

# MUSIC ESTONIA

EESTI MUUSIKAETTEVÖTLUSE ARENGU-  
JA EKSPORDISTRATEEGIA 2020 – 2023



<b>SISSEJUHATUS</b> .....	1
<b>MUUSIKAETTEVÕTLUS – SEKTORI JA TRENDIDE ANALÜÜS</b> .....	3
Muusikaettevõtlus kui sektor .....	4
Muusikaettevõtlus Eestis .....	11
<b>MUUSIKAETTEVÕTLUSE ARENDAMINE EUROOPA LIIDUS JA EESTIS</b> .....	14
Muusikaettevõtluse arenguvajadused Eestis.....	15
<b>MUSIC ESTONIA</b> .....	19
Missioon .....	19
Visioon .....	19
Sihtgrupid .....	20
Koostööpartnerid Eestis .....	20
Rahvusvahelised koostööpartnerid .....	21
Arengusuunad.....	21
Tegevused .....	22
<b>EESTI MUUSIKAETTEVÕTLUSE ARENGU- JA EKSPORDISTRATEEGIA 2020–2023</b> .....	25
Strateegilised eesmärgid.....	25
Teenused ja tegevused 2020-2023.....	28
Võrgustumine ning rahvusvahelised tegevused.....	33
Ökosüsteemi arendustegevused.....	33
Tegevuskava .....	34
Finantsanalüüs.....	35
Riskide analüüs.....	37

# SISSEJUHATUS

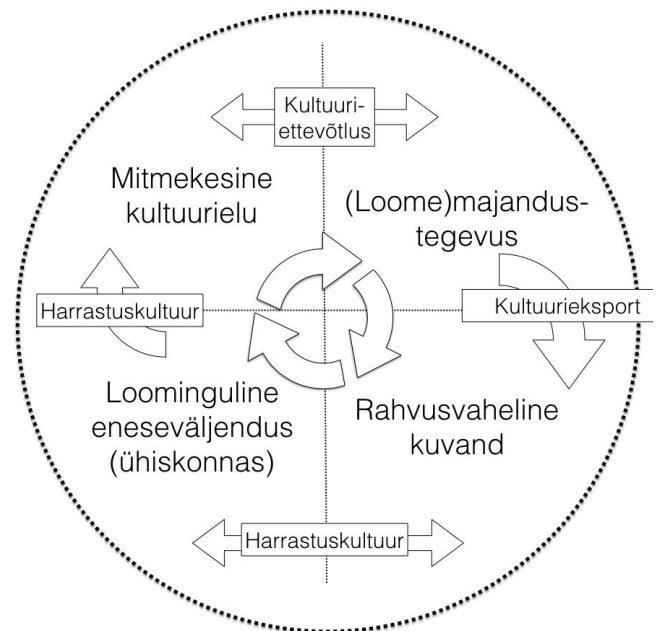
Muusika on ühiskonnas kõikjal - igahommikus raadioprogrammis, igal reedel Estonia kontserdisaalis ERSO kontserdil; Philly Joe's jazziklubis ja harrastuskoori proovis, kandes lootust pääseda järgmisele üldlaulupeole. Muusika on tänapäeval igas telefonis, õigupoolest jõuab sinna digiteenuste nagu Spotify vahendusel, sadadel kontserdilavadel üle Eesti, Ooperipäevade programmi peaesinejast Kannu Pubis nädalalõputi rahvast tantsutava bändini. Eesti rahvas on aktiivne muusikakuulaja, soetades umbes 2 miljonit kontserdipiletit aastas<sup>1</sup> ning kuulab ja avastab oma muusikat endiselt enim raadio, sh autoraadio vahendusel, ehkki digipööre on ka siin täies hoos<sup>2</sup>. Muusika läbib ühiskonda mitmel tasandil, rahvusliku ja subkultuurilise identiteedi looja ja kandjana, igapäevaelu saatva kõlatausta ning hingeraputavate kultuuriliste elamustepakkujana ning ka olulise majandussektorina, luues töökohti ja lisaväärtust paljudele ettevõtetele.

Muusika rolli ning panust ühiskonda võib vaadelda läbi nelja üldistatud väärtuse liigi (joonis 1). Muusikaga tegelemise, selle valdkondliku ja riikliku arendamise ja toetamise läbi on meil **mitmekesisem professionaalne kultuurielu**, mille üheks aluseks on õitsev **loominguline eneseväljendus** harrastuskultuuri näol. Professionaalne muusikaline tegevus jõustab muusikaettevõtlust ning seega muusikat kui **(loome)majandustegevust** ning lõpuks on nii meie professionaalne kõrgtase, nt Arvo Pärdi looming, Maarja Nuut, Trad.Attack! või Tommy Cash eesti muusikasaadikutena maailmalavadel, kui ka harrastuskultuur paljude kooride näol oluline osa Eesti **rahvusvahelisest kuvandist**.

*Joonis. Kuidas muusika loob väärtust ühiskonnale*

## Muusika valdkond on terviklik ökosüsteem

Traditsiooniliselt eristame sageli muusika kui kultuuri ning muusika kui loomemajanduse (eelnevatel aegadel kui meelelahutustööstuse) teineteisest kui erinevate eesmärkidega tegelevad, omavahel mitte lõikuvad tegevusvaldkonnad. Selline vaade on aegunud ning pole kunagi olnud põhjendatud - muusika valdkond on kompleksne ökosüsteem, kus toimetavad läbipõimunult nii eraisikust loovisikud kui ka ettevõtted, erinevad ühingud ja riik läbi nii kultuuri- kui ka loomemajanduspoliitika. Traditsioonilised polaarsused kultuur(kunst) vs meelelahutus; süvamuusika vs kommertsmuusika, riiklikult subsideeritud vs turupõhine, loovisik vs ettevõtja - on aegunud ning ebakonstruktiivsed viisid muusikavaldkonda analüüsida.



Loovisikud on aina enam mitmes vormis ettevõtjad ning iseenda loomingu tegevuse äriühid. See trend ei peegelda mitte loomevaldkonna eripära, vaid pigem juhatab sisse suuremat pööret kogu tuleviku töö iseloomus. McKinsey Global Institute 2016 uuringu<sup>3</sup> kohaselt on tänaseks 15-20% nn arenenud riikide tööjõust sõltumatu (vabakutseline teenuseosutaja) ja tulevikus võib see osakaal märkimisväärtelt kasvada. See pööre

<sup>1</sup> Allikas: Eesti Statistikaamet, tsiteeritud EKI loomemajanduse kaardistuses [https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/13\\_muusika.pdf](https://www.kul.ee/sites/kulminn/files/13_muusika.pdf)

<sup>2</sup> Allikas: Eesti elanike muusika kuulamise harjumused, uuring 2018, Kantar Emor, <https://media.voog.com/0000/0041/3129/files/Muusika%20kuulamise%20uuring%202018-aruanne.pdf>

<sup>3</sup> Allikas: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>

võib positiivselt mõjutada tööhõives aktiivse osalemise trende ja nii panustada ka tootlikkuse kasvu majanduses üldiselt.

### **Eesti muusikal on globaalne suund ja potentsiaal**

Kuna Eesti kui turg on väga väike, saab Eesti muusika sektor kasvada vaid suunaga välja ning seega saab valdkonna arenguvisioni alustalaks olla ainult rahvusvahelise - globaalne ambitsioon ning regionaalne realiteet. Valmisolek konkureerida rahvusvahelisel turul peab olema läbivaks teemaks nii muusikute ja loomemajanduse ettevõtjate koolitamisel kui ka sektori arendusinstrumentide kujundamisel.

### **Muusikaettevõtlus on Eesti muusikasektori arengu- ja kasvumootor**

Kui Eesti muusikavaldkonna arenguruum on suunaga globaalsele tasapinnale, siis mille toel saab see kasv toimuda? Riiklik kultuurirahastus ei ole kasvuteel, pigem on positiivne prognoos taseme säilimine. Muusika osakaal kultuurirahastusest on niigi suur, seega on selle kasv veelgi vähetõenäolisem. Muusikavaldkonna väärtusahela keskse telje moodustavad loovisikud ja kollektiivid ning neile vajalike teenuste pakkujad teostavad ennast peamiselt läbi väikeettevõtete. Just see osa on enim kasvuvõimeline - artist, kes lööb maailmalavadel läbi, loob käivet ja tulu oma meeskonnale, kelleks on mäenedžment, agentuur(id), plaadifirma, levitaja, turundaja jt. Muusikalooja, kelle loomingut esitavad tippasemel artistid või kollektiivid, loob väärtust ka oma kirjastajale ja mäenedžerile, rääkimata artistist. Lühidalt: Eesti muusikasektor saab kasvada vaid valdavalt käibe toel, mis tuuakse sisse väljast (eksporditulu) ning seda juhib omakorda Eesti muusika edukas konkurents maailmalaval (rahvusvahelistumine).

Käesolev arengustrateegia käsitleb Music Estonia nägemust ning tegevusplaani Eesti muusikaettevõtluse valdkonna arendamiseks järgmise nelja aasta vältel, 2020-2023.

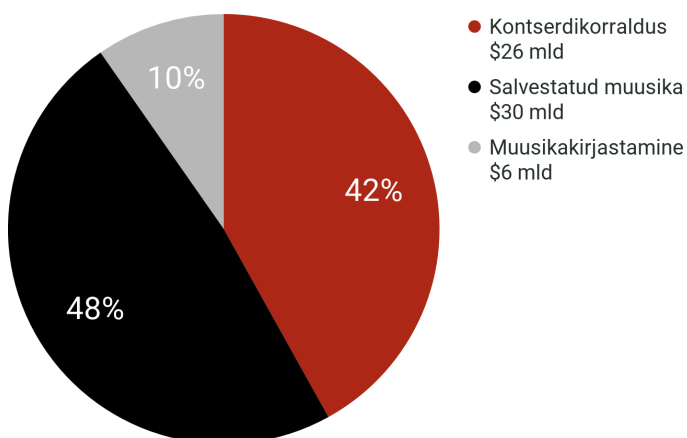
# MUUSIKAETTEVÕTLUS – SEKTORI JA TRENDIDE ANALÜÜS

Muusikaettevõtlus ehk kõnekeeles muusikatööstus on majandusharu, mille keskseks väärtuseks ning tuluallikaks on muusikaline looming selle kõigis väljendusvormides - **heliteostena** (intellektuaalne omand), **salvestatud muusikana** ning **kontsertesitusena**. Hävitustöö, mida digitaalse tarbimise pööre tõi kaasa salvestatud muusika sektorile vahemikus 1999–2014 on ilmselt üks enim kajastatud näiteid innovatsiooni nihestusjõust. Alates 2015ndast on aga isegi salvestatud muusika tootmisest ning turustamisest tekkivad tulud taas kasvule pööranud ning seda just tänu uutele tehnoloogiatele – voogedastus- ehk *streaming*-platvormidele, kelle seas globaalseks liidriks on Rootsi ettevõtte Spotify. Vähem räägitakse kontserdikorralduse sektori stabiilsusest ja kasvust ning seda peamiselt globaalselt killustatud andmete tõttu.

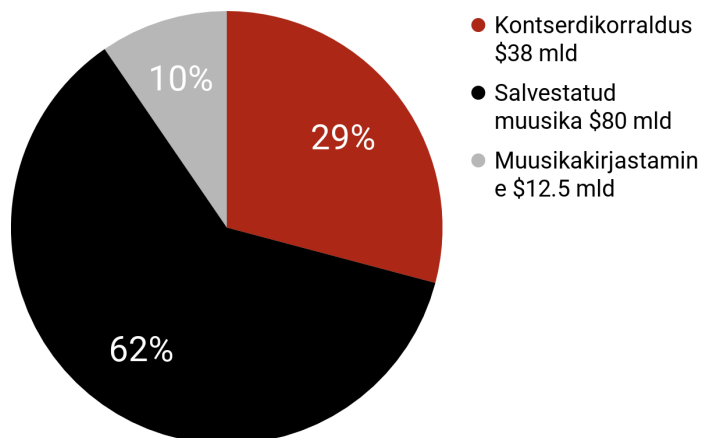
Viimastel aastatel nähakse üleilmse muusikatööstuse tulevikku aina positiivsemates värvides. Goldman Sachs ennustab oma 2016. aasta raportis “*Music In The Air: Stairway to Heaven*”<sup>4</sup> kogu muusikasektori kasvu tänaselt \$62 miljardilt (2017. aasta seis) kuni koguni ca \$132 miljardini aastal 2030, kusjuures valdava osa kasvust moodustab prognoosi järgi just salvestatud muusika digitarbimise kasv:

*“Muusikatööstus on pärast ligi kahte aastakümnet uue ajastu lävel. Voogedastusteenuste nagu Spotify, Pandora jt kasv ning areng on käivitanud muusikas teise digitaalse revolutsiooni, mis erinevalt algse piraatluse lainega pigem loob ja kasvatab väärtust, kui hävitab seda”.*

2017, kokku \$62 mld



2030 prognoos, kokku \$130 mld



Joonis: Goldman Sachsi prognoos muusikatööstuse tulude kasvust ja jaotumisest aastaks 2030

## Salvestatud muusika digitarbimine kasvab globaalselt

Teise olulise globaalse trendina tuleb ära märkida Lõuna-Ameerika ning Aasia ja Australaasia regioonide kiire kasv muusika digitarbimise turgudena. Juba mitmendat aastat kasvab enim just Lõuna-Ameerika (16.8%),

<sup>4</sup> Raport on osaliselt uuendatud andmetega leitav <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/infographics/music-streaming/>

mida 2018 juhtis regiooni suurim turg Brasiilia (15.4%) ning endiselt kasvavad ka Tšiili, Mehhiko ning Kolumbia. Ida-Aasias on viimastel aastatel füüsiliste albumite müügi järsust kukumisest toibunud Jaapani salvestatud muusika turg taas jällegi digitarbimise mõjul kasvama hakanud (3,4%) ning jõudsalt suureneb ka Lõuna-Korea (ligi 18%). Põhja-Ameerika salvestatud muusika turg näitas samuti 14% kasvu, seda puhtalt tasuliste voogedastusteenuste kasutajate hulga suurenemise toel. Ainsa neutraalse regioonina tuleb ära märkida Euroopa, kus tasuliste voogedastusteenuste kasutajate 30%-lisele tõusule hoolimata jäi kokkuvõtteks kasv vaid 0,1% peale. Põhjuseks Euroopa suurima turu Saksamaa jätkuv füüsiliste albumite müügi langus, kuid ilmselt ka üldine turu konsolideerumine – digitarbimine on siin arenenud kõige kauem. Kokkuvõtteks on globaalne digiteenuste märkimisväärne tarbimise kasv hea uudis kõigile, kuna oma loomingukskataloogi levitamine voogedastusplatvormidel ei küsi asukoha järele. Fännibaasi on vähemalt teoorias võimalik arendada kõikjal ja kõikjalt.

### **Muusika litsentseerimine audiovisuaalmeediasse on suure potentsiaaliga tulevikusuund**

Sünkroniseerimine ehk muusika litsentseerimine filmi, videomängu, reklaami või aina mitmekülgsemasse veebipõhisesse videomeedia toodangusse on kasvav ning väga kõrge potentsiaaliga turg muusika jaoks. Ehkki salvestatud muusika andmestikku koguva ning analüüsiva IFPI iga-aastase *Global Music Report*<sup>5</sup> kohaselt püsib süngtulude osakaal ca 2–3% vahel salvestatud muusika kogutuludest, siis tuleb arvestada, et valdav osa litsentseerimistingutest sõlmitakse otse muusika õigusteomaniku ning AV-sisu tootja vahel, tehingute mahud pole avalikud ning jäävad välja traditsioonilistest muusikatööstuse andmestikest. Kaudsed indikaatorid on aga üldised investeeringud ja turumahud. Näiteks investeeris Netflix 2018. aastal ca 12 miljardit USD originaalsisu tootmisse<sup>6</sup>, Apple TV 6 mld, Amazon 4,5 mld ning Hulu 2,5 mld<sup>7</sup>. Filmi ja seriaalide tootmine hõlmab ka palju muusikat, nii originaalloomingut kui ka olemasolevate teoste litsentseerimist. VOD turule tuleb lähikuudel ka Disney+, uus AV-voogedastuskanal. Teine massiivne ning kasvav turg on mängutööstus, mis jõuab 2019. aastal mahult ca 150+ mld USD-ni<sup>8</sup>. Ehkki mängudesse tellitakse valdavalt originaalmuusika ning selle loomine ja tootmine on väga spetsiifiline ala, hõlmates reeglina just videomängu muusika- ja helidisaini loomisele pühendunud ettevõtteid, siis aina enam litsentseeritakse ka mängudesse juba valmis ning välja antud salvestatud muusikat. Lõpuks on oluline ka kasvav audiovisuaalne sisu sotsiaalmeedia platvormidel ning mitmesugustes teistes digitehnoloogia toodetes, kuhu muusika litsentseerimise õiguslik raamistik ja head tavad on veel alles välja kujunemas. Oluline on ka süngvaldkonnas taas märkida kasvavate Aasia turgude potentsiaali.

Muusikatööstuse globaalseid trende kokku võttes tuleb ühelt poolt märkida massiivset kasvupotentsiaali, mille keskseks ajamiks on muusika digitaalne tarbimine ning meediatehnoloogiate konvergens, kasvatades ka muusika litsentseerimist. Teiselt poolt tuleb tunnistada ka suurenevat globaalset konkurentsi ning väljakutset iseäranis Euroopale selles konkurentsis püsima jääda.

