

Tallinna Ülikooli Eesti Tuleviku-uuringute Instituut

Uuring

Audiovisuaal- valdkonna klasterdumise perspektiivid

Külliki Tafel-Viia, Silja Lassur, Indrek Ibrus, Andres Viia, Erik Terk

**Lõppraport
Tallinn 2012**



Euroopa Liit
Euroopa
Regionaalarengu Fond



Eesti tuleviku heaks



TALLINNA ÜLIKOOL

Täname!

Uuringumeeskond tänab kõiki, kes aitasid kaasa käesoleva uuringu valmimisele:

Andrus Raudsalu, Anneli Ahven, Anu-Maaja Pallok,
CJ Kask, Diana Mikita, Edith Sepp, Erik Norkroos,
Esko Rips, Ingrid Hindrikson, Jaanus Vahesalu,
Kadri Kuurberg, Kaie-Ene Rääk, Karlo Funk,
Katre Kajakäe, Katrin Saks, Kristel Tõldsepp,
Kristjan Pütsepp, Lea Kroonmann, Manfred Vainokivi,
Marge Liiske, Marianna Kaat, Marju Lepp, Marko Post,
Martin Adamsoo, Martin Rääk, Mati Sepping,
Mikk Rand, Peeter Urbla, Priit Pääsuke, Ragnar Siil,
Rein Kotov, Riho Västrik, Tanel Viksi,
Tatjana Mülbeier, Uku Toomet jt.

,

Sisukord

SISUKORD	3
SISSEJUHATUS	5
1 UURINGU VALIM JA MEETOD	7
2 KLASSTER JA LOOVKLASTER – KÄSITLUSVIISID JA KRIITILISED TEGURID	13
2.1 KLASTRI KÄSITLUS	14
2.2 VÖRGUSTIKUDÜNAAMIKA JA KLASSTERDUMINE LOOMEMAJANDUSES	17
3 FILMIVALDKONNA ETTEVÕTETE KLASTERDUMISE SEIS – PORTER'I KLASTRIKÄSITLUSE ALUSEL	23
3.1 TEGEVUSTINGIMUSED	25
3.2 NÕUDLUS	35
3.3 ETTEVÕTLUSPRAKTIKA JA -STRATEEGIA: KOOSTÖÖ JA KONKURENTSISITUATSIOON	38
3.3.1 ETTEVÕTLUSPRAKTIKAD	38
3.3.2 KOOSTÖÖPRAKTIKAD	54
3.4 SEOTUD JA TUGIVALDKONNAD	59
3.5 TEEMANDI SÜNTEESANALÜÜS	60
4 FILMIVALDKONNA ETTEVÕTETE NÄGEMUS KLASTRIST	64
4.1 MILLES NÄEVAD FILMIVALDKONNA ETTEVÕTTED KLASTRI KASU?	65
4.2 MILLIST TUGE KLASTRILT KUI TUGIKESKKONNALT ETTEVÕTTED VAJAVAD?	68
4.3 KES PEAKSID OLEMA KLASTRIS OSALISED?	70
4.4 KUS KLASTRI INFRASTRUKTUUR VÕIKS FÜÜSILISELT PAIKNEDA?	73

5	FILMIKLASTRI POTENTSIAALSED ARENGUPERSPEKTIIVID	76
----------	--	-----------

5.1	FILMIKLASTRI ARENGU PÕHIVALIKUD JA NENDE KONSTRUEERIMISE ALUSED	77
------------	--	-----------

5.2	FILMIKLASTRI ARENGUALTERNATIIVIDE ANALÜÜS	80
------------	--	-----------

5.3	KOONDJÄRELDUSI FILMIKLASTRI ARENGUVALIKUTE KOHTA	90
------------	---	-----------

6	JÄRELDUSI EESTI AUDIOVISUAALKLASTRI ARENDAMISEKS	92
----------	---	-----------

LISAD

Sissejuhatus

Käesoleva uuringu fookuses on Eesti audiovisuaalvaldkonna (AV) klasterdumise potentsiaal. Uuringu **eesmärgiks** oli anda hinnang audiovisuaalvaldkonna ettevõtete senisele klasterdumise praktikale ning sellest lähtuvalt klatri edasistele arenguperspektiividele. Käesolevas uuringus vaadeldakse klasterdumise potentsiaali filmi valdkonna ettevõtete (filmitootjaid, järeltootjaid, levitajaid) perspektiivist – ühe osa nägemust kogu audiovisuaalvaldkonnas tegutsejatest.

Varasemalt on Eestis klastreid (nende teket, arengut, vajadust nende järele) uuritud mitmetes valdkondades nagu: infotehnoloogia, erinevad tööstusharud (puidutööstus, toiduainetetööstus jt), transiit ja logistika. Eesti loomemajandusvaldkonna, k.a audiovisuaalvaldkonna ettevõtete klasterdumise praktikaid senini spetsiifiliselt ja põhjalikult uuritud ei ole. Vajab märkimist, et Eesti audiovisuaalvaldkonnas tegutsejate ettevõtluspraktikaid on süvitsi üldse vähe uuritud. Eesti Konjunkturiinstituudi poolt läbi viidud kaardistustest (2005, 2009¹) saab ülevaate valdkonna majanduslikest näitajatest (ettevõtete arv, turumaht jne) ja valdkonna organiseeritusest ja haridusest. Eesti audiovisuaalvaldkonna ettevõtete kobaraks koondumise perspektiive kajastab teatud ulatuses 2007. aastast pärinev rahvusvahelise konsultatsioonifirma Peacefulfish teostatud tasuvusuuring², kus nenditakse muuhulgas, et arvestades Eesti turu suurust oleks mõttekas luua meediaklaster, kuhu kuuluksid nii filmi, uue meedia, telekommunikatsiooni kui IKT ettevõtted. Otseselt on valdkonna ettevõtluspraktikaid uuritud üksnes 2011. aastal valminud Eesti loomeettevõtete uuringus „Väike- ja mikroloomeettevõtete arengutsüklitel“ (2011³), mille vaatluse all olevasse ettevõtete kogumisse oli valitud ka audiovisuaalvaldkonna ettevõtteid. Ühe uuringu tulemusena selgus, et audiovisuaalvaldkonna ettevõtetel (ja teistel multimediaalsematel ettevõtetel) on enam orienteeritust kasvule ja ka rahvusvahelistumisele.

Audiovisuaalvaldkonna klasterdumise uuring valmis **mitmeetapiliselt**. Uuringu esimese osana analüüsiti filmivaldkonna ettevõtete tegutsemispraktikaid ja kaardistati ettevõtjate ootusi klastrile. Selleks tehti süvaintervjuid filmivaldkonna ettevõtjatega, hõlmates nii filmitootjaid, järeltootjaid kui levitajaid. Teine osa uuringust keskendus klatri potentsiaalsete arenguperspektiivide väljaselgitamisele ja nende potentsiaali hindamisele.

¹ Eesti loomemajanduse kaardistamine ja analüüs. Tallinn: Eesti Konjunkturiinstituut, 2005; Eesti loomemajanduse uuring ja kaardistus. Tallinn: Eesti Konjunkturiinstituut, 2009.

² Baujard, T., Lauriac, M. (Eds) (2007) *Paving the Way to Give Estonia a Unique Role within the European Film Industry*, Peacefulfish.

³ Tafel-Viia, K., Viia, A., Terk, E., Ibrus, I., Lassur, G. (2011) Uuringu „Väike- ja mikroloomeettevõtete arengutsüklitel“ lõppraport. Tallinn: Tallinna Ülikooli Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, kättesaadav: http://www.esa.ee/cms-data/upload/files/loomeettevotluse%20uuring_loppraport_TLY%20ETI_2011.pdf

Selle jaoks korraldati fookusgrupp, kuhu kaasati nii valdkonna ettevõtjad kui tugistruktuuride ja haridusinstitutionide esindajad.

Põhiküsimused, millele uuringu käigus vastust otsitakse, on järgmised:

- Milline on audiovisuaalvaldkonna ettevõtete ettevõtluspraktika – analüüsides mh a) konkurentsituatsiooni ja konkurentsieelist (kes on peamised konkurendid, millel baseerub konkurentsieelis) ja b) ettevõtete arengustrateegiaid (millised on ettevõtete kasvu-, laienemise strateegiad ja ettevõtjate suhtumine firma arendamisse jmt);
- Milline on audiovisuaalvaldkonna ettevõtete koostööpraktikad – analüüsides a) koostööpartnereid (millise valdkonna ettevõtetega teevad audiovisuaalvaldkonna ettevõtted koostööd), b) koostöö iseloomu (milline on koostöötihedus, kuivõrd rahvusvaheline on koostöövõrgustik, millisel tasandil koostöö toimub) ja c) koostöö tegemise eesmärgid (mis ajendab koostööd tegema, mis faktorid soodustavad koostööd);
- Milline on audiovisuaalvaldkonna ettevõtete tegevuskeskkond – hinnates mh infrastruktuuri ja inimressursi taset, finantseerimisvõimalusi, tugistrukture ja meetmeid, nõudluse taset ja dünaamikat jmt;
- Millised on ettevõtjate ootused klastrile kui tugikeskkonnale – hinnates mh, millist tüüpi tuge vajatakse, milliseid teenuseid peaks tugikeskkond pakkuma, milline peaks olema klatri infrastruktuur;
- Millised on audiovisuaalklatri arenguvalikud – analüüsides, kes peaksid olema klatri osalised, millist tüüpi keskkonda eelistatakse, milliseid tegevusi klatri arendamine eeldab.

