

TARTU ÜLIKOOLI VILJANDI KULTUURIAKADEEMIA

Kultuurhariduse osakond
Kultuurikorralduse õppekava

Natalie Mets

TBS AGENCY LEVITUS- JA KOMMUNIKATSIOONITEENUS

Loov-praktiline lõputöö

Juhendaja: Ivo Karilaid, PhD

Kaitsmisele lubatud

Viljandi 2014

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. MUUSIKATÖÖSTUS	6
2. ETTEVÕTTE TUTVUSTUS	8
2.1 Organisatsiooni tutvustus.....	8
2.2 TBS Agency.....	10
3. TEENUSE DISAIN	12
3.1 Eesmärgid	13
3.2 Kliendid ja maht.....	14
3.3 Partnerid.....	15
3.4 Konkurents.....	16
3.5 Hind	17
3.6 Meeskond.....	17
3.7 Turundus	19
3.8 Riskianalüüs.....	20
3.9 Ajakava ja protsess	24
4. FINANTSARUANNETE PROGNOOS JA TASUVUSANALÜÜS	26
4.1 Kasumiaruanne	26
4.2 Tasuvusanalüüs.....	35
5. SOTSIAALMAJANDUSLIK MÕJU	37
5.1 Majanduslikud mõjud	37
5.2 Sotsiaalsed mõjud	43
ENESEREFLEKSIION	47
KOKKUVÕTE	49
SUMMARY	50
KASUTATUD KIRJANDUS	51
6. LISAD	53

Lisa 1 Saateleht.....	53
Lisa 2 SWOT analüüs.....	54
Lisa 3 Tegevuste ajakava.....	56
Lisa 4 Riskianalüüs.....	58
LISA 5 Bilanss	60
LISA 6 Rahavoogude prognoos	62
LISA 7 Tasuvusanalüüsi tunnetuslik tabel	63
LISA 8 Tasuvusanalüüsi kalkulatsioonid	64
LISA 9 Sensitiivsusanalüüs	65

SISSEJUHATUS

Osaledes rahvusvahelistel muusikatööstuse konverentsidel, kuulates seminare ning vesteldes seotud inimestega on üha enam selge, et hetkel on muusikatööstuses valitsemas olukord, kus artistidel on üha keerulisem silma paista ning autoritel ja ettevõtetel aina väljakutsuvam kasumlikult tegutseda.

Jälgides erinevate üle Euroopaliste muusika festivalide esinejate nimekirju ning uurides väljastpoolt regiooni pärit inimeste teadlikkust Baltikumi muusika kohta ilmneb, et vaatamata siinsele talendile ei ole kohalikud artistid sagedad esinejad välismaal ning nende looming on suuremas osas tuttav vaid koduriigis.

Vaadeldes eeskujudena Põhjamaid on võimalik väita, et regiooni ülene koostöö ning teineteise toetamine on lisaks ühisele kasule toetav ka iga riigi muusikaekspordile eraldi. Seni on kolme Balti riigi vaheline koostöö pigem kesine, juhuslik, puudub ümarlaud ja ühtne strateegia valdkonna tugevdamiseks ning koos rahvusvahelisele turule sisenemiseks.

Soovist suurendada kolme Balti riigi muusikatööstuse esindajate ning autorite omavahelist läbikäimist, suurendada kohaliku ja rahvusvahelise muusikapubliku teadlikkust siinsest talendist ning turgutada kohalikku loovtööstust uute ärimudelitega on loodud Baltikumi ülene muusikatööstuse ettevõtte *The Baltic Scene*. Oma tegevustega püüab organisatsioon pakkuda lahendust eelpool nimetatud probleemidele.

Antud töö keskendub *The Baltic Scene* alla kuuluva *TBS Agency* levitus- ja kommunikatsiooni teenuse loomisprotsessile. Töös on kuus peatükki, millest esimene peatükk kirjeldab hetke olukorda maailma muusikatööstuses ja põhjendab teenuse vajalikkust tööstuse perspektiivist. Teine peatükk tutvustab *The Baltic Scene* organisatsiooni ning loodud agentuuri ja teenust suhtes põhiorganisatsiooniga. Kolmas peatükk on detailne ülevaade teenuse disainist, kirjeldades teenuse loomisega seotud eesmärgi, kliendi- ja partnerite strateegiaid, konkurentsi, hinnapoliitikat, meeskonda, turundusstrateegiat, riski- ja SWOT analüüsi ning ajakava ja teenuse loomise protsessi. Neljas peatükk on teenuse finantsaruannete prognoos ja tasuvusanalüüs, viies

peatükk on teenuse sotsiaalmajanduslik ülevaade ja kuues peatükk on eneserefleksioon. Töö lisades on saateleht edasimüüjale, SWOT analüüs, tegevuste ajakava, bilanss, tasuvusanalüüsi tunnetuslik tabel ja kalkulatsioonid, rahavoogude prognoos, riskianalüüs ning sensitiivsusanalüüs.

1. MUUSIKATÖÖSTUS

Traditsiooniliselt liigitatakse muusikatööstus loomemajanduse alla. Loomemajandus koosneb tööstustest, mis esindavad kultuuri ning mis tegelevad autoriõiguste ja majanduse vaheliste suhetega (Anderton, Dubber & James 2013, lk 8).

Muusikatööstus oma mitmekülguses koosneb harudest nagu tootmine, jae- ning hulгимүүк, kommunikatsioon ning teenindus (Beyers, Bonds, Wenzl, Sommers 2004).

Iga haru koosneb omakorda erinevatest tegevustest – nii saab tootmise alla koondada muusika loomist ja helikandjate tootmist, kommunikatsiooni alla nii traditsiooniliste kui kaasaegsete digitaalmeedia kanalite haldamist ning teeninduse alla nii kontserttegevust kui erinevaid artiste vahendavaid teenuseid nagu levitamine ja kirjastamine.

Põhjusel, et muusikatööstus on seotud suure hulga eripalgeliste tegevustega, mis kõik asetsevad omaette suuremates toimemehhanismides on kogu tööstus tugevalt mõjutatud muutustest ühiskonnas, poliitikas, majanduses ja tehnoloogias, pakkudes neile samaaegselt ka omapoolset sisendit nii tekitavate töökohtade, kultuuriturismi, eksportimise ning raha teenimise ja jaotamisega.

Võrreldes muusikatööstuse erinevaid harusid omavahel ilmneb sarnasusena ahel, milles pakub sisendit loovnimene oma loominguga, mis tööstuse esindajate poolt vahendatuna jõuab tarbijani. Muusikapublik ehk tarbija on sihtgrupp, kelleni jõudmise nimel tegutsevad kõik tööstuse struktuurid nagu produtsendid, edasimüüjad, kontserdi korraldajaid, *managerid*, ringhäälingud ja ajakirjanikud. Erandina saab tuua autoriühingute organisatsioonid ning juristid, kelle otsesed kliendid on artistid, esitajad ja autorid.

2014. aasta jaanuaris Prantsusmaal, Cannes toimunud maailma olulisimal muusikatööstuse konverentsil MIDEM jõudsid Marc Geiger, Horst Weidenmueller ja Emmanuel de Buretel muusikatööstuse tulevikku defineerival paneelil järeldusele, et hetkel on valitsemas olukord, kus lisaks otseselt muusikaga seotud inimestele on muusikatööstusesse sisenenud ka valdkonna välised ettevõtjad, ohustades traditsioonilise muusikatööstuse esindajaid klientide üle

trumpamise ning sissetulekute vähendamise või kaotamisega. (Geiger, M., Weidenmueller, H., de Buretel.E. 2014)

Silmas on peetud erinevaid digitaalmeedia kanaleid, mille kaudu pääseb publik muusikale ligi selle eest maksmata. Nii muusikatööstuse esindajate kui ka artistide sissetulekud on suurtes mahtudes vähenenud ning üheks põhjuseks saab pidada tasuta muusika kuulamise kanalite järjest suurenevat osakaalu. Teine tehnoloogia arengutest tingitud muutus muusikamüügis on olukord, kus terve albumi asemel ostetakse muusikat digitaalselt üksikute lugude kaupa vähendades taaskord artistide sissetulekuid (Brae. 2014 lk 30).

Muusikatööstuse aktuaalsete probleemidena võib esiteks esitada olukorda, kus artistidel on varasemast küll rohkem võimalusi oma loomingut tutvustamiseks, kuid suure konkurentsi tõttu keeruline välja paista ning teiseks tehnoloogiliste arengute ja langevate plaadimüügi numbrite tõttu komplitseeritum raha teenida. Kõigi muusikatööstuse harude üks suurimaid väljakutseid on uuendada oma ärimudeleid püsivaks finantsiliselt kasumlik.

Käesoleva töö keskmes olev *TBS Agency* levitus- ja kommunikatsiooni teenus on loodud võimaliku lahendusena eelpool nimetatud probleemidele levitades artisti loomingut varem kättesaamatuks jäänud meediakanalitesse, suurendades potentsiaalselt albumi müüki plaatide levitamisega uutel turgudel ning suurendades agentuuri tegevuse kaudu muusikatööstuses hõivatud inimeste arvu.

2. ETTEVÕTTE TUTVUSTUS

2.1 Organisatsiooni tutvustus

The Baltic Scene on 2012. aastal algatatud ning 2013. aastal osühinguna registreeritud ettevõte, mille loomist kannustas arusaam Baltikumi ülese muusikatööstuse struktuuri loomise vajadusest. Idee peamised inspiratsiooniallikad on Eesti muusikatalendi ekspordipotentsiaal ning ühise katusorganisatsiooni NOMEX alla koondunud Põhjamaade muusika ekspordi organisatsioonid.

Sarnaselt Eestile on muusikatalendi poolest rikkad ka teised Balti riigid – Läti ja Leedu. Olgugi, et neid kolme riiki tuntakse rahvusvaheliselt ühtse Baltikumina ei ole seni õnnestunud luua toimivat struktuuri muusika valdkonnas, mis ühendaks Eesti, Läti ja Leedu muusikuid, muusika kuulajaid ning tööstuse esindajaid.

Sellele olukorrale vastanduvad Põhjamaa riigid Island, Soome, Norra, Taani ja Rootsi, mis kõik on silmapaistvad toimivate riiklike muusikatööstuse strateegiate, jõulise muusika ekspordi ja muusikatööstuse ja riigi majanduse tugeva seotuse poolest. Lisaks on Põhjamaad mõistnud ka ressursside koondamise kasusid, mille tulemusel on loodud NOMEX - Põhjamaade muusika ekspordi organisatsioone koondav katusorganisatsioon eesmärgiga suurendada ja arendada Põhjamaade muusikasfääri (Nordic Music Export 2014).

Väärtused

Kuigi *The Baltic Scene* on eraettevõte, mis peab oma jätkusuutlikkuse nimel olema seotud äriiselt kasumlike tegevustega kuulub organisatsiooni väärtuste hulka sotsiaal-poliitiline eesmärk suurendada kolme Balti riigi muusikavaldkondade kõikide osade omavahelist suhtlust ning tutvustada Baltikumi ühtse põneva muusikaturu ning võrdväärse partnerina rahvusvahelisel muusikaturul.

Tegevused

Pooleteise aastase tegutsemisperioodiga on *The Baltic Scene*’i bränd kogunud teatavat tuntuust nii Baltikumi siseselt kui ka rahvusvaheliselt olles pidevalt otseselt ja kaudselt seotud erineva profiiliga sündmustega. *The Baltic Scene* põhitegevused on inglise keelne Baltikumi muusikast kirjutav dünaamiline veebiajakiri, kontsertide-, tuuride- ja klubiõhtute korraldamine, raadiosaadete juhtimine, autorimikside avaldamine, festivalidel ja sündmustel programmi- nõunikuks olemine ning albumite väljastamine.

Sihtgrupp

*The Baltic Scene*l on kolm olulist sihtgruppi:

- 1) Kvaliteetse, huvitava ja omanäolise originaalloominguga ekspordi potentsiaalikad Baltikumi noored muusikaartistid
- 2) Inglise keelt kõnelev kõrvalvoolu loominguist huvituv muusikapublik nii Baltikumist kui mujalt vanuses 18-45
- 3) Rahvusvahelise ja Balti riikide muusikatööstuse esindajad

Eesmärgid

Järgnevalt on välja toodud *The Baltic Scene* peamised eesmärgid. Kõikidel *The Baltic Scene* projektidel on oma alaeesmärgid, mis on kooskõlas ettevõtte üldiste väärtuste ja eesmärkidega.

- 1) Suurendada ja rahuldada huvi uue Baltikumi muusika vastu nii Baltikumi siseselt kui rahvusvahelisel tasandil
- 2) Olla peamine uue, põneva, kvaliteetse ja huvitava Baltikumi muusika talendi allikas nii publikule, artistidele kui tööstusele
- 3) Olla rahvusvahelise muusikatööstuse esindajatele eelistatud koostööpartner Baltikumis

- 4) Suurendada Baltikumi muusikatööstuse esindajate omavahelist läbikäimist ning tõsta Baltikumi muusikatööstuse üldise professionaalsuse taset

Missioon

The Baltic Scene missioon on oma tegevustega nii Baltikumis kui rahvusvaheliselt suurendada ja rahuldada huvi ja teadlikkust Baltikumi muusikatalendist, suurendada Baltikumi muusikatööstuse esindajate omavahelist läbikäimist ning arendada Baltikumi muusikatööstuse taset, olla oluline uue muusika allikas oma sihtgruppidele ning aidata Baltikumil saada võrdväärseks partneriks rahvusvahelisel muusikaturul.

Visioon

The Baltic Scene on artistide, publiku ja muusikatööstuse esindajate jaoks Baltikumi uue muusika olulisim allikas ning toimib arvamusiidrina olles peamine koostööpartner rahvusvahelise muusikatööstuse esindajatele omades ülevaadet Baltikumi muusika loomingu toimuvast ning koondades kohaliku muusikatööstuse esindajad.

2.2 TBS Agency

TBS Agency on 2014 aasta aprillis OÜ *The Baltic Scene* juurde loodud levitamise, kommunikatsiooni ja artisti vahendamise agentuur. Sobitudes *The Baltic Scene* üldiste eesmärkidega on *TBS Agency* tegevuste eesmärk esiteks tutvustada Baltikumi muusika talenti nii piirkonna siseselt kui rahvusvaheliselt ning teiseks kinnitada Baltikumi positsiooni rahvusvahelisel muusikaturul. Antud töö on agentuuri levitamise- ja kommunikatsiooni teenusest.

Muusika levitamine – Kliendi (artist, plaadifirma) ja edasimüüja (muusikapoed, muusika müüjad) vahendamine nii toote üleandmisel kui müügi momendil (Brae, C. 2014 lk 30).

Muusika kommuniqueerimine– Kliendi tootele pressiplaani koostamine ja täitmine eesmärgiga saada lugudele eetriaega raadios ja televisioonis, arvustusi, intervjuusid ja uudislugusid trüki- ja veebimeedias (*ibid* lk 198).

C. Michael Brae eristab levitajaid suur levitusfirmadeks, iseseisvateks levitusfirmadeks, *one-stop*ideks ja levitamise tegelevateks poekettideks (*ibid* lk 71). *TBS Agency* levitusteenus on segu iseseisvast levitusfirmast ja *one-stop*st olles eraldiseisev suurtest ettevõtetest, seades oma sihtgrupiks erinevalt suur levitajafirmadest väiksemahulised iseseisvad plaadifirmad ning omapäi tegutsevad artistid, tegutsedes väikeste mahtudega ja nišiturul ning vahendades tooteid kvaliteeti kvantiteedist olulisemaks pidavatesse muusikapoodidesse.

TBS Agency levitus- ja kommunikatsiooniteenus seisneb kliendi füüsiliste albumite levitamises muusikapoodidesse üle Baltikumi teostades paralleelselt meedia- ja pressisuhtlust. Kommunikatsiooniteenus on arendatud pidades silmas levitusteenuse ning artisti ühist eesmärki müüa muusikat (*ibid* lk 85). Sellest eesmärgist tulenevalt on viimase aja suundumus rahvusvahelises äris luua iseseisva levitusfirma kõrvale ka turundus- või kommunikatsiooni agentuur (*ibid* lk 86).

3. TEENUSE DISAIN

Et teenuse disain sarnaneb projekti juhtimisele, on antud peatüki teoreetiline alus A. Perensi „Projektijuhtimine“.

Algis Perensi (2001, lk 23) projektijaotuste järgi sobib *TBS Agency* levitus- ja turundusteenust kõige paremini liigitada põhiorganisatsiooni allüksuse suurprojektina, seda esiteks põhjusel, et tegu on juba olemasoleva organisatsiooni poolt läbi viidava projektiga, mida juhib täielikult projektijuht omades täielikku õigust anda projekti jaoks töötajatele vajalikke ülesandeid ja korraldusi ning vastutab projekti eest täielikult. Teenus on suurprojekt olles pikaajaline, ettevõtte jaoks suure majandusliku olulisusega ning kaugele ulatuva sotsiaalse mõjuga (*ibid* lk 11).