### **Muusikaettevõtlus kui sektor**

Muusikaettevõtluse sektori tuumseteks toimijateks on reeglina mikro- ning väikese suurusega **muusikaettevõtted**, mitmekülgseid teenuseid osutavad **vabakutselised spetsialistid** ning **kollektiivse esindamise organisatsioonid** (KEOd), kes koguvad autori- ja kaasnevaid tasusid ning jagavad neid edasi ettevõtetele ja loovisikutele. Muusikaettevõtluse lahutamatuks osaks on ka artistid<sup>9</sup>, loovisikud ja kollektiivid –

<sup>5</sup> Allikas: <https://ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2019>

<sup>6</sup> Allikas: <https://variety.com/2019/digital/news/netflix-content-spending-2019-15-billion-1203112090/>

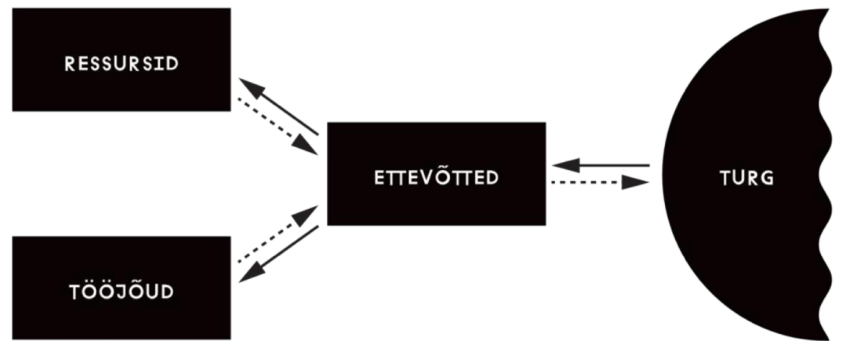
<sup>7</sup> Allikas: <https://www.fiercevideo.com/video/amazon-hulu-and-netflix-to-triple-original-content-spend-by-2022-report>

<sup>8</sup> Allikas: <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2019-light-version/>

<sup>9</sup> Mõiste "artist" sisu ning erinevust "loovisikust" määratleme läbi suhte üldsuse ehk kuulajaskonnaga – artist on bränd, mida tarbijad tunnevad ning mille arendamisega artisti nime taga tegutsev(ad) loovisik(ud) ja neid ümbritsev professionaalne meeskond strateegiliselt

seada nii DIY ehk iseenda mäenedžeri rollis kui ka mõistagi loovisikuna sisulist väärtust luues. Muusika nagu ka muud loomemajanduse sektorid, on tavapärase ettevõtlussektoriga võrreldes komplitseerituma struktuuriga, sest väärtusloome ning tuluteenimine ei käi ainult läbi ettevõtete, vaid on seotud ka eraisikust loovisikutega.

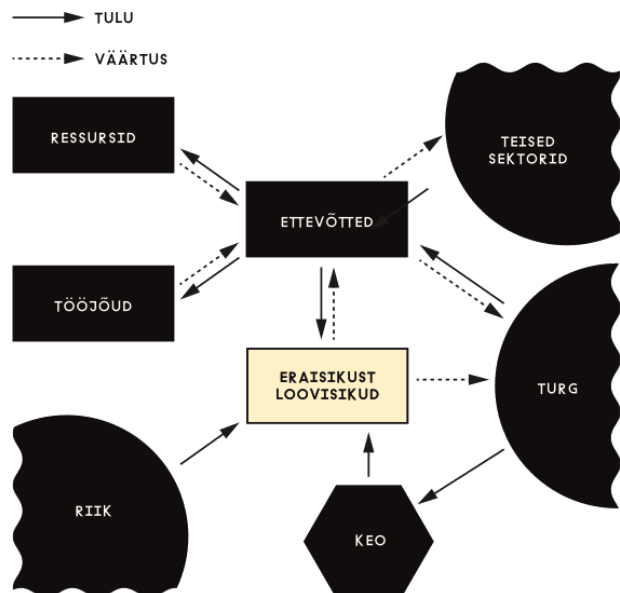
Traditsioonilises ettevõtlusmudelil on keskseks elemendiks ettevõtte, mis kasutab erinevaid ressursse ja tööjõudu selleks, et luua väärtust (tooteid ja teenuseid) ning teenida nende turustamisega tulu. Selleks, et (lihtsustatult) mõista ja mõõta sektori toimimist, piisab, kui jälgida ettevõtete majandustegevust.



Loomemajanduses on oluline ka eraisikust/ettevõtjast loovisik, kes võib:

- olla (mikro)ettevõtte omanik;
- luua väärtust (luua muusikat, seda esitada ja salvestada) oma ettevõtte jaoks ning teenida nii ka ettevõtlustulu, seejuures võttes (või siis mitte) osa sellest ka palgana välja;
- teenida autorituluseid eraisikuna (läbi erinevate kollektiivse esindamise organisatsioonide ehk KEOde, nt Eesti Autorite Ühing)
- saada erinevaid riiklikke või muid loometoetusi loominguliseks tegevuseks, mis võib (ehkki ei pruugi) luua väärtust ka ettevõtte jaoks, mis selle turule viib.

Nii tekib keerukam väärtusloome ja tuluteenimise mudel, kus on võimalik, et ettevõtte viib turule "tooted" või "teenused", millest osa tulu aga laekub otse eraisikust loovisikule (läbi KEOde). Seega ei saa loomemajanduse sektori toimimist analüüsid keskenduda ainult ettevõtetele, vaid tuleb arvesse võtta ka eraisikust loovisikute tegevust (vähemalt nende loovisikute, kes on ise ka mikroettevõtete omanikud). Ainult nii on võimalik kaardistada kogu väärtusahel ning tulude teenimine.



**Eraisikust loovisik** - autor ja/või esitaja on muusikalooime väärtusallikaks. Looming loob väärtust ettevõtetele ning nende kaudu tarbijatele. Loovisik teenib reeglina otsetulu vaid autori- ja/või esitajatuludest (vastavalt läbi EAÜ ja EELi), harvemini ka fonogrammiomanikuna (läbi EFÜ). Loovisikud on sageli mikroettevõtete (nii OÜ kui ka MTÜ vormis) omanikud, kuid harva palgasaajad. On tüüpiline, et loovisikul on lisaks loometööle ka kõrvalameteid (nt oma ala õpetamine). Loovisiku jaoks on olulised ka erinevad riiklikud ja mitteriiklikud loomestipendiumid.

**Muusikaettevõtted** - Paljud muusikaettevõtted on mikroettevõtted, mille omanikuks on loovisik, kes osutab läbi ettevõtte muusikalist teenust (sageli kontsertesitused). Vähesemal määral on muusikaettevõtteid, kus töötab 1–10 inimest ning kes pakuvad erinevaid teenuseid ning loovad

tegeleb. Artisti nimi võib olla ka loovisiku pärisnimi: nt Erki Pärnoja ja Kadri Voorand on artistinimed, samas kus Ramo Teder on loovisik, kes tegutseb artistinimega "Pastacas" ning moodustab poole teistest artistist nimega "Puuluup".

väärtust muusikat turustades, vahendades või muul viisil, nt mäenedžmendid, plaadifirmad, muusikakirjastused, agentuurid, kontserdi- ja tuurikorraldajad, PR ja turundusteenuse pakkujad jt.

**Vabakutseline muusikaettevõtluse spetsialist** – sageli samuti äriühingu vormis toimiv teenusepakkuja, kellel võib, aga ei pruugi olla kavas oma tegevusest kasvatada välja laiem ettevõte. Vabakutseline spetsialist, kes võib töötada ning teenust pakkuda mitmele osapoolle, on ilmekaks näiteks eelpool mainitud sõltumatust tööjõust.

**Valdkonna organisatsioonid** – majanduslikus mõttes olulisimad organisatsioonid muusikatööstuses on kollektiivse esindamise organisatsioonid (KEOd), kes koguvad tarbijatelt erinevaid autori- ja kaasnevaid tulusid ning jagavad need loovisikutele ja mingil määral ettevõtetele laiali. Nendeks on Eesti Autorite Ühing (EAÜ), Eesti Esitajate Liit (EEL) ning Eesti Fonogrammitootjate Ühing (EFÜ).

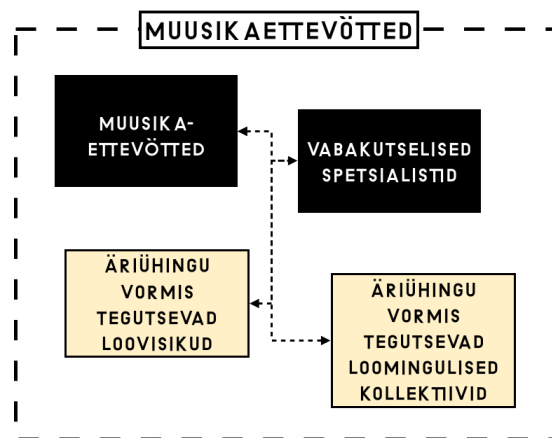
Teiseks eksisteerivad loomeliidud (muusikas Eesti Heliloojate Liit ning Eesti Interpreetide Liit), kes koondavad eraisikust loovisikuid ning maksavad teatud reeglite alusel välja ka loomestipendiume. Seaduse järgi on loomeliit ka EEL.

Samuti mängivad olulist rolli kompetentsikeskused nagu Eesti Pärimusmuusika Keskus (EPK) ja Eesti Jazzliit (EJL). Viimane korraldab aastas üle 150 kontserdi ning tasub seeläbi enamasti mikroettevõtetele ning vähesel määral FIE-dele muusikalise teenuse eest tasu. Seega on EJL küll mittetulundusliku organisatsioonina jazzmuusika valdkonnas suurim kontserdikorraldaja.

**Riigi roll** – avalikku sektorit ei saa pidada muusikasektori osaks, kuid riigi roll väärtusloomes on oluline. Läbi erinevate toetusprogrammide suunab riik muusikavaldkonna loovisikutele, organisatsioonidele ning ettevõtetele ca 11 miljonit € aastas. Samuti peab riik mitut sihtasutust (ERSO, Eesti Filharmoonia Kammerkoor, Eesti Kontsert) ning avalik-õiguslikuna Rahvusoper Estoniat – kõik need loovad kultuuriväärtust Eesti avalikkusele, kuid genereerivad tulu ka omanikele ning läbi erinevate koostööprojektide ka loovisikutele ning ettevõtetele.

**Külgnevad sektorid** – enim väärtust loob muusika audiovisuaalse meedia erinevatele sektoritele, peamiselt reklaami-, filmi- ning mingil määral ka mängundustööstustele. Klient-sektoriks on muusika heli- ja valgusteenindusega tegelevatele ettevõtetele. Sisu pakub muusikasektor ka ürituskorraldusettevõtetele ning etenduskunstide asutustele. Muusikal (peamiselt läbi kontserdikorralduse) on oluline roll kultuuriturismis ning suurte muusikafestivalide toimumine loob lisaväärtust kogu linnaruumile, sh majutus- ning toitlustusasutustele.

**Kokkuvõtlikult ja üldistavalt** kasutame edaspidi mõistet **muusikaettevõtte** koondnimetusena kõigi nende eraühingu vormis toimijate kohta (v.a KEOd), kes mängivad muusikasektori väärtusahelas mingit rolli ning kelle tulu klassifitseerub ettevõtlustuluks. Nende seas lisaks ettevõtetele ka vabakutselised spetsialistid, ennast ise äriühingu vormis esindavad loovisikud ning kollektiivid.





## Väärtusahel

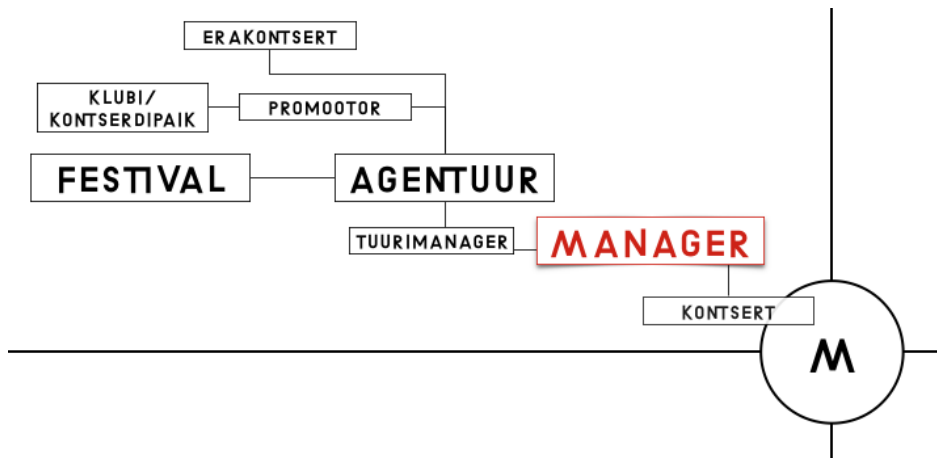
Traditsiooniliselt koostatakse väärtusahel nelja-faasilisena ning nii võib kujutada ka muusikaettevõtluse väärtusloome loogikat kõige üldisemal tasandil.



Muusikaettevõtluse klassikaline väärtusahel on lisaks veel kolmeharuline ning peegeldab peamisi tuluallikaid, milleks on muusikalise loomingu kõik väljendusvormid – heliteos (intellektuaalne omand), salvestatud muusika ning kontsertesitused. Ajapikku on lisandunud ka neljas tuluallikas ning selleks on artisti brändiväärtus.

## Kontserdikorraldus

Kontserdikorralduse valdkonna peamine tuluallikas artistile ning teda esindavale muusikaettevõttele on kontserdi- ehk esinemistasud, mis makstakse välja lepingu ning arve alusel otse artistile, teda esindavale mäenedžmendile või neid kontserdi- ja festivalikorraldajaga vahendavale agentuurile. Kontserditasud võivad olla äärmiselt erinevad ning sõltuvad väga palju artisti turuväärtusest; kui A-kategooria staaride mäenedžment kasseerib esinemise eest sisse potentsiaalselt mitu miljonit, siis alustav artist võib klubilt kontserdi eest rahulduda ka paarisaja euroga. Kontserdid ja festivalide esinemised genereerivad lisaks ka autoritulu neile, kelle loomingu oli esineva artisti repertuaaris (sageli on artist ise ka üheks autoriks). Autoritulu arvestuse aluseks on koostatud repertuaarilist, mille kontserdikorraldaja esitab kohalikule autoriühingule, kes kasseerib kontserdikorraldajalt omakorda sisse antud riigis kehtestatud tariifi alusel piletimüügi tulust teatud protsendi



ning jaotab selle siis autorite vahel laiali (miinus teenustasu). Reeglina on autorituludeks mineva piletimüügi osakaal paari protsendi ümber, Eestis koguni 5% piletitulust. Lõpuks on kontserdid ka head fännikauba, nende seas ka füüsiliste albumite müümise võimalused.

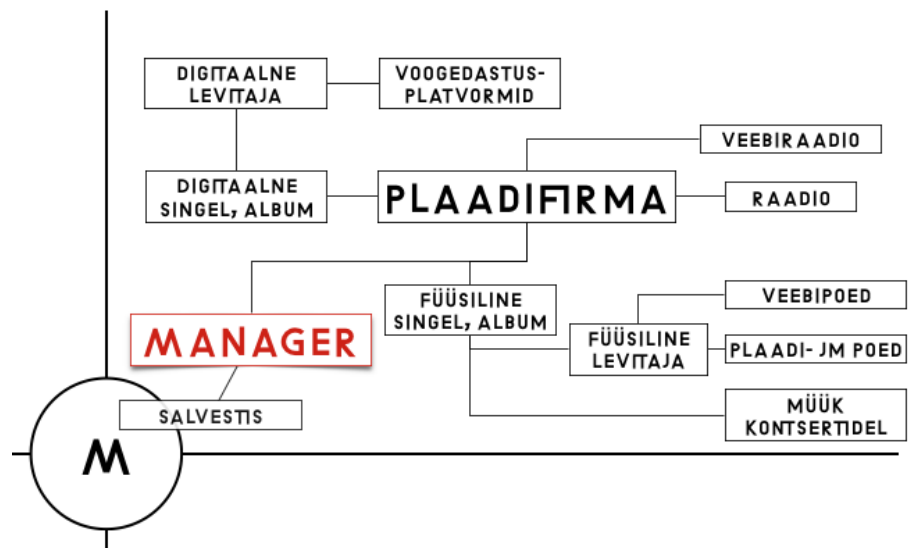
## Salvestatud muusika

Muusika tootmisel ehk heliteoste

salvestamisel ja järeltöötlemisel (miksimine ja lõppviimistlus) valmib salvestis ehk fonogramm, mis annab selle tootjale ehk fonogrammiomanikule autoriõigusega sarnaselt toimivad n-ö kaasnevad õigused saada salvestise kasutamise tulu. Seega võib muusikatootja salvestist oma äranägemise järgi füüsilise albumina tiražeerida ning müüa või levitada digitaalsete kanalite kaudu tarbimiseks voogedastusteenustes. Kuna salvestis sisaldab endas alati ka autorite loomingu ja seeläbi nende õigust saada ka autoritulu, kuulub salvestatud muusika müügist, litsentseerimisest ja muul viisil kasutamisest laekuv tulu küllalt keerukale jagamisele. Reeglina ei pea sellega aga tegelema muusikatootja.

Traditsiooniliselt olid muusikatootjaks **plaadifirmad**, kes investeerisid muusikatootmise protsessi (helistuudio rent ja teenuse kasutamine, lõppviimistlus, tiražeerimine ning sellelt makstavad autoritulud, levituse organiseerimine, turundus ja müügi korraldamine). Kuna füüsilise albumi müük oli eduka artisti ja albumi puhul väga tulus, olid just plaadifirmad muusikatööstuse eelmisel kõrgperioodil 1980-90-ndatel sektoris kesksed toimijad.

Plaadifirmad investeerisid välja valitud artisti märkimisväärselt, kandsid kõik kulud (vähemalt alguses) ning võtsid tururiski. Artist loovutas reeglina selle eest suure (sageli isegi märkimisväärse) osa oma õigustest jagada plaadifirmaga nende salvestatud muusika müügist ja kasutusest laekuvat tulu.