Kogu uuringu teostamine toimus ajavahemikul mai kuni detsember 2012. Esimene osa uuringust, milles analüüsiti ettevõtete tegevuspraktikaid, valmis septembris. Klatri potentsiaalsete arenguperspektiivide väljaselgitamine ja nende potentsiaali hindamine toimus septembrist detsembrini.

Uuringumeeskonda kuulus viis inimest:

Külliki Tafel-Viia, TLÜ Eesti Tuleviku-uuringute Instituut

Silja Lassur, TLÜ Eesti Tuleviku-uuringute Instituut

Indrek Ibrus, TLÜ Eesti Humanitaarinstituut

Andres Viia, TLÜ Eesti Tuleviku-uuringute Instituut

Erik Terk, TLÜ Eesti Tuleviku-uuringute Instituut

Uuringu raport koosneb kuuest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldatakse uuringus kasutatud metoodikat, teises peatükis antakse ülevaade klatri käsitlustest. Kolmandas peatükis hinnatakse audivisuaalvaldkonna klasterdumise seisu Porteri klatrikäsitluse alusel ja neljandas kirjeldatakse ettevõtjate nägemust ja ootusi klastrile. Viimases peatükis kaardistatakse klatri potentsiaalseid arenguperspektiive. Viimases, kuuendas peatükis esitatakse kokkuvõtvad järeldused klatri edasiseks arendamiseks.

Uuringu tellis Eesti filmitööstuse klaster, mille tegevust kaasrahastab Euroopa Regionaalarengu Fond ning Tallinna Ettevõtlusamet.



1

**Uuringu valim ja
meetod**

Uuringus on kasutatud valdavalt kvalitatiivset uurimisviisi. Uuringu erinevates etappides on andmete kogumiseks ja analüüsiks rakendatud erinevaid meetodeid.

Uuringu **ESIMESES ETAPIS**, mis keskendus filmivaldkonna ettevõtete tegevuspraktikate analüüsimisele ja ettevõtjate klastriga seonduvate ootuste kaardistamisele, valiti andmekogumise meetodiks **poolstruktureeritud ja -standardiseeritud süvaintervjuu**. Poolstruktureeritus väljendub selles, et küsimused on planeeritud teemade ja võtmeküsimuste kaupa, kuid küsimuste sõnastus ja järgnevus on suhteliselt vaba. Poolstandardiseeritus tähendab, et küsimustik sisaldab lisaks avatud küsimustele ka suunatud ja valikvastustega küsimusi. Kvantitatiivses vormis küsitud hinnangute puhul kasutati Likerti neljapalliskaalat, kus skaala ühes otsas on seost või väidet kinnitav ja teises otsas seda eitav või mittenoostav hinnang. Kvantitatiivses vormis hinnangute andmisel paluti intervjuueeritud oma hinnanguid ka seletada – selline kombineerimine aitab tõsta uuringutulemuste valiidsust ehk kindlust selles osas, et vastused kirjeldavad just seda, mille kohta infot sooviti saada. Seda tüüpi intervjuuga kogutud teave sobib põhjuslike seoste leidmiseks ja seletamiseks.

Intervjuuküsimustiku koostamisel tugineti loomeettevõtlust (rõhuasetusega audiovisuaalvaldkonnale) ja selle toetamist käsitlevale teoreetilisele kirjandusele ja seotud uuringutele, ettevõtluse teoreetilisele kirjandusele, sh fookusega klastrite käsitlemisele. Intervjuuküsimustik koosnes viiest teemaplokkist:

- I Ettevõtja personaalne profiil: ettevõtja personaalne ja hariduslik taust, sotsiaalne aktiivsus ning eelnev karjääritee;
- II Ettevõtlusega alustamise motiivid ja mõjutajad: ettevõtlusega alustamise motivatsioonitegurid;
- III Ettevõtte profiil: mis koosneb kolmest allteemast: (1) organisatsiooni ülesehitus ja rollide jaotus, ettevõtte juhtimine ja äriühingute valitsemise probleemad, (2) ärimudel, sh väärtusloome, konkurentsieelist määravad tegurid ja hinnakujundus, sihtgrupi profiil, turupositsioon ja segmendid, (3) koostöö, sh koostööpartnerid, nende leidmine ja koostöövormid;
- IV Ettevõtte areng ja arendamine: ettevõtte arengutegurid ja edukuse näitajad, kasvamise ja laienemise strateegiad, tegevusplaanid ja nende realiseerumine;
- V Tugisüsteemi vajadused: toetuste kasutamise praktikad, ootused ja vajadused audiovisuaalvaldkonna klatri pakutavate teenuste, asupaiga ja liikmete osas.

Küsimustiku koostamisel säilitati järjepidevus Eesti loomeettevõtete arengutsükli uuringus (2011) kasutatud intervjuuküsimustikuga, mis võimaldab vajadusel käesoleva uuringu tulemusi võrrelda eelmise uuringu tulemustega. Käesolevas uuringus kasutatud intervjuuküsimustik koosnes 57 küsimusest, mille seas oli ka üheksa ette antud valikvastustega küsimust. Intervjuuküsimustiku leiab lisast 1.

Intervjuueeritavate valim koostati filmivaldkonnas tegutsevate ettevõtete baasilt, haarates ettevõtteid, kes tegutsevad järgmistes valdkondades: filmitootjad, levitajad, järeletootjad. Seega hõlmab valim kõiki filmivaldkonna olulisemaid võtmevaldkondi, mille valmidus klasterdumiseks ja ootused vastava tugistruktuuri väljaarendamisele omavad kriitilist tähtsust audiovisuaalklatri toimima hakkamisele. Valimisse haarati erineva (lühema- ja

pikemaajalise) tegevuskogemusega ettevõtjad, mis annab võimaluse hinnata ettevõtete tegutsemisloogikat erinevate ettevõtte arengustaadiumide jooksul ja ka suhtumist klastrisse ja ootusi sellele. Lõpliku intervjueeritavate sihtgrupi koostamisel kasutati lumepalli meetodit (*snowball sampling*) ning lähtuti nn küllastumise efekti põhimõttest (*principle of saturation*), mis tähendab, et intervjueeritute arv osutub piisavaks juhul, kui ettevõtete tegutsemisloogikates saab täheldada korduvaid mustreid.

Kokku intervjueriti 19 filmi valdkonna ettevõtet (intervjuerituid vt tabelist 1). Intervjuu toimus ettevõtet esindava inimesega (omanikuga, juhiga, juhatuse esimehega). Kahe intervjuu puhul olid vastajateks kaks ettevõtte esindajat. Ettevõtete esindajatega tegid intervjuusid kokku neli inimest: Külliki Tafel-Viia, Andres Viia, Silja Lassur ja Indrek Ibrus.

Kõik intervjuud salvestati ja transkribeeriti seejärel sõna-sõnalt. 19 intervjuu transkriptsiooni tulemuseks kujunes ligikaudu 420 lehekülge tekstimaterjali.

Uuringu **TEISES ETAPIS**, mis keskendus klatri potentsiaalsete arenguperspektiivide väljaselgitamisele ja nende potentsiaali hindamisele, kasutati peamise andmekogumise meetodina fookusgrupi arutelu. Fookusgrupi arutelu viiakse läbi rühma inimestega mingil konkreetsel teemal. Fookusgrupis ei esitata küsimusi eraldi igale rühmaliikmele, vaid ergutatakse rühmaliikmete vahelist interaktsiooni⁴. Seda peetakse väga tõhusaks kvalitatiivseks andmekogumisviisiks, kuna see võimaldab (mingil määral) ka kontrollida saadud andmete kvaliteeti. Ühest küljest rühma liikmed parandavad ja tasakaalustavad üksteist ning seetõttu heidetakse valed ja äärmuslikud vaated kõrvale, teisalt saab fookusgrupi arutelu abil hinnata, mil määral on tegemist ühiste, jagatud seisukohtadega.⁵

Fookusgrupi tarbeks küsimuste püstitamisel tugineti ettevõtjatega tehtud intervjuude käigus kogutud informatsioonile, mis puudutasid klatri seonduvaid teemasid nagu:

- ettevõtjate ootused klastrile;
- infrastruktuuri ja teenuste kompleks, mida klatri-institutsioon peaks pakkuma;
- füüsilise keskkonna roll klatri arendamisel;
- kaasatavate valdkondade, tegijate muster ja mitmekesisus.

Käesoleva uuringu käigus toimus neli fookusrühma, mis leidsid aset üheaegselt. Iga fookusgrupp arutas etteantud ühesuguste küsimuste alusel ühte võimalikku filmiklatri arenguvarianti. Fookusgrupi arutelu kestis kokku 2,5 tundi, millest esimene pool tundi tutvustati intervjuude käigus saadud tulemusi, sellest järgneva tunni jooksul toimusid osaliselt modereeritud rühmaarutelud etteantud küsimuste alusel. Sellejärgselt tutvustasid rühmad üksteisele arutelu tulemusi ja viimase pooltunni jooksul tehti arutelust kokkuvõtted. Fookusgrupi arutelud salvestati selles osas, mil toimusid rühmaarutelude kokkuvõtted ning sellejärgne arutelu ja üldkokkuvõtete tegemine. Salvestus transkribeeriti järelduste ja kokkuvõtete tegemiseks.