Kui *The Baltic Scene* organisatsioonina tegutseb eesmärkidega suurendada teadlikkust Baltikumi muusikatalendist nii piirkonna siseselt kui rahvusvaheliselt ja tugevdada Baltikumi muusikavaldkonda – ja tööstust, siis vajadus *TBS Agency* levitamise- ja kommunikatsiooni teenuse järgi tuleneb otsesest probleemist, kus Baltikumi artistid ei müü ega tutvusta oma muusikat naaberriikide muusikapublikule piiratud kontaktvõrgustike tõttu. Nimetatud probleem on omakorda üheks põhjuseks piirkonna muusikapubliku madalale teadlikkusele Baltikumi muusikast. Probleemi ühe põhjusena saab nimetada piirkonna tööstuse esindajate omavahelist madalat läbikäimist. Samal põhjusel ning vähese informatsiooni tõttu Baltikumi muusikaturust levib igapäevaselt Baltikumi meedias ning muusikapoodides vähe iseseisvate mujalt Euroopast pärit väiksema kaliibriga autorite loomingut. Oma tegevustega soovib *The Baltic Scene* kõiki neid kitsaskohti parandada.

Idee *TBS Agency* vajalikkusest tekkis rahvusvahelise ja Baltikumi muusikaturul tegutsedes tehtud tähelepanekute põhjal. Otsene tõuge agentuuri levitamise- ja kommunikatsiooni teenuse loomiseks tuli konkreetse vajadusega artistidelt, kes pöördusid *The Baltic Scene* esindajate poole küsimusega võimaluse kohta organisatsiooni kaudu oma muusikat naaberriikide muusikapoodidesse levitada. Turul valitses olukord, kus oli valmisolek ja nõudlus teenuse järele, millele puudus pakkuja.

3.1 Eesmärgid

Algis Perensi (2001, lk 75) järgi on projektide eesmärgid mõõdetavad, ajastatud, reaalsed, kvaliteediaspekti silmas pidavad ning heakskiidetud. Käsitletava teenuse eesmärgistamise puhul on jälgitud Perensi poolt välja pakutud projekti kavandamise etappe (ülesannete plaanimine, personali plaanimine, tähtaegade plaanimine, vahendite plaanimine, kulude plaanimine, kvaliteedi plaanimine, kontrolli ja aruandluse plaanimine (*ibid* lk 82) seades igale etapile oma eesmärgi. Lisaks jagunevad üldeesmärgid ettevõtte ning ühiskonna perspektiivist.

1) *TBS Agency* eesmärgid ettevõtte perspektiivist:

ÜLD: Aprill 2014 lõpuks töötada välja nii rahvusvahelistele kui Baltikumi klientidele Baltikumi ülene levitus- ja kommunikatsiooniteenus, mis oleks ärioluliselt kasulik ettevõttele, tulus klientidele, atraktiivne partneritele ja suurendaks publiku teadlikkust Baltikumi muusikast piirkonna siseselt ja muusikaturust piirkonna väliselt.

OSA: Kaardistada 1.aprilliks 2014. turg koos potentsiaalsete klientide, partnerite ja konkurentidega selgitamaks välja turu valmisolek teenuse jaoks.

OSA: Koostada 7.aprilliks 2014. hinnapoliitikaga kliendistrateegia, mis sobitub brändi profiiliga ja tagab ettevõtte jätkusuutlikkuse kahe aastaseks tegutsemisperioodiks.

OSA: Koostada 10.aprilliks 2014 meeskond, mis koosneb meedia- ja pressisuhtluses, uute klientide värbamises ning kohalike kaubanduspartneritega suhtlemises pädeva esindajaga igast Baltikumi riigist.

OSA: Sõlmida 20.aprilliks 2014 kokkulepped igas riigi antud teenuse seiskohast juhtivate ja asjakohaste kaubandus- ja meediapartneritega.

OSA: Koostada kommunikatsiooni- ja turundusplaan 21.aprilliks, mille abil luua ettevõtte jätkusuutlikkuse jaoks vajaliku brändi imagoga sobiv tähelepanu.

OSA: Teha 25.aprilliks 2014 finantsanalüüs, mis võimaldaks planeerida ettevõtte rahaasju, luua hinnapoliitika ning teha tuleviku prognoose kahe aastaseks perioodiks.

OSA: Koostada riskianalüüs 25.aprilliks 2014 kaitsmaks projekti protsesse, kaardistamaks ettevõtte tugevused ja võimalused nende suurendamiseks ning ära kasutamaks ja nõrkused ja ohud nende vältimiseks ja maandamiseks.

OSA: Projekt kahe aastase perioodi jooksul vastavalt strateegiatele ellu viia

2) *TBS Agency* eesmärgid valdkonna ja ühiskonna perspektiivist:

ÜLD: Suurendada aastase perioodi jooksul Baltikumi üleste muusikatööstuse koostööde mahtu, artistide esinemist naaberriikidest ning muusikakuulaja teadlikkust naaberriikide muusikast.

OSA: Prognoosida ühiskondlikud mõjud enne ning mõõta need pärast aastase perioodi möödumist seadmaks eesmärgid ning hindamaks tõelist olukorda.

OSA: Teenuse eesmärgi järgse täideviimise kaudu tõestada Baltikumi ülese muusikatööstuse eraettevõtte võimalikkust

OSA: Töötada toimiva Baltikumi ülese partnerite võrgustikuga

3.2 Kliendid ja maht

TBS Agency potentsiaalsed kliendid on originaalse, kvaliteetse ja põneva loominguga väikesed plaadifirmad või viimase poole aasta jooksul välja antud albumiga artistid.

Et vastav statistika puudub nii Baltikumi üleselt kui riikide põhiselt on keeruline hinnata kogu Baltikumis olevate potentsiaalsete klientide arvu. Saamaks siiski mingigi aimduse eksportturgudest huvituvatest artistidest olen mahtude hindamise aluseks võtnud piirkonna olulisimal talendiesitusfestivalil *Tallinn Music Week* osalenud Balti riikidest pärit artistide arv. 2014. aastal esines festivalil 149 artisti Eestist, 11 Lätist ja 11 Leedust (*Tallinn Music Week* 2014).

Teades, et festivalil kandideerib rohkem artiste kui osutub valituks võib antud arvu vähemalt kahekordistada. Antud töö kirjutamise hetkel on pooleli teenuse jaoks läbi viidav Baltikumi plaadifirmade kaardistus, mille järgi tegutseb Eestis 25 plaadifirmat. Andmed Läti ja Leedu kohta puuduvad.

Klientide leidmine teenusele toimub kahte põhilist kanalit pidi – agentuuri poolse pakkumise tegemisega või teenust osta sooviva artisti või plaadifirma pöördumisega agentuuri poole.

Kui üldiselt valivad iseseisvad levitajad kliente müügipotentsiaali tõttu (Brae. 2014 lk 73), siis antud teenuse ärimudeli puhul tuleb peamine sissetulek artistidele seatud fikseeritud hinnast, mistõttu ei pea klientide valikul lähtuma nende müügipotentsiaalid ning saab keskenduda vähemtuntud kõrge kunstilise väärtusega omanäolistele *The Baltic Scene* brändi profiiliga sobituvatele maksujõulistele artistidele. Selline suundumus on oluline tegur kujundamaks teenusele kvaliteedi garantiiga mainet.

Teenuse klientide arv on väike ulatudes keskmiselt kolme eri riigist pärit kliendini kuus. Selle põhjus on esiteks agentuuri väikese arvuline kollektiiv ning teiseks olukord, kus suure arvu puhul võivad kliendid teineteisele konkurentideks muutuda. Selline klientide arv õigustab ennast ettevõttele finantsiliselt, võimaldab meeskonna liikmetel eraldada piisav aeg igale kliendile ning ei tekita olukorda, kus agentuuri partnerid peavad eelistama ühte klienti teisele.

Teenuse peamine sihtturg on Balti riikidest pärit plaadifirmad, artistid ja autorid, kuid alates septembrist on plaanitud teenindada artiste ka mujalt Euroopast seda esiteks nende suurema maksuvõimekuse tõttu ning teiseks brändi tutvustamiseks väljaspool Baltikumi. Ka klientide puhul väljastpoolt Baltikumi peetakse olulisimaks kvaliteeti ja omanäolisust. Teenuse edenedes suureneb ka klientide arv jõudes 14 kliendini kuus.

3.3 Partnerid

Antud teenuse puhul jagunevad partnerid kaubandus – ja meediapartneriteks.

Kaubanduspartnerid on valitud kaardistades esmalt kõik muusikat müüvad kaubandusettevõtted Eestis, Lätis ja Leedus selekteerides seejärel valikust agentuuri eesmärkide ja profiiliga enam sobivad edasimüüjad, kelleks on muusikaarmastajate seas kõrgelt hinnatud muusikapoed, kes müüvad vähe tuntud kvaliteetse ja originaalse loominguuga artistide helikandjaid.

Selle tulemusena on *TBS Agency* kaubanduspartnerid Leedus *iMuzika* ning *Rudniku Knygynas*, Lätis *Upe*, *Randoms* ja *Streeshop* ning *Lasering*, *Apollo*, *Biit* ning *Terminal* Eestis. Uue kliendi tekkides tutvustab *TBS Agency* esindaja artisti muusikat poodide muusikanõunikele, kes artisti sobivuse korral edastavad oma tellimuse. Et levitav muusika on eksportturgudel vähe tuntud

ning edasimüüjatele ei kaasne sisse ostetud albumite müügi garantiid antakse albumid poodidele saatelehe (vt lisa 1) alusel kokkuleppega, et pood kannab *The Baltic Scene* arvele igakuiselt müüdud albumite eest raha. Esimese saatelehega eraldatakse igale poele viis albumit, mida maha müües saab pood esitada uue tellimuse.

Teenuse kommunikatsiooni pool teostatakse koostöös *TBS Agency* meediapartneritega. Pärast albumi müüki paiskamist edastab kohaliku riigi projektijuht pressiteated kõikidesse asjakohastesse kanalitesse nagu vastavat muusikat mängivad raadiod ning muusikauudiseid jagavad ja arvustusi kirjutavad trüki- ja veebimeedia väljaanded.

3.4 Konkurents

Muusika levitamise, turundamise ning artistide vahendamise tegelevad agentuurid on rahvusvahelise arenenud muusikatööstuse struktuuri loomulikud osad ning valdkonnas tegutsedes ja jälgides igapäevaselt maailma muusikatööstuses toimuvat on järeldatav, et kauaaegse tööstuse traditsiooniga riikides toimub artistisuhtlus suuremal osal juhtudest erinevate vahendajate kaudu nagu agentuurid, plaadifirmad ja kirjastajad. Et suur osa arenenud turgude artistidest avaldavad oma muusikat plaadifirmade kaudu toimub välja antava muusika laiali saatmine edasimüüjatele koostöös plaadifirmade levituspartneritega. Samuti on tavapärane kasutada meedia- ja turundusagentuure. Jälgides vastavaid trende Baltikumis on pigem tavapärane artisti vahendajata otsesuhtlus nii poodide kui meediakanalitega. Vaadeldes Baltikumi muusikapoodide valikut ilmneb, et naaberriikide loomingut müüakse minimaalselt, samuti on naaberriikide muusika osakaal meedias harv erand.

Kaardistades teenuse loomise eel turgu selgus, et Baltikumis tegutseb kokku 7 levitusfirmat (Eestis 2, Lätis 2 ning Leedus 3), millest kõik levitavad muusikat vaid tegutsemisriigist. Küsitledes plaadifirmade ning artistide esindajaid selgus, et teadliku Baltikumi ülese pressisuhtlusega tegelevad vaid kaks suurplaadifirmat ja mõni üksik artist. Oma toodete tutvustamise vastu naaberriikides tundsid huvi kõik küsitletud põhjendades koduturuga piirdumist puuduva kontaktvõrgustiku või ajaga. Selline madala konkurentsiga turu olukord on *TBS Agency*le soodne pinnas arendamiseks

Baltikumi üleest kaubandus – ja meediapartnerite võrgustikku pakkumaks tulevastele klientidele varasemast rohkemate võimalustega hõlpsat viisi oma loomingut tutvustamiseks ning partneritele mugavat ja professionaalset meetodi oma sisu täiendamist originaalse sisuga.

Kaardistuse tulemustest järeldub, et *TBS Agency* levitus- ja kommunikatsiooniteenuse unikaalsus seisneb esiteks tegutsemispiirkonnas ning teiseks spetsialiseerumises. Kui igas Baltikumi riigis on vähemalt 2 levitusfirmat, mis tegutsevad ühe riigi piirides pakkudes oma teenuseid nõudluse korral ka klientidele välisriikidest, siis *TBS Agency* on ainus ettevõtte, mis vahendab väikeste plaadifirmade ja iseseisvate artistide tooteid Baltikumi üleselt.

3.5 Hind

Kuigi teenuseid esitletakse ühena on mõtteliselt teenuse tasulise osana kommunikatsioon, millel on fikseeritud hind summas €600 Baltikumi klientidele ning €900 klientidele väljaspool Baltikumi. Hinna kujundamisel on arvestatud teenusega tekkivaid kulusid, klientide maksuvalmidust- ja võimekust, turustraditsioone ning kasumi teenimise võimalust. Teenuse hind pilootprojekti puhul on €200 arvestades teenuse testimist partneritega ning võimalikke riske kliendile nagu suurem ajakulu ja väiksem kõlapind. Levitusteenus on artistile reaalne võimalik teenimisallikas põhjusel, et agentuur müüdavate albumite pealt vahendustasu ei võta, vaid lisab artisti poolt seatud omahinnale €1. Seega koosneb albumi müügi hind poes albumi omahinnast, €1 tasu agentuurile ning poe omapoolne juurde hindlus. Töö tasuvusanalüüsis on välja kalkuleeritud kulu, mis tekiks artistil kõike teenuse poolt pakutavat ise tehes. Välja selgitatud kokkuhoid kliendi jaoks on €1100.

3.6 Meeskond

Kulno Türki (2001, lk 168) järgi jagunevad meeskonnad funktsionaalseteks, rist-funktsionaalseteks ja isejuhtivateks. *TBS Agency* teenuse meeskond on kombinatsioon rist- ja funktsionaalmeeskonnast omades funktsionaalsele meeskonnale omast vertikaalset käsutäitmist ning ristfunktsionaalse meeskonnale omast vabadust välja pakkuda uusi ideid ja lahendusi ning töötamist spetsiifiliste projektidega.

TBS Agency levitamise- ja kommunikatsiooniteenuse meeskond koosneb teenuste idee autorist ja juhust ning projektijuhtidest Lätis ja Leedus. Et teenuse idee autor ja eestvedaja on ühtlasi ka Eesti sisene projektijuht oli meeskonda tarvis leida projektijuhid Lätist ja Leedust.

Meeskonna koostamise protsessi kirjeldamisel on teoreetiliseks aluseks „Äripäeva käsiraamatu“ projektigrupi komplekteerimise peatükk, mille järgi tuleb meeskonna loomisel jälgida meeskonna liikmete kvalifikatsiooni, isikuomadusi ning nende hõivatust (2003, ptk 8, lk 2). Sellest tulenevalt kaardistati esimese tegevusena vajalikud ülesanded projekti elluviimiseks, millest tuletati meeskonnaliikmete vajalikud kvalifikatsioonid ja iseloomu omadused.

Projektijuhtide peamised ülesanded on klientide albumite laiali jagamine kaubanduspartneritele ning pressisuhtluse planeerimine ja korraldamine sisaldades pressiteksti tõlkimist inglise keelest emakeelde ning vene keelde, relevantsete meedia kanalite nimekirja koostamist ning nende esindajatega suhtlemist, pressimaterjalide välja saatmist, kajastuse jälgimist ning kogu informatsiooni edastamist teenuse juhile.

Kvalifikatsioonid, millele projektijuhid peavad vastama on head kommunikatsioonioskused ja kogemus meediaga töötamisel. Lisaks meeskonna töö tavapärastele vajalikele isikuomadustele nagu üld eesmärkide mõistmine, liikmete vastastikune usaldamine, võimu ja vastutuse jaotamine ja ühiste jõupingutuse väärtustamine (*ibid* lk 2) on olulisteks isikuomadusteks vastutustunne, täpsus ja kerge proaktiivsus ideede välja töötamiseks.

Äärmiselt oluline kriteerium on hea ajaplaneerimise oskus - et teenusega töötamine võtab projektijuhtidelt minimaalselt ühe viie tunnise ning maksimaalselt kolm viie tunnist päeva nädalas on teenusega töötamine projektijuhile lisategevus põhitöö kõrval, seetõttu on ülal mainitud liikmete hõivatus eriliselt tähelepanu vajav. Mitme tegevusega seotud olemine nõuab suuremat ajaplaneerimise oskust olemaks võimeline leidma ja pühendama kõikidele projektile sellele edu tagamiseks vajaliku aja.

Sobivate meeskonna liikmete leidmine toimus kiiresti põhjusel, et avaliku konkursi korraldamise asemel tehti pakkumine konkreetset huvi pakkuvatele inimestele olemasolevast kontaktvõrgustikust. Kui soovitud kandidaat Lätist nõustus projektijuhi positsiooni vastu võtma, siis Leedu kandidaat loobus hõivatuse tõttu positsioonist soovitades töö jaoks sobivamat kandidaati, kes meeskonnaga liitus.