Digitaalse pöörde tulemusena on muusikatootmise loogika oluliselt muutunud ning välja võib tuua need peamised faktorid:

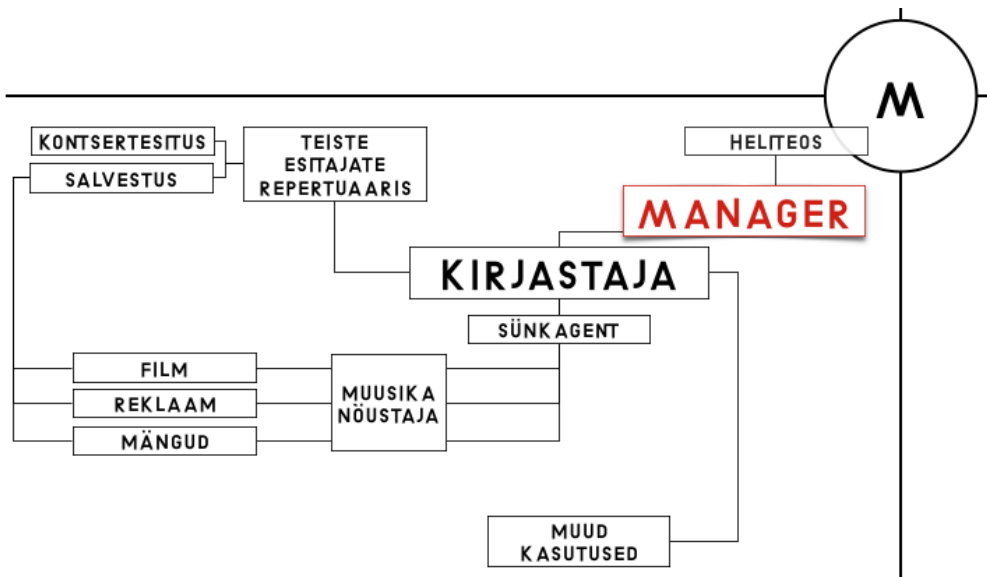
- Salvestatud muusika tootmine on tänu digi-, aga ka tarbijale suunatud salvestustehnoloogiate arengule muutunud väga palju odavamaks ja seega massiliselt kättesaadavaks. Muusikat võib toota ka sülearvuti ja vabavaraga oma kodustuudios.
- Digiplatvormid ja sotsiaalmeedia on alandanud märkimisväärselt turundus- ja kommunikatsioonibarjääre. Kui massimeediakanalite ajastul oli kontroll küllaltki korporatiivne ning "eetrisse" pääses vaid hoolikalt kureeritud valik, siis praegusel ajal võib iga muusik oma salvestised digikanalitesse üles laadida ning neid sotsiaalmeedias oma fännidega jagada. Tõsi, konkurents digitaalsele tähelepanule on äärmiselt tihed.
- Voogedastusteenuste ärimudelid on märkimisväärselt kahandanud salvestatud muusika müügi tulusust. Selle tulemusena ei oma plaadifirmad enam varasemat investeringuvõimekust (v.a globaalsed nn *major*id<sup>10</sup> ja kõige suuremad sõltumatud plaadifirmad). Sageli investeerib artist ja tema mäenedžment muusika tootmisse ise ning kaasab plaadifirma pigem levitus- ja turunduspartnerina. See tähendab, et kasvav osa sõltumatutest plaadifirmadest ei omanda enam endisel määral või üldse artistide fonogrammiõiguse ja muutuvad pigem teenusepakkujateks, seetõttu kasutatakse ka aina enam mõistet *label services*.
- Olulise uue toimijana on salvestatud muusika väärtusahelasse tekkinud digilevitajad, kes pakuvad samuti aina enam erinevaid teenuseid artistile kui muusikatootjale, lõigates sageli plaadifirmad veelgi rohkem müügiahelast välja.

Nagu eelmises lõigus vihjati, on füüsiliste albumite tootmine ja müük üle maailma kindlas ja pöördumatus langemises. Ehkki vinüüli ja isegi kasseti taas kasvav populariseerumine viitab, et füüsilised kandjad ei kao päriselt kunagi, muutuvad nad ärilises mõttes pigem fännikaubaks ning salvestatud muusika tulu saab tulevikus olema pea täielikult digitaalse tarbimise põhine.

<sup>10</sup> *Major*ite all mõeldakse kolme kõige suuremat plaadifirmat Universal Music Group, Sony Music Entertainment ning Warner Music Group, kelle vahel jaguneb väidetavalt ca 80% globaalsest salvestatud muusika turust. Ülejäänud plaadifirmade kohta kasutatakse mõistet *indie record labels* ehk sõltumatud plaadifirmad.

## Muusikakirjastamine

Ehkki ajalooliselt on muusika kirjastamine seotud muusika avaldamise ja levitamisega trükitud nootide näol, siis kaasaegses tähenduses on muusika kirjastamine autori varaliste õiguste teostamine<sup>11</sup>. Muusikakirjastus on autori esindaja, administratiivne, ent sageli ning aina enam ka sisuline partner karjääri arendamisel, töövõimaluste leidmisel jms. Muusikakirjastuste tulu tekib nende esindatavate autorite loomingu kasutamisest erinevatel viisidel, nt kontsertesituse eest, salvestuste tiražeerimise ja müügi ning nüüd ka digitarbimise eest ja litsentseerimisel audiovisuaalmeediasse ehk sünkimisel. Traditsiooniliste kasutusviiside eest nagu



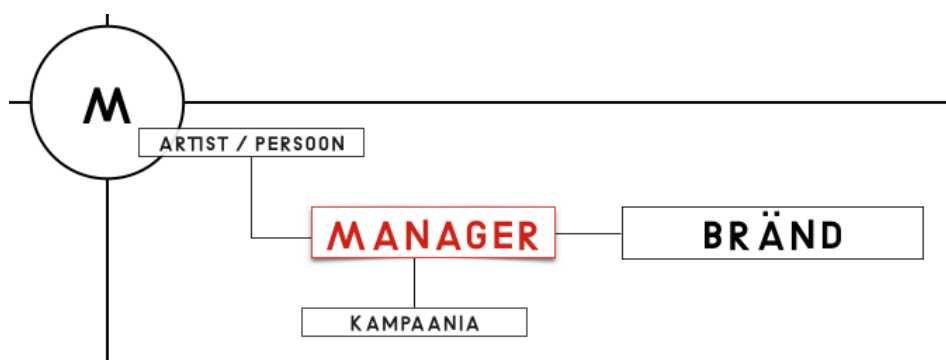
kontsertesitused ja salvestatud muusika kasutamine ja levitamine (sh ka digitarbimine) erinevates vormides kogub autoritasusid igas riigis autoriteühing, Eestis on selleks EAÜ. Autorid ja muusikakirjastused on ühingute liikmed ning jagavad saadud tulu omavahel kaheks.

Erandina ei sekku ühingud loomingu litsentseerimisel AV meediasse, nt filmi, reklaami ja mujale. Need lepingud ja tehingud sõlmitakse otse muusikakirjastuse ja muusika

kasutaja vahel. Nagu ülal viidatud muutub muusika kasutamine AV meedias aina olulisemaks ning see pakub autoritele potentsiaalselt uusi ja mitmekülgseid tuluallikaid. See suund on kaasa toonud uued vahendajarollid nagu muusikanõustaja, kes kureerib muusikavalikut AV meedia tootmise protsessis; ning sünkagent, kes esindab autorite loomingut, sageli läbi salvestuste ning seega seotuna ka muusikatootja poolega (nt plaadifirma) just AV meedia tootjatele (sageli läbi muusikanõustaja). Sünkagendi töö eripäraks on vajadus n-ö eel-puhastada (*pre-clearing*) tema esindatava loomingu-salvestiste kataloogi kõik õigused vajadusel kiireks litsentseerimisprotsessiks.

## Brändipartnerlused

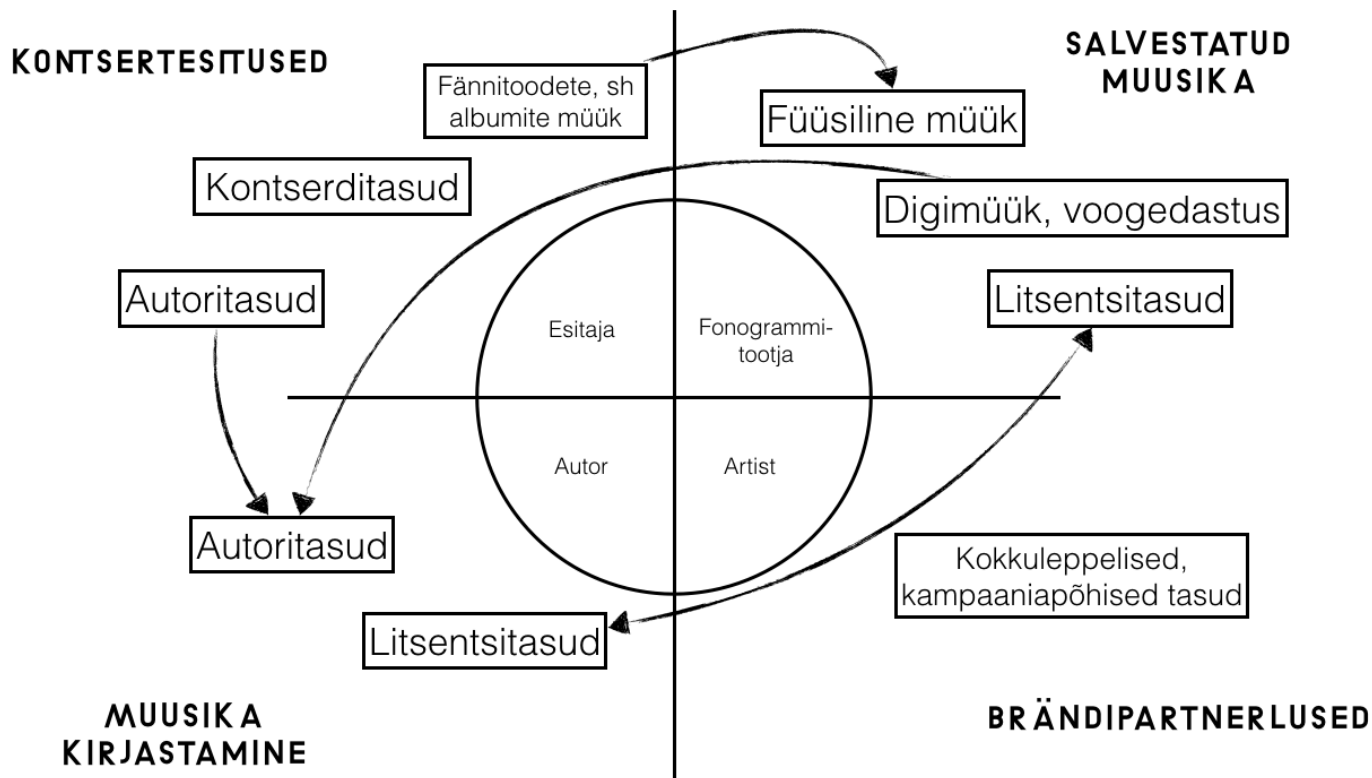
Artist on aina enam ka meediapersoon ning seega omab teatud mõttes brändiväärtust. See on toonud kaasa väga mitmesuguste koostööde tekkimise, mis ulatuvad missioonipõhistest ja sisulistest (nt artist kutsus üles oma fänne hoidma keskkonda) kampaaniatest kuni väga kommertsliku tehinguni (artisti Instagrami konto kaudu teatud postituse jagamine maksab kokkuleppelise



<sup>11</sup> Täpsemat infot saab EAÜ kodulehelt <https://www.eau.org/autorile/kirjastamine/>

summa). A-kategooria staaride jaoks võivad sellised partnerlused ja koostööd olla väga arvestatavaks lisatuluallikaks.

Kokkuvõtlikult võib kõigis peamistes tuluallikate liikides muusika väärtusahelat kujutada nii:



### **Management - artisti karjääri strateegiline arendamine**

Kõigis strateegilistes tegevussuundades korraldab artisti karjääri arendust mäenedžer, kes ideaalis ongi artisti strateegiline ärijuht. Mäenedžeri peamine eesmärk on korraldada artisti ümber vajalik meeskond läbi erinevate partnerite ja teenusepakkujate, olgu nendeks siis plaadifirma, muusikakirjastus, agentuurid, turundusspetsialistid jt; sageli on sellised koostööpartnerid spetsiifiliste turgude põhised. Teised horisontaalsed tegevused on töömeedia, kommunikatsiooni, turunduse ja ka sotsiaalmeediaga. Massimeedia ajastul oli muusikatootja jaoks oluline roll *radio plugger* (raadio muusikatoimetajad), täna on selleks *playlist plugger* (digiteenuste muusikatoimetajad) – mõlema töö on saavutada konkreetse muusikapala lisamine kas raadio või tänapäeval pigem digikanalite pleilistidesse.



## Muusikaettevõtlus Eestis

Eesti muusikaettevõtluse sektori arengut kujundab kaks olulist faktorit: 1) sotsiaal-geograafilisest lähiajaloost tulenev sektori suhteline noorus, mis jätkuvalt tingib spetsiifilisi arenguvajadusi, iseäranis kompetentside ja kogemuse nappuse vallas; ning 2) väikese riigi ja turu piiratus. Ehkki muusikaettevõtlusega on Eestis alati tegeletud, sai teatud mõttes kaasaegse, ülejäänud Euroopa mudelitele vastava muusikaettevõtluse ja -ekspordi kui loomemajanduse sektori arendamine Eestis uue alguse 2009, mil käivitus esitlusfestival ja muusikatööstuse konverents **Tallinn Music Week** ning seda saatsid esimesed kultuuripoliitika raames käivitatud loomemajanduse arendamise meetmed. Ehkki väljakutsed pole olemuselt sellest ajast palju muutunud, oleme arengutasemel jõuliselt edasi liikunud. Võib väita, et Eesti muusikaettevõtluse sektori areng on kõigi Ida-Euroopa riikide seas silmatorkav edulugu, mida ilmestavad lisaks TMW-le veel mitmete eesrindlike organisatsioonide nagu Eesti Jazzliit ja Eesti Pärimusmuusika Keskus tegevus ja mitmed edulood nagu Maarja Nuudi, Trad.Attack!i ja Tommy Cash'i jt rahvusvahelised läbilöögid.

## Väike turg

Ka Music Estonia on viimase viie aasta jooksul kõigi oma tegevuste kaudu Eesti muusikaettevõtluse arengusse panustanud ning ehkki edasimineku on paratamatult aeglane, nõudes terve põlvkonna uute kompetentsidega ja ettevõtlike professionaalide üles kasvatamist, on edusammud selgelt nähtavad. Teisalt määrab ja raamistab Eesti arenguvõimalusi kõiges väike kohalik turg, mis tingib spetsiifilisi tunnuseid ka muusikaettevõtluse sektori struktuuris:

- Artist saab sageli suurel määral oma kohaliku karjääri- ja ärijuhtimisega ise hakkama (mitte alati väga professionaalselt, kuid siiski) ega näe seetõttu esiti vajadust koondada enda ümber asjatundlik meeskond, alates mäenedžeriga. Paljude jaoks on see Eesti piires optimaalne lahendus, kuid niipea, kui eesmärgiks võtta eksport saab üksi ja piiratud oskustega toimetamine kiiresti väga suureks takistuseks ja piirab konkurentsivõimet järsult. Seetõttu on Eestis visa välja arenema artisti ümber professionaalne meeskond, kes kohaliku turu najal looks tugeva aluse võimalikuks ekspordieduks.
- Kohaliku turu piiratud tegevusvõimalused pole soodustanud noorte mäenedžeride ja teiste muusikaettevõtluse spetsialistide pealekasvu.
- Muusikaettevõtted, kes teenivad tulu valdavalt artistide loometegevusega genereeritud sissetuleku jagamisest, olgu mäenedžermendi, plaadifirma, muusikakirjastuse, agentuuri kontserdikorraldaja või muus rollis, on väikese turu tingimustes sunnitud tegelema ühe artistiga kõigis neis aspektides, muidu pole ärimudel konkurentsivõimeline. Selline n-ö 360-kraadi ärimudel levis jõudsalt juba 1990-ndatel, kuid on väikestel turgudel püsiv nähtus. Seetõttu ei saa ettevõtte arendada välja kitsamat ja sügavamat kompetentsi ühes valdkonnas, nt muusikakirjastusena vms, mis omakorda pärsib ekspordivõimekust

just selles suunas. Kokkuvõtteks tegutsevad valdavalt Eesti muusikaettevõtted kogu väärtusahela lõikes, kuid kohaliku fookusega.

- Ekspordiambitsiooniga muusikaettevõtted ei saa loota kohaliku turu najal järkjärgulise investeeringuvõimekuse kasvatamisele (turg on liiga väike) ning peavad suutma üsna varajases faasis sooritama “hüppe usus” otse eksporditurgudele. See paneb nad aga kõrgendatud riskiga olukorda ning seda liiga varajases arengufaasis.

Kokkuvõtteks võib öelda, et sedamööda, kuidas Eesti jõuab arengus järele Lääne-Euroopa riikidele, sarnaneb muusikaettevõtluse sektor oma väljakutsete ja potentsiaaliga aina rohkem Islandile ja üha vähem Poolale.

Eesti muusikaettevõtluse sektori kohta on seni üsna vähe tõsikindlaid andmeid - probleem, mis on tõsiseks väljakutseks väga suurele osale ka ülejäänud Euroopast (vt järgmine lõik). Iga kolme aasta tagant Eesti loomemajandust kaardistav Eesti Konjunkturiinstituut (EKI) toob välja järgmised andmed<sup>12</sup> sektoris toimetavate ettevõtete hulga ning koondatud tulude lõikes.