⁴ Laherand, M.-L. (2008) Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn.

⁵ Patton, M. (2002) Qualitative research & evaluation methods. Thousand Oaks: Sage.

Fookusgrupi osalejate valim koostati põhimõttel, et haaratud oleksid nii filmiette võtjad, tugisorganisatsioonid kui teised klastri seotud huvigrupid. Fookusgrupi arutelule kutsuti kõik intervjuueeritud ettevõtjad ja lisaks ka teisi audiovisuaalvaldkonna ettevõtjaid. Tugistruktuuride osas haarati nii riigi tasandi tugisorganisatsioonide kui valdkonna tugistruktuuride esindajaid. Teiste potentsiaalsete huvitatud osapoolte seast hõlmati audiovisuaalvaldkonna haridusinstituutide esindajaid. Kokku osales arutelul 25 inimest (vt nimekirja tabelist 2), kes jagunesid nelja fookusgruppi nii, et igas grupis oli keskmiselt 6–7 inimest. Fookusgrupi arutelu viisid läbi uurimisgrupi liikmed: Külliki Tafel-Viia, Silja Lassur, Erik Terk ja Andres Viia TLÜ Eesti Tuleviku-uuringute Instituudist ja Indrek Ibrus TLÜ Eesti Humanitaarinstituudist.

Intervjuude ja fookusgrupi käigus kogutud **andmete analüüsil** kasutati eeskätt kvalitatiivset lähenemist – erinevaid tekstianalüüsi meetodeid.

Intervjuutekstide analüüs algas intervjuude korduva läbilugemisega, et saada ülevaadet olemasolevast materjalist ja tunnetada tervikut. Sagedastel juhtudel räägivad intervjuueeritavad teemadest erinevate küsimuste all, mistõttu analüüsis ei saa tugineda üksnes konkreetse küsimuste juures antud vastustele ning arusaam intervjuueeritu arvamustest ja mõtetest tekib erinevate küsimuste all räägitut üldistades. Analüüsil kombineeriti erinevaid kodeerimise⁶ viise – ehk analüüsiprotseduure, mille abil andmeid osadeks lahutati, mõtestati ja seejärel uuesti kokku pandi ning ka erinevaid sisuanalüüsi tüüpe. Intervjuuprotokollid kodeeriti, mille tulemusena saadi iga intervjuueeritu ja peaaegu iga intervjuuküsimuse juurde mitmeid erinevaid koode. Koode grupeerides koondati need laiemateks kategooriateks, mille eesmärgiks oli tuvastada: (a) erinevaid laiemaid kategooriaid, millest intervjuueeritud vastava teema all rääkisid ning (b) grupeerida intervjuueeritud erinevateks rühmadeks lähtuvalt intervjuudes sisalduvatest koodidest. Saadud kategooriate kaudu on järgmistes peatükkides esitatud ka intervjuude tulemused: tulemuste juures esitatud märksõnad ja nimetused ongi intervjuudes esinenud koodide koond- või nende sisu väljendavad nimetused.

Fookusgrupi arutelude tulemuste analüüsi peamiseks eesmärgiks oli tuvastada osalejate arvamuste mustrite ühisosa ja lahknevused. Selleks kõrvutati nelja fookusgrupi aruteludes väljendatud seisukohti ja analüüsiti koondarutelu tulemusi. Fookusgruppide järel toimus arengueelistuste väljaselgitamise protsess, mille käigus igal fookusgrupi osalejal oli võimalus anda „hääli“ eelistatavale klastri arenguperspektiivile. Sel viisil oli võimalik koguda täiendavat kinnitust osalejate eelistuste kohta, et teha klastri arenguperspektiivide kohta põhjendatumaid järeldusi.

⁶ Hsieh, H.-F., Shannon, S. E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis, *Qualitative Health Research*, 15, 1277–1288; Laherand, M.-L. (2008) Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn.

Tabel 1. Intervjueeritud ettevõtted

Ettevõtte ⁷	Intervjueeritu	Valdkond
A Film Estonia	Kristel Töldsepp	Filmitootmine
Alasti Kino	Kristjan Pütsepp	Filmitootmine
Allfilm	Rein Kotov	Filmitootmine
Baltic Film Production	Marianna Kaat	Filmitootmine
Estinilm	Mati Sepping	Levitamine, filmitootmine
Exitfilm	Anneli Ahven, Peeter Urbla	Filmitootmine
Filmivabrik	Manfred Vainokivi, Marju Lepp	Filmitootmine
Filmpost & MTÜ Eesti Digikeskus	Tanel Viksi	Järeltootmine
Frost FX	Marko Post	Järeltootmine
F-Seitse	Kaie-Ene Rääk	Filmitootmine
Kinobuss	Mikk Rand	Filmilevitamine, filmiharidus
Luxfilm	Priit Pääsuke	Filmitootmine
Nafta	Esko Rips	Filmitootmine, järeltootmine
Nukufilm	Andrus Raudsalu	Filmitootmine
Orbital Vox	Uku Toomet	Järeltootmine
Otaku	Tatjana Mülbeier	Filmilevitamine
Rühm Pluss Null	Erik Norkroos	Filmitootmine
Tolm	Martin Rääk	Järeltootmine
Vesilind	Riho Västriik	Filmitootmine

⁷ Ettevõtted on tabelis esitatud tähestiku järjekorras. See järjestus ei ühti edaspidi toodud tsitaatide juures respondentide koodi numbritega, mis omistati analüüsi tarbeks igale intervjueeritule.

Tabel 2. Fookusgrupis osalenud

Osaleja	Organisatsioon
Filmivaldkonna ettevõtjad	
Andrus Raudsalu	Nukufilm
CJ Kask	Widescreen
Diana Mikita	Nafta
Esko Rips	Nafta
Kaie-Ene Rääk	F-Seitse
Kristel Töldsepp	A Film Estonia
Marko Post	Frox FX
Martin Rääk	Tolm
Mikk Rand	Kinobuss
Peeter Urbla	Exitfilm
Priit Pääsuke	Luxfilm
Riho Västrik	Vesilind
Tatjana Mülbeier	MTÜ Otaku
Uku Toomet	Orbital Vox
Tugistruktuuride esindajad	
Anu-Maaja Pallok	Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus
Edith Sepp	Kultuuriministeerium
Ingrid Hindrikson	Tallinna Ettevõtlusamet
Jaanus Vahtsalu	Tallinna Ettevõtlusamet
Karlo Funk	Eesti Filmi Sihtasutus
Katre Kajak	Eesti Filmi Sihtasutus
Katrin Saks	TLÜ Balti Filmi- ja Meediakool
Lea Kroonmann	Kultuuriministeerium
Marge Liiske	Eesti Filmi Sihtasutus
Martin Adamsoo	Eesti Digikeskus
Ragnar Siil	Kultuuriministeerium



2

**Klaster ja
loovklaster –
käsitlusviisid ja
kriitilised tegurid**

2.1 Klastri käsitlus

Klastriteks nimetatakse „teatud valdkonna ettevõtete ja organisatsioonide geograafiliselt koondunud ja omavahel seotud kogumeid“⁸. Vaatamata selle mõiste mõnevõrra erinevatele tõlgendustele eri autorite poolt, millist koondumist ja milliseid seoseid ikkagi silmas peetakse, millal saab juba rääkida eksisteerivast klastrist, millal veel mitte, on klastrid ja klastrite arendamine kujunenud tänapäevase majandusteaduse üheks enamkäsitletud teemaks. On leitud, et klastrid aitavad oluliselt kaasa neid moodustavate ettevõtete konkurentsivõime tõusule. Edukad klastrid suudavad tugevdada oma valdkonnas rahvusvahelist haaret – meelitada ligi kompetentseid inimesi, tehnoloogiaid ja investeeringuid, teenindada rahvusvahelisi, isegi globaalseid turge ning liita teisi regionaalseid klastreid, mis saavad pakkuda täiendavaid tegevusi väärtusahelas⁹. Täiendefekt tekib ruumilisest lähedusest, teatud ressursside jagamisest ja funktsioonide sobitamisest. Klastrile omased täiendmõjud ilmnevad just siis, kui suhteliselt lähestikku asuvad firmad hakkavad tihedamalt suhtlema ja oma teadmisi jagama. Iga firma võidab oma ideede jagamisest ja seetõttu on kõik firmad paremas seisus kui nad oleksid omaette oma ideid arendades¹⁰.