Projektijuhid ei ole ettevõtte palgalised töötajaid vaid pakuvad lepingu alusel agentuurile teenust. Sellise töösuhte eelis on väiksemad püsikulud ning ettevõttele tekkiv paindlikkus – juhul kui

projektijuhid oleksid organisatsiooni lepingulised töötajad oleks tarvis neile leida töö ka kuudel, kui teenust ei osutata. Projektijuhtide töö on mahukaim algusfaasis, kus oli vajalik koostada nimekiri potentsiaalsetest meediapartneritest ning võtta nende kõigiga teenuse tutvustamiseks ühendust. Saavutades esmased kontaktid, huvi ja kokkulepped on edaspidi tarvilik vaid pressisuhtlus, mis koosneb kliendi pressiteate tõlkimisest ja kohandamisest, edastamisest kokkulepitud kanalitesse ning kajastuse jälgimist. Projektijuhtidel on ligipääs ka teenuse sotsiaalmeedia kanalitele lihtsustamaks kliente või teenust puudutava materjali jagamist. Lisaks pressisuhtlusele on projektijuhtide ülesanne toimetada kliendi tooted kohalikust pakiautomaadist poodidesse ning teostada saatekirja põhine üleandmise akt poodide esindajatega. Projektijuhtidel on ka voli uute klientide värbamiseks, kelle sobivus teenuse profiiliga tuleb enne pakkumise tegemist kooskõlastada teenuse juhiga. Projektijuhid on igapäevases suhtluses teenuse juhiga hoidmaks viimast kursis kõikide teenust ja kliente puudutavate protsessidega vastavas riigis.

3.7 Turundus

„Turunduspraktikates on palju ebaefektiivsust ja ruumi arenguteks. Hea näide turunduse ebaefektiivsusest on publiku nõrk reaktsioon reklaamile. Kuidas iganes kliendi vastukaja hinnata – klikkide arvu või ostu sooritamiseiga on publiku reageering madal ning langevas trendis.“ (Sharp. 2010, lk 6)

Et *TBS Agency* levitus- ja kommunikatsiooni teenuse ärimudel lubab väikest arvu kliente on turunduse perspektiivist suurenenud müükidest olulisem brändile kõrge kvaliteetse kuvandi loomine ja kinnistamine ning brändi tuntuse juurutamine.

„Bränd on rohkem kui reklaam või turundus. See on kõik see, mis seostub inimesel mingi tootega, kui ta näeb selle toote logo või kuuleb tema nime.“ (Thoma 2012).

TBS Agency nime ja kujunduse sarnasus põhiorganisatsiooni *The Baltic Scenega* on taotluslik ning seotud põhiorganisatsiooni turundusstrateegia ja eesmärgiga luua Baltikumi muusikavaldkonna agendi kuvandit.

Olulisimad turundusstrateegiad *TBS Agency* ning levitus- ja kommuniqueerimisteenuse puhul on sihtturundus ja *word-of-mouth* reklaam.

Sihtturundus – fokuseeritud turundamine kindlaks määratud sihtgrupile (Sharp 2010, lk 39)

Word-of-mouth reklaam – rahuloleva kliendi poolne ettevõtte ,toote või teenuse tasustamata reklaamimine sellest teistele kiitvalt rääkides (Entrepreneur 2014).

Teenusel on väga selge sihtgrupp, kelle tähelepanu püütakse otsesuhtluse kaudu teenust tutvustades verbaalset ning pakkumist tutvustava reklaammaterjaliga. Pakkumist toetavad teenuse kanalid veebikeskkonnas ning näited varasematest koostöödest.

Potentsiaalsed kliendid leitakse ettevõtte ning meeskonna isiklike kontakti seast. Üleüldist teadlikkust teenusest tõstetakse teadete ja reklaamplakatite kaudu põhiorganisatsiooni koduleheküljel, teenuse sotsiaalmeedias ja partnerite ning klientide veebikanalites.

Word-of-mouth reklaami kasutatakse nii otseselt kui kaudselt. Meetodi otsene kasutamine seisneb klientidelt arvamuste kogumises ning tsitaatide kasutamises teenuse veebikanalites. Meetodi kaudne kasutamine seisneb rahulolevate klientide soovitusel oma tutvusringkonnas, ainus viis, kuidas ettevõtte omalt poolt sellele kaasa aitab on kõrgkvaliteetset teenust osutades, mis tekitab kliendis iseseisvalt soovi teenust tutvustada.

Lisaks teenuse sihtturundamisele ja põhiorganisatsiooni kaudu tutvustamisele luuakse veebikeskkonda klientidega erinevaid huvitavaid lahendusi nagu videointervjuud ja akustilised videod, mis levivad nii agentuuri ja põhiorganisatsiooni kanalite kui artisti kanalite kaudu. Erilahendused teenivad rohkem mainekujunduse eesmärki pakkudes veebikeskkonna küllastajatele huvitavat ja innovaatilist sisu.

3.8 Riskianalüüs

Risk on tõenäosus kahju või mõne muu soovimatu sündmuse juhtumiseks (Risk analysis overview 2014).

Et iga projektiga kaasnevad paratamatult ohud on nende ennetamiseks või nende poolt tekitava kahju minimaliseerimiseks projektiplaneerimise protsessis oluline läbi viia riskianalüüs (vt lisa 3), mis koosneb igale tegevusele ohu määramisest, selle tõenäosuse ja tõsiduse hindamisest, ennetavate ja korrigeerivate tegevuste välja töötamisest ning ohu poolt tekitatud mõju kirjeldusest

Lisaks riskianalüüsile on teenuse teostatavuse hindamiseks ja eesmärkide võimalikult

efektiivseks saavutamiseks koostatud SWOT analüüs kaardistades teenusele iseloomulikud tugevused ja nõrkused, mis eristavad antud ettevõtet konkurentidest ning välised tegurid, mis mõjuvad ettevõtte ja teenuse jätkusuutlikkusele võimaluste või ohtudena.

Tegevused riskianalüüsis on tuletatud alapeatükis n seatud eesmärkidest, antud peatükis on lahti kirjutatud vaid kõige tõenäolisemad ning suurimate mõjudega ohud. Lisaks siinsele kirjeldusele tuginevad riskianalüüsile ka rahavoogude negatiivne ja positiivne prognoos (vt joonis 1 ja joonis 2). Riskianalüüsi ja ettevõtte finantsprognooside vaheline seos on detailselt kirjeldatud peatükis 4.

Tõenäoline suure mõjuga oht on kaubanduspartnerite äkiline etteteatamata huvi ja koostöö katkemine, millega väheneb edasimüüjate arv. Sellise olukorra vältimiseks luuakse kaubanduspartneritega tähtjalised lepingud, mille põhjendamatu katkestamisega kaasnevad teisele osapoolale makstavad trahvid. Juhul kui olukord siiski ilmneb on kaotatud edasimüüja tarvis asendada uuega. Korrigeeriva tegevusena on võimalik luua teenusele veebipood, mis kindlasti ei ahvatleks klienti samavõrra kui füüsiliste plaatide välisturgudel müüki panek. Keerulisemate alternatiividena on ohu tekkides koheselt arendada digitaallevitamise teenus, millega hetke plaani järgi on plaanitud turule tulla kahe aasta möödudes. Juhul kui oht realiseerub ja eelpool nimetatud korrigeerivad tegevused on tulemuseta ehk müüki ei toimu tuleb teenus sulgeda.

Järgminegi oht on seotud partneritega puudutades meedia kaardistamist. Ohuks on meedia huvi ülehindamine kaardistamisel, mis päädib plaanitud väiksema meediakajastusega. Selle ohu ennetamiseks tuleb huvi pakkuvate meediakanalitega tähtjaliselt või projekti põhiselt enne meediakommunikatsiooni tegevusi kokkuleppida erilahendused. Kui oht siiski realiseerub tuleb sama tegevust rakendada tagasiulatuvalt.

Kolmas tõenäoline oht on meeskonnaliikmete sobivuse/pädevuse ülehindamine, millel on teenusele tõsine tagajärg ning mille ära hoidmiseks tuleb plaanitavate meeskonnaliikmetele teha põhjalik taustuuring ning praktilise võimekuse kontrollimiseks anda prooviülesanne või esmalt kaasata proovijaga. Juhul kui oht realiseerub tuleb meeskonda värvata uued liikmed, kelle puhul tingimata eelpool nimetatud ennetustegevusi rakendada.

Kolmas tõenäoline ning suure mõjuga oht on oluliste tegurite välja jätmine SWOT või riskianalüüsis, millega kaasnevad ettenägematud ohud, mille ennetamiseks või korrigeerimiseks puuduvad plaanitavad tegevused. Olukorra ennetamiseks tuleb läbi viia erilisel põhjalikud

analüüsid kaalumaks läbi kõiki potentsiaalseidki tekkivaid olukordi. Kui siiski tekib ettenägematu ohusituatsioon tuleb korrigeeriv tegevus luua vastavast ressursidele ning olukorrale vahetult pärast ohu tekkimist. SWOT analüüsi tulemused on suunava funktsiooniga teenuse tegevusstrateegia loomisel ning tulevikuotsuste vastu võtmisel. Järgnevalt on analüüsitud kõiki SWOT osi suhtes teineteisega selgitamaks välja, kuidas teenuse tugevustega nullida nõrkusi, jõuda võimalusteni ning neid ära kasutada ja ohte maandada.

Igasuguse ettevõtmise üks olulisimaid tegureid on meeskond koos juhtimispraktika ja seotud inimeste motiveeritusega – see on antud teenuse puhul olemasolev ressurss, mille järjepideva arendamisega kaasnevad kasud teistes teenuse valdkondades nagu kliendid, partnerid, jätkutegevused, eksportturud ja brändi kuvand.

Ambitsioonikas juhtimine ja motiveeritud meeskond on põhifaktorid kasutamaks maksimaalselt ära potentsiaalse kliendibaasi, koostöö altide partnerite, nõudluse ja puuduvate konkurentidega soodsat turu situatsiooni. Lisaks on ambitsioonikas juhtimine ja motiveeritud meeskond olulised teenuse edasiarendamiseks vastavalt turu ja klientide eeslituste muutumisele, laienemaks eksportturgudele ja tõusmaks turuliidriks. Juhtimisele omase ambitsiooni ning meeskonna tugeva motivatsiooni suunamine teenuse strateegilisse arendamisse ja planeerimisse ning organisatsiooni igapäevase arenguga kaasnev klientide arvu kasvamine võimaldab olukorra, kus teenusega tegelemine on meeskonna liikmetele finantsiliselt õigustatud tõustes kõrval tegevuse staatusest põhitegevuse positsioonile. Olukorras kus väikene meeskond püsib motiveeritud ja töötab täiskohaga suurendades oma töömahtu ja olles võimeline teenindama kõiki ettevõttele huvi pakkuvaid kliente kaovad ohud, et turule jäävad potentsiaalsed kliendid, kelle teenindamine ei ole piiratud töömahu või aja tõttu võimalik ning et samal põhjusel tekivad turule konkurendid. Väheneb ka oht ebakindlate partnerlussuhte ees, sest meeskonna liikmetel on rohkem aega igale koostööpartnerile pühenduda. Teenuse tugevus on kuulumine Baltikumi muusikaväljale ainulaadse ligipääsuga põhiorganisatsiooni The Baltic Scene alla, mis muusikaajakirjanduslike ning kontsertkorralduslike tegevuste kaudu tagab pideva aktuaalse ülevaate potentsiaalsetest klientidest. Põhiorganisatsiooni areng ja olulisuse muutumine nii Baltikumis kui rahvusvahelisel tasandil suurendab seotud brändina ka teenuse usaldusväärtust.

Meeskonna igapäevane töö võrgustikega ning kvaliteetseks partneriks ja teenusepakkujaks olemine aitavad suurendada teenuse tuntust nii Lätis ja Leedus kui ka mujal suurendades tuntust nii Baltikumis kui rahvusvaheliselt tõstes usaldusäärsust ja olulisust tekitades juurde nii kliente kui äri – ja koostööpartnereid. Rahuolevad kliendid ja partnereid on parim reklaamkanal uute

potentsiaalsete partnerite jaoks. Kõrge kvaliteediga teenuse ja koostöö ning rahulolevate klientidega laieneb juba olemasolev võrgustik soovitude kaudu veelgi, mis omakorda aina tugevdab teenuse positsiooni. Muusikatööstuse esindajatest koosnevad koostöö – ja partnerite võrgustikud kompenseerivad vähest turul olemist ning tööstuses tegutsemist võimaldades parandada oma teadmisi ning tutvuda reeglite ja praktikatega konsulteerides pikaajase tööstuse kogemusega inimestega.

Teenuse ainulaadsus, olemasolevad kontaktvõrgustikud, seatud eesmärgid ja meeskonna motivatsioon on tarvilikud eesmärgid ka Baltikumi välistele eksportturgudele sisenemiseks muutes selle protsessi lihtsamaks kui nimetatud eelduste puudumisel.

Kasumlik madalate kuludega tegevus võimaldab tulu ettevõtte sisest investeerimist ning finantsilisi kohustusi võtmata orgaaniliselt laieneda nii tegevuste kui piirkonna perspektiivis suurendades oma kohaloleku olulisust. Tulus tegevus ning olemasolevate kulude teadlik madalal hoidmine võimaldab investeerida teenitud raha nii uutele eksportturgudele kui olemasolevate klientidega innovaatiliste turundustegevuste rakendamiseks esitlemaks teenust loova ja innovaatilisena. Avar finantsolukord loob teenusele tingimused vajalike teenuste nagu IT, disain, juura ja finants sisse ostmiseks ning noore alustava ettevõttena osta teenuseid sarnase profiiliga ettevõtetelt, kelle turuhind on madalam pikka aega turul olnud ettevõtetest.

Lisaks uutele turgudele sisenemise ning turundustegevuste rahastamiseks toimub kasumi suunamine olemasolevate tegevuste edasiarendamisesse luues füüsilise levitamisteenuse juurde digitaalse levitamise teenus, mis on plaanitud juhtuma hiljemalt kahe aasta jooksul pärast agentuuri alustamist. Digitaalstrateegia arendamine paralleelselt olemasoleva teenuse turul olemisega vähendab ohtu ettevõtte ebarelevantseks muutumisest ning võimaldab hetkel, mil füüsiliste heliplaatide osatähtsus Baltikumi turul kaob turule tulla asjakohase teenuse edasiarendusega.

Teenust toetab ka põhiorganisatsiooni ambitsioon kujuneda Balti riikide muusikat ja muusikatööstust koondavaks ja vahendavaks agendiks, mille täitumise korral tõuseb brändi üldise tuntuse ja maine kaudu ka kõigi seotud tegevuste turupositsioon.

Oluline on ka regiooni tööstuse spetsiifiline majanduslik ja poliitiline olukord. Hetkel mõistavad vähesed tööstuse esindajad ressursside liitmise ning ühise turu loomise kasusid ning riiklikel tasanditel sarnane arusaam veel puudub. Töötades igapäevaselt Baltikumi üleselt ning olles

kontaktis tööstuse võtmeisikutega aitab teenus omistada kogu brändil Baltikumi muusikatööstuse lobitöötaja rolli aktiveerides nii tööstuse esindajate mõttemaailma koondumaks ning tõestades riiklikul tasandil otsustajatele ühisesse turgu investeerimise tulusust riigile.

Paratamatud ohud on seotud madalamat hinda pakkuvate konkurentide ja maksuvõimetute potentsiaalsete klientidega, mis mõlemad ohustavad teenuse finantsilist jätkusuutlikkust. Et nendest ohtudest mitte sõltuda on teenuse finantsanalüüsi koostades hoitud klientide arv võimalikult madalal.

Teenus on mõjutatud ka poliitilistest olukordadest, mistõttu saab agentuur pakkuda vene keelse loominguga esitajatele väiksema mahulist kajastust kui inglise või mõnes muus keeles laulvatele artistidele. Nimelt on seoses 2014. aastal aset leidvate Venemaa ja Ukraina vahelistele pingetele võetud Leedus vastu otsus vene keelse loominguga boikoteerimine riiklikes meediakanalites, mistõttu on osadele agentuuri klientidele välistatud kajastus teatud meediakanalites.

Olles teadlik teenuse tugevustest, nõrkustest, võimalustest ja ohtudest ning olles läbi mõelnud nende haldamise saab teenust hinnata potentsiaaliks ning liikuda planeerimisprotsessidega edasi.

Lisaks analüüsis välja toodud tegevustele on plaanis teenuse esimesel aastal kord kvartalis teha tagasivaatavat hindamist, millele tuginedes strateegiat ja prognoose muuta.

3.9 Ajakava ja protsess

Tegevuste ajakava (vt lisa 3) sisaldab teenuse loomist, klientidega töötamist ja tulevikutegevuste planeerimist koos iga tegevuse eest vastutava isiku täpsustamisega.

Idee genereerimisele järgnes ülevaate loomine turuolukorrast eesmärgiga selgitada, kas teenusele on turul ruumi ning nõudlust. Selleks kaardistati konkurendid ja kliendid ning selgitati välja viimaste huvi teenuse vastu.

Paralleelselt klientide ja konkurentide selgitamisega selgitati teenusele soovitud kaubandus- ja meediapartnerid, kellega kontakti loomine ja kokkulepete sõlmimine toimub erinevate suhtlemisharjumuste tõttu läbi projekti. Turu kaardistamisest tingitud projektiga jätkamise otsusele järgnes kliendistrateegia ja hinnapoliitika koostamine, mille detailne kirjeldus on

alapeatükkides 3.2 ja 3.5. Järgmise sammuna toimus meeskonna kokku panek, mis koosnes esiteks liikmete ülesannete ning vajalike pädevuste, kriteeriumite ja iseloomuomaduste määramisest ja teiseks sobivate inimeste leidmisest ja projekti juurde kinnitamisest. Turundusplaani asemel on *TBS Agencyl* välja töötatud ja meeskonnaga kinnitatud turundusstrateegia ja põhimõtted.