2015 näitajad			
	2015 kokku	Tuumikalad	Sidusalad
Ettevõtete/organisatsioonide hulk (müügitulu teada)	2169	1907	262
Töötajate arv	4940	4242	698
Müügitulu (miljonites)	€141,4 mln	€86 mln	€55,4 mln

2015/2016 võrdlus				
Ainult tuumikalad	2015	2016	Müügitulu 2015	Müügitulu 2016
Osaühingud	833	791	€45,5 mln	€49,9 mln
Mittetulundusühingud	534	504	€10,9 mln	€10,9 mln
FIE, ainult EMTAK 90012 <sup>13</sup>	509	493	€2,9 mln	€3 mln

Väljakutseks EKI koondatud andmete tõlgendamisel on EMTAK klassifikaatorite sisuliste kategooriate mittevastavus reaalselt sektoris töötavatele ärimudelitele, tuluallikatele ja -liikidele. Siin on Eestil vähe ära teha, kuna ISO standardid seatakse Euroopa tasandil. Seetõttu on valimis läbisegi ettevõtted, kelle tegevus on paiguti väga erinev, nt ühelt poolt Eesti artisti mänezment ning teiselt eesti registreeritud ettevõtte, mille sisuks on USA tippartistide (nt Skrillex) kontserditegevuse vahendamine suurtele Venemaa festivalidele. Viimane näide on ühest küljest Eestile kasulik, kuna tööjõumaksud makstakse siin, kuid teisalt puudub igasugune mõju Eesti muusikaettevõtluse arengule.

Oluliseks andmeallikaks on ka EAÜ, kes avaldab kogutud ja jaotatud tulud iga-aastases aruandes. Ehkki viimasel kahel aastal on kogutud tuludes märgata selget langust<sup>14</sup>, tuleb märgata nii eksporditulude kui ka NCB

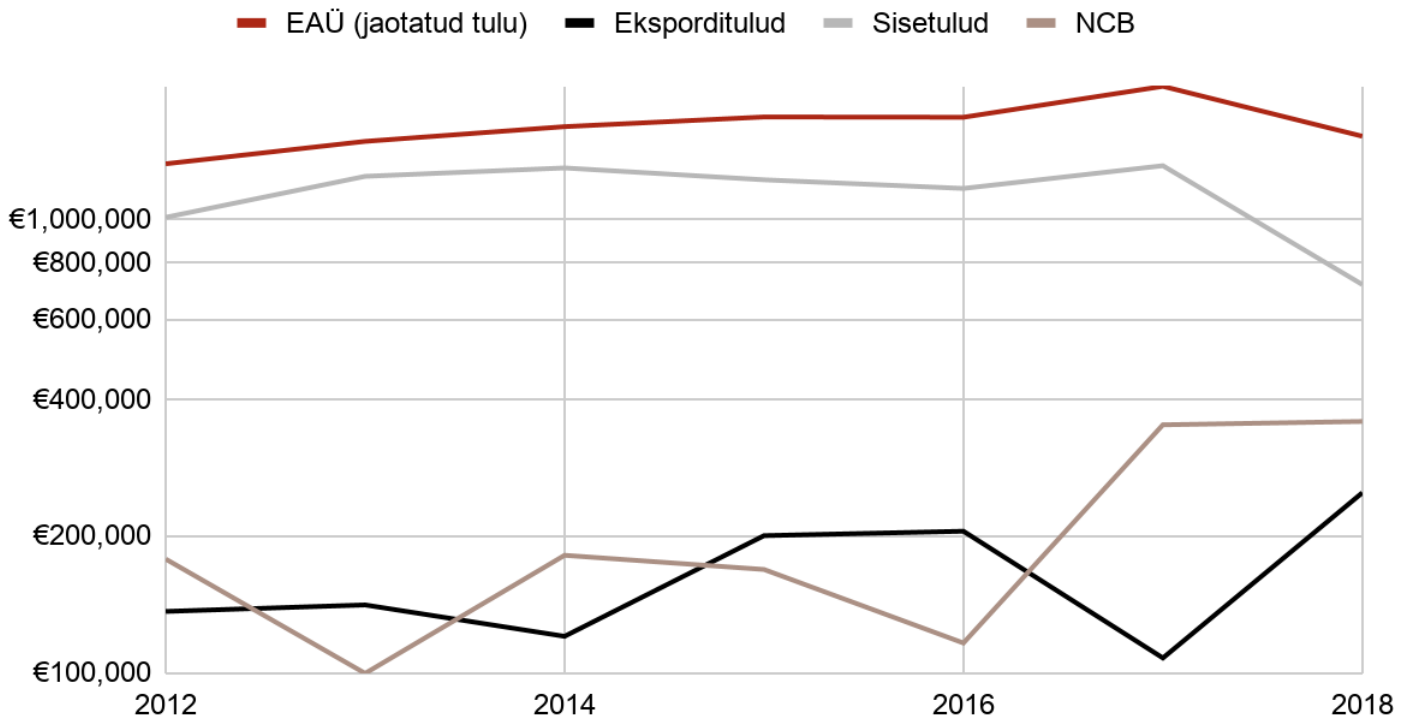
<sup>12</sup> Allikas: <https://www.ki.ee/publikatsioonid/valmis/13. Eesti loomemajanduse olukorra uuring ja kaardistus - Muusika.pdf>

<sup>13</sup> EMTAKi koodi 90012 tegevusalaks on “Kontsertide lavastamine ja esitamine, muusikaline loometegevus jms tegevus”

<sup>14</sup> Selle peamiseks põhjuseks on ilmselt eratelekanalite hiljutine vaidlus EAÜga autoritulude maksmise kohustuse üle viidates hiljutisele Euroopa direktiivile ning sellest tekkinud paus tasude maksmisel (täna on küsimus lahendatud). <https://www.eau.org/uudised/eau-ja-as-eesti-meedia-solmisid-kokkuleppe/>

tulude kasvu (NCB ehk [Nordic Copyright Bureau](#) vahendab veebitasude kogumist paljudele ühingutele). Autoritulude laekumise dünaamika on keerukas ja aeganõudev, tasude laekumise perioodiks võib kujuneda isegi mitu aastat (olenevalt erinevatest dispuutidest jms), seega ei peegelda tasude laekumise aasta-aastalt kõikumine alati väga hästi reaalset tulude tekkimist.

## EAÜ jaotatud tulu 2021-2018



# MUUSIKAETTEVÕTLUSE ARENDAMINE

## EUROOPA LIIDUS JA EESTIS

Muusikasektor on Euroopa Liidu jaoks prioriteet. “Muusika on Euroopa kultuuri jaoks oluline alussammas; sektor, millel on ka märkimisväärne majanduslik kaal, luues ca 1,2 miljonit töökohta, rohkem kui üheski teises loomemajanduse sektoris, ning genereerides majanduslikku tulu üle 25 miljardi euro”<sup>15</sup>. Ehkki vähemalt salvestatud muusika sektoris on kasv Euroopas viimastel aastatel olnud väga tagasihoidlik, mängivad kokku EL28 riigid globaalses muusikatööstuse vägagi olulist rolli. UK, Saksamaa ja Prantsusmaa kuuluvad maailma suurimate muusikaturgude hulka (vastavalt 3., 4. ja 5.<sup>16</sup>) ning valdav osa Ida-Euroopa riikides alles jõuliselt kasvavad digitarbimise mahtu. Euroopa kogu salvestatud muusika sektori maht on ca 4,7 miljardid eurot, moodustades IFPI allikatel 30,45% globaalsest salvestatud muusika mahust (andmed tuginevad 2017 a näitajatel).

### Music Moves Europe

Kuna muusikasektor on oluline, on Euroopa Komisjon käivitanud initsiatiivi *Music Moves Europe*, mis on Euroopas muusikavaldkonna arendamiseks suunatud initsiatiivide raamistik<sup>17</sup>. MME peamine eesmärk on käivitada uuel programmide perioodil (algusega 2021) nn muusika sektoraalne fookus, mille üheks väljenduseks on toetusprogrammide kompleks Loov Euroopa raamprogrammi osana. Lisaks on viimastel aastatel analüüsitud EL tasandi regulatiivseid aspekte ja väljakutseid ning viiakse läbi mitut uuringut selgitamaks välja vajalike poliitike sisu ja vorm. Paljuski võib öelda, et Eesti muusikaettevõtluse ees seisvad väljakutsed peegelduvad suures osas Euroopa tasandil. Ehkki UK, Saksamaa ja Prantsusmaa on välja arenenud muusikatööstusega globaalselt toimivad muusikaturud, on enamus teiste riikide ees sarnased väljakutsed Eestiga:

- Turu väiksus ning kohaliku turu eraldatus globaalsest turust. Mis on edukas kohalikul turul, pole seda globaalselt ning sageli ka vastupidi, kuna valdav osa muusikatarbijaskonnast eelistab kohalikus keeles repertuaari.
- Muusikaettevõtluse sektori infrastruktuuri vähene areng – puudu on kompetentsidest, kogemuses ning aktiivsetest ettevõtetest.
- Muusikaeksporti kui loomemajanduse valdkonda ei toeta piisavalt hästi väljatöötatud ja koordineeritult ellu viidud poliitikad. Kultuuripoliitikad on valdavalt konservatiivsed ning loomemajanduse mõiste ei ole saavutanud kandvust ka ettevõtluspoliitika osana (märkimisväärsed erandid on UK, Holland ja Põhjamaad).
- EL riikide vahelist muusikaeksporti pidurdavad mitmed tegurid, osad neist ka regulatiivsed (nt topeltmaksustamise ja erinevate bürokraatlike süsteemide ühitamatuse probleemid jms).
- Ebaühtlane riiklik tugi muusikaettevõtluse arendusorganisatsioonidele. Erinevused Lääne- ja Põhja-Euroopa (Põhjamaade) ning Ida- ja Lõuna-Euroopa vahel on siin üsna märkimisväärsed.

### EMEE – European Music Exporters Exchange võrgustik

EMEE on Euroopa muusikaeksporti arendusorganisatsioonide võrgustik, mis mitteformaalselt toimis juba aastast 2013 ning formaalse organisatsioonina asutati 2018 novembris, peakorteriga Brüsselis. EMEE on

<sup>15</sup> Allikad: Euroopa Komisjoni Music Moves Europe initsiatiivi pilootvooru sissejuhatus [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/calls/eac-s18-2018\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/calls/eac-s18-2018_en) ja The AB Music Working Group Report [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/ab-music-working-group\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/ab-music-working-group_en.pdf)

<sup>16</sup> Allikas: <https://ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2019>

<sup>17</sup> Allikas: [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/music-moves-europe\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/music-moves-europe_en)



Euroopa Komisjonile MME raames väga oluliseks partneriks ning viib 2018 sügisest alates ellu uuringut "European Music Export Strategy" EMES), mis analüüsib Euroopa muusikaettevõtlaste hetkeseisu, iseäranis ekspordiarenduse vaates ning teeb rea poliitikasoovitusi. Uuring valmib 2019. aasta lõpuks. Uuringus on kaardistatud peaaegu kõik Euroopa muusikaekspordi arendusorganisatsioonid ning võrdlev analüüs annab esmakordselt ülevaate, kuidas erinevates Euroopa riikides muusikaettevõtlust ning ekspordi arendatakse.

**Music Estonia** tegevjuht Virgo Sillamaa on EMEE võrgustikus olnud aktiivne 2015. aastast saadik ning on organisatsiooni ametliku asutamise hetkest EMEE vastutav sekretär (*Secretary General*), samuti EMES uuringuprojekti juhtgrupi koordinaator ja üks ekspertidest.

### **Kuidas arendada muusikaettevõtlust – sekkumisloogika**

Valdav osa Euroopa muusikaekspordi arendusorganisatsioonide toimivad sarnaste põhimõtete alusel ning kasutavad võrreldavaid meetodeid. Nendeks on:

1. Tuuri-, *showcase*-, promo- jm eksporditoetused artistidele, professionaalidele ning muusikaettevõtetele;
2. Äridelegatsioonide korraldamine nii muusikatööstuse konverentsidele kui ka eraldi. Riikliku esinduse organiseerimine messidel jm sündmustel;
3. Seminaride, töötubade korraldamine teadmiste arendamiseks;
4. Tihe koostöö oma riigis toimuva esitlusfestivali ja konverentsiga – tänaseks on peaaegu igas Euroopa riigis oma esitlusfestival.

Mõned organisatsioonid täidavad paralleelselt n-ö muusikainfokeskuste rolli, nt Music Finland või MICA – Austrian Music Export (Eestis on selleks Eesti Muusika Infokeskus ehk EMIK). Enamik organisatsioonidest on avaliku sektori asutused või vähemalt valdavalt riiklikul rahastusel toimivad. Kui suurem osa täidavad ka toetusfondide rolli, siis vähesed, sh ka Music Estonia ise toetusi ei jaga. See on üheks pärssivaks faktoriks ka ME puhul ning kavas on pikemas perspektiivis seda muuta. Oluline on mõista, et muusikaekspordi arendusorganisatsioonid ei osale ise aktiivselt muusikaekspordi väärtusahelas, vaid mõjutavad seda kaudselt, läbi toetussüsteemide ja tugiprogrammide.

### **Music Estonia sekkub kaudselt, kuid targalt**

Music Estonia ei korralda ega vii ise läbi otseseid muusikaeksporditegevusi (artistide vahendamine välisfestivalidele, plaadimüügi korraldamine jms) – selleks peavad olema võimelised meie muusikaettevõtted ja artistid ise. Justnimelt selle võimekuse kultiveerimine ning selle arendamiseks kõigi võimalike ja vajalike tingimuste loomine on Music Estonia sekkumisloogika fookuses.

Music Estonia eesmärgiks on, et Eesti muusikaettevõtted ning artistid on kompetentsed kavandama eksporditegevusi, varustatud vajalike rahvusvaheliste kontaktidega ning võimelised plaane ka ellu viima. Selles mõttes on ka need tegevused, mis otseselt muusikaettevõtetele suunatud, siiski kaudne sekkumine.

## **Muusikaettevõtluse arenguvajadused Eestis**

Arenguvajadusi ning neile võimalikke lahendusi võib analüüsida kahel tasandil: muusikaettevõtete ning muusikaettevõtluse ökosüsteemi kui terviku lõikes. Music Estonia sektori arenguvajaduste analüüs toetub senisele kogemusele, pidevale suhtlusele ME liikmete, seniste klientide ja kasusaajatega, tagasiside küsimisele ning üldiste trendide jälgimisele.

## ARENGUVAJADUSED

### **AV 1. Teadmised kaasaegse muusikaettevõtluse toimimisest, sh spetsiifilised muusikaettevõtluse kompetentsid nagu äri- ja tegevusmudelite tundmine, info erinevate turgude iseärasuste kohta jms.**

Aktiivsemate muusikaettevõtjate teadmised on viimastel aastatel paranenud. Seda nii läbi ME korraldatud seminaride, töötubade ja erinevate arenguprogrammide ning TMW konverentsiprogrammi kui ka läbi aktiivse kodumaise ning rahvusvahelise tegutsemise. Siiski on vähe rahvusvahelise kogemusega ettevõtjaid ning teadmiste ja kogemuste arendamist tuleb süsteemselt jätkata.

### **AV 2. Üldettevõtluspädevused, sh strateegilise planeerimise ja juhtimise, meeskonnatöö ning finantskirjaoskuse teemad.**

Valdav osa eesti muusikaettevõteteid on mikroettevõtted, mille eestvedajaks reeglina üksi toimiv omanik. Valdavalt on teadmised ettevõtlusest pigem intuiitsed, kogemuspõhised ning vahel ebasüsteemsed ja sageli ebaühtlased. Muusikaettevõtete väiksuse tõttu ei ole paljudel võimalust oma töös kogeda nt meeskonnatöö väljakutseid ja võimalusi ning samuti ei vaja üksi toimetamine täpsemalt sõnastatud strateegilisi plaane. See piirab muusikaettevõtjate võimekust ja ka julgust ettevõtet kasvatada. Samas on vastavad üldettevõtluse alased koolitused ja konverentsid liiga üldised, arenemiseks on tarvis neid siduda muusikaettevõtluse spetsiifikaga.

### **AV 3. Võimalus ja oskus kaasata kompetentset tööjõudu ja professionaalseid abilisi, olgu noorte muusikaettevõtluse spetsialistide või praktikantidena.**

Viimastel aastatel on tekkinud mitmeid võimalusi kaasata aktiivselt oma tegevusse praktikante, samal ajal neile informaalset haridust pakkudes (nt Music Estonia programm INTRO). See on viinud aina enam edasi ka palkamiseni ning julgus noorte ettevõtjate seas kaasata abi kasvab võrdselt sellega, kui palju on sektoris ka uusi noori professionaale väljundit ja võimalusi otsimas. Samas on see uus trend ning vajab pidevat tähelepanu ja strateegilist arendamist, et esmased edusammud ei jääks tulemusteta. Nii formaalseid, mitteformaalseid õppimisvõimalusi kui ka välispraktika võimalusi tuleb edasi arendada, et rohkemad pääseks teadmisi ja kogemusi omandama.

### **AV 4. Ligipääs finantsvõimalustele, seda nii ühekordsete projektipõhiste arendustoetuste kui ka paindlikku sildfinantseerimise näol.**

Ehkki muusikavaldkonnas on mitmeid toetusfonde, siis need on reeglina suunatud pigem loomeisikutele ja kollektiividele (nt Kulka) ja on pigem tugevate nn žanriline eelistustega. Noorel muusikaettevõtluse spetsialistil, vabakutselisel professionaalil ei ole seevastu peaaegu mingeid võimalusi saada rahalist tuge enese harimiseks ning rahvusvaheliste kontaktide loomiseks. Alustava professionaali jaoks käib rahvusvahelistel konverentsidel osalemine rahaliselt reeglina üle jõu ning (erinevalt paljudest sarnastest organisatsioonidest Euroopas) pole ka Music Estonial toetusfondi funktsiooni. Oluline on tulevikus luua noortele professionaalidele rohkem toetusvõimalusi just oma esmase võrgustiku arendamiseks.