Klastri kontseptualiseerimisel võib eristada majanduslikku ja majandus-geograafilist (inimgeograafilist, ruumiplaneerimislikku jt) lähenemist. Majandusteaduslikule käsitlusele on iseloomulik analüüsi alustamine puht majandusstatistiliselt baasilt – mingis territoriaalses üksuses, riigis, regioonis või linnas, kus on statistiliselt märkimisväärses mahu esindatud teatud majandussektorite või allsektorite ettevõtted, siis nende ettevõtete kogumit nimetatakse klastriks ning edasine analüüs peab näitama, mis kujul need allsektorid ja ettevõtted omavahel nõ kokku mängivad ja kuidas seda kokkumängu parandada. Sotsiaalteadlastele ja ruumiteoreetikutele on aga iseloomulik teatud minimaalsete tingimuste kogumi (mis puudutavad ettevõtete suhete tüüpe ja nende vahelise kommunikatsiooni tihedust) postuleerimine, mille olemasolu korral on klastri mõiste kasutamine põhjendatud. Kui need tingimused pole täidetud, saab rääkida siiski alles potentsiaalsest klastrist. Esimese lähenemise puhul, heaks näiteks on siin Michael Porteri tööd, tegeldakse klastrianalüüsis väga palju tema konkurentsikeskkonnaga ja sellega, kuidas klaster selle keskkonnaga seostub. Teisel puhul on suurem rõhk küsimustel klastrisiseste sidemete tüüpidest, jagatud eesmärkidest, väärtustest ja ruumi kasutusest, ühise taristu loomisest jms. Käesolevas uuringus on püütud ühendada mõlema lähenemise tugevusi.

Nikodemus Solitander (2011)¹¹, kes on analüüsinud klastridiskursuse arenemist, leiab, et kitsalt majandusteguritel põhinev klastrimudel on ajas edasi arenenud, juurde on tulnud sotsiaal-kultuurilised mõõtmed ja loovust väärtustatakse järjest enam (vt Kast 1). Selle juures on käsitlus jäänud ikkagi konkurentsikeskseks, klastripoliitika eesmärgiks on ikkagi

⁸ Porter, M. E. (1998) Clusters and the new economic competition, *Harvard Business Review*, 76, 77–90.

⁹ Ketels, C., Lindqvist, G., Sölvell, Ö. (2008) Clusters and Cluster Initiatives. Center for Strategy and Competitiveness. Stockholm School of Economics. June 2008.

¹⁰ Creative Industry spillovers – understanding their impact on the wider economy (2009) Frontier Economics, April.

¹¹ Solitander, N. (2008) Designing creativity through clusters. A periodisation of cluster discourse, *Economics and Society*. Publication of the Hanken School of Economics, No. 229. Helsinki.

kaasaaitamine konkurentsivõime tõstmisele, seda nii ettevõtete kui majandussektorite, linnade ja riigi tasandil.

Kast 1: Klastri käsitlusviisid

- *Competitive cluster* paradigma (1990–2000), mis on tugevalt mõjutatud Michael Porter'i konkurentsieeliste teooriast ning kus põhirõhk on sellistel hea ärikeskkonna ja efektiivse ettevõtlusliku käitumise joontel nagu mobiilsus, võrgustikud, konkurentsivõime, produktiivsus ja paindlikkus.
- *Collective cluster* paradigma (1995–2003), see lähenemine lisas eelnevale keske tegurina õppimise kui innovatsiooni vahendi, mis viis fookuse otseselt majandusarengult kaugemale. Inspiratsiooni saadi nii juhtimise teooriast kui ka linnade tööstuspiirkondade (*industrial districts*) alasest kirjandusest. Niimoodi nihkus rõhk anonüümsetelt turgudelt rohkem indiviidi tähtsusele.
- *Creative cluster* (2003–) lähenemine kombineerib eelnevate arusaamade elemente lisades sinna olulise argumendina veel viisi, kuidas klastrit hallatakse. Mistõttu süveneb fookus indiviidide erinevate rollide omavahelisele sidususele klastris – indiviid kui töötaja, juht ja tarbija.

Allikas: Solitander, N. (2008) 'Designing creativity through clusters. A periodisation of cluster discourse.' Economics and Society. Publication of the Hanken School of Economics, No. 229. Helsinki.

Huvitav on märkida, et kui loomemajanduse alases kirjanduses on viimased kaks rõhuasetust olnud omased nõ algusest peale, siis nüüdseks on need pääsenud ka üldise klastrialase kirjanduse tähelepanu fookusesse. See on veelkordne tõendus sellest, et loomeettevõtlus on suuresti teenäitaja ettevõtluse kui terviku arenemisele.

Erinevad klastrikäsitlused seletavad klastrite toimimist erinevate mudelite alusel. Gordon ja McCann (2000)¹² on eristanud kolme kontseptuaalselt erinevat teoreetilist klastrimudelit: **koondumise klassikaline mudel**, mis tugineb kohaliku ressursi, nõudluse või muu lokaalsest majanduskeskkonnast tuleneva eelise olemasolul; **neoklassikaline väärtusahela mudel**, mis tugineb otsestele majanduslikele seostele ettevõtete vahel; ja **postindustriaalne sotsiaalse võrgustiku ehk klubi mudel**, mis tugineb sotsiaalsetel suhetel ja klastri liikmete vahelisel usaldusel. Klastri analüüsimisel tuleb aga arvestada kõigi kolme mudeli karakteristikuid. Ka tunnustatud klastriteoreetikud Porter ja Ketels (2004)¹³ nimetavad klastrite edukuse seisukohalt oluliste faktoritena koondumise ja sidususe faktoreid: (a) lähedus (*proximity*) ja kriitiline mass, mis võimaldavad jagada ühiseid ressursse ning (b) koostoime (*interactions*) ja sidusus (*linkages*), mis soodustavad klastrite kasvu ja võimaldavad seada ühiseid klastrit arendavaid eesmärgi¹⁴. Vaata ka tabelit 3.

¹² Gordon, I.R. and McCann, P. (2000) Industrial clusters: complexes, agglomerations and/or social networks. Urban Studies, 37, 513–533.

¹³ Ketels, C. (2004) Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions, Hagbarth Publications, January.

¹⁴ Hartikainen, A. (2012) Klastriteooria kujunemine. Avaldamata käsikiri.

Tabel 3. Erinevad klatri tüübid ja nende karakteristikud

	Tegutsejate kogum	Väärtusahel	Sotsiaalne võrgustik
Seose tüüp	Ühel territooriumil paiknevad ettevõtted, mis jagavad kohalikku tööjõudu ja kohalikke äritingimusi. Ettevõtete vahelised seosed kujunevad välja ja arenevad järgnevas kahes tulbas näidatud alustel.	Vastastikused ärilised suhted ettevõtete vahel: a) suhted ettevõtete vahel äritegevuse põhiprotsessi sisendite ja väljundite osas; b) suhted tootmise ettevalmistamise, turunduse, innovatsiooni jms osas.	Isiklikud suhted klatri tegutsevate ettevõtete ja organisatsioonide võtmeisikute vahel. Ühiste ettevõtmiste kogemus. Sotsiaalkultuuriline keskkond ja kohalik identiteet.
Potentsiaal	Algne potentsiaal spetsialiseerumiseks, koostööks ja mastaabiefektiks.	Ettevõtete territoriaalsel lähedusel ja sellest tuleneval aja kokkuhoiul põhinev sääst (logistiline efekt). Eeldused ühiste infrastruktuuride loomiseks.	Majandusliku säästu võimalused nn tehingukulude kokkuhoiul arvel (sotsiaalse kontrolli ja usalduse kaudu), ühised poliitikakujundamise ja realiseerimise aktsioonid.
Indikaatorid	Territooriumil paiknevate ühe sektori või seotud sektorite ettevõtete arv ja käibemahud.	Klattriseste tehingute mahud: a) nende üldine käive; b) spetsiifiline sisemine käive, mis seostub ühise tootmise ettevalmistamise, turunduse, tehnoloogilise innovatsiooni jms.	Personaalsed kontaktide tihedus, usaldusepõhiste projektide ja initsiativide hulk ja efektiivsus.
Mõju	Piiratud võimalused mõjutamiseks.	Klatri järk-järguline väljakujunemine. Lühiajalised majanduslikul arvestusel põhinevad koostööaktsioonid pluss strateegilised usaldusel põhinevad koostöö initsiativid.	

Autorid: Terk & Hartikainen, 2012

Nagu tabelist 3 näha, kujutab ühisel territooriumil asuv ettevõtete ja organisatsioonide kogum, vaatamata võimalikele koostööeeldustele, endast vaid potentsiaalset klatri. Reaalse klatri tekke aluseks on kaks paralleelselt toimivat ja teineteist võimendavat protsessi, ettevõtete majanduslik koostöö ja nende võtmeisikute omavaheline suhtlus, mis tekitab sünergiat ja loob usalduskapitali. Ettevõtete koostöö ei pruugi piirduda mingite etappide täitmisega toote või teenuse loomise põhiprotsessi raames, veelgi olulisem võib olla kaudsemat laadi koostöö selle põhiprotsessi ettevalmistamisel või uuendamisel.

Territoorium, millel klaster moodustub võib olla suhteliselt kitsas (nn *industrial district*) või ka laiem, oluline on, et ta võimaldaks võtmeosaliste tihedat ja personaalset suhtlemist ja sotsiaalse kontrolli teket ja toimimist.

Kuna erinevad klastrimudelid toimivad erinevate tegevusmustrite alusel ja eesmärkidel, on klatri arenguks oluliste tegurite mõjud eeldatavalt mõnevõrra erineva kaaluga. Klasterdumise praktikate analüüs¹⁵ on näidanud, et **kõige kriitilisema tähtsusega klatri elujõulisuse ja arengu tagamisel on kolm järgmist edutegurit:**

- toimivate võrgustike ja partnerlussuhete olemasolu;
- tugev innovatsioonibaas koos toetavate T&A tegevustega;
- kompetentse ja valdkonna oskusteavet omava inimressursi olemasolu.