Hinnapoliitika, kliendistrateegia ja meeskonna olemasolu järel koostati finantsanalüüs, mis koosneb eelarvestatud raamatupidamispõhisest kasumiaruandest ning tasuvusanalüüsist selgitamaks teenuse jätkusuutlikkust ning tasuvusperioodi. Samaaegselt finantsanalüüsiga viidi läbi SWOT analüüs kaardistamaks ettevõtte tugevused ja võimalused nende suurendamiseks ning ära kasutamaks ja nõrkused ja ohud nende vältimiseks ja maandamiseks.

Teenuse struktuuri loomisele järgnesid juristi otsimine, disaineriga teenuse disaini kooskõlastamine, veebi- ja sotsiaalmeedia keskkonna loomine ning esimesed kliendi kokkulepped.

Juristi leidmisele järgnes vajaduste selgitamine ning teenusepakkuja poolne vajalike dokumentide loomine. Esimese projektiga töötamine koosnes kliendiga lepingute sõlmimisest, kauba vastu võtmisest ja naaberriikidesse saatmisest, projektijuhtide poolsest toote muusikapoodidesse laiali jaotamisest, pressimaterjali kogumisest ja töötlemisest ning naaberriikide projektijuhtide poolt tehtud pressisuhtlusest. Oluline samm on meediakajastuse ja müükide monitoring, mille tegemiseks on projektijuhid pidevas kontaktis teenuse meedia- ja kaubanduspartneritega. Igakuiselt toimub ka kaubanduspartnerite poolne aruandlus ja arveldused edasimüüjate ja agentuuri ning agentuuri ja klientide vahel. Samal ajal esimese kliendiga töötades tegeletakse uute klientide otsimise ja nendega kokkulepete sõlmimisega.

4. FINANTSARUANNETE PROGNOOS JA TASUVUSANALÜÜS

Peatükk tutvustab *TBS Agency* levitus- ja turundusteenuse kasumiaruande põhiseid finantsprognoose, mis koosnevad bilansist (vt lisa 5), rahavoogude aruandest (vt lisa 6), ning eraldi välja toodud palgakulu ja põhivara kalkulatsioonidest ning nende selgitustest ning tasuvusanalüüsi tunnetuslikust (vt lisa 7) ja kalkuleeritud (vt lisa 8) analüüsist koos tulude ja kulude põhjenduste ning võimalike alternatiivkulude kirjeldamisega. Tasuvusanalüüsi (CBA) tegemiseks ja teenuse nüüdisväärtuse (NPV), omakapitali kulukuse määra (Cost of Equity), allahindluse väärtuse (Discount Rate) ja sisemise tulususe (IRR) välja selgitamiseks on finantsarvutustes teenust käsitletud eraldiseisvalt ülejäänud agentuurist ning põhiorganisatsioonist.

Teenusega seotud rahavood tulenevad seotud äriliste eeldustele tuginevast ärimudelist, mis võimaldab teostada eraldi sensitiivsus-analüüsi nii teenuse hinna- ja kogusepõhiselt, kui ka kuluartiklite ning kliendisuhete põhisealt. Mudeli koostamisel on eelkõige rõhku pandud äriliste sisendite läbimõtlemiseks tulude ning kulude poolel, hoides silma peal bilansi ja rahavoogude aruandel mõistmaks lisafinantseerimise vajadusest projekti hilisemal perioodil. Viimane on eelkõige oluline kuna kliendisuhetel tekivad hooajaliselt nõudes potentsiaalselt neil perioodidel rohkem omapoolset finantseeringut. Rahavoogude ning bilansi modelleerimine on seega oluline, et mõista, millises projekti faasis ning mis eeldustel tuleb teenuse püsivaks toimimiseks rohkem tähelepanu pöörata.

4.1 Kasumiaruanne

Eelarvestatud kasumiaruanne kirjeldab ettevõtte ärilist tegevust igakuiselt kahe aastase perioodi jooksul. Eelarve koostamisel on aluseks võetud turuhinnad ja olemasolevate kokkulepetega sõlmitud hinnad. Eelarve lähtub teenuse müügi kogustest ning eraldi on arvestatud kõik teadaolevad otsekulud ning selgesti seotavad püsivkulud.

Tulude on eelarvestatud eraldi geograafilise jagunemise ning teenuse liikidena. Tulude vastav jaotus võimaldab teostada sensitiivsusanalüüsi eraldi konkurentsipurvest tuleneva müügikoguste kui hinna suhtes. Samuti võimaldab koguste eraldamine müügisummast täpsemat kulude arvestamist, nii reageerivad kulud, mis sõltuvad otseselt müügimahtudest pigem müügimahtude kui müügisummade muutustele. Samuti on nii võimalik arvesse võtta Eestis lisanduvat käibemaksu.

Kuna Eesti on teenusele koduturuks, on läbivalt ette nähtud Eestis püsivamat kliendibaasi müüdüd teenuste koguse ning plaadimüügi osas. Eesti klientuur on teenuse jätkusuutlikuks käimalükkamiseks elutähtis komponent, pakkudes suhteliselt stabiilsemaid müügimahtusid ning finantseerides seega arengut välisriikides. Teenuse osutamine on prognoositud kasvavas trendis ning mõlema majandusaasta juuli-, augusti- ning jaanuarikuusse ei ole planeeritud ühtegi teenuse müüki. Samuti on veebruaris müüdüd mahud planeeritud suhteliselt väiksemad võrreldes aasta keskmisega. Sellise prognoosi põhjustab väiksemas mahus albumite väljalaskmine suvel ning aasta alguses.

Põhieesmärk on müüa teenust Baltikumis kokku kuuele artistile esimese kolme kuu jooksul, andes esimese arusaama turu reaktsioonist ning vajadusel ümber arvestada klientidele lähenemist ning pakutavaid tingimusi. Juuli ning August on eelkõige mõeldud eeltöö tegemiseks valmistamiseks ette tulenevaks perioodiks. Et septembriks on teenus end eelduste kohaselt Baltikumi turul juurutanud on võimalik siseneda teistele turgudele. Teenuse müügikogused on ette nähtud kasvama alates esimese majandusaasta lõpust, kust alates teenuste müügikogus on eeldatud kasvama kokkuvõtlikult 10-ni kuus.

Mujalt Euroopast tulev huvi Baltikumi turu vastu on täheldatav juba praegu – seda näitlikustab üha suurem välisartistide kontserttuuride arv piirkonnas ning artistide ja tööstuse esindajate otsesed päringud turule sisenemise kohta. Otsus laieneda välisturgudele tulevate klientide arvu alates teisest majandusaastast on tingitud soovist teenust esmalt piirkonna siseselt juurutada ning jätkata laienemist järk-järguliselt.

Eelarvestatud kasumiaruandes on põhiteenuse hinnaks arvestatud Baltikumis €600 ning väljaspool €900 (ilma käibemaksuta). Teenuse hinnapoliitika on selgitatud töö alapeatükis 3.5. Iga müüdüd albumi pealt teenib agentuur 1€.

Tulud teenuse müügist jaotuvad suhteliselt võrdselt geograafilises lõikes, kusjuures kahe aasta peale kokku on planeeritud 27% tuludest teenuse müügist Eesti artistidele, 19% Läti artistidele

ning 25% Leedu artistidele. Suhteliselt kõrge tulu osakaal väljastpoolt Baltikumi (28%) tuleneb eelkõige seatud kõrgemast teenusehinnast. Esimesel majandusaastal on eelarvestatud suurima osa tuludest teenuse müügist koduriiki Eestisse.

Kuigi vastavad ametlikud statistilised andmed puuduvad on vestlustest kohalike plaadifirmade ning muusikapoe omanikega järeldatav, et kolmest riigist on madalaimad plaadimüügi numbrid Lätis ning suurimad Eestis. Seega on finantsprognosis Läti puhul arvestatud madalaimate ning Eesti puhul kõrgeimate müüginumbritega.

Tulud albumitele müügihinnale liidetavast 1€ suurusest lisast moodustavad kogutuludest vaid marginaalse osa (1,8% I majandusaastal ning 2,7% II majandusaastal).

Ettevõtte teiseks majandusaastaks on prognoositud tulude 144% kasvu. Suurim muutus toimub teenuse müügist väljapoole Baltikumi, kuhu on eelarvestatud 214% kasvu 15 enama kliendiga. Mujalt Euroopast tulev huvi Baltikumi turu vastu on täheldatav juba praegu – seda näitlikustab üha rohkemate artistide kontserttuurid piirkonnas ning artistide ja tööstuse esindajate otsesed päringud turule sisenemise kohta. Otsus suurendada välisturgudelt tulevate klientide arvu alates teisest majandusaastast on tingitud soovist teenust esmalt piirkonna siseselt juurutada ning jätkata laienemist järkjärguliselt.

Esimesel majandusaastal on kokku prognoositud tulusid summas €28,415 ning teisel majandusaastal summas €69,467.

Kulud on jaotatud otsekuludeks, mis on otseselt seotud mahtude muutustega ning püsikulud , mis on püsivad ka juhul kui teenust otseselt ei esitata. Projekti otsekuludena on arvestatud posti-, transpordi- ja turunduskulud ning projektijuhtide tasud. Otsekulude arvestamisel on aluseks võetud turul valitsevad hinnad koos olemasolevate kokkulepetega teenusepakkujatega. Et teenuse osutamise korraldus ei muutu vastavalt projekti päritolu riigile, siis ka otsekulud on arvestatud sarnase loogika alusel kõikide projektide puhul. Postikulud sisaldavad pakiautomaadi teenuse kasutamist albumite transpordil vastavalt Eesti-Läti-Leedu vahel ning vastavad Post24 hinnakirjale. Transpordi kulud on lepitud kokku projektijuhtidega. Turunduskuludega kaetakse iga projekti jaoks eraldi väljatöötatud interneti keskkonnas avaldatav ning levitatav kampaania või erilahendus. Projektijuhtide tasud on fikseeritud olemasolevate lepingutega.

Muudeks ärikuludeks on arvestatud igakuiste raamatupidamis-, side-, tööjõu-, amortisatsiooni ning juristikuludega, millele lisanduvad üksikute väljamaksetena vajadusepõhiselt tekkivad veebilehe disaini- ja halduskulud, lähetuskulud, visiitkaartide disain ja tootmine ning muud

ärikulud. Juriidilist abi läheb ennekõike tarvis esialgsete ostu-müügi lepingute koostamisel, nende vajadusepõhisel täiendamisel ning muude seotud jooksvate probleemide lahendamisel.

Palgakulu

Teenusega seotud Eesti projektijuhi tasu on hetkel esimeseks aastaks arvestatud brutotasu €400. Hetkel on arvestatud terveks esimeseks majandusaastaks bruto palgatasuks €400 ning teiseks majandusaastaks €1000.

Bilanss

Bilansi hinnanguline eelarvestus aitab täpsemalt ette näha võimalikke finantseerimise vajadusi ning välja tuua projekti eriti tundlikud perioodid. Ettenägelikult on antud perioodideks arvestatud Augustile ning Jaanuarile järgnevad kuud, mis tulenevalt, nagu eelpool juba mainitud, turu eripärast on äri madalpunktid. Bilansi arvestamine aitab perioodi tundlikkust kvantifitseerida. Samuti võimaldab bilansi arvestuse kaasamine mõõta kliendisuhete mõju rahavoogudele, mis kajastub ka arvete laekumise tähtaegades.

Bilanss kirjeldab kuu põhiselt ettevõtte vara, kohustusi ning omakapitali. Teenuse käibevaraks on peetud nõudeid ostjate vastu ning rahakontot. Nõuete arvestamisel on aluseks võetud arvete kahenädalane maksetähtaeg. Rahakonto muutub vastavalt igakuistele rahavoogudele ning eraldi reana on loodud lühiajaline deposiidi konto, millele on eelarvestatud hoiustama juhul, kui rahakonto jääk on enam kui €4,500.

Ettevõtte põhivarana on arvestatud omakapitalina sisse makstud äritegevuseks kasutatav mobiiltelefon ning sülearvuti, mis on lihtsa kontoritehnika puhul tavapärane. Teise aasta lõpuks seega põhivarana ettevõtte arvele põhivara ei jää.

Lühiajaliste nõuetena on arvestatud ainult maksu viitvõlgasid. Maksu viitvõlad võtavad arvesse eelmise kuu jooksul tekkinud maksukonto jääki, kuhu on arvestatud nii teenuse müügist tulenev käibemaksukohustus, Eestis teostatud kuludest tulenev käibemaksutagastusnõue ning palgakuludega seotud maksud. Lihtsuse mõttes ei ole arvestatud maksude eripäraga, kus palgaga seotud maksud deklareeritakse järgneval kuul ning kuuluvad tasumisele ülejäämisel kuul. Maksu viitvõlad vastavad seega täpselt neto maksukuludega eelneval kuul. Arvestatud maksude võlgade muutus bilansis kajastub automaatsel rahavoogude aruandes, andes realistliku ülevaate, millal tuleb maksude eest raha välja käia, seega on bilansi koostamine realistlikuks ning täpseks

kuikeks prognoosiks hädavajalik. Kuna omavahendite võimalused on piiratud, ning laenude (või välisfinantseeringu) kaasamine suhteliselt kallis, on rahavoogude võtmes ülevaate saamine ärilise tähtsusega.

Põhistsenaariumi puhul ei ole laenude võtmine ettevõtte tegutsemiseks vajalik. Nagu ka eelarvestatud rahavoogude tabel näitab, sisse makstud omakapital on teenusele piisav emane finantseering.

Rahavood on tuletatud ettevõtte kasumiaruande ning bilansi põhjal. Reaalsete rahavoogude arvestab turu nõudlusest tulenevaid ärilisi iseärasusi ning kliendisuhteid ning maksude tasumisest tulenevaid rahavoogude pikendusi.

Põhistsenaariumi järgi on äri esimestel kuudel ning kuudel, mil teenuse müügist tulu ei ole planeeritud on ettevõtte rahavoog negatiivne. Alustava iduettevõtte puhul on esimeste perioodide negatiivne rahavoog mõistetav arvestades teenuse juurutamisega seotud kulusid. Vaatamata rahavoo perioodilisele negatiivsusele on mõlemad majandusaasta lõpus rahakonto selgelt ülejäägiga. Teise majandusaasta lõpuks on arvestatud ettevõtte pangakontole 45,000EUR rahajääki, mis võimaldab finantseerida ettevõtte edasist teenuse- ning tootearendust, mida kirjeldab täpsemalt töö kokkuvõttev osa.

Rahavoogude kvantifitseerimisel on kasutatud finantsalustele tuginevat ettevõtte nüüdisväärtuse analüüsi.

Ettevõtte nüüdisväärtus on arvestatud vastavalt ettevõttele laekuvate puhasrahavoogude allahindlusele ning lahutades sellest omakapitali sisse maks. Nüüdisväärtuse arvestus kohaselt on investering tasuv kui lõppväärtus on positiivne, viidates investeringu toodetavale majanduslikule lisandväärtusele.

Analüüsis on allahindluse määraks on kasutatud WACC väärtust, mis ettevõtte laenude puudumisel viitab omakapitali kulukuse määrale. Omakapitali kulukuse määr on tuletatud *Capital Asset Pricing* mudelist võttes avalikult kättesaadavad sisendväärtused Damodaran andmebaasist. Teenuse on kategoriseeritud meelelahutussektorina mis olemasolevatest valikutest ühtib kõige paremini teenuse iseloomuga. Riskivabaks tulumääraks on võetud levinud praktika kohaselt Saksa 10-aastaste võlakirjade kulumäär. Omakapitali kulumääraks ning ühtlasi WACC-iks on seega kasutatud põhistsenaariumi korral 7.80%, mis annab ettevõtte nüüdisväärtuseks 36,938EUR. Teenuse IRR on seega kaheaastase perioodi puhul 1247% aastas, viidates, et

projekti tasuvusperiood on mõneti ehk isegi ebaloomulikult lühike. Kuna osutatava teenuse struktuur on suhteliselt lihtne ning kulud relatiivselt väikesed, ei ole aga säärane tulukus ootamatu. Kõrge IRR justkui viitaks, et projektiga võib julgelt peale hakata, ning investeeering tasub ennast kiiresti, ent võttes arvesse, et teenuse eluiga on suhteliselt lühike (ette nähtud 2 aastat antud kujul) võivad tulemust mõjutada vaid väikesed muutused erinevate tulude ja kulude näol, mistõttu on teostatud sensitiivsusanalüüs (Lisa 9).

Sensitiivsusanalüüs

Sensitiivsusanalüüsi puhul arvestan erinevate tegurite mõjust tulenevaid võimalikke möödaarvestusi äriliste eelduste osas ning nende mõju ettevõtte tasuvusele. Erilist tähelepanu pööran võimalikule lisafinantseerimisvajadusele (lisafinantseerimise korral olen arvestanud lühiajalist laenu krediitkulukese määraga 20%), ning muudatustest tuleneva ettevõtte väärtuse ning IRR muutusele.

