus käsikäes.
Valikukriteeriumide läbipaistvus	Protsessiline väärtus	Selged kriteeriumid ja arusaadav valikuloogika suurendavad teenuse tajutavat õiglust ja kasutusmugavust.
Teenuse kvaliteet vs täitmise surve	Strateegiline väärtus; Protsessiline väärtus	EIS väärtus väheneb, kui teenust täidetakse mahu pärast ettevõtetega, kelle sobivus on nõrk ja kellele teenus ei loo tegelikku kasu.
Usaldusväarsuse kaitse	Suhteväärtus; Strateegiline väärtus	EIS väärtus sõltub ka sellest, et teenuses osalevad ettevõtted oleksid piisavalt valmis, sest see mõjutab kogu teenuse, EISi ja Eesti usaldusväarsust.

Lisa 18. Ettevõtete arendusootused EISI eksporditeenustele intervjuude põhjal

Intervjuu	Teema	Ettepanek	Tase	Illustreeriv tsitaat	Autori märkus
MER_1	rahastus	Luu tulemuspõhine või tagantjärele hüvitatav toetusmudel välisvisiitidele ja demodele	protsess	“Isegi näiteks see, et õnnestub välismaal mingi leping saada, et me saame pärast selle visiidi kulu katta, midagi sihukest võiks täitsa olla.”	Ettepanek tuli väga konkreetselt intervjuust
MER_1	sihtimine	Aidata ettevõtetel jõuda investorite, VC-fondide ja suurte otsustajateni	võrgustik	“Meil oleks abi kindlasti nende suurettevõtetega kohtumistest. Ja investorite laua taha saamine on ka üks asi, mida võib-olla EISI kaudu oleks jube hea, kui saaks. Just välismaa investoriteni jõudmine või nendega mingite VC fondidega kohtumised.”	Tugev ja konkreetne arendusettepanek
KA_2	protsess	Kohandada messi- ja eksporditeenuste kandideerimisküsimused sektori loogikale sobivaks	protsess	“See kandideerimine sinna on nagu veits naljakas selles suhtes, et kui me räägime kaitsetööstuse mütsist, siis nad küsivad, et millisel määral ettevõtte hindab ekspordi kasvu läbi selle messil osalemise. Ma võin sinna panna mis iganes numbri, see ei vasta elu sees tõele. Kaitsetööstussektoris ei ole sellist müügiprognoosi. /---/ See on pigem nähtavuse tekitamine, kontaktide loomine.”	Praegused küsimused eeldavad müügiprognoose, mida kaitsektoris ei ole realistlik anda
KA_2	sihtturuinfo	Pakkuda kvaliteetseid sihtturu-uuringu pakette konkreetse tootevaldkonna lõikes	teenus	“Ma arvan, et iga ettevõtte jaoks on selline sihtturu-uuring konkreetse tootevaldkonna lõikes ääretult oluline, et hinnata, kas on üldse mõistlik minna. Võib-olla turul on nii tugev oma kaitsetööstus, et sa võid sinna minna, aga lõpuks hankesse ikka ei jõua. Mina näiteks tahan oma valdkonna turu-uuringut, parimate uuringufirmade poolt tehtud selliseid materjale, mida tõesti võib kasutada. Umbes poole sellest suudab inimene teha avalike allikatega ära, aga seal on mingisugune asi, kus uuringufirmad viivadki läbi küsitlusi ja analüüsivad.”	Ettevõtte rõhutas, et avalikest allikatest üksi ei piisa