Järgmised neli tegurit on samuti olulised klatri arengu seisukohalt, kuid mitte võtmetähtsusega kõigi klatri puhul:

- asjakohane füüsiline infrastruktuur;
- suurte firmade kohalolu;
- tugev ettevõtluskultuur;
- ligipääs finantseerimisallikatele.

Nagu eelnevast peegeldub, mängivad partnerlussuhted ja koostöösidemed klatri ja selle potentsiaali mõistmisel kesket rolli. „Võrguühiskonna“ ajastu foonil on koostöösidemetel üleüldiselt järjest määravam tähtsus – väga mitmesugused suhted ühiskonnas on struktureeritud Interneti kui võrgustikuliselt organiseeritud infrastruktuuri poolt ning inimesed organiseeruvad võrgustikena kõigi peamiste igapäevaelu tegevuste teostamiseks, olgu nendeks siis tootmine, tarbimine või kogemine. On väidetud, et võrgustike paradoksaalsus seisneb nende kohatises tugevas lokaalsuses, kuid ka pöördumatus ühendatuses kõige ülemaailmseimate võrkudega. See toob kaasa, et kõik võrgustikud töötavad efektiivseimalt lokaalselt, kuid on samas üsna otse mõjutatud ka rahvusvahelisest dünaamikast, toetades indiviidide tasandil rahvusvaheliste kontaktide saavutamist ning ettevõtete tasandil eksporti. Võrkude järjest suurem mitmetahulisus ja dünaamilisus mõjutab omakorda klatri kujunemise ja toimimise mustreid.

2.2 Võrgustikudünaamika ja klasterdumine loomemajanduses

Kultuuritööstuse tööjõuturu struktureerituse osas on võrguühiskonna üheks peamiseks jooneks ühiskonna kasvav individualiseerumine, mille läbi kasvab üksikisiku roll töösuhetes, tootmisprotsessis ning eriti valdkonna sisestruktuuris. Võrgustikud tingivad järk-järgulise

¹⁵ Ecotec Research & Consulting (2004) A Practical Guide to Cluster Development, A Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs.

individualiseerumise, kuna võrkude “sõlmpunktideks” on üha enam inividid ise ja sellevõrra vähem erilaadsed kogukonnad või institutsioonid. Võrguühiskonnas on infovoogude haldamine indiidide endi vastutusalas ning sellest lähtuvalt kehtib sama ka töösuhete ja loova tegevuse kohta. Lisaks tuleb esile tuua tootmistehnoloogia ja sidekulude odavnemist, mis võimaldab väiksemaid tootmisstruktuure endisaegsete suuremahuliste stuudiote asemel. Samuti tuleb antud kontekstis arvesse võtta ka oskus- ja teadmisvaldkondade kasvavat spetsiifilisust ja sellest lähtuvat kompleksuse kasvu loovtööstustes, kus spetsiifilist teenust tuleb osta sisse vastavalt ettevõttelt. Rolli mängib ka meediasektorile omane dünaamika, mis toob seal kaasa oligopoolse turustruktuuri – üksikuid suurettevõtteid teenindavad väga paljud väikeettevõtted. Toodud põhjuste koosmõju tagajärjel koosneb võrguajastul ka audiovisuaalsektor üha kindlamalt vaid üksikute töötajatega mikroettevõtetest.

Kõik eelkirjeldatu toob ühe aspektina loovettevõtjate jaoks kaasa märksa suurema riskimäära oma tööalase karjääri planeerimisel ja sissetulekute kindlustamisel. Töö on üha enam ebakindel, kergesti kaduv, enamasti ajutine ja projektipõhine, tihti töötatakse “poole kohaga” mitmel pool ja mitmetes rollides. Sellises kontekstis on üksikisikutel alati vähem võimu ja jõudu töö kindlustamisel, kui seda oleks suurematel koostlustel. Samas, paradoksaalselt, nagu on näidanud R. Gill¹⁶, väärtustavad loovettevõtted kirjeldatud olukorda, kui neile siiski enamat vabadust võimaldavat. Seejuures tuleb mõista, et võrguühiskonna indiiduatsioon ei ole isoleeriv vaid pigem on tendents nn “hüpersotsiaalse ühiskonna” suunas. Peamiseks viisiks indiiduatsiooni riske hallata on kujunemas just “võrgustumine” ehk teadlik kontaktide loomine ja haldamine. Gill on demonstreerinud, et **teadvustatud ja sihipärased võrgustumisstrateegiad on omased “sõltumatutele töötajatele” väga erilaadsetel loomealadel.**

Nagu mitmed uurijad¹⁷ on näidanud, on sellise **võrgustumistegevuse keskseks teguriks loovisikute omavaheline usaldus**. Vastastikuse usalduse ning koostööharjumuse kujunedes ning loovtööstuse tihti projektipõhist olemust arvestades liigutakse samade või sarnaste meeskondadena ühest projektist teise. Selline “portatiivsete” meeskondadena töötamine on võrguühiskonnale tüüpiliselt omane töö organiseerimise vorm – sedalaadi **võrgud on koostööle orienteeritud, oluline on neis osalevate indiidide “dialoogivõime”** – võime nii infovahetuseks kui ka omaenda oskuste ja arusaamade efektiivseks kirjeldamiseks. Antud kommunikeerimisvõime seondub ka vajadusega nõnda projektist projekti liikudes oma spetsiifikat või tehtud töid efektiivselt esitleda. Portfoolio või võrguprofiil on võrguajastul karjääri alustaladeks, ilma milleta võib “järgmise töö” leidmine keerukaks osutuda.

Asjaolu, et loovettevõtluses tingivad inimestevahelised suhted otseselt töö teostamise organisatoorse vormi, viitab küsimusele, millises korrelatsioonis on antud sektoris inimestevahelised sotsiaalsed suhted ning ettevõtete vahelised kaubandus-rahalsed suhted? Chris Biltoni¹⁸ järgi **iseloostab loovsektoreid just nende mõlema olulisus – nii**

¹⁶ Gill, R. (2007) *Technobohemians or the new cybertariat? New media work in Amsterdam a decade after the web*, Amsterdam: Institute of Network Cultures; Leadbeater, C., & Oakley, K. (2001) *The Independents: Britain's new cultural entrepreneur*, London: Demos.

¹⁷ Banks, M., Lovatt, A., O'Connor, J., & Raffo, C. (2000) Risk and trust in the cultural industries, *Geoforum*, 31, 453–464; Deuze, M. (2007) *Media Work*, Cambridge: Polity.

¹⁸ Bilton, C. (2007) *Management and creativity: from creative industries to creative management*, Malden: Blackwell.

horisontaalsed suhted inimeste vahel kui ka vertikaalsed suhted (väärtus- ja varustusahelad) ettevõtete vahel. Kuid mikroettevõtete puhul võivad need vertikaalid olla suhtelised samased. Nõnda võib loomeklastrite kujunemise taga näha korraga nii majanduslikku kui ka sotsiaalset dünaamikat. Ühest küljest viib klastriteni mastaabiefekt (*economies of scale*) – vajadus odavamalt ja efektiivsemalt toota, võimalus leida ettevõtete vahel sünergia ja koos kasvada. Teisest küljest ent ikkagi ka inimestevahelised usalduslikud suhted, võimalus sarnase mõttelaadiga inimesega koos tegutseda.

Eelnev aspekt – inim- ja ettevõtlussuhete paralleelsus – seostub väidetega laiemast suhte „horisontaliseerumisest“ loovsektoreis. Wirtzi¹⁹ järgi on põhjust kõnelda domineerivate ja **selgepiiriliste väärtusahelate asendumisest nn väärtus-võrgustikega (*value nets*)**. Tuntud mõisteks on ka ingliskeelne *co-opetition*, mis viitab, et koostöö (*cooperation*) ja konkurents (*competition*) ei pruugi kaasaegseis loovsektoreis olla enam üksteist välistavad. Antud mõisted peavad korraga viitama nii väärtusahelate kasvavale kompleksusele ja ärimudelite keerukusele internetiajastul (paralleelsete ärimudelite paljus, nende muutlikkus ja sellest lähtuv ettevõtete ebaselge kauplemissjõud (*bargaining power*)) kui ka sellele, et Internetil nähakse tihti olevat teatud võrdsustav või horisontaliseeriv efekt. Antud arusaama järgi loob Internet suhteid erilaadsete agentide vahel, taandades need kõik lõpuks funktsionaalselt sarnasteks võrgu „sõlmpunktideks“. Ole sa siis suurettevõtte, mikroettevõtte või lõpptarbija – arvestades Interneti tänast struktureeritust on kõik lõpuks piisavalt võrdsed võrguosalised.