Konkurentide kaardistamine

Ebapiisav konkurentide kaardistamine mõjutab eelkõige ettevõtte tulude poolt. Kui tegelik konkurents on turul suurem kui hetkel ette on nähtud võib see omada mõju nii teenuse osutamise kogustele kui ka müügile. Selgitamaks müügiimahtude olulisust koostatud mudelile eeldan, et konkurentsipurve mõjutab eelkõige müügiimahtusid, ning teenuse müügiikogused on kõikidel turgudel keskmiselt 10% algsest prognoosist väiksemad. Jättes kõik muud eeldused samaks selgub, et endiselt on augusti lõpp see koht, kus müügiikoguste muutus omab kõige suuremat mõju. Augusti lõpuks võib rahakonto jääk jõuda seega €40 piirini viidates, et äri igapäevaseks tegevuseks ei piisa vahendeid ning tuleb leida lisafinantseering väljastpoolt omavahendeid. Eeldades, et rakendada tuleb antud perioodiks €360 suurune lühiajaline krediit krediitkulukusega 20% aastas, on teenuse NPV €30,000EUR (IRR 935% aastas), mis on €7,000 vähem kui esialgsete prognooside kohaselt. Küll aga jääb nüüdisväärtus siiski tugevalt positiivseks, viidates, et hoolimata võimalikule valearvestusele on teenuse osutamine tulus.

Järgmisena jälgin suurenenud konkurentsi mõju müügihindadele juhul kui need oleksid 10% madalamad võrreldes esialgse arvestatusega..

Taaskord ilmneb lisa finantseeringu vajadus augustikuus, kusjuures lisafinantseering on vältimatu põhjusel, et vahendeid rahakontol ei jätku. Lisafinantseeringu maht ületab €460, kuid

tingimused (krediidikulukuse määr ning lühiajaline tähtaeg) on arvestatud sarnaselt esimesele sensitiivsustestile. Järgnevatel kuudel lisafinantseeringu vajadust ette näha ei ole. Ettevõtte nüüdisväärtus langeb antud olukorras €28,000EUR (IRR 846% aastas) peale viidates veelgi suuremale mõjule ärilises perspektiivis kui seda oli täheldada võimalikul müügikoguste muutusel.

Kõige tõenäolisemalt mõjutab aga konkurentsi alahindamine nii müügi kui ka kogusehindasid samaaegselt. Arvestades mõlema teguri mõju äritegevusele samaaegselt selgub, et lisafinantseeringu vajadus on augustis juba €680EUR ning NPV langeb €22,000EUR peale (viidates 638% IRR-le aastas).

10% muutus müügikogustes on mõjutab ettevõtte nüüdisväärtust 18% viidates ebaproportsionaalselt suurele mõjule. Suurem on aga hindade mõju teenuse tasuvusele, kusjuures 10% langus hindades toob kaasa 23% muutuse teenuse nüüdisväärtuses. Kahe teguri koosmõjul on aga langus koguni 38%. Ka tunnetuslikule riskianalüüsile tuginedes võib öelda, et konkurents ning sellest tulenev võimalik mõju nii müügi kogustele kui ka hindadele on suure tähtsusega ettevõtte ärilisele väärtusele. Hoolimata proportsionaalselt suurest mõjust lõppväärtusele, on tasuvusanalüüsi põhine järeldus endiselt sama. Et nüüdisväärtus on hoolimata muutustest siiski positiivne, on teenuse osutamine siiski tasuv

Sama loogika alusel on analüüsitud ka teistest riskianalüüsis välja toodud subjektidest tulenev mõju teenuse tasuvusele. Läbi viidud analüüsid ning tulemused on kokkuvõtvalt välja toodud sensitiivsusanalüüsis (Lisa 9).

Sealt järeldub, et väiksemate muutuste puhul ükski eeldus üksi teenusesse investeerimisotsust ei kõiguta. Negatiivseks muutub teenuse nüüdisväärtus vaid 50% teenuse müügihinna alanduste korral, mida antud hetkel ei ole ette näha. Antud mudel näitab, et augusti kuus tuleb kindlasti ka ette valmistada ning leida vastavalt kas omavahenditest või ettevõtte välistest ressursidest lühiajalist lisafinantseeringut. Teenuse rahavood on eriti tundlikud perioodil august kuni oktoober, mil teenuse osutamine on endiselt juurutamise tasandil.

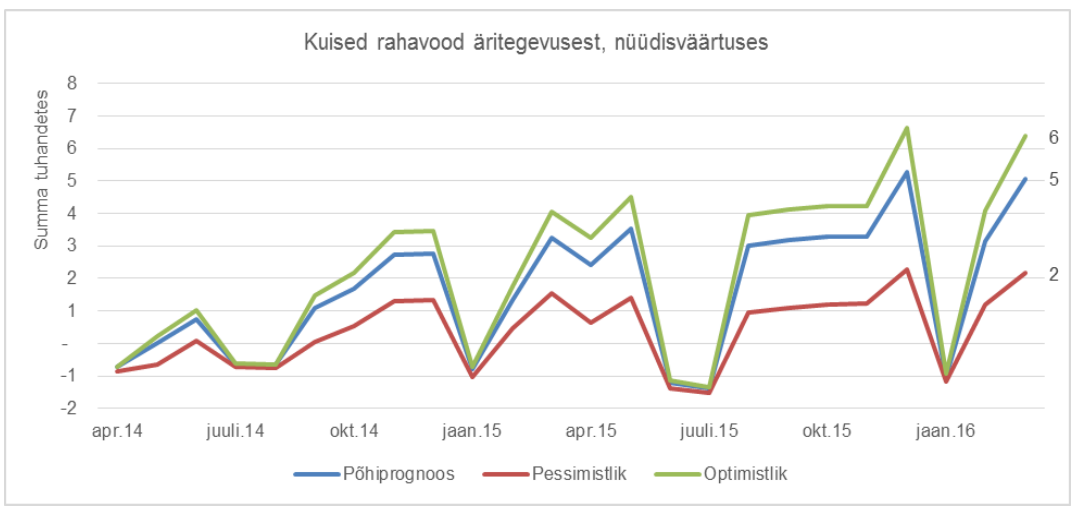
Et täpsemalt uurida erinevate tegurite koosmõju koostasin ka pessimistliku (Tabel ning optimistliku prognoosi. Nagu ka riskianalüüs viitab on enamik riskitegurite võimalikud mõjud just teenuse müügihinnale ning kogustele. Pessimistlikus prognoosis on ette nähtud 20% väiksemaid teenuse müügihahtusid nii Baltikumis kui väljaspool ning suuremast konkurentsipurvest tulenev teenuse hinnaalandus. Baltikumis osutava teenuse hinnaks on

eeldatud €500 ning väljaspool Baltikumi osutavale teenusele €600. Plaadimüügi vahendustasu ei ole pessimistliku prognoosi korral arvestatud. Kuna sensitiivsusanalüüs näitas, et plaadimüügi kogused ei ole ärilise jätkusuutlikkuse seisukohalt määravad, saab plaadimüügi vahendustasust lahtiütlemisega pakkuda lisateenust. Ilma vahendustasuta on plaadimüügiettevõtted valmis rohkem plaate sisse võtma ning seeläbi on artistile pakutav plaadijaotusteenus täiendväärtusega. Antud lahendus on lisasamm võitlemaks tugevama konkurentsi vastu. Eraldi otsekulude tõusu ei ole ette näha, kuna lepingud on sõlmitud ning ei oma seega riskiaspekti. Selle asemel et iga rida eraldi analüüsida on arvestatud igakuiselt keskmiselt 50% kõrgemate teiste ärikuludega. Antud kulud katavad nii võimalikud suuremad juristiteenuse tasud ja raamatupidamiskulud. Pessimistlikus prognoosis on muud ärikulud (ilma palgakuluta) keskmiselt 525 EUR kuus. Sinna hulka ei ole arvestatud projektijuhi palgatasu, mis on ilmselgetel logistilistel põhjustel kõige kindlama kontrolli all.

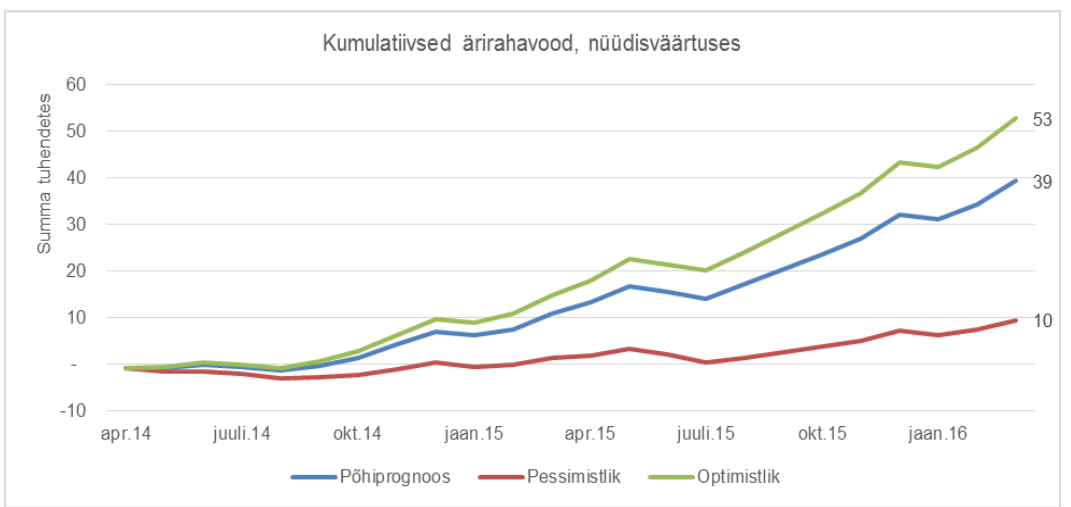
Optimistlikus prognoosis arvestasin 10% kõrgemate teenuse müügiimahtudega nii Eestis kui Välismaal, kusjuures leian, et muud ärikulud sellega ei suurene. Otsekulud, mis on ühikuhindadega seotud müügikogustega muutuvad vastavalt proportsionaalselt.

Tulemused ning seatud eeldused on välja toodud sensitiivsusanalüüsis (Lisa 9), kust järeldub, et selline kombinatsioon muudab teenuse tasuvusnäitajaid märgatavalt. Hoolimata suhteliselt suurele lisafinantseeringule, mis tuleb teostada juba teenuse algusfaasis on teenus siiski ärilises plaanis tasuv. Rahavoogude nüüdisväärtus on positiivne ka pessimistliku prognoosi korral, kinnitades, et tulevikus on klientidega kauplemisel ning teenuse juurutamisel veel suhteliselt palju ruumi hinna läbirääkimisteks.

Alljärgnevad rahavoogude diagrammid iseloomustavad teenuse hooajalist loomust ning sellest tulenevat eripära.



Joonis 1. Erinevate stsenaariumite rahavoogude kuine diagramm



Joonis 2. Erinevate stsenaariumite rahavoogude kumulatiivne diagramm

4.2 Tasuvusanalüüs

Nagu nimi viitab mõõdab tasuvusanalüüs (inglise keeles cost-benefit analysis) kulude ja kasude omavahelise suhte põhjal projekti tasuvust, mille tulemusena otsustatakse projektiga edasi minna või sellest loobuda. (Towse R. 2010, lk 174)

Selgitamaks, kas levitus- ja kommunikatsiooniteenuse alustamine on ettevõtluse perspektiivist kasumlik on tasuvusanalüüsis reastanud kõik projektiga seotud kulud ning võrreldud neid tuludega. Kogu analüüs on tehtud esimese majandusaasta informatsiooniga ning tugineb teenuse jaoks tehtud rahavoogude prognoosimisele, analüüsile ja tasuvuse hindamisele.

Kulud

Esiteks on reastatud koos kulu suurusega kõik reaalsed projektiga tekkivad kulud, mis on saadud kasumiaruandest. Nende hulka kuuluvad nii omakapitali sissemaksed, üldised ärikulud, kui ka projektispetsiifilised kulud nagu kauba saatmiseks vajalike pappkastide tellimine. Lisaks materiaalsele kuludele võrdsustatakse tasuvusanalüüsis ka pehmed kulud nagu projekti läbi viimiseks kulunud aeg ja energia. Selle kategooria järgi on rahalise väärtusega võrdsustatud tasuvusanalüüsis kolm kulu : summa, mida ettevõtte teeniks, kui toodete laiali saatmisele kuluv aeg kuuluks uute klientide leidmisele, summa, mis oleks võimalik teenida, kui teenusega töötamise asemel töötataks artistide vahendamisega kontsertidele ning summa, mida teeniksid teenuse heaks töötavad projektijuhid sama ajaga juhul kui nad töötaksid keskmise palga eest. Huvitava faktina ilmnes, et töötades sama arvu tunde keskmise palgaga töökohal teeniksid projektijuhid täpselt sama summa.

Tulud

Et tasuvusanalüüs on tehtud aasta lõikes on igakuiste sissetulekute asemel teenitud tuluna märgitud aastase perioodi omakapitali suurus (16282€), mis on saadud finantsprognooside bilansist, ettevõtte põhivara suurus on 1100€. Lisaks on teenuse tuludena arvestatud tehtud valikutest tingitud säästude suurus – näiteks hoiab ettevõtte kasutades DHL kulleriteenuse asemel

Post24 teenuseid aastas kokku 7932€, tuntud disaini- ja juuraettevõtete koostöö asemel alustavate spetsialistidega koostöötamisega 2200€, kontoripinna üürimise asemel olemasolevast kontorist või kodust töötamisega 7400€.

Ni nagu kulude arvestusele on tulude reas arvesse võetud immateriaalseid tulusid nagu teenusega rahuolev klient – juhul kui 20% kõikidest aasta jooksul teenust ostnud klientidest soovivad teenust ühele ostvale uuele kliendile teenib agentuur 3680€ lisatulu.

Välja on arvatud ka summa, mis kulub artistil oma muusika naaberriikides levitamisele ja turundamisele agentuuri abita. Summa suuruses 1700€ koosneb kaotatud töö tundidest, kütuse kuludest, meediaagentuuri palkamisest, olmekuludest ning kulunud ajast ning energiast.

Tulemus

Selgitamaks kas teenuse tulud on kuludest suuremad on liidetud kõik jooksvad kulud omavahel (postikulud + transpordikulud + projektijuhtide kulud + turunduskulud + raamatupidamiskulud kogusummas 8800€), reaalselt tekkivad tulud omavahel (omakapital ja põhivara kogusummas 17381€) ning investeeringuga ettevõtte alustamiseks tehtav 2500€ suurune omakapitali sissemakse. Seega aastase 2500€ suuruse investeeringuga teenib teenus aastaga 8581€ suuruse kasumi, mis alustava väikeettevõtte jaoks on väga hea tulemus.

Selgitamaks ajaperioodi, mille jooksul teenib ettevõtte investeeritud summa tagasi on tehtud kalkulatsioon, kus algne investeeringu jagatakse aastase tuluga ehk $2500\text{€}/8581\text{€}=0,3$, mis tähendab, et investeering teenitakse tagasi 3,6 kuuga. Arvestades, et teenus on ettenähtud pikaajalisena ning antud kalkulatsioon arvestab vaid esimese aasta finantsnäitajad tehakse osutuvad analüüsitulemused piisavalt heaks projekti heakskiitmiseks ning sellega edasi liikumiseks.

5. SOTSIAALMAJANDUSLIK MÕJU

Sotsiaalmajandusliku mõju analüüsi (SEIA) viiakse läbi selgitamaks analüüsitava projekti võimalikke sotsiaalseid, majanduslikke ja kultuurilisi mõjusid projektiga seotud inimestele, valdkonnale ja ühiskonnale. SEIA eesmärk on välja selgitada projekti kahjulikud ja kasulikud mõjud, nende omavahelised suhted ja võimalused, kuidas mõjusid hallata (SEIA Guidelines..., lk 6).

Teenuse majanduslike mõjude hindamise teoreetilise alusena on kasutatud Eesti Konjunktuuri Instituudi majanduslike mõjude hindamise analüüsi ning Euroopa Liidu Sotsiaalfondi majanduslike mõjude hindamise metoodika dokumente. Lisaks on kasutatud *World Business Council for Sustainable Development* 2006 aastal valminud „Mõjude hindamise raamistikku“. Raamistiku eesmärk on pakkuda ettevõttele meetodi, mille järgi oma tegevuse mõju ühiskonnale hinnata identifitseerides tegevused, millest sotsiaalmajanduslik mõju tuleneb, hinnates mõju suurust ning järel dustena teha juhtimisotsused (Measuring Impact Framework, lk 5).

Teenuse algperioodi tõttu on SEIA tehtav prognoosina. Prognoosi olemasolu võimaldab teenuse toimimise ajal ning tagasivaatavalt võrrelda seatud eesmäärke ja aimatud mõjusid tegelike mõjudega.

Aastase perioodi jooksul on teenusega otseselt seotud 48 artisti vähemalt kolmest riigist, 10 kaubandusettevõtet kolmest riigist, vähemalt 50 meediakanalit kolmest riigist 100 000 tarbijat kolmest riigist, vähemalt 7 ettevõtet, kellelt *TBS Agency* teenust ostab ning kolm teenuse läbi viimisega seotud inimest.

5.1 Majanduslikud mõjud

Majanduslike mõjude uuringud mõõdavad inimeste isiklike kasusid ning kaudseid teenuse, toote või ehitisega seotud tehtavaid lisakulutusi (restoranid, hotellid, poed, tooted, maksud). Uuringud

võtavad arvesse ka projekti jaoks tööle võetud inimesi ning kaudsete lisakulutustega seotud tehtud tööd. Eesliitel „lisa“ on kontekstis oluline koht, sest uue projektita ei oleks lisakulutusi tekkinud. Tööhõive seisukohast on oluline, et uus projekt kaasaks varasemaid töötuid, mitte ei suurendaks ettevõtete vahelist konkurentsi. (Towse R. 2010, lk 178)

TBS Agency levitamise- ja kommunikatsiooni teenust ning uue ettevõtte loomisprotsessi saab tekkivate mõjude alusel jagada esiteks muusikatööstuse ja teiseks idufirmade ehk *start-up'ide* valdkonda kuuluvana.