Samuti on puudu keskmise astme toetusmehhanism ekspordiarenduseks juba mõnevõrra edasijõudnud muusikaettevõtetele. KuMi ning Kulka fondid selleks ei sobi, EASi loomemajanduse ekspordiprogramm on aga reeglina liiga nõudlik ega sobitu muusikaekspordi aeglasema kasvukaarega. Seega on tüüpiline, et oma esimeste esitlusfestivalide ja tuuride jaoks leiab artist sageli toetusi, kuid mõned aastad hiljem, mil koostööd on hakatud tegema juba mõne ettevõttega ning kaasatud professionaalne meeskond, ja on tarvis hakata tegema strateegilisemaid ja pikema vaatega investeeringuid, siis saavad toetusmehhanismid otsa, ehkki samas ei olda veel valmis ja võimelised kogu arenduseks vajaminevat investeeringut turult teenima. Nii tekib surnud punkt muusikaettevõtete kasvukaares, kus toetused artistile, keda ettevõtte tahab (rahvusvahelisele) turule viia, lõpevad liiga vara ning potentsiaal jääb välja arendamata ja kasutamata.

Oluline puudujääk kogu loomemajanduse valdkonnas Euroopa tasemel on piiratud ligipääs mitmekülgsetele finantsvahenditele<sup>18</sup>. Selleks loodi Euroopa Investeerimisfondi juurde loomemajanduse garantii mehhanism<sup>19</sup>, kuid seni pole Eestist ükski krediidiandja sellega liitunud (ehkki on üks finantsteenuse pakkuja, kes hetkel menetleb liitumist). Ligipääs paindlikel tingimustel mikrofinantseerimisele on muusikaettevõtluses oluline, kuid Eestis hetkel tõsiselt piiratud.

<sup>18</sup> Rohkem infot Euroopa Komisjoni raportist *Towards more efficient financial ecosystems: Innovative instruments to facilitate access to finance for the cultural and creative sectors (CCS)*; <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f433d9df-deaf-11e5-8fea-01aa75ed71a1>

<sup>19</sup> Rohkem infot EIFi kodulehelt [https://www.eif.org/what\\_we\\_do/guarantees/cultural\\_creative\\_sectors\\_guarantee\\_facility/index.htm](https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/cultural_creative_sectors_guarantee_facility/index.htm)

**AV 5. Rahvusvahelised kontaktid ning süsteemne ligipääs võimalustele neid arendada (nt messid, konverentsid, äridelegatsioonid ja TMW).**

Muusikasektoris toimub hulgaliselt professionaalse võrgustiku arendamiseks mõeldud sündmusi nagu messid, konverentsid ning esitlusfestivalid. Neist osavõtt võib olla suhteliselt kulukas ning üksiku delegaadina, iseäranis algajal ettevõtjal võib olla suuri raskusi õigete inimeste leidmisel ning nendega kontakti loomisel. Ühised konverentsikülastused, äridelegatsioonid ning Eesti esinduse korraldamine messidel on tõhusaks abivahendiks muusikaettevõtjate võrgustumisel. Üldiselt on Eesti osalus viimastel aastatel olnud edukas, olgu selleks Jazzahed! Bremenis, rändav maailmamuusika mess WOMEX või Groningenis toimuv Eurosonic Noordslag. Siiski jääb täna paljudel Eesti noortel professionaalidel nende sündmuste külastamine peamiselt rahaliste vahendite nappuse taha. Peame pingutama, et luua lisavõimalusi noortele.

Samuti on oluline tagada Tallinn Music Week'i jätkusuutlik toimimine, kuna selle kaudu on Eestisse võimalik tuua ainulaadsel määral rahvusvahelisi tipptegejaid.

**AV 6. Eesti loominguekspordi vähene areng.**

Eesti autorid ja produtsendid loovad pidevalt ühisloomingut nii siin kui ka ühiselt erinevate väliskirjutajatega. Looming realiseerub repertuaariks nii Eesti parimatele, kuid pigem harva erinevatele välisartistidele. Siin on oluline kasutamata potentsiaal – tarvis on luua lisavõimalusi selleks, et eesti autorid satuks kirjutama välismaale ja ka välisartistide jaoks. Selleks on head lahendused erinevad laulukirjutamise laagrid, mida ME on seni ka korraldanud. Teiseks oluliseks komponendiks loominguekspordi arendamisel on muusikakirjastused, mida Eestis on vaid üksikuid ning needki pigem keskendunud klassikalise muusika nootide tiražeerimisele või on tegemist ennast ise esindava autoriga (EAÜ liikmete seas on hetkel 29 kirjastust). Huvi professionaalse kirjastustegevuse arendamise vastu Eestis on sektoris olemas, on vaja luua sobivad tugimeetmed, et julgustada ettevõtteid sellega tegelema. ME kavandatav ambitsioonikas arenguprogramm oleks suure potentsiaaliga lahendus.

Loomingueksport võiks olla suunatud ka sünkimisele ehk muusika litsentseerimisele AV meediasse. Üksikuid edulugusid juba on (nt Sander Mölderid muusika on jõudnud mh tänu ME Finest Sounds projektile mitmesse Jaapani reklaami), kuid palju tööd tuleb teha, et arendada edasi autorite teadlikkust nende turgude spetsiifika kohta. Samuti on tarvis kaasata professionaale, kes oleks valmis autoritega töötama, neid muusikakirjastajana või sünkagendi rollis toetama.

**AV 7. Ebapiisav strateegiline visioon muusikaetvõtluse sektori terviklikuks arendamiseks Eestis**

Muusikaetvõtluse arendamisse panustavad Eestis mitmed osapooled. Peale ME, ka EAÜ, EFÜ ning riik läbi mitme toetusprogrammi ja meetme. Samas puudub meil terviklik arenguvisioon, mis koordineeriks erinevate osapoolte panust ja optimeeriks ressursside kasutamist.

**AV 8. Ebahühtlane institutsionaalne areng Eesti muusikaetvõtluse sektoris**

Ehkki mitmed toimijad on muusikavaldkonnas hästi organiseerunud ja esindatud, iseäranis klassikalise muusika interpreetid, heliloojad ja ka nt õpetajad läbi vastavate loomeliitude, ühingute jmt, siis ei saa seda väita mitte kõigi alavaldkondade kohta. Olulised puudujäägid on:

- Autorid, kes ei ole (akadeemilise muusika) heliloojad (neid ühendab ja esindab Eesti Heliloojate Liit). Ehkki praktiliselt kõik aktiivsed autorid on EAÜ (harva ka teiste riikide autoriühingute) liikmed, siis need ühingud esindavad oma liikmeid vaid teatud tegevustes. Teadmiste, kompetentside, oskuste jm arendamisega tegeleb EAÜ pigem läbi oma toetusfondi, rahastades teisi, kes sedalaadi projekte ellu viivad. Iseäranis tarvilik oleks mingi ühendava initsiatiivi algatamine meediamuusika loojate jaoks, kes täna on täiesti killustunud, ei puutu üksteisega kokku ning kelle väga spetsiifilisi huvisid ei esinda otseselt keegi.
- Eesti kontserdikorralduse valdkond, mis ühendab endas mitmeid erinevas rollis toimijaid, sh agentuure, klubisid, promotoreid, festivale ning mitmeid KOV tasandi asutusi, keda see valdkond puudutab. Ühe võimalik lahendusena on Music Estonia käivitas oma liikmeskonna seas haru Live Music Estonia, mis just sellele vajadusele reageerima hakkab.

Institutsionaalne areng ei pea kaasajal enam sugugi tähendama lihtsalt järjekordse esindusorganisatsiooni asutamist, selle kohta võiks ju väita, et kui seda pole tehtud, siis ilmselt ei ole vaja. Siiski on oluline sektori tervikvaates märgata kasutamata potentsiaali (nt meediamuusika loojate killustatus, vähene ekspordivõimekus jne) ja töötada välja võimalikke, kasvõi ajutisi lahendusi. Oluliseks alavaldkonda koondavaks arenduseks võib osutada ka vastava õppekava avamine mõnes koolis.

**AV 9. Ebapiisav info, andmestik ja analüüs muusikaetvõtluse sektori toimimise kohta Eestis**

Sektori arendamine, mille toimimise kohta puuduvad adekvaatsed andmed, on mõistetavalt raskendatud. Muusikaettevõtluse andmestiku probleem on tegelikult globaalne ning teravalt teadvustatud Euroopa tasandil. Euroopa Komisjon tellis *Music Moves Europe* initsiatiivi raames uuringu, et hinnata, kas Euroopa Muusikaobservatoorium võiks olla toimiv lahendus Euroopa muusikaandmestiku probleemile, sarnaselt Euroopa Meediaobservatooriumiga, mis on filmisektori jaoks osutunud väga tõhusaks mudeliks.

Samas tuleb edasi arendada ka kodumaist andmete korjet ja analüüsi. Täna on see peamiselt ressursside küsimus: andmete korje ja analüüs vajab kompetentseid spetsialiste erialaorganisatsioonidesse või ka ministeeriumi. Samuti on tarvis moodsat andmekogumise strateegiat ehk arusaama, mida, miks ja kust kogutakse ning mida andmetest teada saada soovitakse. Selline strateegia peab olema Euroopa tasandil harmoneeritud. EEMEE võrgustik on selle küsimuse võtnud prioriteediks.

**AV 10. Muusikaettevõtluse alane formaalne haridus koolitamaks spetsialiste nii kutse- kui ka kõrghariduse tasemel. Samuti regulaarsed mitteformaalsed seminarid, töötoad ja meistriklässid.**

2019 aasta septembris käivitasid Georg Otsa nimeline Tallinna Muusikakool ning Music Estonia ühiselt pilootprojektina Eesti esimese muusikaettevõtluse spetsialisti 1-aastase kutseõppekava. 15 noorest tulevases ja ka tänasest spetsialistist koosnev kursus saab praktilist nõu ja teadmisi oma valdkonna professionaalidelt ning viib õppekava käigus ellu mahuka muusikaettevõtluse projekti. Oluline on jätkata Otsa kooli õppekava ka pärast pilootaastat ning tugevdada kooli enda võimekust õppekava läbiviimisel (piloodi viib läbi ME).

Järgmine samm võiks olla olemasolevate kultuurikorralduse õppekavade analüüs ning värskendamine, pakkudes nt muusikaettevõtluse spetsialiseeringut. Välistatud pole ka uue muusikaettevõtluse rakendusliku kõrghariduse programmi välja töötamine.

# MUSIC ESTONIA

Music Estonia on Eesti muusikaettevõtete esindusorganisatsioon ning muusikavaldkonna arenduskeskus. Music Estonia asutasid 2014. aastal 23 Eesti muusikaettevõtet ning praeguseks on see kujunenud rahvusvaheliselt ning lokaalselt positsioneerunud mitmekülgseks kompetentsikeskuseks, mis pakub arendusteenuseid muusikasektorile, tutvustab Eesti muusikat ning esindab artiste ja muusikaettevõtteid rahvusvaheliselt, loob ja vahendab uusi kontakte, arendab sektoriteüleseid koostöövõimalusi, korraldab seminare, töötube, osaleb rahvusvahelistes projektides, töögruppides ja organisatsioonides. Tänapäevaks on Music Estonial 64 liiget ning liikmeskond kasvab.

## Missioon

Music Estonia missioon on muuta Eesti muusikavaldkond professionaalseks, innovatiivseks, tulusaks ja rahvusvaheliselt tegutsevaks Eesti muusikat ning sellega seotud tooteid ja teenuseid turustavaks ning ekstsportivaks majandusharuks, mis loob kõrge lisandväärtusega töökohti.

## Visioon

### Organisatsiooni jaoks:

Music Estoniast on kujunenud rahvusvaheliselt kõrgeimal tasemel võrgustunud kompetentsikeskus, mis esindab Eesti muusikaettevõtjate huve ja võimendab nende tegevust nii siseriiklikult kui ka globaalselt.

### Muusikavaldkonna jaoks:

**Eesti muusika** kunstiline kvaliteet on kõrge ning seda peegeldab ka aktiivne rahvusvaheline tegevus. Eesti loovisikute tegevus on pikaajalise visiooniga ning strateegiline, rahvusvaheliselt aktiivne, stabiilne ja nähtav. Selles toetab loovisikuid kohalik manager ning tema juhitud meeskond ja nii kohalikud kui ka rahvusvahelised partnerid, tagades ka loomeisikule piisavalt stabiilsed kohalikud ja eksporditud ning võimaldades peamise aja pühendada loomega tegelemiseks. Eesti loovisikute mitmekülgset tegevust toetab ja soodustab vajalik taristu, näiteks helisalvestusstudiod, harjutusruumid, kuid ka programmilised residentuurid jms.

**Eesti muusikaettevõtlus** on tervikuna tasakaalustatud. Teisisõnu on Eestis piisavalt toimivate ja uuenduslike ärimudelitega (stabiilse tulususega) ning võtmepädevustega kaetud meeskondadega muusikaettevõtteid, et katta kõik tegevusvaldkonnad ning pakkuda loovisikutele kvaliteetselt vajalikke teenuseid ja tuge. Edukate Eesti muusikaettevõtete seas on ka neid, kes suudavad teenuseid pakkuda regionaalselt ning töötavad koos lähiriikide artistide, autorite, esitajatega. Eesti muusikaettevõtete rahvusvaheline võrgustik on hea, vajalikud välispartnerid on leitud ning vajadusel pole uute leidmisel otseseid takistusi. Osaletakse regulaarselt regionaalsel ja rahvusvahelistel muusikatööstuse sündmustel ning tugevdatakse ja laiendatakse oma võrgustikku.

**Muusika valdkonna kuvand** on tugev nii kaasaegse kultuuri looja ja arendaja, kui ka loomemajandusliku ettevõtlussektorina. **Muusika valdkonna tugistruktuurid** on elujõulised, rahvusvaheliselt hästi võrgustunud, aktiivsed ning loovad läbi rahvusvaheliste partnerluste ja koostööprojektide Eesti loovisikutele ja ettevõtetele lisavõimalusi; KEOd on tõhusad ja kaasaegsed organisatsioonid ning samuti panustavad valdkonna arengusse. Muusika valdkonna arendamine avaliku sektori poolt lähtub strateegilisest tervikvisioonist, milles muusikaettevõtlusel on orgaaniline roll. Muusikapoliitika kui osa laiemast kultuuri- ja loomemajanduspoliitikast tugineb ja teostub KuM, MKMi, HTMi ning valdkonna organisatsioonide koostöös.

Selleks pürgib Music Estonia nende üldiste eesmärkide suunas:

1. Eesti muusika on rahvusvaheliselt nähtav, kuuldav ning teadvustatud.
2. Eesti muusikutele – autoritele, esitajatele, kollektiividele, produtsentidele – on Eestis loodud head tingimused arendada välja oma loominguine ning turupotentsiaal.
3. Eesti muusikavaldkonna ökosüsteem on kujunenud ühtlaseks ning terviklikuks, pakkudes kohaliku talendi arenguks vajalikku ja rahvusvaheliselt konkurentsivõimelist keskkonda.
4. Eesti muusikavaldkond teeb koostööd teiste (loome)majanduse sektoritega luues nende jaoks lisaväärtust.
5. Eesti kultuuri- ja loomemajanduse poliitika toetab muusika sektori kui tervikliku ökosüsteemi arengut, panustab strateegiliselt selle väärtusahela kõigi elementide arengusse vajaduse põhiselt.

## Sihtgrupid

Music Estonia peamiseks eesmärgiks on Eestis konkurentsivõimeline muusikatööstus, mis võimaldab realiseerida kogu siinse muusikasektori turupotentsiaali, seejuures rõhuga muusikaekspordil ning rahvusvahelisel väljundil. Selle eesmärgi saavutamisel on võtmetähtsusega just muusikaettevõtluse sektor.

### **Muusikaettevõtted, vabakutselised spetsialistid ja artistid**

Nagu varem täpsustatud on muusikaettevõtluse sektori tuumseteks toimijateks reeglina mikro- ning väikese suurusega **muusikaettevõtted**, mitmekülgseid teenuseid osutavad **vabakutselised spetsialistid** ning ennast ise nii administratiivselt kui ka strateegiliselt majandavad ehk **DIY<sup>20</sup> artistid** - need ongi Music Estonia peamiseks sihtgruppideks.

Alates 2019 on läbi **Live Music Estonia** initsiatiivi ME sihtgruppideks ka kontserdikultuuri edendajad: kontserdi- ja festivalikorraldajad, klubid ja kontserdipaigad ning agentuurid.

## Koostööpartnerid Eestis

Music Estonia olulisim partner Eestis on **Tallinn Music Week**, kellega ühiselt pakume Eesti muusikaettevõtjatele unikaalseid võimalusi kohtuda kord aastas rahvusvahelise muusikatööstuse tipptegijatega. TMW konverents ning mitmed *networking* tegevused, mida ME aitab korraldada ja kureerida, on oluliseks osaks Eesti muusikatööstuse aasta kalendrist. 2019 käivitunud muusikaettevõtluse õppekava elluviimisel teeme tihedalt koostööd **Georg Otsa nimelise Tallinna Muusikakooliga**. Olulised sisulised koostööpartnerid, kes läbi oma fondide panustavad ka rahaliselt, on ühingud **EAÜ** ning **EFÜ**.

Selleks, et luua Eesti muusikaettevõtetele ja artistidele parimaid võimalusi koordineerime oma tegevusi mitmete kompetentsikeskustega, nt **Eesti Jazzliit**, kellega kureerime ühiselt Eesti delegatsiooni ning messiala Jazzahead!il (Bremenis, aprillis); ning **Eesti Pärimusmuusika Keskus**, kellega kureerime ühiselt Eesti delegatsiooni ning messiala WOMEXil (nt 2019 aastal Soomes, Tampere).