Lisa 18 järg

Intervjuu	Teema	Ettepanek	Tase	Illustreerivad tsitaadid	Autori märkus
IKT_3	teenuse loogika	Säilitada vajaduspõhine ja avatud teenuseloogika, mitte suruda ettevõttele peale ebavajalikke teenuseid	teenus	“Me teame, et see teenus on olemas. Kui seda vaja peaks minema, kindlasti kasutame seda siis, kui seda peaks vaja minema, kui siinamaani ei ole nii tungivat soovi olnud, et peaks kasutama.”	Ettevõtte tunnetab, et nende puhul on kasulik just vajaduspõhine kasutus
IKT_3	sihtimine	Parandada <i>match-making</i> ’u kvaliteeti, et kohtumised jõuaksid päriselt asjakohaste partneriteni	võrgustik	“Neil on mingi selline programm, et nad ise <i>match</i> ’ivad sulle ettevõtteid, kellega koha peal kokku saada. Aga alati need ettevõtted, kellega sind <i>match</i> ’itakse, nagu see ei <i>match</i> ’i üldse. Teed lihtsalt selle mingi jada ära selleks, et saada sinna koha peale, et seda reaalselt väärtustada. Aga see vahepealne bürokraatia seal on lihtsalt selline, kus mingit kasu eriti ei saa.”	Ettevõtte hinnangul ei vasta teenuse sisu nende tegelikule ekspordivajadusele
DT_4	partneri valideerimine	Arendada tuge välispartnerite valideerimiseks algusfaasi ettevõtetele	teenus	“Kui meiega võtavad mingist Koreast, Jaapanist või Hiinast ühendust mingid ettevõtted, et kuidas neid valideerida, et kas nad on päris, kas neil on käive, millal nad on registreeritud, siis see valideerimine on midagi, mis algusfaasis ettevõtetele läheb.”	Ettevõtte näeb väärtust kontaktide taustakontrollis ja usaldusväarsuse hindamises
DT_4	investorid	Laiendada võrgustikke süvatehnoloogia investorite suunal	võrgustik	“Nüüd meie <i>startup</i> ’ina meile investorite leidmine on selline asi võib-olla, mis ei eelda tehnoloogiliselt nii diipi minekut selle konsultandi poolt. Ma näeks, et neil oleks tegelikult võimalus teadlikult arendada näiteks oma võrgustikku selle valdkonna investeerivate investorite ringi laiendades.”	Ekspordi ja investeringute leidmine on nende puhul omavahel seotud
HY_5	tehingu tugi	Aidata suure potentsiaaliga tehinguid teadlikumalt lõpuni viia	teenus	“Suurem tehing, suurem lootus, et tehing lõpuni viia. Kas see riigile võiks olla huvitav, väljavalitud püüda aidata viia suurele tehingule lõpuni.”	Ettevõtte näeb väärtust sihitud toetuses suuremate võimaluste realiseerimiseks

Lisa 18 järg

Intervjuu	Teema	Ettepanek	Tase	Illustreeriv tsitaat	Autori märkus
HY_5	rahastus	Teha ekspordilaenu kasutamine oluliselt lihtsamaks	protsess	“Ekspordilaen on väga vajalik toode, mis tuleb teha palju kergemaks.”	Instrumenti peetakse vajalikuks, kuid selle kasutusloogika tundub liiga raske
MER_6	ürituste ajastus	Ajastada valdkondlikud kohtumised messidest eraldi, mitte pressida neid tihedasse messigraafikusse	protsess	“Samal perioodil, kus toimus see mess, saada klientidega sellise suure grupiga kohtumisi või presentatsioone oli praktiliselt võimatu. Kui on väga suur grupp inimesi, siis ta ei ole väga selge fookusega.”	Sektori jaoks võiks toimida paremini suurte üritustega ajaliselt nihkes ja fokuseeritud formaat
MER_6	valdkonnaspetsiifilisus	Kohandada eksporditeenuste formaat valdkonnaspetsiifilise maks, mitte kasutada <i>one size fits all</i> loogikat	teenus	“Kui me tahame päriselt sektorisse sisse saada, peab toimuma regulaarsus. See ei tohi olla ühekordne, vaid regulaarselt toimuv ürituste sari, näiteks kaks korda aastas. Siis hakkab tekkima suhe ja regulaarsus. Sa pead näitama, et sa oled kohal aastaid.”	
KA_8	lõppkasutajad ja otsustajad	Aidata ettevõtetel jõuda messidel ja missioonidel päriselt oluliste lõppkasutajate ja otsustajateni	teenus	“Rõhku läheb alati sellele, et kellega te tahate kohtuda, aga tegelikult see tihtipeale ei tule. See lõppkasutajateni jõudmine või nende oluliste inimeste saamine sinna alale või boksi jääb nagu mingitel hetkedel pisut nõrgaks.”	Ettevõtte hinnangul jääb praegustes formaatides nõrgaks just õigete inimeste boksi või kohtumisalale toomine
KA_8	valdkonnaspetsiifilisus	Pakkuda valdkondlikult personaalsemat ja valdkonnaspetsiifilist lähenemist	teenus	“Eesti on piisavalt väike riik, et universaalne lähenemine kõikides asjades ei tööta. Pigem saaks olla personaalsem ja läbimõeldum.”	Ettevõtte rõhutab, et universaalne teenuseloogika ei arvesta sektori eripära piisavalt