Idufirmade poolt loodavad otsesed mõjud on idufirmade poolt tekitatud uued töökohad, tooted ja teenused ning panus regionaalsesse produktiivsusse. Uute ettevõtete üks võimalikest kõrvalmõjudest on mitmekülgsemate toodete turule toomine ja eksisteerivatele probleemidele uute lahenduste loomine. Lahenduste kasv. Idufirmade ja ettevõtjate kasv arv muudab piirkonna atraktiivseks investoritele, migrantidele ning külastajatele. (Westlund, Olsson, Larsson, lk 3)

Hiljutisemad uurimused on välja selgitanud, et idufirmade mõju lühikeses perspektiivis võib uute töökohtade loomise perspektiivist olla negatiivne kuid märkimisväärselt positiivne mõju piirkonna arengule 10 aastases perspektiivis (lk 4 *ibid*).

Kirjeldatud uuringute tulemusi sobib *TBS Agency* levitus- ja kommunikatsiooniteenusele kui alustavale ettevõttele laiendada arvestades et teenusega kaasnevad uued töökohad, tooted ning pakutakse välja lahendus turul valitsevale probleemile.

Sarnaselt piirkonnas üha enam aktiveeruva idufirmade kultuuriga on oluline tööhõive tõstja ka muusikatööstus. Prognoosides muusikatööstuse- ja ekspordi mõju Baltikumi riikidele võib näitena kasutada Islandit, mis nii demograafiliste näitajate kui ka kohaliku muusikatalendi poolest sarnaneb Põhjamaadest kõige enam Eesti, Läti ja Leeduga. 2005. aastal koostatud Islandi muusikatööstuse majanduslike mõju analüüsi järgi moodustab muusikavaldkond 1% GDP-st (Einarsson, 2005), hõivates 0,3% kogu Islandi populatsioonist. Eesti ja Islandil sarnasusele viitab fakt, et Eesti Konjunktuuriinstituudi poolt läbi viidud uuringust selgub, et 2007 aastal oli Eestis muusikavaldkonnas tööl 3850 inimest (Eesti Konjunktuuriinstituut 2011) mis teeb samuti 0,3% kogu populatsioonist

Otsides varasemaid muusikatööstuse mõjusid mõõtvaid uuringuid ilmnas, et ühe konkreetse muusikatööstuse ettevõtte mõjude hindamise kohta tehtud analüüsi on keeruline leida, kuid sellele vastupidiselt on olukord valdkonna mõju ühele linnale hindavate analüüsidega. Väga

põhjaliku ülevaate tööhõivest, palgafondidest, rahavoogudest ja kasumitest annab 2007 koostatud Chicago kohaliku muusikatööstuse mõjusid linnale hindav analüüs. Olgugi, et Chicago ning Balti riigid erinevad teineteisest nii kultuuri, populatsiooni kui tööstuse ajaloo poolest on sellele uuringule tuginedes asjakohane väita, et toimiv muusikatööstus on piirkonna majanduselule oluline sissetulekuallikas, tõsiseltvõetav tööandja ning turismi ergutav valdkond. Sellest väitest saab omakorda tuletada, et iga muusikatööstuses tegutsev ettevõtte on selle süsteemi eluline osa.

Chicagos on kokku 831 muusikatööstuse ettevõtet, mis pakuvad tööd kokku umbes 13 000 inimesele, muusikaga seotud töökohti on kokku umbes 53 000, mis ühiselt genereerivad aastas 1 miljardi suuruse sissetuleku, läbi viidud analüüsid tõestavad, et muusikatööstuse võime inimese palgata on linna kogumajanduse perspektiivist suure olulisega olles otseselt seotud töötuse vähenemisega ning, et Chicagos toimuvad kontserdid on olulised turisti atraktsioonid (Chicago Music City..., 2007)

Järgnevalt on välja toodud *TBS Agency* turundus- ja kommunikatsiooniteenuse otsesed ja kaudsed majanduslikud mõjud teenuse klientidele, partneritele, piirkonna muusikatööstusele ning samuti teenusega seotud muud majanduslikud mõjud

Tabel 1 Teenuse majandusliku mõju prognoosid sihtgruppidele

	Artist	Kaubanduspartnerid	Piirkonna muusikatööstus	Teenusega seotud inimesed
Otsene	*100% suuruse kasvuga, aastas keskmiselt €600 väärtuses müük välisturgudel *5% võrra suurenenud autoritasude väljamaksed laekumistest välismaalt *€600 suurune aastane investeering teenuse ostmiseks (oriendruvult 5% aastaset sissetulekust) *teenust ostes tekkiv €1100 suurune rahaline kokkuhoid (oriendruvult 9% aastasest	*keskmiselt €600 suurem müük aastas partneri kohta	*Valdkonna arendamine ühe uue ärimudeli loomisega *Aastase perioodi jooksul Baltikumi muusiktööstuses hõivatud inimeste arvu suurendamine vähemalt 3 inimese	*Edasist karjääritegemist soodustavate oskuste omandamine

	sissetulekust) alternatiivina ise tegemisele			
Kaudne	*€3000 suurune kasu välisesinemistelt aastase perioodi lõikes *€50 eest reklaamitegevusi ekstrana		*muusikaekspordi olulise kasv riigi lõikes *Tööstuse laienemine Baltikumi üleseks * Ettevõtte suurenedes on prognoositav hõivatud ning palgatud inimeste arvu suurenemine	

Tabel 2 Teenuse laiemad majanduslikud mõjud

	Üldine majandusruum
Otsesed	*Aastase perioodi jooksul vähemalt 1 €400 netopalgaga uue töökoha loomine Eestis *Aastas vähemalt €8000 eest teenuse ostmist Eesti siseselt *Aastas vähemalt €25200 eest teenuse eksportimist *Töökohtade loomise kaudu vähemalt €1540 väärtuses makse aastas Eesti riigile *Vähemalt €1644 väärtuses käibemaksu aastas Eesti riigile *Vähemalt €1073 väärtuses makse aastas nii Läti kui Leetu *Aastase perioodi jooksul vähemalt 5 ettevõttega ärisuhtes olemine, kokku vähemalt €5000 eest *Aastase perioodi jooksul vähemalt 15 välisettevõttega ärisuhtes olemine
Kaudsed	*Riigile keskmiselt €1500 kaasnevad lisasissetulekud välisesinemistest artisti kohta *Keskmiselt €1000 suurune lisasissetulek kontsertpubliku poolt kontserdikorraldajale *Keskmiselt €50 lisaväärtuse tekkimine edasimüüjate lähistel asuvatele kaubandusettevõtetele kuu lõikes *Ennustatavalt viie aasta jooksul kolme sarnase ärimudeliga ettevõtte loomine *Kaubandusringluses osalemine

Otsesed mõjud

Analüüsid Tabelit 1 saab järelda, et koheseim kasu teenusest avaldub artistidele ning aastas lõikes kohalikule muusikatööstusele.

Otsene majanduslik mõju klientidele seisneb esiteks teenuse ostmiseks tehtavast €600 suurusest väljaminekust, millele muusikapubliku huvi ning eduka müügi korral korral järgnevad sissetulekud plaadimüükidest ning raadios mängitud lugude eest laekuvatest autoritasudest. Tehtud väljamineku protsent artisti aastasest sissetulekust on arvatud tingimustega, mille järgi artist esineb aastase perioodi jooksul kord kuus €1200 suuruse honorari eest. Artisti poolne tehtud investering teenitakse välisturgudel laekuvate autoritasude ning albumimüügiga tagasi, kusjuures tekib artistil eksportturgudel 100% müügitõus. Et antud teenuse vastu on artistide poolne huvi suur võib eeldada, et *TBS Agency*ta prooviks teatud osa praegustest klientidest oma muusika levitamise ja turundamisega naaberriikides iseseisvalt tegeleda. Kasutades professionaalset teenust säästab artisti €1100 – see järeldus on täpsemalt kirjeldatud töö tasuvusanalüüsi alapeatükis.

Teenuse kaubanduspartneritel tekib otsese kasuna keskmiselt €600 väärtuses ekstra müügitulu aastas, mis koosneb edasimüüja poolt lisatud %-st ning klientide poolt tehtud lisaostudest.

Aastase perioodi jooksul loob teenus vähemalt ühe uue töökoha varem töösuheteta inimesele ja suurendab sektoris hõivatud inimeste arvu pakkudes projektipõhist tööd vähemalt ühele inimesele igast Baltikumi riigist. Projektipõhiselt seotud inimesed omandavad teenusega töötades uusi teadmisi ja oskusi peamiselt meediasuhtluse ning rahvusvahelise asjaajamise valdkondades, mis võivad osutada tugevusteks tulevikus mõnele tööpositsioonile kandideerimisel.

Teenuse otsesed kasud kogumajandusele seisnevad uue töökoha loomises, Eesti, Läti ja Leedu riikidele maksude maksmises ning aktiivses ärisuhtluses osalemise kaudu majanduselu aktiivsusesse panustamises.

Kaudsed mõjud

Teenuse olulisim kaudne mõju on Baltikumi muusikatööstusele tervikuna – tegutsedes Baltikumi ülese ettevõttena ning tõestades Baltikumi ülese muusikatööstuse ettevõtte toimimise võimalikkust ning alustades uue ärimudeliga tekib potentsiaalselt aja jooksul tööstuse edenedes konkureerivaid ettevõtteid nii geograafilises kui spetsialiseerumise plaanis. *TBS Agency* on seega alus nii uute ettevõtete kui töökohtade loomisele ergutades kohalikku ettevõtlust, majandust ning parandades tööhõive olukorda. Teenuse efektiivse ja pikaajalise toimimise korral suureneb ka muusikaekspordi olulisus, mis väljendub finantsiliselt tasutud autoritasudes ning artistide välisesinemistes.

Suurem artistide Baltikumi ülene liikumine ning kohaliku publiku teadlikkus rohkematest artistidest võimaldab promootoritel kontsertklubides ning festivalidel lisada oma esinejate nimekirja vähemtuntud artiste pakkudes publikule põnevat esinejate nimekirja, kus lisaks tuntud nimedele figureerivad ka vähem tuntud võrdselt andekad artistid.

Mõjud artisti jaoks seisnevad eksporditurgudel tulevatest võimalikest tasustatud esinemiskutsetest, mis omakorda võivad suurendada albumite ning fännikauba müüki, tagasihoidlike kalkulatsioonide järgi on aastane lississetulek artisti jaoks €3000. Lisakasu artistile seisneb turundustegevustes, mille jaoks on ettevõttel iga kliendi jaoks eraldatud €50 suurune eelarve rida.

Artistide esinemistega on seotud veelgi suuremad kaudsed majanduslikud mõjud, mis on tekitatud nii artisti enda kui publiku poolt koosnedes kõikidest välisreisiga kaasnevatest kulutustest nagu kütus, majutus, toitlustus ning kõiki sündmuse korraldamisega seonduvaid kulutused nagu piletite müük, kontserdiküllastajate poolne tarbimine, sündmusega korraldamisega seotud ettevõtete töötasud, maksud riigile ja piletitulu korraldajale. Lisaks tekivad kasud teenuse kaubanduspartneri lähistel tekkivatele teistele kaubandusettevõtetele, kus poodi albumi järgi tulnud klient lisakulutusi sooritab.

5.2 Sotsiaalsed mõjud

Allolev tabel esitleb teenuse poolt tekkivaid sotsiaalseid mõjusid tegevuste lõikes jaotades tekkivad mõjud otsesteks ja kaudsetest. Lahtris „Mõju suurus“ on välja toodud indikaator, mille järgi mõju olulisust on võimalik mõõta.

Tabel 3. Teenuse sotsiaalsed mõjud

Tegevus	Otsene mõju	Mõju suurus	Kaudne mõju	Mõju suurus
Baltikumi ülese muusikatööstuse eraettevõtte loomine	Baltikumi ülese muusikatööstuse esindajate võrgustiku tekkimine	*Koostööde arv	Baltikumi ülese muusikatööstuse võimalikkuse tõestamine erasektorile	*Piirkonna üleste muusikatööstuse ettevõtete arv *Uute töökohtadega kaasnev kindlustunde muutus *Muusikavaldkonna olulisuse tõus piirkonnas
			Baltikumi ülese muusikatööstuse esindajana lobitöö tegemine avalikule sektorile	*Muutused Balti riikide kultuurisektorite vahelises riiklikes koostöö sanktsioonides *Avalike ressurside suunamine koostöö elavdamiseks
Balti riikidest pärit muusika levitamine piirkonna meedias	Baltikumi muusika publiku teadlikkuse tõstmine naaberriikide muusikast	*Naaberriikide muusika osakaal kuulatavas muusikas	Balti riikide esindajate omavaheline suurem läbikäimine	*Baltikumi üleste tutvusringkondade arv *Baltikumi üleste reiseide arv
Töökohtade loomine	Muutus inimeste kindlustundes	*Muutused väljarändes *Muutused iibes	Maksude tasumine riigile	*Teenusest tekkivad maksud

Artistide vahendamine välisurgudele	Teadlikkuse kasv artistist välisurgudel	*Välisesinemist e kutsete arv *Kontsertidel käivate inimeste arv	Eneseteostus- ja tunnustusvajaduse rahuldamine	*Produktiivsus loometöös *Isiklik panustamine karjääri
Baltikumi ülene kaubandus-ja meediapartnerite võrgustik	Partneritest teadlik olevate inimeste arv	*Kaubanduspartnereid külastavate ning meediapartnerite kanaleid jälgivate naaberriikide esindajate arvu muutus	Maine kujunemine partneritest kui Baltikumi ülese muusika populariseerijatest	*Partnerite ja teenuse teineteisega seostamine
	Rahvusvahelise professionaalse suhtlemise arenemine	*Oskus välispublikuga suhelda *Oskus välismeediaga suhelda	Artisti professionaalse kuvandi arenemine	*Uute esinemiskutsete ning meediakajastuse tekkimine

Kui enne teenuse olemasolu valitses Baltikumi turul olukord, kus kohalikud artistid müüsid väliskontaktide puudumise tõttu oma loomingut vaid kohalikul turul, publiku teadlikkus oli naaberriikide muusikast madal nii eelarvamuste kui puuduliku informatsiooni tõttu, artistidel puudus Baltikumi ülene karjääristrateegia ning Baltikumi muusikatööstuse esindajate vaheline suhtlus oli puuduva võrgustiku tõttu kesine siis antud teenus töötab selle nimel, et oma sisendite ja tegevuste kaudu olukorda parandada.

Teenus annab sisendit ka olulisteks muutusteks tööstuse ja muusika publiku hoiakutes. Tegutsedes igapäevaselt Baltikumi muusikutega ning puutudes kokku publikuga kolmest riigist on võimalik väita, et Baltikumi siseselt on teadlikkus kohalikust muusikatalendist pigem madal ning seda põhjustab peamiselt puudulik informatsioon ning eelarvamused.

Teenuse kaudu koostöös agentuuri kaubandus- ja meediapartneritega jõuab esimese tegutsemisaasta jooksul igas riigi muusikapublikuni 26 naaberartisti looming.

Pideva uue informatsiooni vooga suurenevad esiteks konkreetsete artistide kuulajaskond ja võimalused laieneda koduriigist Baltikumi tasandile, kuid suureneb ka publiku ja muusikatööstuse üldine Baltikumi muusika teadvustamine. Lisaks finantsilistele kasudele täidab artisti loomingu levimine ja seda rahvusvaheliselt hindavate inimeste arvu kasv indiviidi tasandil olulisi psühholoogilisi vajadusi, mida Maslow inimvajaduste hierarhia järgi teatakse kui eneseteostus ja tunnustus vajadusi (Psychology.about 2014). Välisesinemiste kaudu areneb artistide oskus suhelda välispubliku ja -meediaga tõstes sedasi artisti professionaalsuse üldist taset.

Naaberriikide muusikavälja esindajatega tuttav olemine kannustab muusikahuvilisi antud riikide teistegi artistidega tutvuma ning kogu muusikavälja jälgimine ja austamine on tõenäoline motivaator ka välisriikide küllastamiseks. Baltikumi ülesed festivalid nagu igasuviselt Lätis toimuv Positivus on siinkohal asjakohane näide tõendamaks, kuidas ühekordsest küllastusest muutub suuremas osa publiku jaoks regulaarne harjumus. Mida rohkem tuttavaid meelis artiste mõne festivali esinejate nimekirjas on seda suurem on ka naaberriikidest pärit küllastajate arv. Lisaks finantsilistele kasudele, mis festivali küllastamisega kaasneb toimub festivalidel suure tõenäosusega ka erinevate rahvuste omavaheline kommunikatsioon ning võrgustike suurenemine.

Suhtlusest artistide, publiku ja partneritega tuleb välja, et Baltikumi ülene kontakt on paljudele oluline, mistõttu toimib Baltikumi ülese võrgustiku osaks olemine teenuse partnerite mainele soosivalt. Et teenuse partneriteks on vaid valitud meediakanalid ja edasimüüjad tekib partneritele oluline turueelis esitleda eksklusiivse loomuga toodet ja sisu.