Teisteks olulisteks kohapealseteks partneriteks on:

- Balti filmi, meedia, kunstide ja kommunikatsiooniinstituut Tallinna Ülikoolis (õppealane koostöö)
- TÜ Viljandi Kultuuriakadeemia (õppealane koostöö)
- Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia (õppealane koostöö)

---

<sup>20</sup> DIY ehk *Do It Yourself* on kujunenud rahvusvaheliseks tähiseks, millega viidatakse loovisikutele, kes juhivad ise oma karjääri, nii strateegilises, ärilises kui ka administratiivses mõttes.

- Jazzkaar Festival (rahvusvaheliste võrgustike jm alane koostöö)
- Tartu Loomemajanduskeskus

## Rahvusvahelised koostööpartnerid

Music Estonia kõige olulisemaks rahvusvaheliseks partneriks on **EMEE – European Music Export Exchange** võrgustik, mille kaudu on ME pidevas kontaktis ülejäänud 22 liikmeorganisatsiooniga mujalt Euroopast. Nende seas on olulisemad partnerid on Why Portugal, Music Finland, Music Export Sweden, Adam Miczkiewicz'i Instituut (Poola), Austrian Music Export, PRS Music Foundation (UK), Le Bureu Export (Prantsusmaa).

Music Estonia on liige ka muusikakeskusi ühendavas võrgustikus **IAMIC – International Association of Music Information Centres** ning seekaudu ühenduses ka sealsete liikmetega. Viimane oluline koostöö on Läti ja Leedu muusikainfokeskustega Balti esindatuse nimel messil WOMEX, 2019 oktoobris Tamperes.

Teiste rahvusvaheliste koostööpartnerite hulka kuuluvad mitmed esitlusfestivalid, ühingud ja ettevõtted, kellega kavandame strateegilist koostööd, ühekordseid koostööprojekte vms. Teiste seas on olulisemad Piranha Arts, ettevõtte, kes korraldab nii WOMEX kui ka Classical:NEXT messe, Factory 92, üks juhtivaid muusikavaldkonna turundusagentuure Saksamaal (koostööpartner projektis *Music Moves Interns*); IMMF - International Music Managers Forum, tihe koostöö ekspertide vahendamisel, Musik Centrum, Rootsi muusikute ühendus, kes pakub oma liikmetel strateegilist mentorlust ja mitmekülgseid tugiteenuseid (koostööpartner projektis *Baltic AID*) jpt.

## Arengusuunad

Selleks, et realiseerida Music Estonia visioon ning liikuda strateegiliste eesmärkide täitmise suunas, on Music Estonia lähiaastateks seadnud kolm arengusuunda:

MUSIC ESTONIA ARENGUSUUNAD	
Millist mõju soovime saavutada valdkonnas	Music Estonia strateegilised eesmärgid (SE)
1. KONKURENTSIVÕIME JA KOMPETENTSID	
<p>Eestis on piisaval hulgal muusikaettevõtteid ning muusikaettevõtluse spetsialiste, kes suudavad tagada kõigi vajalike tugiteenuste kohaliku pakkumise rahvusvaheliselt konkurentsivõimelisel tasemel.</p> <p>Eestis saab muusikaettevõtluse alast formaalset haridust nii kutse- kui ka kõrghariduse tasemel.</p> <p>Seos üldeesmärkidega: 2, 3 Seos arenguvajadustega: 1, 2, 3, 10</p>	<p>1.1 ME pakub erinevale tasemele (suhteliselt algajast kuni professionaalideni) ja erinevas formaadis kompetentside arendamiseks suunatud tegevusi, sh:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personaalne nõustamine ja mentorlus muusikaettevõtjatele karjääriarenduse-, äri- ja ekspordiplaanide osas.</li> <li>- Arenguprogrammid</li> <li>- Seminarid, töötod ja meistriklässid teadmiste ja oskuste täiendamiseks</li> <li>- Praktikavahendus ja tugi</li> <li>- Suunatud koosloome programmid (nt laulukirjutajate laagrid jms)</li> </ul>
2. RAHVUSVAHELISED VÕRGUSTIKUD JA KOOSTÖÖ	

<p>Eesti muusikaettevõtete rahvusvaheline võrgustik on hea, vajalikud välispartnerid on leitud ning vajadusel pole uute leidmisel otseseid takistusi.</p> <p>Eesti muusikaettevõtjad ja -organisatsioonid on kõrgelt hinnatud ning usaldusväärsed rahvusvahelised koostööpartnerid.</p> <p>Seos üldeesmärkidega: 1, 2, 3 Seos arenguvajadustega: 1, 5, 6</p>	<p>2.1 ME korraldab Eesti esindust ning delegatsioone regionaalsetele ja rahvusvahelistele muusikatööstuse sündmustele, kus tugevdatakse ja laiendatakse oma võrgustikku.</p> <p>2.2 ME korraldab välisdelegaatide visiite Eestisse, nii Tallinn Music Week'ile kui ka muudel juhtudel</p> <p>2.3 ME enda võrgustik on suur ning sellele tuginedes on võimalik anda eesti muusikaettevõtjatele konkreetset tuge vajalike väliskontaktide leidmisel ning nendega esmakontakti loomisel.</p>
<b>3. EESTI MUUSIKAETTEVÕTLUSE ÖKOSÜSTEEMI ARENG</b>	
<p>Muusikaettevõtluse valdkonna kõik olulised toimijad on vajalikul määral organiseerunud, et tagada areng ja koostöövõime valdkonnas (horisontaalne) ning professionaalne esindatus valdkondade üleselt ja suhetes avaliku sektoriga (vertikaalne). Eesti muusikaettevõtluse sektori arendamisel lähtuvad erinevad osapooled ühisest visioonist ning teevad koostööd. Muusikaettevõtluse sektori toimimine on selgelt kaardistatud, mudelite tasandil analüüsitud ning mõõdetav.</p> <p>Seos üldeesmärkidega: 1 Seos arenguvajadustega: 7, 8, 9</p> <p>Eesti muusikaettevõtjatel on piisav ligipääs erinevatele finantsvahenditele, et arendada oma kohalikku ja eksporditegevust.</p> <p>Seos üldeesmärkidega: 3 Seos arenguvajadustega: 4</p>	<p>3.1 Eesti muusikaettevõtlusel on valdkondlik arenguvision, mis on koostöö aluseks nii sektori organisatsioonide vahel kui ka avaliku sektoriga. ME on muusikaettevõtluse arenguvisioni loomise ning elluviimise eestvedaja ja koordineerija.</p> <p>3.2 Eesti muusikaettevõtluse toimimist kaardistatakse ja analüüsitakse regulaarsete uuringutega.</p> <p>3.3 ME on välja töötanud ning käivitanud uue Eesti muusikaekspordi arengufondi, kaasates nii erasektorit, valdkonna organisatsioone ja riiki.</p> <p>3.4 ME on käivitanud Live Music Estonia suuna, mis koondab kokku Eesti kontserdikultuuri edendajad, kellega koos on selgitatud välja ja sõnastatud ühised huvid ning töötatud välja valdkonna ühine ja laiapõhjaline tulevikunägemus. LME aitab oma liikmetel arendada edasiviivat dialoogi avaliku ning erasektoriga.</p> <p>3.5 ME on koos kutse- ja kõrgharidusasutustega välja töötanud ning käivitanud vajalikud õppekavad, -moodulid või täiendõppe kursused ning on ise sisuliseks koostööpartneriks.</p>

## Tegevused

Music Estonia on 5 aasta jooksul välja töötanud ning piloteerinud mitmeid erinevas formaadis arenguprogramme ja teenuseid.



## **Arenguprogrammid ja arendusteenused**

Peamised ME senised arenguprogrammid on olnud ekspordialane mentorlusprogramm VOLÜÜM, milles osales kokku 30 artisti/mäenedžeri meeskonda, keda nõustasid paljud rahvusvahelised mentorid. VOLÜÜM oli väga edukas, kuid ka kulukas. Pärast nelja voo otsime paindlikumat ja veidi soodsamat lahendust, et jätkata mentorlusteenuse pakkumisega. Rohkem infot: <https://musicestonia.eu/tegevused/programmid/voluuum>

Ilmselt kõige uuenduslikumaks ME programmiks on olnud vahendatud praktikaprogramm INTRO, mille eesmärk on arendada Eesti muusikavaldkonna toimimiseks vajalikke asjatundlikke töötajaid. Selleks pakume valdkonda sisenemisest huvitatud inimestele võimalust lahendada praktilisi ülesandeid koostöös artistide ja ettevõtetega. INTRO toimus kuus korda, kokku osalejaid 30. Sel hooajal on INTRO programm pausil, kuna ME keskendub Otsa kooli muusikaettevõtlike õppe pilootaasta elluviimisele. Rohkem infot: <https://musicestonia.eu/tegevused/programmid/intro>

BUUSTER on 3-kuuline mäenedžeride koolitusprogramm. Esimene voor toimus 2019 esimeses kvartalis, välisekspertiks Hannes Tschürtz (AT). BUUSTER on sel hooajal samuti pausil. Rohkem Infot: <https://musicestonia.eu/tegevused/programmid/buuster>

SÜNKROON oli Music Estonia teemaprogramm, mille fookuses muusika sünkimine audiovisuaalmeediasse. Programmi raames toimusid seminarid, töötoad ning mitmed teised formaadid (nt Music Game Jam), samuti koostööd, nt PÖFFiga Music Meets Film seminari raames. SÜNKROON on tänaseks lõppenud.

ME on korraldanud 6 laulukirjutajate laagrit, millest üks oli jaapani fookusega (Finest Sounds projekti raames). Neis on osalenud märkimisväärne hulk Eesti artistidest, produtsentidest ja autoritest, teiste seas NOËP, Ewert Sundja, Bert Prikenfeld, Liina Saar, Getter Jaani, Ott Lepland, Ines, Laura Prits, Grete Paia, Rasmus Rändvee, Rolf Roosalu, Liis Lemsalu, Mihkel Mattisen, Bert Prikenfeld, Kaspar Kalluste, Silja Vipre, Paul Neitsov, Oliver Rõõmus, Sander Mölder, Priit Uustulnd, Priit Pajusaar, Tanel Padar, Eda-Ines Etti, Koit Toome, Maian, Jüri Pootsmann, Liisi Koikson jpt. Lisaks autorid ja produtsendid Soomest, Rootsist, UKst, Saksamaalt, Taanist, Lätest, Leedust, Poolast ja Ungarist. 2020 on kavas laagritega jätkata koostöös EFÜga.

## **Eesti esindus ning osalus rahvusvahelistel sündmustel**

ME koordineerib iga-aastaselt Eesti esindusala kolmel tähtsamal Euroopa muusikavaldkonna messil, nendeks on: Jazzahead!, Classical:NEXT ja WOMEX. Samuti on ME kohal Euroopa kõige olulisematel muusikatööstuse konverentsidel Eurosonic Noordeslag (Groningen) ning Reeperbahn Festival (Hamburg). Lisaks on ME korraldanud delegatsioone veel sellistele sündmustele: MENT Ljubljana, ISPA Congress NYC, The Great Escape (Brighton), BUSH (Budapest), Waves Vienna, Where's The Music (Vilnius) jpt.

Neil sündmustel on ME peamisteks tegevusteks:

- Messiala ja esinduse organiseerimine (kui on tegemist messiga)
- Delegatsioonile erinevate võrgustumistegevuste programmi korraldamine, nt *speed meeting*'ud jm.
- Vastuvõtude ja ärilõunate või -õhtusöökide korraldamine
- Lisaturundustegevused Eesti artistide esitluskontsertidele

Lisaks kohtub ME neil sündmustel oma koostöö- ja võrgustikupartneritega.

## **Tallinn Music Week**

Music Estonia on TMWga koostööd teinud alates 2015. aastast ning ME peamised tegevused on:

- Välisdelegaatide toomine TMW-le
- Osalemine konverentsi programmi koostamisel
- Mitmekülgse *networking*-programmi korraldamine TMW raames peamiselt eesti muusikaettevõtjatele, sh mentorlused, kiirkohtumiste sessioonid, töötoad jms.

### Rahvusvahelised koostööprojektid

Music Estonia osaleb aina aktiivsemalt erinevates rahvusvahelistes programmides, et ellu viia oma eesmärged. Esimene mahukas koostööprojekt oli Soome-Eesti ühistöö **Finest Sounds** (INTERREG, 2016–2019), Jaapani-suunaliste tegevuste programm, mille raames viidi mitmeid Eesti artiste ja muusikaettevõtjaid Tokiosse, kutsuti Jaapani delegaate TMW-le ning korraldati töötube ja ka laulukirjutajate laager Tallinnas.

Hetkel on ME elluviimas oma esimest rahvusvahelist projekti juhtpartnerina: **Music Moves Interns** (*Music Moves Europe*, 2019-2020), mille sisuks on vahendatud välispraktika mudeli arendamine ning piloteerimine. Samuti on algamas Rootsi-Poola-Eesti ühisprojekt **Baltic AID** (Rootsi Instituut, 2019–2021, mille raames töötame välja artistide ja mänedžeride tarvis veebiressursse ning viime läbi koolitusi; ning aasta lõpus käivitub rahvusvaheline suurprojekt **HEMI** (Loov Euroopa, 2020–2023), mille raames luuakse võimalusi artistide mobiilsuseks ja teadmiste arendamiseks Ida-Euroopa riikides.

Rahvusvahelised koostööprojektid loovad erinevaid lisavõimalusi ME-le ja seekaudu Eesti muusikaettevõtetele. Kavas on aktiivselt erinevates ME eesmärkidega sobituvate teemadega projektide arendusmeeskondades jätkata ning võimalusel võtta ka juhtrolli.

# EESTI MUUSIKAETTEVÕTLUSE ARENGU- JA EKSPORDISTRATEEGIA 2020–2023

Selles peatükis käsitleme Music Estonia pakutavaid lahendusi Eesti muusikaettevõtluse sektori areguvajadustele, tutvustame teenuseid, tegevuskava ning finantsanalüüsi.

## Strateegilised eesmärgid

1. KONKURENTSIVÕIME JA KOMPETENTSID	
<b>SE 1.1 Music Estonia pakub erinevale tasemele (suhteliselt algajast kuni professionaalideni) ja erinevas formaadis kompetentside arendamiseks suunatud tegevusi.</b>	
<p>Tulemusindikaatorid 2023:</p> <p>ME mentorlusteenuse kasutajaid 5 ettevõtet aastas ME konsultatsiooniteenuse kasutajaid 10 ettevõtet aastas ME korraldab 5 seminari aastas, osalejaid á 35 ME korraldab 3 töötuba aastas, osalejaid á 10</p> <p>Uuendatud INTRO programmi kaudu kaasab 10 ettevõtet aastas praktikandi vähemalt 3-ks kuuks.</p> <p>Välispraktika võimalusi pakub ME vähemalt 5 inimesele aastas</p> <p>ME toob TMW-le kohale 35 väliskülalist ning kaasab neid konverentsiprogrammi ning mentorlustegevustesse</p>	<p>ME tegevused:</p> <p>Personaalne nõustamine ja mentorlus muusikaettevõtjatele karjääriarenduse-, äri- ja ekspordiplaanide osas; arenguprogrammid; seminarid ja töötoad üldteadmiste täiendamiseks; praktikavahendus ja tugi.</p>
2. RAHVUSVAHELISED VÕRGUSTIKUD JA KOOSTÖÖ	
<b>SE 2.1 ME korraldab Eesti esindust ning delegatsioone regionaalsetele ja rahvusvahelistele muusikatööstuse sündmustele, kus tugevdatakse ja laiendatakse oma võrgustikku.</b>	
<p>Tulemusindikaatorid 2023:</p> <p>Eesti esindus on korraldatud kolmel peamisel muusikavaldkonna messil ning kahel kõige olulisemal Euroopa muusikatööstuse sündmusel;</p> <p>ME on korraldanud ja/või osalenud vähemalt kahes äridelegatsioonis mitte-Euroopa turgudele ning kahes Euroopa turgudele.</p>	<p>ME tegevused:</p> <p>Iga-aastane Eesti esindusala koordineerimine messidel Jazzahead!, Classical:NEXT, WOMEX jt;</p> <p>Delegatsioonid suurimatele Euroopa konverentsidele ja esitlusfestivalidele Eurosonic ja Reeperbahn Festival, lisaks vajaduspõhiselt teistele (sõltuvalt mh ka sellest, kas esitlusfestivali programmis on Eesti artiste);</p>

	Äridelegatsioonid sihtturgudele, sh koostöös teiste Euroopa partneritega (iseäranis juhul, kui sihiks mitte-Euroopa riik);
--	--

**SE 2.2 ME korraldab välisdelegaatide visiite Eestisse, nii Tallinn Music Week'ile kui ka muudel juhtudel**

Tulemusindikaatorid 2023: ME toob Eestisse 50 välisdelegaati	ME tegevused: Välisdelegaatide kutsumine TMW-le, nende kaasamine nii konverentsiprogrammi, mentorlus jm tegevustesse. Välisdelegatsioonide korraldamine Eestisse erinevatel eesmärkidel
---	---

**SE 2.3 ME enda võrgustik on pidevalt suurenev ning sellele tuginedes on võimalik anda eesti muusikaettevõtjatele konkreetset tuge vajalike väliskontaktide leidmisel ning nendega esmakontakti loomisel.**

Tulemusindikaatorid 2023: ME on jätkuvalt EMEE liige ME osaleb vähemalt kolmes rahvusvahelises projektis, millest vähemalt üks on mitmeaastane	ME tegevused: ME ise kuulub asjakohastesse rahvusvahelistesse organisatsioonidesse, võrgustikesse ning teeb koostööprojekte, et oma võrgustikku arendada.
--	--

**3. EESTI MUUSIKAETTEVÕTLUSE ÖKOSÜSTEEMI ARENG**

**SE 3.1 Eesti muusikaettevõtlusel on valdkondlik arenguvision, mis on koostöö aluseks nii sektori organisatsioonide vahel kui ka avaliku sektoriga. ME on muusikaettevõtluse arenguvisioni loomise ning elluviimise eestvedaja ja koordineerija.**