Viimane asjaolu on toonud kaasa, et mitmed juhtivad tänase loomemajanduse uurijad²⁰ väldivad kaasaegsetes võrgustikes opereerivate agentide spetsiifilisemat eristamist. Hartley²¹ järgi võivad agendid olla vähem või rohkem professionaalsed, võivad vähem või rohkem olla kas tootjad või tarbijad, kuid üha vähem on nad vaid üht ja üha enam mõlemat. Hartley nimetab ka võrgus opereerivad kooslusi üldistavalt „ettevõtmisteks“ (*enterprises*) – viidates sellega antud „ettevõtmiste“ üha varieeruvamale institutsionaalsele vormile või motivatsioonide-spektrile. Antud põhimõtteist lähtuvalt on Hartley koos oma kolleegidega *Queensland University of Technology* juures tegutsevast loovtööstusi ja innovatsiooni uurivast tippkeskusest pakkunud välja uue mõiste mõtestamiseks loovtööstuste olemust kaasajal. Selleks on „**sotsiaalvõrgustike turud**“ (*social network markets*)²².

Antud mõistega tunnistatakse, et loovtööstuse puhul tuleks edasi liikuda „tööstuse“ keskselt ehk üksikute konkreetsete institutsioonide tootmisprotsesside keskest mõtestamisest. Loomemajanduses pole keskseks jooneks mitte sisendid ja väljundid tootmisprotsessis vaid ennekõike turgude spetsiifika, täpsemalt nende **ebamäärasus**. Kultuuritoodete iseloom, kvaliteet, väärtus ja lõpuks ka hinnad on tarbijatele ja tihti ka tootjaile endile teatud ulatuses alati tundmata suurused ja raskesti määratavad. Kaubanduslik-rahalisel suhtel ei kipu stabiliseeruma, hinnakonkurentsile pole tavaliselt loomemajanduses kohta. Antud

¹⁹ Wirtz, B. W. (2001) Reconfiguring of Value Chains in Converging Media and Communications Markets, *Long Range Planning*, 34, 489–506.

²⁰ Hartley, J. (2010) Cultural Science: Whose Creative Industries? Paper presented at the Tallinn University Public Lecture, Tallinn; Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008) Social network markets: a new definition of the creative industries, *Journal of Cultural Economy*, 32, 167–185.

²¹ Hartley, J. (2010) Cultural Science: Whose Creative Industries? Paper presented at the Tallinn University Public Lecture, Tallinn.

²² Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008) Social network markets: a new definition of the creative industries, *Journal of Cultural Economy*, 32, 167–185.

ebamäärasust aitavad aga leevendada nii tootjaid kui ka tarbijaid ühendavad sotsiaalsed võrgustikud. Nagu eespool sedastatud, iseloomustab sotsiaalseid võrgustikke nende liikmete vahel toimiv usaldus ning teatud väärtusmaailmade samalaadsus. Sestap tõusevad määramatust täis turul keskseteks teguriteks teise võrguosaliste valikud ja nende põhjal laekuvad tarbimissoovitused. Võrguajastu loomemajanduses tehakse nii tarbimis- kui ka tootmisotsuseid ennekõike võrgustikest laekuva tagasiside alusel. Võrguajastu majanduses on üheks olulisemaks “kaubaks” just teave võrgustikekontaktide eelistuste kohta²³.

Potts, Hartley jt tuginedes tuleks loovtööstusi kaasajal mõista mitte kui lihtsalt subsideeritud kunste või “kultuuritööstust” või “loovettevõtteid”, vaid kui hulka spetsiifilist tüüpi kaupu ja teenuseid, mille “kasutusväärtus” pole kunagi selge ning mis on ise alati “uus” ning antud väärtuse väljaselgitamiseks peavad turu osalised tuginema sotsiaalsete võrgustike filtreerimisvõimele. Eelnevast lähtuv kohandatud definitsioon loovtööstusele on järgmine: tegu on agentidega, kes tegutsevad turul, mida iseloomustab uute ideede kasutuselevõtt läbi sotsiaalvõrgustike ja seda nii tootmiseks kui ka tarbimiseks. Kunstid pürgivad alati uute representatsioonide ja kujundite suunas ning on sellisena ühiskonnas ja majanduses väärtuslikud just oma võime poolest sünnitada uusi tähendusi ja ideid ning võrgustikuline suhtlusedünaamika aitab neist parimaid välja filtreerida. **Loovsektori võrgustikke saab sellistena mõista kui vähem või rohkem efektiivseid “innovatsiooni-koordinatsiooni” mehhanisme.** Antud dünaamikat on oma mitmetes kirjutistes edukalt demonstreerinud MIT professor Eric von Hippel²⁴, kes on analüüsinud, kuidas erilaadsete ettevõtete ja lõppkasutajate koostöö on tänapäeval üheks peamiseks aluseks, kuidas nii tehnoloogia- kui ka loovsektoreis uuendusteni jõutakse.

Loomeettevõtete klasterdumist on käsitletud läbi paljude erinevate kontseptsioonide: loovad regioonid (*creative regions*²⁵); loovad linnad (*creative cities*²⁶); loovklastrid (*creative clusters*²⁷); loov miljö (*creative milieu*) ja loovad kvartalid (*creative quarters*²⁸). Suhteliselt laialt levinud arusaam on, et loovklastrid on ühed võtmetähtsusega panustajad teadmispõhises (loovas) majanduses, kuna hõlmavad väga paljusid erinevaid valdkondi ja suudavad lõimida erinevaid majandussektoreid. Küllalt levinud on ka arvamus, et enamus loovklastreid on *de facto* kultuurikvartalid ja mitte majandusklastrid Porteri mõistes. Tihti need kultuurikvartalid koondavad kultuuriliste eesmärkidega väike- ja mikroettevõtteid ja

²³ Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008) Social network markets: a new definition of the creative industries, *Journal of Cultural Economy*, 32, 167–185.

²⁴ von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.

²⁵ DCMS (2000) *Creative Industries: The Regional Dimension*. Report of the Regional Issues Working Group; Cooke, P. and Schwartz, D. (ed) (2007) *Creative regions: Technology, culture and knowledge entrepreneurship*. Routledge: London and New York.

²⁶ Florida, R. (2002) *The rise of the creative class*. Basic Books, New York; Landry C (2000) *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Earthscan, London; Cooke, P. and Lazzeretti, L. (2008) *Creative cities, cultural clusters and local economic development*. Edward Elgar, Cheltenham.

²⁷ Turok, I. (2003) Cities, Clusters and Creative Industries: the Case of Film and Television in Scotland, *European Planning Studies*, 11:5, 549–565; Pratt, A. (2004) Creative clusters: towards the governance of the creative industries production system?, *Media International Australia incorporating Culture and Policy*, pp. 50–66.

²⁸ Roodhouse, S. (2006) *Cultural Quarters: Principles and Practice*. Intellect, Bristol; Evans, G. (2009) Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy, *Urban Studies*, 46:5&6, 1003–1040.

organisatsioone, kes tegutsevad pigem elustiili ettevõtjatena ning ei sea majandusliku kasvu ja suurt kasumit olulisteks eesmärkideks²⁹.

Loovklastrite eripärana tavapärasemate äriklastritega võrreldes võibki käsitleda nende eesmärgi, mis on **lisaks majanduslikele ja kasvueesmärkidele seotud kas sotsiaalsete ja/või kultuuriliste eesmärkidega**³⁰. Samas on selge, et teatud majanduslikud eesmärgid on siiski ka kõigil loomeettevõtetel. Tulenevalt loomeettevõtete eripärast ei kipu loovklastrid moodustuma samamoodi kui tavapärased tööstusklastrid, mis lähtuvad koondumisel tihti antud piirkonna turupotentsiaalset või tehnoloogiad arendavate institutsioonide (ülikoolide) olemasolust. Loovklastri puhul toimub ettevõtete klasterdumine orgaanilisemalt, kuna paljud loovad projektid tehakse koostöös ja projektipõhiselt.³¹ Seega võiks öelda, et loomevaldkondadele omased koostööpõhised tegutsemismustrid on klasterdumise üks olulisemaid komponente loomeettevõtete puhul.

Erinevad uuringud on näidanud, et **loomevaldkondade klastritele on koondumine suhteliselt kitsale territooriumile veelgi iseloomulikum kui klastritele tervikuna**³². Loomeettevõtete koondumine tähendab sageli nende asumist lausa ühel tänaval või kvartalis. Selle põhjuseks võivad olla ühelt poolt klientide-külastajate liikumisega seotud kaalutlused, asumine klientide nn liikumisradadel, kindlasti aga soodustab ruumiline lähedus loomeettevõtete tihedat omavahelist suhtlust, see tegur aga ongi suuresti positiivsete klasteriefektide taga³³.

Tugev koondumine on omane ka AV valdkonna ettevõtetele, kes on ühed enim kontsentreerunud ettevõtted Euroopas geostatistika andmetel. Üle 60% ettevõtetest paiknevad territoriaalselt koondununa, need klastrid on enamasti pealinnades ning asuvad nende linnade kesklinnades³⁴. Selle põhjuseks pole AV ettevõtete puhul mitte niivõrd klientuuriga seotud põhjused kui loova keskkonnaga ja loovisikute suhtlemisvõimalusega seotud põhjused. Koondumise ja tiheda suhtlusega kaasnevad ka majanduslikud sidemed ettevõtete vahel. Loovsektoritele on omane korrelatsioon inimestevaheliste sotsiaalsete suhete ning ettevõtete vaheliste kaubandus-rahaliste suhete vahel. Mõlemat tüüpi suhted on loovettevõtetele väga olulised ning tihtipeale on need võrgustikud ka kattuvad³⁵. Samuti

²⁹ Evans, G. L. (2009) From cultural quarters to creative clusters – creative spaces in the new city economy, kättesaadav: http://www.londonmet.ac.uk/londonmet/fms/MRSite/Research/cities/079-cultural_quarters_and_urban_regeneration-090722-evans.pdf.