Üks ennustatav kaalukas kaugem tulemus puudutab piirkonna kultuuripoliitikat ja riiklike institutsioone ning erasektorit – hetkel puudub Balti riikide muusikatööstusel ühtne ümarraud, mis tegutseks riikide muusikatööstuse edendamiseks ning mille partnerliikmed toimiksid teineteise jaoks nõustajatena. Samuti puudub kolmel riigil ühine kultuuripoliitiline strateegia erinevalt Põhjamaadest, kes on oma rahvusvahelise positsiooni tugevdamiseks välja töötanud ühise tegevuskava ning toetavad riiklike vahenditega Põhjamaade muusikatööstuse esindajate omavahelist tugevdamist. Samuti puuduvad erasektoris Baltikumi üleselt tegutsevad ettevõtted, mis toimiksid kolme riigi vaheliste sidemete tugevdamise ning piirkonna talendi tutvustamisega Baltikumi väliselt. Nii riiklikul kui äriktoris toimuv koostöö kujundab Baltikumist kui tugeva ühtse piirkonna kuvandi, mis parandab piirkonna positsiooni nii regionis kui rahvusvaheliselt ,

muutes selle atraktiivseks välisinvestoritele ning ka kohalikele vähendades väljarännet ja suurendades iivet.

Kui tööstuse erasektori esindajad tegutsevad ennetavalt tõestades ühtse Baltikumi turu võimalikkust saab esitada tulemustele baseeruvaid numbreid ja näitajaid riiklike institutsioonide esindajatele ühiste strateegiate ja toetusprogrammide loomiseks.

ENESEREFLEKSIION

Järgnevalt analüüsin teenuse loomise, käivitamise ning läbi viimisega kogetut ja õpitut, analüüsin protsessi tugevaid ja nõrku külgi ning plaanitud tulevikutegevusi.

Antud lõputöö peamine fookus on *TBS Agency* levitamise- ja kommunikatsiooni teenuse loomisel, mis on agentuuri tervikprotsessi üks faas, mille idee genereerimise ning täide viimise eest vastutasin. Agentuur täismahus sisaldab teisigi tegevusi ning olles planeeritud pikaajalise ettevõtmisena, mis areneb vastavalt turu nõudlusele ja olukorrale toimib põhjalikult läbi viidud käivitusprotsess jätkutegevustele baasina.

Kui idee genereerimine, inimestega suhtlemisel põhinevad ülesanded nagu turu kaardistamine, partnerite ja klientide leidmine ja meeskonna koostamine olid varasemast kogemusest, isiklikust huvist ja iseloomu omadustest tingituna mõistetavad ja kerged ülesanded, siis protsessi kõige väljakutsuvam osa oli teenuse finantsanalüüsi teostamine. Mõistan põhjaliku tasuvusanalüüsi ja sotsiaalmajandusliku mõju hindamise tegemise vajalikkust ja olulisust kui sellist ettevõtte jätkusuutlikkuse perspektiivist täielikult. Pean seda planeerimise ning riskide, võimaluste ja ohtude kaardistamise ning rahastamisallikate leidmise perspektiivist vältimatuks.

Uute teadmistena omandasin finantsalase sõnavara, valemid kalkulatsioonideks ning valemite jaoks vajaliku info kogumise meetodid. Töö selles osa mõistsin, et viin tulevikus kindlasti endaga seotud ettevõtmiste ja projektide puhul läbi senisest detailsema põhjaliku tasuvusanalüüsi ja sotsiaalmajanduslike mõjude hindamisi, kuid kaasan enda kõrvale protsessi vastavate pädevuste ja kogemustega inimese.

Varasemast kogemusest rohkem pühendasin tähelepanu ka teenuse teistele analüüsidele nagu sotsiaalmajandusliku mõju hindamine ning SWOT meetodil tehtud tugevuste ja nõrkuste ning võimaluste ja ohtude analüüsi, millele lisan riskianalüüsi. Kuigi olen SWOT-ga ka varasemalt kokku puutunud õigustas selle detailsem läbi viimine end teenuse planeerimise perspektiivist aidates prognoosida ja ära hoida võimalikke ohte ning juhtis tähelepanu olulistele punktidele teenuse tulevikuperspektiivist.

Uue oskusena omistasin sotsiaalmajandusliku mõju hindamise, mis on hindamatu oskus tuleviku projektide puhul, millega on seotud rohkemad siht- ja huvigrupid ning mille olulise tõestamisest võib sõltuda projektide toimumine.

Protsessi nõrgimad ja muutmist vajavad küljed on seotud ajaplaneerimise ja kommunikatsiooniga. Esiteks tundsin ise, et seoses muude kohustustega agentuuri kõrvalt ei ole kogu fookuse pühendamine vajamineval hetkel agentuuri tegevustele alati võimalik. Selle kitsaskoha muutmiseks on tarvis rakendada paremat ajaplaneerimise tehnikat ning lähtuda veelgi enam eesmärgistatud ajakavast. Töö protsessi käigus selgus, et vaatamata antud lubadustele on liigselt hõivatud ka üks meeskonnaliikmetest, kes töö kirjutamise hetkel on veel projektipõhiselt agentuuriga seotud, kuid kelle jätkamine ei ole agentuuri vajadusi silmas pidades võimalik. Aegajalt esinesid kommunikatsiooni probleemid ka meedia- ja kaubanduspartneriga, mille tingis nende poolne ajapuudus põhjustades teatud lahendatavat segadust agentuuri paberimajanduses. Et selline olukord ei ole agentuuri esindajate poolt tingitud ega ka mõjutatav tuleb sarnaste viivituste tekkimine arvesse võtta ka tulevikus.

Vaatamata mõningatele üksikutele takerdustele kulges kogu teenuse alustamise protsess üldiselt latusalt ning põhjaliku eeltöö ja analüüsi tõttu on teenusele ennustatav sedavõrd edukam tulevik. Läbiviidud pilootprojekt võimaldas tuvastada kitsaskohti meeskonna töös, luua uusi ideid kliendi ja agentuuri vaheliseks koostööks ja teenuse eri osade loogilisemaks läbiviimiseks.

Agentuuri ja antud teenuse edasiarendamine, viimistlemine ja toimimine kuulub minu prioriteetsemate tegevuste hulka põhjusel, et soovin kujundada sellest agentuurist oma peamise sissetuleku allika.

KOKKUVÕTE

Käesolev töö kirjeldab Baltikumi muusika valdkonna arendamise sooviga loodud ettevõtte *The Baltic Scene* juurde loodud *TBS Agency* levitamise- ja kommunikatsiooniteenuse loomise protsessi.

Teenuse on loodud 2014. aasta aprillis ning on plaanitud töös kirjeldatud mudeli järgi toimima kaks aastat, mis on tööstuse trende ja prognoose jälgides ning tegutsemispiirkonna eripärasid silmas pidades reaalne toimimise periood. Turult lahkumise asemel on teenust plaanitud kohandada uute suundumustega, milleks on digitaalne levitamine ja sotsiaalmeedia- ning veebilahendused.

Töö kirjutamise ajal oli *TBS Agency*l käsil ühe kliendi teenuse elluviimine ning sõlmitud kolm lepingut järgnevateks kuudeks.

Levitamis- ja kommunikatsiooni teenus on loodud eesmärgiga suurendada Baltikumi muusikapubliku teadlikkust kohalikust muusikast ning lihtsustada Balti riikidest pärit muusika talendil eksporditurgudele sisenemist ja välismeedia tähelepanu saavutamist. Teenuse kaudsemad eesmärgid on tõestada Baltikumi ülese muusikatööstuse ettevõtte võimalikkust ning elavdada kolme riigi muusikatööstuse esindajate omavahelist suhtlust.

Teenuse loomisel seatud eesmärgid olid kliendi – ja hinnastrateegia loomine, meeskonna koostamine, Baltikumi üleste meedia- ja kaubanduspartnerite leidmine, finants- ja riskianalüüside koostamine ning projekt ellu viia. Kõik eesmärgid on täidetud, kusjuures arvestada tuleb asjaolu, et teenus on planeeritud kestma kaks aastat, mistõttu toimuvad igas valdkonnas arengud ka pärast eesmärkide täitmist.

Teenuse alustamist saab pidada õnnestunuks arvestades, et finantsprognoos lubab teenusele tervislikku kasumit nii I kui II majandusaastal, tõestatud on mõõdetav ühiskondlik kasu ning reaalselt huvi teenuse vastu näitavad üles nii tööstuse esindajad kui autorid.

Teenuse jätkusuutlikkuse püsimiseks on tarvilik teha teatud korrektuurid meeskonnas ning hoida end pidevalt kursis tööstuse tulevikutrendidega olles valmis õigel momendil vajalikke kohandusi tegema.

SUMMARY

This thesis explains the creation process of *TBS Agency* which is a distribution- and communication service created as a sub activity for *The Baltic Scene* – an enterprise with the aim of developing the field of music in Baltics.

The service was created in April 2014 and is meant to last for two years. This timeperiod is calculated while having the industry trends and forecasts in mind. After two years the service will be adapted with the current market place. Instead of exiting the market it will be developed as a digital distribution company.

On the moment of writing TBS Agency was in the middle of action with the first client. Three contracts for the future were concluded.

The distribution- and communication service is created to increase the awareness of Baltic music talent among local listeners and to give local talent the chance to Access exportmarkets and foreign media.

The aims while creating the service were : making the strategies for clients, creating the price policy, putting together the team, finding retail and media partners on the pan-Baltic level, creating the risk- and financial analysis and bringing the project into life. All the goals were achieved. It is important to note that the service is meant to last for two years meaning that all the activities will develop in time.

It can be said that the creation of the service was succesful, taking into account that the financial prognosis promises a healthy profit for the service both in the first and second financial year; the socio-economical benefiits were proven and the service is awaken interest both in the industry representatives and authors.

In order to keep the service last it is important to improve the team and be constantly aware about the changes in the industry.

KASUTATUD KIRJANDUS

Anderton C., Dubber A & James M, 2013, *Understanding the music industries*, SAGE Publication Ltd

Beyers W., Bonds A., Wenzl A., Sommers P., 2004, *The economic impact of Seattle's music industry*

http://web.williams.edu/Economics/ArtsEcon/Documents/Seattle_Music_StudyFinal.pdf

Brae Michael, C., 2014, *Music Distribution. Selling Music in the new entertainment marketplace (5th edition)*, Suur Britannia

Einarsson, A. 2005. The Economic Impact of the Icelandic Music Industry– Structure and Management http://starfsmenn.bifrost.is/Files/Skra_0016983.pdf (17.05.2014)

Geiger, M., Weidenmueller, H., de Buretel, E. (Panelistid) .2014. *The definitive future of music business* [videosalvestis]. Cannes

https://www.youtube.com/watch?v=SVV7RUk3_p0&index=22&list=PL8828QLbgLTpxUfFaOJ3ddMCwLnmoYyI

Perens, A., 2001, *Projektijuhtimine*, Külim, Tallinn

Sharp, B., 2010, *How brands grow what marketers don't know*, Oxford University Press

Thoma, M., 2012, *In Search Of A Common Language: Branding Definitions And Terms*, 2012. <http://www.docstoc.com/docs/155950028/branding---Thoma-Thoma> (15.05.2014)

Towse, R., 2010, *A Textbook of Cultural Economics*, Cambridge University Press, Cambridge

Türk, K., 2001, *Eestvedamine*, Tartu

Westlund H., Rader Olsson A., Larsson P. *Economic Entrepreneurship, Startups and Their Effects on Local Development: The Case of Sweden* <http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa11/e110830aFinal00327.pdf> (17.05.2014)

Artistide nimekiri. 2014. http://www.tallinmusicweek.ee/est_artist_2014.php (19.05.2014)

Entrepreneur.com. <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/word-of-mouth-advertising> (15.05.2014)

Konjuktuuriinstituut. 2013. http://www.ki.ee/publikatsioonid/valmis/LM2009-13_MUUSIKA.pdf

Measuring Impact Framework Methodology. 2006.

<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7ddc9a80488552c3ac8cfe6a6515bb18/Measuring%2BImpact%2BFramework%2BMethodology.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7ddc9a80488552c3ac8cfe6a6515bb18> (18.05.2014)

Nordic Music Export koduleht. <http://nordicmusicexport.com/> (15.05.2014)

Psychology.about

<http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm> (15.05.2014)

Riski analüüsi ülevaade.

<http://www.oracle.com/us/products/middleware/bus-int/crystalball/risk-analysis-overview-404902.pdf> (17.05.214)

Socio-Economic Impact Assesment Guidelines

http://www.reviewboard.ca/upload/ref_library/SEIA_Guidelines_Chapter_2.pdf (15.05.2014)

THE CULTURAL POLICY CENTER AT THE UNIVERSITY OF CHICAGO. 2007

<http://culturalpolicy.uchicago.edu/publications/CMCFullReport.pdf>

Äripäeva Käsiraamat, 2003, AS ÄRIPÄEV

6. LISAD

Lisa 1 Saateleht

THE BALTIC SCENE OÜ
ACCOMPANYING NOTE _

TO:

company

company nr

address

Date

Product	Amount	Price per item
Gorq Lana album "Mesi/Mёд"	5	7€
Together		35€

The Baltic Scene OÜ

IBAN: EE021010220224198225

SWIFT : EEUHEE2X

reg 12545259

Randvere tee 17-6, 74001 Tallinn

Estonia

Receiver's signature

Giver's signature

Composed by

Natalie Mets

Lisa 2 SWOT analüüs

TUGEVUSED	NÕRKUSED
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambitsioonikas juhtimine 2. Baltikumi ülene kompetentne ja motiveeritud meeskond 3. Teenust toetavad teised tegevused 4. Ekslusiivne sissevaade turule 5. Aastatega tekkinud ja üha laienev professionaalne kontaktivõrgustik 6. Tugevad koostööpartnerid 7. Ulatuslik meediapartnerite võrgustik 8. Brändi tugev kuvand Baltikumi muusika agendina nii regioonis kui rahvusvaheliselt 9. Madalad tegevuskulud ning nende madalal hoidmine 10. Konkurentide puudumine 11. Kasumi investeerimine tuleviku tegevustesse 12. Ainulaadne soov saada Baltikumi muusika agendiks 13. Fanaatiline pühendumus 14. Rahuolevad kliendid kui parim reklaamikanal 15. Innovaatiliste ja põnevate turunduslahenduste kaudu mainekujundamine 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vähene organisatsioonitöö kogemus 2. Puudulikud finants – ja juuraalased teadmised 3. Puudulikud IT ja tehnoloogia alased teadmised 4. Piiratud tööjõud 5. Brändi madalam tuntus Lätis ja Leedus 6. Puuduv strateegia teenuse edasiarendamiseks 7. Tunnetuse põhine turu hindamine 8. Vähene turulolemise kogemus 9. Projekti läbiviimine kõrvaltegevusena 10. Piiratud ressurside tõttu kasutamata jäävad kliendid
VÕIMALUSED	OHUD
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vaba koht turul 2. Ühise Baltikumi muusikaturu puudumine 3. Koostööpartnerite suur huvi 4. Kohaliku turu valmisolek (professionaalsuse areng) 5. Välisturu suurenev huvi piirkonda laienemise vastu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suurest nõudlusest tingitud konkurentide tekkimine 2. Madalamat hinda pakkuvate konkurentide tekkimine 3. Turu üleküllastus 4. Teenuse asjakohasuse äkiline taandumine 5. Potentsiaalsete klientide finantsiline võimetus teenust osta

<p>6. Suur potentsiaalne kliendibaas</p> <p>7. Kaudsete sihtgruppide kasvamine</p> <p>8. Soodsamad hinnad alustavatest ettevõtetest teenusepakkujatel</p> <p>9. Kiire turuliidriks tõusmine</p> <p>10. Tegevuste kohandamine ja laiendamine</p> <p>11. Avatud eksporditurud</p> <p>12. Üha enam peadtõstev erasektor loome- ja muusikatööstuses (olukord loomemajanduse arendamiseks soodsaim)</p>	<p>6. Plaadimüügi suurenev kahanemine</p> <p>7. Füüsiliste albumite väljaandmise kahanemine</p> <p>8. Võimetus ümber kohaneda uutele mudelitele</p> <p>9. Ebakindlad partnerlussuhted</p> <p>10. Baltikumi kultuuri, ettevõtlus maailma vähene huvi ühise turu soodustamiseks</p> <p>15. Poliitiline olukord</p>
--	--