Tulemusindikaatorid 2023: Arenguvision on koostatud	ME tegevused: Koondab asjakohased sihtgrupid, koordineerib koostööd arenguvisioni koostamisel.
--	---

**SE 3.2 Eesti muusikaettevõtluse toimimist kaardistatakse ja analüüsitakse regulaarsete uuringutega.**

Tulemusindikaatorid 2023: Koostatud on muusikaettevõtluse andmekorje kava ME on koostanud Eesti muusikaettevõtete andmebaasi Koostatud on muusikaettevõtluse valdkonna uuringutekava; igal aastal viiakse läbi vähemalt üks uuring;	ME tegevused: Koostab muusikaettevõtluse andmekorje kava, viib seda ellu ja kaasab selleks partnereid; Koostab muusikaettevõtluse valdkonna uuringutekava; Korraldab uuringuid, kaasates vajalikke koostööpartnereid (nt ülikoolid jt); Osaleb eksperdi rollis esindaja teistes uurimisrühmades;
--	--

	<p>Koondab valdkonda uurivaid BA ja MA töid kirjutavad tudengid ühtseks uurimisgrupiks, panustab tööde juhendamisse.</p>
<p><b>SE 3.3 ME on välja töötanud ning käivitanud uue Eesti muusikaekspordi arengufondi, kaasates nii erasektori, valdkonna organisatsioone ja riiki.</b></p>	
<p>Tulemusindikaatorid 2023:</p> <p>ME fond käivitatud; igal aastal toetatakse 10 artisti/ettevõtte ekspordiprojekti.</p>	<p>ME tegevused:</p> <p>Koostab fondi asutamise kava ja strateegia. Kaasab erasektori jt partnereid ning kogub fondi toetusi. Korraldab fondi tööd.</p>
<p><b>SE 3.4 ME on käivitanud Live Music Estonia, mis koondab kokku Eesti kontserdikultuuri edendajad, kellega koos on selgitatud välja ja sõnastatud ühised huvid ning töötatud välja valdkonna ühine ja laiapõhjaline tulevikunägemus. LME aitab oma liikmetel arendada edasiviivat dialoogi ja koostööd avaliku ning erasektoriga.</b></p>	
<p>Tulemusindikaatorid 2023:</p> <p>Live Music Estonia on käivitatud LME liikmeskond on suutnud selgitada välja ja sõnastada ühised huvid ja tulevikunägemuse. Valminud on LME koduleht, mis koondab infot kontserdikorraldajate kohta ning nende tegevuse mõju kohta, mille põhjal oleks võimalik hinnata laiemalt kontserdikorraldajate panust riigi nähtavusse, omavalitsuse tegemistesse ja kohaliku muusika jätkusuutlikkusse ning arengusse.</p>	<p>LME tegevused:</p> <p>Koondab kokku kontserdikultuuri edendajad. LME kutsub kokku ja koordineerib kontserdikultuuri edendajate kohtumisi, arutelusid ning aitab sõnastada ühised huvid ning valdkonna tulevikunägemuse. LME aitab kaardistada Eesti kontserdimaastiku olukorda, tellib ja on abiks uurimuste läbiviimisel ning hoiab kursis valdkonna trendidega ning peab selle põhjal edasiviivat dialoogi ning arendab koostööd avaliku ja erasektoriga.</p>
<p><b>SE 3.5 ME on koos kutse- ja kõrgharidusasutustega välja töötanud ning käivitanud vajalikud õppekavad ning on ise sisuliseks koostööpartneriks.</b></p>	
<p>Tulemusindikaatorid 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Otsa koolis lõpetab 3. lend muusikaettevõtluse spetsialiste</li> <li>- On käivitanud üks kõrghariduse taseme õppekava, mille keskmes või vähemalt oluline osa on muusikaettevõtlus</li> <li>- Igas muusikaga seotud õppekavu pakkuvas kõrgkoolis on kvaliteetsed ainekursused, moodulid ning praktikavõimalused, mis selgitavad muusikaettevõtluse toimimist.</li> </ul>	<p>ME tegevused:</p> <p>Koos kutse- ja kõrgharidusasutustega vajalike õppekavade välja töötamine ning käivitamine, olles ise sisuliseks koostööpartneriks.</p> <p>Otsa kooli muusikaettevõtluse spetsialisti õppekava piloodi edukas lõpule viimine ning edasise läbiviimise tagamine õppekavaarenduse läbi.</p> <p>Erinevate ja erinevas mahus karjääriplaneerimisele ning muusikaettevõtluse teemadele keskendunud ainekursuste ja moodulite välja töötamine ning läbi viimine koostöös kõrgkoolidega, asjakohaste õppekavade raames (nt kultuurikorralduse, loomeettevõtluse vm õppekavad).</p>

## Teenused ja tegevused 2020-2023

Music Estonia teenused ja tegevused on jagatud kahte gruppi: 1) muusikaettevõtetele suunatud teenused ja programmid; ning 2) üldise ökosüsteemi arendamiseks suunatud tegevused.

Teenuste paremaks mõtestamiseks ning disainimiseks oleme jaganud sihtgrupi vajadused nelja arenguetappi:

1. **Teadmised ja kompetentsid** - soovitakse saada lisateadmisi muusikaettevõtluse toimimisest ning täiendada oma spetsiifilisi kompetentse läbi praktilise kogemuse.
2. **Suund ja strateegia** - üldised teadmised sektorist on juba piisavad, kuid otsitakse veel selget strateegilist suunda, soovitakse tuge eesmärkide sõnastamisel ning plaanide kujundamisel.
3. **Tegutsemine** - olemas on strateegia ja tegevusplaan, eesmärk on neid ellu viia, kuid tarvis on nii konkreetset lisaekspertiisi (nt lepingu analüüs, sihtturgude info jms) kui ka lisafinantseeringuid.
4. **Kasv** - soovitakse arendada oma ettevõtet, arendades välja ekspordivõimekusi, uusi ärimudeleid ja tegevussuundi. Samuti soovitakse omandada lisateadmisi ja oskusi üldettevõtluse ning iseäranis strateegilise juhtimise teemadel.

ME tegevus	Teadmised, kompetentsid	Suund, strateegia	Tegutsemine	Kasv
Arenguprogramm muusikaettevõtetele				
ME fond				
Konsultatsiooniteenus				
Mentorlusteenus				
Praktika välismaal				
Praktika Eestis				
Koolitused				
ME veebiressursid (toolbox)				

## ARENGUPROGRAMM UUS!

Edasijõudnud muusikaettevõtetele suunatud 15-kuuline arenguprogramm (nimi on veel töös) pakub täiesti uudse komplekti ressursse 10-le Eesti muusikaettevõttele, kes soovivad ekspordivõimekus suunal ette võtta läbimurdelisi arenguid. Nendeks võivad olla:

- Uu(t)e artisti(de) esmakordne viimine eksporditurgudele (sh strateegilise aluse loomine edaspidisele rahvusvahelisele karjäärile);
- Juba eksporditegevustega edukalt alustanud artisti tegevuse laiendamine kas uutele turgudele (geograafiliselt või ka niši mõttes) või mingil kujul kvalitatiivselt uuele tasemele (tõsta turuhinda, koostööpartnerite profiili ning seeläbi eksporditulu);
- Uu(t)e autori(te) (helilooja, laulukirjutaja, produtsendi) rahvusvahelise karjääri aluse loomine ning eksporditegevustega alustamine; või juba rahvusvaheliselt aktiivsete autorite tegevuse viimine uuele tasemele või uutele turgudele, nii geograafilises kui ka nišide ja teenuste liikide mõttes (autor hakkab looma ja tootma muusikat uut tüüpi tellimustele, nt filmi- või mängudemuusikat jne);
- Ettevõttele uue ekspordile suunatud tegevus- ja ärimudeli väljaarendamine ja tegevuse käivitamine (nt luua muusikaettevõtte juurde mäenedžmendi või muusikakirjastuse suund, kus seda varem ei olnud); või olemasoleva, seni Eesti turule suunatud tegevus- ja ärimudeli ümber kujundamine ekspordisuunaliseks.

Kestus: 15 kuud;

Hinnastamine: igakuine osalustasu 120€ + eritasud vastavalt personaliseeritud arengu- ja tegevusplaanile.

Programm sisaldab:

- Personaalse diagnostika ning ekspordiarenguplaani koostamine programmi perioodiks + aastaks peale seda;
- Rahvusvaheline mentor programmi perioodiks;
- ME ekspertmeeskonna nõustamine programmi perioodiks;
- 0,2 kohaga muusikaettevõtluse spetsialisti kaasamine ettevõtte töösse, et tagada arenguplaanis seatud eesmärkide täitmine programmi perioodil;
- Arenguplaanis planeeritud tegevuste elluviimiseks vajalik tugi (nt artisti ülesastumine esitlusfestivalil, osavõtt konverentsist, messist, äridelegatsioonist jms);
- ME mitmekülgsed tugiteenused, nt võimalus kasutada ME kontorit tööks ja koosolekuteks, ME meeskonna ja organisatsiooni väliskontaktibaas ja abi kontaktide loomisel/arendamisel;
- Koolitused teemadel, mille vajalikkuse toob esile ettevõtete diagnostika. Kindlasti on teemade seas: strateegiline planeerimine, finantskirjaoskus, juhtimine, värbamine;
- Tegevusteprogramm Tallinn Music Week 2020 ja 2021 raames (delegaadipassid, eriprogramm).

Validatsioon (eelnev kogemus): Music Estonia on korraldanud tänaseks viimase nelja aasta jooksul erinevaid arendusprogramme ning piloteerinud mitmeid formaate. Kompetents kaasata sisukalt välismentoreid ja eksperte on tänaseks väga hea; samuti muusikaettevõtluse spetsialistide kaasamine ettevõtte töösse on paljuski mudeldatav INTRO kogemuse pinnalt. Võimekus pakkuda tasuta arenguprogramme ning valdkonna usaldus nende vastu on läbi aktiivse osaluse korduvalt tõestatud.

Uuendused / tulevikuplaanid: Ehkki ME on valmis ka täna adekvaatselt nõustama muusikaettevõtteid strateegiliste ekspordiplaanide osas, siis kavas on välja arendada uus metodoloogia just muusikaettevõttele sobiva diagnostika ja strateegiliste arenguplaanide koostamiseks. Selle meetodika najal on kavas tulevikus strateegilist nõustamist ja diagnostikat muusikaettevõtetele vajadusel ka eraldi teenusena pakkuda. Olulise tugielemendina on ka ME ekspordifondi välja arendamine ning lansseerimine.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 1.1, 2.1, 3.3

## **MUSIC ESTONIA EKSPORDIFOND UUS!**

Kavas on 2020 jooksul välja arendada ning käivitada Music Estonia ekspordifond, mis sisaldab endas mitut sihtinstrumenti ning võimaldab pakkuda muusikaettevõtetele nii toetust kui ka soodsatel tingimustel krediiti. Kavas on kaasata erasektori toetajatelt esimesel kahel aastal fondi €25,000, et testida fondi mudelit ning arendada sihtinstrumentide loogikat. Ehkki tagasihoidlik maht, piisab sellest, et pakkuda vajaduspõhiselt tuge ME uue arenguprogrammi osalejatele, kuid kavatseme testida mõned korrad ka avatud projektitoetuste vooru mudelit.

ME ekspordifond on kavandatud iseseisva instrumendina, millest soovime arendada edaspidi Eestis uuendusliku ja unikaalse muusikaekspordi tugiinstrumendi. Seoses fondiga on jätkuvalt kavas uurida ka muusikaettevõtetesse reaalseste investeeringute kaasamise võimalikkust ja võimalusi.

Validatsioon (eelnev kogemus): antud juhul puudub, kuna ME teeb midagi sellist esimest korda ja vähemalt muusikaettevõtluse sektoris on see teedrajav algatus. Kavas on esimesed tulevased toetajad leida juba 2019. aasta lõpuks, alustades väga väikeste seemnetoetustega, et testida fondi ideed ja arendada seda edasi.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 3.3

## **KONSULTATSIOONITEENUS UUS!**

Music Estonia on mitteformaalselt nõustanud ja ka ekspertide nõustamist vahendanud oma liikmetele senise tegevusaja jooksul korduvalt. Nüüd on kavas välja arendada formaalsema lähenemise ja ülesehitusega ent siiski paindlik konsultatsiooniteenus. Teatud teemade tarvis on kavas kaasata eksperte nii Eestist kui mujalt (videokõne vahendusel) ning teatud teemadel saab konsulteerida ka ME meeskond ise. Tagamaks ühelt poolt paindlikkust ning teiselt kvaliteeti on kavas välja arendada konsultatsiooni soovi ja vajaduse kaardistamise, ettevalmistamise ja käivitamise protsess. Kavandatav struktuur:

- Konsultatsiooni soovija täidab ME kodulehel ankeedi, mille kaudu kirjeldab teemat ja konkreetseid küsimusi.
- ME analüüsib päringut ning teeb omapoolsed täpsustused ja täiendused läbi lisaküsimuste.
- ME pakub välja konsultandi, kinnitab valiku kliendiga ja konsultandiga, samuti lepitakse kokku hind (iseäranis kui see on erinev ME eeldatavast hinnast).
- ME korraldab konsultatsiooni, jäädes ise samuti protsessi osaks, koostades konsultatsiooni peamistest sisupunktidest memo, mis jääb mõlemale osapoollele.
- Vajadusel võib ME pakkuda ka järelkonsultatsiooni võimalust, kus juba ME ekspert aitab saadud ekspertiisi rakendusküsimustes nõu anda.

Validatsioon (eelnev kogemus): Music Estonia on varasemalt mitteformaalselt konsulteerinud ning teatud puhkudel ka vahendanud.

Uuendused / tulevikuplaanid: konsultatsiooniprotsessi välja töötamine, formaliseerimine, teenusedisain.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 1.1



## **MENTORLUSTEENUS UUS!**

Kavas on välja arendada paindlik mentorlusteenus, mis oleks kättesaadav soovijale just sel perioodil, mil vajadus selleks tekib. Varasem mentorlusprogramm VOLÜÜM oli selles mõttes jäigem programmikorraldusega. Sisuliselt kanname üle oma VOLÜÜMi korraldamise kogemuse, mis toimis väga hästi. Lahendada tuleb mentorite kutsumine Eestisse, mis lihtsalt tugevdab nende sidet siinse valdkonnaga ja viib neid paremini kurssi kohaliku muusikaettevõtluse eripärade ja toimimisega. Reeglina on heaks sündmuseks, kuhu mentorid kutsuda, TMW. Erinevalt VOLÜÜMist ei ole mentorite toomine Eestisse enam programmiline, vaid sõltumatu mentorlussuhtest.

Sarnaselt konsultatsiooniteenusega on kavas ka mentorlusteenusele välja töötada selge ja hõlbustav protsess:

- Ettevõtte täidab ME kodulehel ankeedi, millega taotleb mentorlust teatud teemadel.
- ME teeb taotlejate seast valiku ning väljavalitutele korraldab esmakohtumise, mille käigus täpsustab teemasid, vajaduse iseloomu ja ettevõtte senist kogemust ning analüüsib sellele tuginedes reaalsel vajadust ning kaasatava ekspertiisi taset (kas mentordatav on pigem algaja või edasijõudnud).
- ME koostab vajaduspõhise lähteülesande ning võtab ühendust potentsiaalse mentoriga.
- ME koordineerib mentorluse toimumist, hoolitsedes, et mõlemal poolel on selge ja ühesugune arusaam kohustustest ja kokkulepetest.

Mentorluse kordade arv sõltub teemadest ja väljakutsete iseloomust, millele lahendusi otsitakse, kuid ei ole vähem kui kaks korda.

Validatsioon (eelnev kogemus): Music Estonial on VOLÜÜMi läbi arvestatav mentorluse kooraldamise ja välismentorite kaasamise kogemus.

Uuendused / tulevikuplaanid: mentorluse kui teenuse disainimine, protsessi kujundamine.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 1.1

## **PRAKTIKA EESTI MUUSIKAETTEVÕTTES**

Tuginedes INTRO mudelile on kavas ka alates 2020 sügisest naasta Eesti muusikaettevõtetele vahendatud praktikateenuse pakkumist. Rakendame suuresti INTRO metoodikat, kui ei pruugi seda enam teha programmi vormis (6 osalejat korraga, mitmekülgne valik tegevuse mitmelt ettevõttelt), vaid pigem üks-ühele teenuse vormis, kus ME aitab ettevõttel leida praktikanti, mõlemat osapoolt ette valmistada ning kogu perioodi vältel pakkuda tuge.

Validatsioon (eelnev kogemus): INTRO programmi metoodika on hästi välja töötatud ning mitmel korral läbi proovitud. Lisaks viib ME praegu läbi vahendatud välispraktika mudeli pilooti projekti *Music Moves Interns* raames, ka seda kogemust saame siinkohal rakendada.

Uuendused / tulevikuplaanid: Vahendatud praktika kui teenuse väljaarendamine senise programmimudeli põhjal.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 1.1

## VÄLISPRAKTIKA

Music Estonia viib hetkel läbi vahendatud välispraktika mudeli pilootprojekti *Music Moves Interns*. Selle eesmärk on pakkuda Euroopa Komisjonile välja välispraktika korraldamise viise. Olenevalt sellest, kui edukalt pakutud meetodika võiks rakenduda ka EK tulevastesse rahastusmudelitesse, on ME-l võimalik välispraktika vahendamise ka jätkata. Igal juhul on kavas selleks võimalusi leida.

Validatsioon (eelnev kogemus): *Music Moves Interns* projekti raames mudeli piloteerimine.