Lisa 18 järg

Intervjuu	Teema	Ettepanek	Tase	Illustreeriv tsitaat	Autori märkus
MM_9	usaldus ja visiidid	Organiseerida otsustajate ja partnerite visiite Eestisse, et kasvatada usaldust	teenus	“Võiks olla vastupidi, et organiseerida neid valdkonna ettevõtteid Eestisse külastama. Reaalselt näidata kohapeal seda elu. See aitab usalduse kasvatamisele niivõrd palju kaasa.”	Ettevõtte hinnangul aitab tehase ja võimekuse kohapealne näitamine usaldust oluliselt kiiremini kasvatada
MM_9	müügitugi	Arendada ühise müügi- või turuarenduse tuge ettevõtetele, kellel endal pole tugevat rahvusvahelist müügivõimekust	teenus	“Küsimus on pigem selles, et kuidas me saame midagi paremaks teha. See, et meil on igaühel mingi super müügimees seal, ei ole tegelikult reaalsus täna ja tõenäoliselt ei hakka ka olema. Aga kui ühisel jõul panna jõud kokku, et meil oleks sellised tegelased, kes aitavad sellele kaasa, siis need tulemused oleks võibolla paranenud.”	Mingi osa ettevõtteid vajab lisaks nähtavusele ka ühist turuarenduse või müügi aktiveerimise tuge
PU_10	kontaktid ja müük	Liikuda uuringutelt ja üldiselt toel suurema kontaktide loomise ja aktiivse müügitöö suunas	teenus	“Uuringud ja toetused ja kõik sellised on toredad asjad, aga tegelikult on ettevõtetele lihtsalt kontakte vaja. Nad suudavad ise sealt edasi suures pildis asjad ära lahendada. Teil peaks olema kakskümmend suurepärase müügiinimest, kellel on Eesti ettevõtete portfelli kaasas, kes lihtsalt rändavad mööda maailma ringi.”	Ettevõtte hinnangul vajavad ettevõtted uuringutest rohkem reaalseid kontakte ja edasi liikumise võimalusi

Lisa 18 järg

Intervjuu	Teema	Ettepanek	Tase	Illustreeriv tsitaat	Autori märkus
PU_10	müügitugi ja delegatsioonid	Tugevdada EISI aktiivset rahvusvahelist müügirolli ja kontaktide toomist Eestisse	teenus	“Tegelikult oleks vaja Eestisse tuua nii palju kontakte kui võimalik, mitte ainult viia kontakte. Lähed puidutööstuse konverentsile, kogud kokku mingi pundi inimesi ja ütled, et me korraldame Eestisse äridelegatsiooni. Ma arvan, et palju rohkem inimesi tuleb tuua Eestisse.”	Ettevõtte pakub, et EIS võiks tegutseda aktiivsemalt Eesti ettevõtete portfelli esindajana ning tuua partnereid Eestisse
PU_10	müügivõimekus	Tugevdada müügi- ja turundusvõimekuse tuge, sest hea toode üksi ei vii eksporti	teenus	“Eksport on müük minu jaoks. Kui me võtame mingid väiksemad ettevõtted, kellel tegelikult on super toode, aga nagu võimatu välismaale saada, sest lihtsalt müügi võimekust on null, siis sa ei saa mitte kunagi eksportima hakata. Ma arvan, et see on üks asi, mis on väga selgelt puudu.”	Ettevõtte hinnangul jääb väiksematel ettevõtetel eksport sageli müügivõimekuse taha
TO_11	järjepidevus	Jätkata töötavaid messi- ja kontaktiformaate, mitte lõhkuda juba toimivaid tegevusi	teenus	“Minu soov oleks, et see, mis on olnud, toimuks edasi. Töötavaid asju ei maksa lõhkuda. /---/“	Ettevõtte hinnangul loovad olemasolevad messiformaadid päriselt väärtust ja peaksid jätkuma

SUMMARY

HIGH VALUE OPPORTUNITY COMPANIES' EXPECTATIONS OF THE VALUE PROPOSITION OF EXPORT SERVICES: THE CASE OF THE ESTONIAN BUSINESS AND INNOVATION AGENCY

Kärt Laas

The aim of this Master's thesis was to assess the suitability of the business customer value proposition of the Estonian Business and Innovation Agency (Enterprise Estonia) for high value opportunity companies in relation to their expectations and needs. More specifically, the thesis identified the main mismatches in how companies interpret the perceived value of export services, participation conditions, service entry logic and communication, and formulated development directions to support the adoption of these services.