³⁰ London Development Agency (2005) Strategies for Creative Spaces: Phase 1 Report, London: LDA.

³¹ WIPO, http://www.wipo.int/ip-development/en/creative_industry/creative_clusters.html

³² Evans, G. L. (2009) From cultural quarters to creative clusters – creative spaces in the new city economy, kättesaadav: http://www.londonmet.ac.uk/londonmet/fms/MRSite/Research/cities/079-cultural_quarters_and_urban_regeneration-090722-evans.pdf; Evans, G.L. (2009b) Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy, *Urban Studies* 46(5/6), 1003–1040; Lazzeretti, L. Boix, R. and Capone, F. (2008) Do creative industries cluster? Mapping Creative Local Production Systems in Italy and Spain. *Working Paper 08.05*. Departament d'Economia Aplicada, UAB. 01/03/2008. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona; Chapain, C., Cooke, P., De Propriis, L., MacNeill, S. and Mateos-Garcia, J. (2010) Creative clusters and innovation. Putting creativity on the map. UK: NESTA.

³³ Freeman, A. (2010) London's creative workforce: 2009 update. UK: Greater London Authority.

³⁴ Boix, R., Lazzeretti, L., Hervàs, J.L. and Miguel, B. (2011) Creative clusters in Europe: a microdata approach, Conference paper for European Congress of Regional Science Association International, ERSA.

³⁵ Bilton, C. (2007) Management and creativity: from creative industries to creative management. Malden: Blackwell.

on AV valdkonnale omased nii horisontaalsed kui ka vertikaalsed suhted ettevõtete ja inimeste vahel³⁶. Seega võib eeldada, et ka Eesti AV valdkonna klastril on olemas kõigi kolme klastrimudeli tunnused – s.t nii koondumise klassikalise mudeli, neoklassikalise väärtusahela mudeli ja võrgustiku mudeli karakteristikud. Antud uuringu tarbeks saamegi püstitada küsimuse, mis on ülekaalus – kas Eesti AV klaster on rohkem võrgusiku ehk klubi mudeli põhine või seob rohkem koondumise ja väärtusahela mudeli tunnuseid või mõni kolmas variant?

Erinevate maailma (suurte) filmiklastrite analüüsimisel on Lorenzen (2007)³⁷ teinud neli olulist järeldust **klatri jätkusuutlikkuse** kohta:

- kinokülastus ja koduturu ostujõud mõjutavad filmide linastumise arvu;
- välisurgude kultuurilised erinevused tarbijaeelistustes mõjutavad eksporti;
- avaliku sektori poliitika mõjutab enamuse filmiklastrite koduturgu ja eksporti;
- (osadel juhtudel) välisinvesteeringud suurendavad tööhõivet.

Samas need välised tegurid üksinda ei mõjuta filmiklastrite toimetulekut. Kõige olulisemaks faktoriks peab Lorenzen siiski filmiklatri organisatsioone, kas nad suudavad eelnevate väliste teguritega toime tulla ja neid ka vähehaaval mõjutada. **Koduturu ja ekspordi arendamiseks on olulised:**

- filmide (elamusväärtusega) sisu,
- turunduse ja levitamise võimekus ning
- tugevad horisontaalsed (inimestevahelised) ja
- vertikaalsed (väärtusahelapõhised) sidemed klatri ettevõtete vahel.

Eelnevalt märgitud avaliku sektori poliitika on oluline filmiklastrite arengu mõjutaja. Sama kehtib ka paljude teiste valdkondade ettevõtlusklastrite puhul. Sellegipoolest pole üheseid andmeid selle kohta, millised avaliku sektori sekkumisviisid aitavad klatriatel paremaid tulemusi saada. Klatriinitsiatiivide uuringu järgi³⁸ võib oletada, et avaliku sektori sekkumine on edukam, kui panustatakse juba olemasolevasse klatriisse, millel on ühine nägemus oma konkurentsivõime tõstmisest. Väga oluline on ka, et klatriil oleks rahastus väikese kontori ja pühendunud klatri arendaja hoidmiseks.

Eelkäsitletu valguses oleme käesolevas uuringus pööranud eriti rõhku filmivaldkonna ettevõtete olemusele – nende tegutsemispraktikatele, motiividele, võimekusele ja koostöömuistritele. Seda ühelt poolt seetõttu, et organisatsioonid ja võrgustumine on ühed olulisemad tegurid klatri arendamise seisukohalt. Teisalt aga seetõttu, et varasemad ülevaated Eesti filmivaldkonnast ei ole sektori ettevõtteid sellisel kujul analüüsinud.

³⁶ Lorenzen, M. (2007) Creative Encounters in the Film Industry: Content, Cost, Chance, and Collection, Creative Encounters Working Papers No. 3, August 2007. Copenhagen Business School.

³⁷ Lorenzen, M. (2007) Creative Encounters in the Film Industry: Content, Cost, Chance, and Collection, *Creative Encounters Working Papers* No. 3, August 2007. Copenhagen Business School.

³⁸ Sölvell, Ö., Lindqvist, G., Ketels, C. (2003) The Cluster Initiative Greenbook Stockholm: Ivory Tower, www.cluster-research.org.



3

**Filmivaldkonna
ettevõtete
klasterdumise seis
– Porter'i
klastrikäsitluse
alusel**

Antud peatükis analüüsime filmivaldkonna ettevõtete klasterdumise seis. Määratleme klastrisse kuuluvaks kõiki Tallinnas asuvaid ja tegutsevaid filmivaldkonna ettevõtteid ning analüüsime, milline on selle klatri konkurentsivõime hetkeseis. Selleks, et AV klastrit mõjutavaid erinevaid tegureid analüüsida, kasutame **Porteri konkurentsitingimustel põhinevat käsitlust**, mis sisaldab nii klatri koondumise, väärtusahela kui võrgustiku aspekte.

Porteri käsitlusest lähtuv klatrianalüüsi meetod ehk **Porteri teemant** võtab klatri analüüsimisel arvesse konkurentsitingimusi ja teisi keskkonnast tulenevaid faktoreid, sh “päritud” konkurentsieeliseid ja riske (kultuur, paiknemine, mastaabieelised jms); majanduskeskkonnast tulenevaid konkurentsieeliseid ja riske (tööjõud, nõudlus, sidus- ja tugisektorid, infrastruktuur jms) ning klatri liikmete vahelistest suhetest tulenevaid konkurentsieeliseid ja riske (strateegia, koostöö jms)³⁹.

Teemandi neli tahku, millest lähtuvalt klatri koondhinnang kujuneb, on järgmised:

- ettevõtluspraktika ja -strateegia: koostöö ja konkurentsituatsioon (*firm strategy, structure and rivalry*);
- tegevustingimused (*factor conditions*);
- nõudlus (*demand conditions*);
- seotud ja tugivaldkonnad (*related and supporting industries*).

Need neli tahku kirjeldavadki klatri konkurentsivõime erinevaid aspekte. Iga alapunkti alguses on ära toodud nende lühikirjeldus. Nende nelja grupi tegurite kirjeldused, omavahelised seosed ja võimalikud ebakõlad annavad võimaluse kirjeldada AV valdkonna ettevõtete klasterdumise hetkeseisu ja eeldusi. Klatrianalüüsi aluseks on filmiettevõtjatega läbi viidud intervjuude tulemused.

Järgnev analüüs on jagatud viide alapunkti. Neli esimest käsitlevad teemandi erinevaid tahke ja viies alapunkt keskendub klatri seisust tervikpildi loomisele.

³⁹ Porter, M. E., (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan Press; Porter, M. E., (1998) Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, November–December, 77–90.

3.1 Tegevustingimused

Tegevustingimused seonduvad keskkonnast jm taustsüsteemist tulenevate teguritega, millega ja mille taustal AV valdkonna ettevõtted Eestis tegutsevad. Klastri arendamise seisukohalt on oluline teada, milline on valdkonna inimressursi koosseis, kuivõrd koondunud on tegutsevad ettevõtted, millises seisus on infrastruktuur, valdkonna tugistruktuurid ja finantseerimisvõimalused. Intervjuuküsimustikus käsitleti antud teemasid mitmete küsimuste all (vt Kast 2).

Kast 2: Teemakohased intervjuuküsimused

- Milline on Teie haridustaust?
- Milline on Teie tööalane taust?
- Millega Te hetkel lisaks ettevõtlusele veel tegelete?
- Milliste kompetentside osas on Teie ettevõtte tundnud puudujääke?
- Kes on Teie projektide peamised finantseerijad/millised on ettevõtte peamised finantsallikad?
- Kas intellektuaalomandikaitse küsimus on Teie ettevõttes aktualiseerunud?
- Kui tähtis on Teie ettevõtmise jaoks ettevõtte asukoht?
- Kas ja millist tüüpi kapitali ettevõtte laiendamiseks olete kasutanud/kasutaksite?
- Mis on peamised takistused, mis takistavad Teie ettevõtet kasvamast/laienemast?
- Millist riigi, KOVi ja/või Euroopa Liidu poolset meetet/(rahastus)programmi olete ettevõtte ja/või toote, teenuse arendamiseks kasutanud? Kas ja kuidas sellest oli Teie ettevõttele abi?
- Kui Te saaksite muuta 3 asja, mis toetaks Teie / audiovisuaalvaldkonna ettevõtlust, siis mis need oleksid?