Uuendused / tulevikuplaanid: Arendada välja toimiv programm, leida rahvusvahelised partnerid, kelle sisse seada püsivam koostöömudel praktika vahendamisel.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 1.1

## KOOLITUSED

Music Estonia kavatseb jätkata koolituste korraldamist. Seoses kavandatava arenguprogrammiga on kavas korraldada järgmise kahe aasta jooksul 6 koolitust spetsiaalselt valitud teemadel, mis puudutavad muusikatööstuse tegevus- ja ärimudeleid, finantskirjaoskust, strateegilise ning meeskonnajuhtimise kompetentse.

Validatsioon (eelnev kogemus): Music Estonia on koolitusi korraldanud ka varem, alates poolepäevastest sündmustest kuni 3-kuulise koolitusprogrammini BUUSTER.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 1.1

## ME VEEBIRESSURSID UUS!

Music Estonia on pikalt kavandanud n-ö veebipõhise tööriistakasti välja töötamist, mis sisaldaks mitmesuguseid abimaterjale, lugemis- ja kuulamissoovitusi, lepingublankette koos nende õpetliku analüüsiga ja palju muud, mis aitaks alustaval artistil ja muusikaettevõtluse spetsialistil iseseisvalt ennast harida. Nüüd oleme alustanud koostööprojekti Baltic AID (Artist In Development) koos Musik Centrumi (Rootsi) ning Adam Mickiewicz'i Instituudiga (Poola). Kavas on välja arendada ning testkoolituste käigus ka valideerida mitmesugused noortele professionaalidele vajalikud veebiressursid ning need siis kõigi kolme organisatsiooni kodulehtele lisada. Projekt kestab 2019–2021, seejärel arendame tööriistakasti ka iseseisvalt edasi.

Validatsioon (eelnev kogemus): Music Estonia on seni tegelenud ideede arendusega, kuid veebis veel midagi välja pandud ei ole. Suures plaanis on see ME jaoks uus kogemus ja uut tüüpi arendusprotsess.

Uuendused / tulevikuplaanid: Tegemist on uue arendusega, mida kavatseme aja jooksul jätkata.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 1.1

## Võrgustumine ning rahvusvahelised tegevused

### EESTI ESINDUS MESSIDEL JA KONVERENTSIDEL

ME jätkab Eesti esinduse korraldamist olulistel messidel, WOMEX, Jazzahead! Ja Classical:NEXT ning konverentsidel Eurosonic ja Reeperbahn Festival.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 2.1, 2.3

### TALLINN MUSIC WEEK

ME jätkab koostööd TMW-ge, tuues Eestisse välisdelegaate, osaledes konverentsiprogrammi välja töötamisel ning korraldades TMW raames mitmeid tegevusi, nt mentorlus, töötoad jpm.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 2.2

### RAHVUSVAHELISED KOOSTÖÖPROJEKTID

ME jätkab aktiivselt osalemist rahvusvahelistes koostööprojektide meeskondades, et luua seeläbi lisavõimalusi oma eesmärkide täideviimiseks. Lähima perioodi prioriteedid on leida partnereid mentorlusteenuse pakkumise alaseks koostööks ning Aasia või Kanada suunalisteks sihtturu projektideks.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3

## Ökosüsteemi arendustegevused

### MUUSIKAETTEVÕTLUSE HARIDUS

2019 käivitas Music Estonia koos Georg Otsa nimelise Tallinna Muusikakooliga esimese muusikaettevõtluse õppekava Eestis. Tegemist on 1-aastase õppeprogrammiga, 5 taseme kutsehariduse jätkuõppega. Õppekava töötas välja Music Estonia ning läbi viime ka pilootaasta. Ekspertidena on kaasatud paljud muusikaettevõtluse professionaalid nagu Tambet Mumma (Moonwalk), Margus Varust ja Leen Kadakas (Universal Music Baltics), Juko-Mart Kõlar, Toomas Seppel (Hedman Partners), Fred Krieger (Scoro, Star Agency) jpt. Eesmärk on viia läbi edukas piloot ning arendada edasi nii õppekava kui ka Otsakooli majasisest võimekust seda tulevikus iseseisvalt ellu viia.

Aastaks 2023 on eesmärk avada koos ühe kõrgharidusasutustega ka muusikaettevõtluse BA õppekava.

Samuti on kavas töötada välja erinevad ja erinevas mahus karjääriplaneerimisele ning muusikaettevõtluse teemadele keskendunud ainekursused ja moodulid ning nende läbi viimine korraldada koostöös kõrgkoolidega, asjakohaste õppekavade raames (nt kultuurikorralduse, loomeettevõtluse vm õppekavad).

Seos strateegiliste eesmärkidega: 1.2

### MUUSIKAETTEVÕTLUSE VALDKONNA ARENGUVISIOON JA UURINGUD

Music Estonia Koondab asjakohased sihtgrupid ning koordineerib koostööd arenguvisiooni koostamisel.

Valdkonna uurimise ja analüüsi arendamiseks teeb ME järgmised sammud:

- Koostab muusikaettevõtluse andmekorje kava, viib seda ellu ja kaasab selleks partnereid;
- Koostab muusikaettevõtluse valdkonna uuringutekava;
- Korraldab uuringuid, kaasates vajalikke koostööpartnereid (nt ülikoolid jt);

- Osaleb eksperdi rollis esindaja teistes uurimisrühmades;
- Koondab valdkonda uurivaid BA ja MA töid kirjutavad tudengid ühtseks uurimisgrupiks, panustab tööde juhendamisse

Seos strateegiliste eesmärkidega: 1.1

## LIVE MUSIC ESTONIA

2019 käivitas Music Estonia kontserdikorralduse haru, mille eesmärgiks on Eesti kontserdikultuuri edendajate esindamine ning nende tegevuse ja arengu mitmekülgne toetamine. Live Estonia toob kokku Eesti kontserdi- ja festivalikorraldajad, klubid ja kontserdipaigad ning agentuurid. LME kaardistab kontserdikorralduse valdkonna hetkeolukorra Eestis – millised on väljakutsed, erinevate osapoolte vajadused ja arengupotentsiaal. Räägime kaasa Eesti kultuuripoliitika kujundamisel ning asjakohastes omavalitsuse tasandi kultuurielu korraldamise küsimustes; arendame edasiviivat dialoogi erinevate osapooltega erasektorist. Samuti loome aktiivsed suhted Euroopa ja rahvusvaheliste kontserdikorralduse esindus- ja arendusorganisatsioonidega ning hoolitseme, et Eesti oleks ka seal aktiivselt kohal, nähtav ja kuuldav. Nende tegevuste toel panustame sellesse, et Eesti kontserdielu sisulist mitmekülgset väärtustataks igal tasandil ja et Eesti kontserdikultuur ning muusika oleks paremini lõimitud ülejäänud Euroopa muusikamaastikuga.

Seos strateegiliste eesmärkidega: 3.4

## Tegevuskava

Ettevalmistus		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tegevus	A:	2020												2021												2022											
<b>ARENDUSTEENUSED</b>																																					
Arenguprogramm																																					
Mentorlusteenus																																					
Konsultatsioonid																																					
Koolitused																																					
Seminarid/töötoad																																					
Tegevused @TMW																																					
Loomelaagrid																																					
<b>VÕRGUSTIKU ARENDAMINE</b>																																					
Eurosonic																																					
Jazzahead																																					
Classical:NEXT																																					
Reeperbahn																																					
WOMEX																																					
<b>MUUD TEGEVUSED</b>																																					
ME ekspordifond																																					
Otsakooli õpe																																					

## Finantsanalüüs

Rahastuse põhimõtted: Music Estonia on MTÜ, mille eesmärgiks on võimalikult tõhusalt koordineerida erinevaid ressursse, et ellu viia oma missioonist lähtuvaid tegevusi. ME tulubaasi võib suures plaanis jagada kolmeks:

- 1) osalustasudest, muust müügitulust ning ka kohaliku muusikasektori panustest (EAÜ, EFÜ) koosnev omatulu (ca 20%);
- 2) Eesti avaliku sektori toetus, sh nii projektitoetused kui ka tegevustoetus (ca 56%)
- 3) Rahvusvahelised projektitoetused (ca 23%)

2019 planeeritud tulude näitel jaguneb ME rahastus järgnevalt:

1	Omatulu	Summa	Osakaal	Selgitus
1.1	Osalustasud jm omafin projektidesse	€37,000	10.82%	ME programmidel jt tegevustel on reeglina osalustasud, mis moodustavadki projektide omafinantseeringust olulise osa.
1.2	Muusikasektori panus (EAÜ, EFÜ)	€7,500	2.19%	.
1.3	Muu müügitulu	€20,000	5.85%	2018/19 aastal on Virgo Sillamaa eksperdikis Euroopa projektis "European Music Export Strategy", mille tulu tuleb ME-le
1.4	Liikmemaksud	€8,600	2.51%	Prognoositud liikmete arv 2019 lõpuks on ca 70; seda seoses Live Music Estonia algatuse käivitamisega.
<b>2 Eesti avaliku sektori toetused</b>				
2.1	KUM tegevustoetus	€105,000	30.69%	
2.2	Eesti avaliku sektori toetused (EAS, KUM)	€85,500	24.99%	EASi projekti viimased perioodid; Kaks "Eesti Kultuur Maailmas" projekti; KUMi toetus WOMEX+ projektile; KUMi toetus Loov Euroopa projektide omafinantseeringu katteks (MMI).
<b>3 Rahvusvahelised projektitoetused</b>				
	RV projektid	€78,500	22.95%	Finest Sounds (INTERREG) viimane periood; Music Moves Interns (Loov Euroopa Music Moves Europe pilootprojekt); Baltic AID (Swedish Institute projekt).
<b>KÕIK KOKKU</b>		<b>€342,100</b>		

### Omatulu

Music Estonia mitmeid tegevusi võib põhjendatult vaadata arendusteenustena muusikaettevõtjatele – sisult nad seda kindlasti ongi –, kuid oluline on esile tuua, et ME eesmärgiks ei ole osalustasudega teenida ärikasumit, vaid nõuetekohaselt katta erinevate projektide omafinantseeringu vajadused. Iseäranis rahvusvaheliste projektide puhul pole sageli igasuguse kasumi teenimine projektitulude ülejäägi näol üldse lubatud. Teiseks tuleb arvestada, et enamjaolt pakub Music Estonia teenuseid valdkonna just sellele segmendile, kes turuhindade juures (teenuste osutamise kulu + üldkulu + kasumimarginaal) selliseid arendustegevusi mitte mingil juhul endale lubada ei saaks. Sellest johtuvalt ongi nii täna kui ka tulevikus ME rahastusmudel valdavalt nii kohalike kui ka rahvusvaheliste projektitoetuste põhine, mida täiendavad vajalikul määral osalustasudest tekkiv omatulu.

## Üldeelarve 2019-2023

<b>KULU:</b>	<b>2019</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	
Tööjõukulud (koos maksudega)	€94,370	27.6%	€105,000	€115,000	€150,000	€182,000	31.5%
Organisatsiooni üldkulud	€31,320	9.2%	€35,000	€38,000	€42,000	€45,900	7.9%
Välistegevused	€72,480	21.2%	€85,000	€90,000	€115,000	€120,000	20.8%
Ettevõtete arendustegevused	€59,930	17.5%	€100,000	€115,000	€130,000	€160,000	27.7%
Valdkonna arendustegevused	€0	0.0%	€10,000	€15,000	€30,000	€35,000	6.1%
Rahvusvahelised projektid (Komplekssed eriprojektid, mis ei sobitu ühegi rea alla)	€62,779	18.4%	€65,000	€40,000	€30,000	€30,000	5.2%
Finantskohustused	€21,000	6.1%	€5,000	€5,000	€5,000	€5,000	0.9%
<b>KULUD KOKKU</b>	<b>€341,879</b>		<b>€405,000</b>	<b>€418,000</b>	<b>€502,000</b>	<b>€577,900</b>	
<b>TULU:</b>							
Rahvusvahelised koostööprojektid	€68,000	19.8%	€70,000	€70,000	€160,000	€180,000	31.1%
EAS loomemajanduse meede	€55,000	16.0%	€104,000	€96,000	€0	€0	0.0%
KuM tegevustoetus	€105,000	30.6%	€105,000	€105,000	€160,000	€180,000	31.1%
Erinevad väikeprojektid	€48,000	14.0%	€25,000	€35,000	€50,000	€60,000	10.4%
Muud kaasfinantseeringud	€0	0.0%	€20,000	€36,000	€45,000	€66,000	11.4%
Liikmemaksud	€7,600	2.2%	€11,200	€8,000	€8,000	€8,000	1.4%
Omatulu	€60,000	17.5%	€70,000	€70,000	€80,000	€85,000	14.7%
<b>TULUD KOKKU:</b>	<b>€343,600</b>		<b>€405,200</b>	<b>€420,000</b>	<b>€503,000</b>	<b>€579,000</b>	
<b>KASUM/KAHJUM</b>	<b>€1,721</b>		<b>€200</b>	<b>€2,000</b>	<b>€1,000</b>	<b>€1,100</b>	

<b>KULU:</b>	<b>2019 kirjeldus</b>	<b>2023 kirjeldus</b>
Tööjõukulud (koos maksudega)	3,7 töötajat	6 töötajat
Organisatsiooni üldkulud	Kontorikulud, raamatupidamine, veebihaldus- ja arendus, liikmete sündmused, tur/kom jm	Üldine kallinemine + personaliarenduskulud
Välistegevused	Messid, delegatsioonid, esindustegevus, liikmelisus 2 rahvusvahelises organisatsioonis	+ eriprojektid, välisdelegaatide programm
Ettevõtete arendustegevused	Mentorlus- ja praktikaprogramm, seminarid jm, koostöö TMWga	Mentorlus, nõustamine, praktkavahendus, seminarid, töötoad, sisumaterjalide tootmine, koostöö TMWga
Valdkonna arendustegevused	Hariduskoostöö (käivitasime Otsakoolis õppekava), osalemine European Music Export Strategy uuringuprojektis	Arenguvisioon, koordineeritud uuringute alane koostöö, rahvusvaheline valdkonna kommunikatsioonitegevus
Rahvusvahelised projektid	(Komplekssed eriprojektid, mis ei sobitu ühegi rea alla) Finest Sounds, Music Moves Interns	Plaanikohaselt suuname osakaaluna rohkem rahvusvaheliste projektide vahendeid arendusteenuste ja välistegevuste elluviimiseks.

Finantskohustused	Laenude intressid (ca 6000€) + 15 000€ 2018 ette tehtud kulutusi 2019 aasta jaoks	Planeerime juhaks, kui rahavoogude katteks on tarvis kasutada laenuteenuseid.
<b>TULU:</b>		
Rahvusvahelised koostööprojektid	Finest Sounds, Music Moves Interns, Baltic AID	Erinevad
EAS loomemajanduse meede	Kestab kuni 2021 detsember	Meedet pole
KuM tegevustoetus		
Erinevad väikeprojektid	EAÜ, EFÜ jt fondid	Lisanduvad rahvusvahelised väikeprojektid
Muud kaasfinantseeringud	2020 on kavas käivitada ME fond	ME fond ja -partnerlused
Liikmemaksud	40 liiget + 20 uut 2020 ja veel 20 uut 2021. Stabiliseerub 80 liikme peal. Uus liige toob lisaks liikmemaksule kaasa ka sisseastumistasu, seega 100+80€	80 liiget (stabiilne)
Omatulu	Osalustasud, EMES tasu, Otsakooli õppekava elluviimine jm	Osalustasud + teenused (projektide kirjutamine ja haldus), kontori renditulu

## Riskide analüüs

RISK	MAANDAMINE
ME klientide hulk ja/või maksevõime osutub prognoositust väiksemaks. Klientide huvi ME teenuste vastu osutub madalamaks, kui prognoositud.	ME teenused on osaliselt juba turul tõestatud, sh vajadused uuendada praegusi ning luua uusi teenuseid läbi tagasiside ning arengute analüüsi. Kuna teenused on kujundatud paindlikult, suure rõhuga personaalsel lähenemisel, on võimalik neid kuluefektiivselt mugandada.
ME finantsvõimekus projekte ja tegevusi ellu viia.	Tänaseks on Music Estonia finantsvõimekuse poolest kindlal alusel. Esiteks on meie projektiportfellis erinevate rahastusmudelitega projekte, millest osad on järel- kuid osad ka ettefinantseeritavad. Teiseks, oleme alustanud koostööd professionaalsete krediitiasutustega ja tänaseks on meil hea koostööpartner nt Finora Capitali näol, kes pakub meile vajadusel sildfinantseerimise võimalusi.
ME meeskonna kompetentsid on ebapiisavad, et arendada välja ning viia ellu plaanitud tegevused	ME meeskonnal on piisav kogemus seniste tegevuste põhjal, kuid iga uue programmi ja teenuse väljaarendamise eel on kavas ka meeskonna arenduspäevakud, et tagada valmisolek. ME partnerite hulgas on märkimisväärselt palju erinevaid eksperte, keda kaasata spetsiifiliste küsimuste ja väljakutsete lahendamiseks mentori või konsultandina. ME meeskond on paindlik ning õppimis- ja kohanemisvõimeline.
ME ei suuda leida või kaasata piisavalt kompetentseid eksperte oma teenuste ja tegevuste kvaliteedi tagamiseks.	ME rahvusvaheline võrgustik on äärmiselt lai ning võimalike ekspertide hulk väga suur. ME maine on sektoris väga kõrge ning soov ME-ga koostööd teha rahvusvaheliste partnerite hulgas väga kõrge. Olles tihedates suhetes võtmeorganisatsioonidega pea kõigis Euroopa riikides ning ka mujal (olulistel turgudel), on vajalike ekspertideni jõudmine peamiselt kontakti

	<p>loomiseks vajalikus mahus aja planeerimise küsimus. Samuti on TMW äärmiselt mainekas platvorm, millega seostumisest ning millel osalemisest on huvitatud väga paljud mainekad eksperdid. Sageli on nad valmis Eestis väisama just TMW-l osalemiseks.</p>
--	---