Lisa 3 Tegevuste ajakava

TEGEVUS	VASTUTAJA	AEG	EESMÄRK
Idee genereerimine	Natalie Mets	Detsember 2013	Lahendus probleemile
Turuolukorra selgitamine (klientide ja konkurentide kaardistamine)	Natalie Mets	17.03-01.04. 2014	Konkurentsi olukorra, turu suuruse ja nõudluse välja selgitamine
Kaubanduspartnerite selgitamine	Natalie Mets		Teenuse ulatuse selgitamine
Kliendistrateegia loomine	Natalie Mets	05.04-07.04.2014	Teenuse ulatuse selgitamine
Hinnapoliitika valimine	Natalie Mets	03.04-07.04.2014	Turule vastava ning äriiselt mõistliku hinna seadmine
Meeskonna koostamine	Natalie Mets	01.04-10.04.2014	Teenusele seatud tegevuste ellu viimine
Meediapartnerite selgitamine	Kõik meeskonnaliikmed	10.04.2014 kuni...	Teenuse ulatuse selgitamine
Turundusstrateegia loomine	Natalie Mets	14.04.2014-21.04.2014	Teenuse kommunikeerimine
Finantsprognooside ja -analüüsi tegemine	Teenuse juht koos finantsnõunikuga	21.04-11.05.2014	Teenuse finantsprofili tuvastamine, lisafinantseeringu vajaduse hindamine
Riski analüüsi tegemine	Natalie Mets	25.04.14	Teenuse riskidest teadlik olek ,valmidus neile reageerida
Juristi leidmine	Natalie Mets	18.04.-21.04.2014	Juriidiliste aspektide asjatundlik lahendamine
Juriidiliste aspektidega töötamine	Veiko Strauss	22/04/2014 kuni ...	Juriidiliste aspektide asjatundlik lahendamine
Disaini loomine	OÜ Antenn	28.04-05.05.2014	Agentuurile visuaalse identiteedi loomine

Veebi- ja sotsiaalmeedia kanalite loomine	OÜ Antenn	05.05.14	Teenuse kommunikeerimine
Esimese kliendiga lepingu sõlmimine	Natalie Mets	28.04.14	Teenuse läbiviimine
Esimese kliendiga töötamine	Kõik meeskonnaliikmed	05.05.2014-05.10.2014	Teenuse läbiviimine
Teise kliendiga kokkuleppe sõlmimine	Natalie Mets	28.04.14	Teenuse läbiviimine
Järgmise klientide otsimine	Kõik meeskonnaliikmed	28.04.14	Teenuse läbiviimine

Lisa 4 Riskianalüüs

Nr	Tegevus	Oht	Tõsisus/ tõenäosus	Ennetav tegevus	Korrigeeriv tegevus	Mõju
1.	Konkurentide kaardistamine	Ebapiisavast kaardistamisest tingitud konkurents	2/1	Kaardistamise protsessi riigipõhiste spetsialistide kaasamine	Konkurentsieeliseks oleva eristumisstrateegia loomine	*Klientide arvu vähenemine *Edasimüüjate arvu
2.	Kliendi strateegia loomine	Sobivate klientide liiga väike osakaal turul	3/1	Teenuse arendamine mitmetele kliendigruppidele	Teenuse välja töötamine teistele kliendigruppidele, klientide arvu suurenemine uutele geograafilistele turgudele sisenemisega	*Mujalt Euroopast pärit klientide osakaalu suurenemine
3.	Klientide kaardistamine	Ebapiisavast kaardistamisest tingitud klientide puudus	3/2	Kaardistamise protsessis konkreetsete klientide poole pöördumine ning fiktiiivsete pakkumiste tegemine	Kulude kokkuhoidmine; kliendi strateegia muutmine; teenuse sulgemine	*Klientide arvu vähenemine
4.	Klientide kaardistamine	Ebapiisavast kaardistamisest tingitud pakkumist ületav nõudlus	2/1	Analüüsida teenuse laienemist ärilisest aspektist ning tulemustest tuleneva tegevusstrateegia koostamine	Konkurentsieeliseks oleva eristumisstrateegia loomine; teenuse pakkumine suuremale hulgale klientidele	*Kleintide arvu suurenemine
5.	Kaubanduspartnerite kaardistamine	Võimalike kaubanduspartnerite koostöö huvi puudumine	3/1	Kaardistamise protsessis ettevõtete poole pöördumine ning fiktiiivsete pakkumiste tegemine	Digitaallevitamise teenuse arendamine; teenusele veebipoe avamine	*Veebiarendamise kulud *Vähenenud postikulud
6.	Meediapartnerite kaardistamine	Erinevate meediakanalite rohkusest tingitud võimaliku kajastuse suuruse ülehindamine	2/3	Varasemate kokkulepete ja koostöö vormide kokku leppimine	Koostööpartnerite leidmine ja – vormide loomine	*Vähem kliente
7.	Hinnapoliitika loomine	Hinna ebakõla turu hinnakirjaga	3/1	Eeltööna turu maksevõimekuse välja selgitamine	Hinna aladamine ning ettevõtte finantsprognoside ümber arvestamine	H
8.	Meeskonna liikmete ülesannete kaardistamine	Reaalsete ülesannete erinevamine algselt kirjeldatust	3/2	Kõigi meeskonna liikmete ülesannete väga detailne määratlemine	Olemasolevate meeskonna liikmetega tegevusampluaa asjus läbi rääkimine; uute liikmete värbamine	*Suurenenud projekti juhtidega seotud kulud

9.	Meeskonna liikmete värbamine	Kandidaadi sobivuse ülehindamine	3/3	Põhjalik taustuuringu, prooviajaga teenusega sidumine	Kandidaadi välja vahetamine sobivamaga	*Paus teenuse pakkumises
10.	Turundusstrateegia loomine	Loodud strateegia võimetus eesmärke täita	2/2	Brändi imago väga selge defineerimine	Turundusstrateegia uuendamine	*Brändi väärtus tõuseb *Turundusstrateegia uuendamisele kuluv aeg
11.	Finantsprognoside tegemine	Reaalse olukorra erinevuste prognoosidest	3/1	Mitmete stsenaariumite tegemine	Spetsialistide kaasamine prognooside uuendamisse ning tegevusstrateegia muutmine	*Spetsialisti kaasamisega seotud lisakulud
14	SWOT Analüüs	Oluliste mõjutegurite analüüsist puudumisest tingitud ohtude esinemine	3/3	Kõikide võimalikke mõjutegurite lisamine analüüsi	Tegevusstrateegia loomine vastavalt tekkinud olukorrale	
15	Koostöö juristiga	Teenusepakkuja ebakompetents	3/2	Teenusepakkuja kohta detailse taustuuringu tegemine ning võimekuste testimine	Uue teenusepakkuja leidmine	*Tekkivad lisakulud
16	Koostöö disaineriga	Teenuse ebasobivus	2/2	Enne tööle asumist erinevate kavandite loomine sobiva leidmiseni	Olemasoleva disaini kasutamine; uue teenusepakkuja leidmine	

LISA 5 Bilanss

Arve maksmise tähtaeg	14
% deposiidilt (aastane)	0,5%
% välisfinantseeringult (aastas)	20%
Raha pangakontol	400

	apr.14	mai.14	juuni.14	juuli.14	aug.14	sept.14	okt.14	nov.14	dets.14	jaan.15	veebr.15	märts.15	apr.15	mai.15	juuni.15	juuli.15	aug.15	sept.15	okt.15	nov.15	dets.15	jaan.16	veebr.16	märts.16
<i>Käibevara</i>																								
Kokku raha ja raha ekvivalendid	868	889	1 628	983	442	1 428	3 162	6 028	8 943	8 123	9 568	13 055	15 680	19 516	18 193	16 679	20 018	23 558	27 236	30 935	36 917	35 763	39 387	45 258
s.h lühiajaline deposit	468	489	1 228	583	42	1 028	2 762	5 628	8 543	7 723	9 168	12 655	15 280	19 116	17 793	16 279	19 618	23 158	26 836	30 535	36 517	35 363	38 987	44 858
Trade receivables	8	86	309	241	1	105	248	296	419	248	112	334	454	504	373	15	264	619	623	627	743	496	275	746
Käibevara kokku	875	975	1 937	1 224	443	1 533	3 410	6 324	9 362	8 370	9 680	13 389	16 134	20 020	18 566	16 694	20 281	24 178	27 859	31 562	37 661	36 259	39 662	46 004
Põhikapital																								
Sülearvuti	479	458	438	417	396	375	354	333	313	292	271	250	229	208	188	167	146	125	104	83	63	42	21	0
Telefon	383	367	350	333	317	300	283	267	250	233	217	200	183	167	150	133	117	100	83	67	50	33	17	0
Põhivara kokku	863	825	788	750	713	675	638	600	563	525	488	450	413	375	338	300	263	225	188	150	113	75	38	0
VARAD KOKKU	1 738	1 800	2 725	1 974	1 155	2 208	4 048	6 924	9 924	8 895	10 167	13 839	16 547	20 395	18 903	16 994	20 544	24 403	28 047	31 712	37 773	36 334	39 700	46 004
<i>Väline finantseering</i>		0,00	0,00	0,00	136,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maksu viitvõlad		162	345	343	141	141	222	222	325	326	149	227	308	522	624	365	361	618	621	625	626	692	372	629
Kokku lühiajalised kohustused	0	162	345	343	277	141	222	222	325	326	149	227	308	522	624	365	361	618	621	625	626	692	372	629
<i>Pika-ajalised laenukohustused</i>																								
<i>Omakapital</i>																								
Omakapitali sissemaks	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Eelmiste perioodide jaotamata tulu	0	-762	-863	-120	-869	-1 622	-434	1 326	4 202	7 100	6 069	7 519	11 112	13 739	17 373	15 779	14 129	17 683	21 285	24 926	28 587	34 647	33 142	36 828
Perioodi netokasum	-762	-100	742	-749	-753	1 188	1 760	2 876	2 898	-1 031	1 449	3 593	2 627	3 634	-1 594	-1 650	3 555	3 602	3 641	3 662	6 059	-1 505	3 686	6 047
Omakapital kokku	1 738	1 637	2 380	1 631	878	2 066	3 826	6 702	9 600	8 569	10 019	13 612	16 239	19 873	18 279	16 629	20 183	23 785	27 426	31 087	37 147	35 642	39 328	45 375

LISA 6 Rahavoogude prognoos

	apr.14	mai.14	juuni.14	juuli.14	aug.14	sept.14	okt.14	nov.14	dets.14	jaan.15	veebr.15	märts.15	apr.15	mai.15	juuni.15	juuli.15	aug.15	sept.15	okt.15	nov.15	dets.15	jaan.16	veebr.16	märts.16
Ärikasum	-762	-100	742	-750	-753	1 191	1 759	2 875	2 895	-1 034	1 446	3 589	2 622	3 628	-1 602	-1 658	3 548	3 593	3 631	3 651	6 047	-1 520	3 671	6 031
Amortisatsioon	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Käibekapitali muutus	-8	84	-41	67	38	-104	-63	-48	-20	173	-42	-143	-40	164	233	99	-253	-99	0	0	-115	313	-99	-214
Rahavood äritegevusest	-732	21	739	-645	-678	1 125	1 734	2 864	2 913	-824	1 441	3 484	2 620	3 829	-1 331	-1 521	3 332	3 532	3 668	3 688	5 969	-1 170	3 610	5 855
Põhikapitali soetamine	-900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rahavood investeeringutest	-900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finantseerimistegevus		0	0	1	136	-138	0	1	2	4	3	4	5	6	8	7	7	8	10	11	13	15	15	16
Rahavood finantseerimisest	0	0	0	1	136	-138	0	1	2	4	3	4	5	6	8	7	7	8	10	11	13	15	15	16
Omakapitali sissemaks	2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rahavood finantseerimistegevuses	2 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kokku rahavood	868	21	739	-645	-542	986	1 734	2 865	2 916	-821	1 445	3 487	2 625	3 836	-1 323	-1 514	3 339	3 540	3 678	3 699	5 982	-1 154	3 624	5 871

LISA 7 Tasuvusanalüüsi tunnetuslik tabel

TEGEVUSED	KULUD
Postikulud	1630€/aasta
Pappkastide soetamine	115€/ühikordne
Transpordikulud	820€/aasta
Projektijuhi tasu	4100€/aasta
Turunduskulud	1050€/aasta
Veebilehe disaini- ja halduskulud	650€/aasta
Lähetuskulud	384€/aasta
Sidekulud	792€/aasta
Visiitkaartide disain ja tootmine	20€/aasta
Tööjõu kulud	6480€/aasta
Juristi kulud	480€/aasta
Muud ärikulud	180€/aasta
Amortisatsioonikulud	550€/aasta
Raamatupidamiskulud	1200€/aasta
Kontoripinna üür	0€/aasta
Kommunaalkulud	0€/aasta
Käibemaks	1644€/aasta
Toodete transportimine	Sama ajaga uue kliendi värbamine 6000€/aastas
Teenusega töötamine	Agentuuri artistidele kontsertide broneerimine 25600€/aastas
Omakapitali sissemakse	2500€
Projektijuhtimine	Sama ajaga teenitav keskmine palk 50€
KOKKU	54845€

TEGEVUSED	TULUD
Omakapital	16281€/aasta
Rahulolev klient	Soovituste peale tulevad kliendipakkumised 3680€/aasta
DHL postikulu	Säästame 7932€/aastas
Veebilehe disain ja haldamine agentuurist	Säästame 1900€/aastas
Meediaagentuuri palkamine	Säästame 24100€/aastas
Juristi konsultatsiooni õigusbüroos	Säästame 300€/aastas
Põhivara	1100
Teenuse pakkumine	Artistil iseseisvalt kuluv summa 1700€
Kontoripinna tüürimine	7400€/aasta
KOKKU	64393€

LISA 9 Sensitiivsusanalüüs

		136,00		36879		1151%		
		Lisafinantseering		NPV		IRR		
Muutuja	Muutus	Summa (max)	Periood	Summa	Muutus	%	Muutus	
Põhiprognoos	na	94	08.2014	36 879	na	1228%	na	
Teenuse müük Baltikumi (tk)	-10%	357	08.2014	32 176	-13%	996%	-231%	
Teenuse müük Baltikumi (tk)	-30%	823	07.2014-09.2014	22 648	-39%	614%	-614%	
Teenuse müük Baltikumi (tk)	-50%	1 348	07.2014-10.2014	13 111	-64%	347%	-880%	
Teenuse müük Euroopasse (tk)	-10%	94	08.2014	34 974	-5%	1177%	-51%	
Teenuse müük Euroopasse (tk)	-30%	94	08.2014	31 047	-16%	1041%	-187%	
Teenuse müük Euroopasse (tk)	-50%	94	08.2014	27 124	-26%	910%	-318%	
Teenuse müük kokku (tk)	-10%	357	08.2014	30 212	-18%	935%	-293%	
Teenuse müük kokku (tk)	-30%	823	07-09.2014	16 761	-55%	473%	-755%	
Teenuse müük kokku (tk)	-50%	1 348	07-10.2014	3 310	-91%	166%	-1061%	
Teenuse müügihind Baltikum	-10%	467	08.2014	30 639	-17%	917%	-311%	
Teenuse müügihind Baltikum	-30%	1 152	07-09.2014	18 032	-51%	464%	-763%	
Teenuse müügihind Baltikum	-50%	1 895	05.2014-01.2015	5 407	-85%	190%	-1038%	
Teenuse müügihind mujal	-10%	94	08.2014	34 574	-6%	1161%	-66%	
Teenuse müügihind mujal	-30%	94	08.2014	29 849	-19%	997%	-231%	
Teenuse müügihind mujal	-50%	94	08.2014	25 128	-32%	840%	-388%	
Teenuse müügihind kõikjal	-10%	467	08.2014	28 275	-23%	846%	-382%	
Teenuse müügihind kõikjal	-30%	1 152	07-09.2014	10 951	-70%	318%	-910%	
Teenuse müügihind kõikjal	-50%	3 970	05.2014-03.2015	- 6 374	-117%	na	na	
Teenuse müügikogus ja müügihind	-10%	683	08.2014	22 416	-39%	638%	-590%	
Teenuse müügikogus ja müügihind	-30%	1 663	05-11.2014; 06-08.2015	- 1 430	-104%	na	na	
Müüdid plaadid artisti kohta (tk)	-10%	99	08.2014	36 659	-1%	1220%	-8%	
Müüdid plaadid artisti kohta (tk)	-30%	107	08.2014	36 221	-2%	1205%	-23%	
Müüdid plaadid artisti kohta (tk)	-50%	116	08.2014	35 782	-3%	1189%	-38%	
Müüdid plaadid artisti kohta (tk)	-100%	136	08.2014	34 686	-6%	1151%	-77%	
Palgakulu (1,000EUR aasta 1 ja 2)	+43%	3 875	05-11.2014; 01.2014	27 560	-25%	414%	-814%	

Projektijuhtide tasu	+100%	636	08.2014	24 447	-34%	686%	-542%
Turunduskulud	+100%	286	08.2014	33 594	-9%	1035%	-192%
Muud ärikuldu	+100%	1 405	05;07-09.2014	29 548	-20%	709%	-519%

		Lisafinantseering		NPV		IRR	
	Muutus	Summa (max)	Periood	Summa	Muutus	%	Muutus
Stsenaarium 1		94	08.2014	36 938	na	1247%	na
Põhiproгноos	na						
Stsenaarium 2: pessimistlik		1 711	05-10.2014	7 047	-81%	224%	na
Teenuse müügi kogused Baltikumis (tk)	-20%						
Teenuse müügi hinnad Baltikumis (EUR)	-17%						
Teenuse müügi kogused Mujal (tk)	-20%						
Teenuse müügi hinnad Mujal (EUR)	-33%						
Plaadimüügi vahendustasu (EUR)	-100%						
Muud ärikulud (kuus)	+50%						
Stsenaarium 3: optimistlik		0	na	50 330	36%	2058%	na
Teenuse müügi kogused Baltikumis (tk)	+20%						
Teenuse müügi kogused Mujal (tk)	+20%						

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Natalie Mets,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
TBS AGENCY LEVITUS- JA KOMMUNIKATSIOONISTEENUS

mille juhendaja on Ivo Karilaid,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Viljandis, **19.05.2014**