The theoretical framework combined literature on the internationalisation of high value opportunity companies, export barriers, business customer value propositions, export marketing and public sector service design. The empirical part of the study followed a qualitative research design and was based on the first half of the Double Diamond framework, focusing on the Discover and Define stages. Data collection combined document analysis, interviews with companies, interviews with export advisers, focus group discussions with EIS project managers and service design synthesis tools. As part of the study, the author created a stakeholder map, a service entry process map, a service blueprint, company archetypes, empathy maps and synthesis tables in order to interpret the service experience and identify the main gaps in the value proposition.

The findings showed that the main barriers to internationalisation for high value opportunity companies do not arise primarily from a lack of general market information. Instead, the most significant barriers are related to limited internal resources, the need to assess the real potential of a target market before entering it, difficulties in reaching the right decision-makers, lack of trust and references, and the time-consuming nature of turning initial contacts into meaningful

business opportunities. For companies, internationalisation is not perceived as a simple growth opportunity, but as a process that requires organisational capacity, sales capability, long-term commitment and the ability to reduce perceived risk.

The results also showed that the value of Enterprise Estonia's export services does not emerge from the mere existence of a service or its formal format. Companies perceived services as valuable when they helped them solve a concrete problem related to market entry. The most valuable services were those that supported market validation, access to relevant contacts, credibility-building, practical next steps and clearer decision-making. The perceived value of services emerged on functional, process-related, relational and strategic levels. However, the same service did not create equal value for companies in different development stages. Early-stage companies needed validation, expert advice and clarity about the first step. Export-ready companies valued access to the right contacts, trust and practical progress. More established exporters expected precise targeting, high relevance and additional value beyond general visibility or networking.

The study further showed that the suitability of Enterprise Estonia's export services depends on how clearly companies understand who the service is for, what participation requires and what practical next step the service supports. A mismatch emerged when services were described too generally, when the role of the service in the company's export journey was unclear, or when the administrative effort of entering the service was not visibly connected to the expected value. In such cases, even potentially useful services could be perceived as less relevant or too burdensome.

Communication was found to be an important part of the value proposition rather than a separate support activity. Companies considered personal or mediated contact the most effective way of discovering and interpreting export services. At the same time, public channels did not always provide a clear understanding of service suitability, participation conditions or expected benefits. This means that communication should not only make services visible, but also help companies interpret whether a specific service is relevant to their situation and how it can support their next export step.

Based on the findings, the thesis proposes four practical development directions for Enterprise Estonia. First, export services should be differentiated more clearly according to the company's development stage, export readiness and market entry problem. Second, services should be

linked more explicitly to the company's next export step and follow-up logic. Third, proactive and targeted direct communication should be strengthened and aligned with a clearer public information logic. Fourth, the national export portal and/or Enterprise Estonia self-service digital environment should be developed as a more unified digital entry point that brings together service information, suitability assessment, participation conditions and the reuse of already submitted company information.

The author's contribution lies in synthesising the results of the user research through service design tools and translating them into targeted development directions for Enterprise Estonia's export services. The thesis does not present final service concepts, but rather defines the main problem areas and development logic for the next stage of service development. Since the study focused on the Discover and Define stages of the Double Diamond framework, the results can be used to formulate design briefs for the Develop stage. These briefs could support the prototyping and testing of solutions related to service suitability, the export portal entry journey, communication logic and the targeting of support together with high value opportunity companies.

The results of the thesis can be used by Enterprise Estonia to refine the value proposition of its export services, improve service entry logic, develop clearer communication and differentiate services according to the needs of different types of companies. Further research could validate the findings with a larger sample and a quantitative approach, as well as examine how the proposed development directions affect service suitability, adoption and perceived value over time. It would also be useful to study how different service logics function across sectors and to what extent target group-based differentiation influences companies' willingness to participate in public export services.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kärt Laas,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

KÕRGE LISANDVÄÄRTUSEGA ETTEVÕTETE OOTUSED EKSPORDITEENUSTE
VÄÄRTUSPAKKUMISELE ETTEVÕTLUSE JA INNOVATSIOONI SIHTASUTUSE
NÄITEL,

mille juhendaja(d) on Riina Tomast ,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli
digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;

3. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu
Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga
CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele
suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse
kehtivuse lõppemiseni;

4. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

5. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kärt Laas

18.05.2026