Küsimustele antud vastuste analüüs jaguneb 6 alateemaks: inimressurss, intellektuaalomand, asukoht, infrastruktuur, rahastamine, tugistruktuur.

Inimressurss

Enamik valdkonna ettevõtete juhtfigure on kõrgharidusega (või lõpetamata kõrgharidusega) ning 2/3 on saanud hariduse audiovisuaalvaldkonnas. Vastav haridus on saadud kas Moskva Riiklikust Filmiinstituudist või Tallinna Ülikoolist (Balti Filmi- ja Meediakool (BFM) või varasemad Pedagoogikaülikooli filmialased kursused). Pääaegu pooled vastanutest on käinud mitmes kõrgkoolis või võtnud lisakursuseid. Majandusharidus oli uuritud valimis vaid kuuel ettevõtjal, mõned on läbinud üksikuid majandusalaseid kursusi, seega enamus on ettevõtlusteadmised omandanud tegutsemise käigus. Pea kõik vastanud olid enne oma ettevõtte asutamist töötanud sama valdkonna ettevõttes ning peaaegu pooltel ettevõtjatest oli varasem ettevõtte asutamise kogemus.

Kõrvaltegevus on AV valdkonna ettevõtjate seas suhteliselt levinud. Mõned filmivaldkonna inimesed teenivad lisaleiba õpetamistööd tehes BFMis ja teistes organisatsioonides loenguid/seminare andes. Paaril ettevõtjal on lisaks kõrval ka teisest valdkonnast ettevõtte arendamine. Lisaks veel vabatahtlikud tegevused ja erinevate organisatsioonide (sh

festivalide) juhatuse töodes osalemine. Tihti osaletakse teiste produktsioonifirmade projektides oma oskuste ja -teabega.

– „/.../ me ju töötame ka tegelikult risti-rästi nendes gruppides“ [4]

Üldiselt hindavad ettevõtjad oma inimressursi kompetentsi heaks, sest tihti peavad nad kogemustega ja kõrge professionaalsusega töötajaid oma ettevõtte konkurentsieeliseks. Kuigi oma inimeste teadmiste ja oskustega ollakse rahul ja neid täiendatakse ka koolitustel, siis nii mõnedki leidsid, et filmihariduse parandamiseks oleks ühelt poolt vaja tuua spetsialiste, õppejõude Eestisse, teiselt poolt tuleks saata noori õppima välismaale. Leiti ka, et filmihariduse levitamisele oleks vaja rohkem tähelepanu pöörata – film kui visuaalne kirjaoskus.

– „Aga ma suunaksin või utsitaksin noori oluliselt rohkem õppima väljaspool Eestit filmi. /.../ see on jälle Eesti väiksuse- tähendab peab saama ka väljapool õppida, noh minu ideaalsüsteem, et baka võib siin teha, magistrantuuri võiks mujale minna. Et noh peab saama seda. Noh, Eesti on nii väike, et see õppe- ja õppejõud /.../ noh see, õpetavad praktikud, sellepärast et teoreetikuid meil ei ole.“ [2]

Üheks problemaatiliseks kohaks Eesti filmiettevõtetele on müük ja turundus. Saadakse aru, et müügitöö on väga oluline, kuid tunnistatakse, et sellega ei jõuta piisavalt tegeleda ja tegelikult puuduvad ka oskused professionaalset turundust teha.

– „Kui film välja tuleb, siis me tegeleme oskust mööda turundusega. Eks. Aga noh sellel puhul on ka, ütleme, et kinopidajad ütlevad meile, mis me tegema peame, et see hästi nagu toimiks.“ [2]

Turundus on oluline kahes etapis: esialgu tuleb ennast ja oma projekti tutvustada võimalikele rahastajatele ja kui film on valmis, tuleb seda müüma hakata võimalikele levitajatele. Loomulikult on võimalik filmi ka ette müüa levitajatele, aga selline praktika on Eesti ettevõtetes väga harv.

– „Meil on väga vähe olnud, on küll, oot ma ei mäleta ju ka enam, aga neid ei ole palju jah. Kui siis on teleostud olnud näiteks /.../ ma mäletan üks saksa kanal tegi nagu eelostu. Siis soome telekanalid on ka mingit, ma ei mäleta peast /.../ oli, ka üks soome telekanal tegi etteostu, /.../ oli ka vene üks kanal oli, tegi etteostu jah, nii et noh ikka on, midagi on.“ [17]

Filmispetsiifiliste oskuste puudujääke mainiti vähe. Küll nenditi seda, et teatud oskusteabega – nt animaatorid, monteerijad, helirežissöörid – inimesi on vähe.

– „Puhtalt erialane. Selles suhtes animatsioon, animaatorid. See on, see on ala, kus Eestis sobivat tööjõudu praktiliselt ei leia.“ [16]

– „Et nagu oskustööjõust, professionaalsest oskustööjõust on teatud valdkondades nagu suur pöud, suur defitsiit on. Ongi, monteerijaid kunagi ei ole, noh seal helirežissööre.“ [14]

Seetõttu paljud inimesed nõ „ringlevad“ erinevates projektides ning rohkemate filmide üheaegne tootmine tekitab kindlasti tööjõupuuduse antud valdkonnas. Samas on häid tasemel tegijad hetkel Eesti mõistes päris palju.

„Ma arvan Eestil pole kunagi olnud nii head taset. Korraga nii palju ja korralikke tegijaid. /.../, nagu Manfred Vainokivi, kes järsku hakkas dokke tegema jaa selgus, et väga hästi teeb. Ja palju teeb. Ja kõik tuleb välja praktiliselt, ühtegi alminekut polegi olnud. Marianna Kaat. Ta ei olnud ju dokfilmi tegija. Oli ETV hanketoimetajaks vist kunagi ja. Siis järsku võttis kätte ja on kolm filmi teinud ja kõik kolm on praktiliselt kümnesse. Ütleme seal 60-ndates kui selline Eesti autoridokk sündis, oli 2–3 nimekat tegijat, võib-olla vahel heal juhul 4–5 ka, aga neilt ei tulnud iga aasta ja kui vaadata nüüd tagant järgi, mis nad tegid, on ju. Noh muidugi tuleb ajastut hinnata, et olid teistmoodi ajad, teistmoodi tehtud ja. Et sellist olukorda, kus 10 ja rohkem täiesti korralikku tegijat ja iga aasta tuleb 5–6 filmi, mis jäävadki filmograafiasse, pole olnud Eestis.“ [6]

Organisatsiooni arendamise seisukohalt saavad 2/3 ettevõtjatest kenasti hakkama nii strateegilise planeerimisega kui inimressursi ja protsesside juhtimisega (vaata ka Lisa 2). Kuid peaaegu pooled ettevõtjast on tundnud vajadust finantside juhtimise kompetentsi järele ning sooviksid oma meeskonnas näha finantsjuhti. 80% vastanutest leidis, et firma kompetentsides on puudu a) teadmisest, kuidas täiendavaid finantse kaasata, b) turunduse ja müügialasest oskusest ning c) kuidas paremini ära kasutada IKT arenguga kaasnenud uue meedia ja uute platvormide võimalusi. Pea sama suurele osale vastanutest on problemaatilised ka uute tehnoloogiliste lahenduste rakendamine ning juriidilised küsimused.

„Juriidilised – kindlasti jah. Sest meil on täielikult selles filmivaldkonnas juriidiline värk – ma tean lihtsalt teisi, et mis seal toimub. Kusjuures suured firmad, kes teevad suuri projekte, neil on sellised lepingud, mis tegelikult ei pea vett mitte üldse.“ [1]

Intellektuaalomand

Pea pooled ettevõtjatest mainisid, et intellektuaalomandi teemaga seotud probleemid on nende firmas suuremal või vähemal määral aktualiseerunud. Kaks neist on isegi kohtus käinud ja seeläbi tõdenud, et ka juristid on antud teema osas pigem ebakompetentsed.

„Ja meil ei ole juriste, kes selle autoriõigusega, meil ei olegi spetsialisti põhimõtteliselt, see filmivaldkond ... mul oli mitu sellist probleemset konflikti, lausa konfliktid olid ja ma kasutasin, ma olin sunnitud kasutama sellist korralikku advokaadibürood ja see lõppes kõik sellega, et ma maksin suured rahad, aga tegelikult nad ei olnud üldse kompetentsed nendes küsimustes. Mina pidin neile niipalju selgitama eksle ja see mis ma selgitasin, teadsin ma niigi eks. Ja ma tean kui palju probleeme teistel on. [Kas need jamad tekivad just autoriõigusega seoses?] Autoriõiguse ja siis koostöö nagu lepingutes, et kes mille eest vastutab ja pärast mis saab sellest kui ei saa, mis iganes võib juhtuda. Et jah, väga paljudel on ja inimesed ma arvan, et paljud tootjad ei teadvustagi seda endale, et enne kui ei teki see konflikt. Kui ei teki, jumal tänatud, aga neid on juba meil mitmeid, ma arvan, et vist igas firmas on olnud juba selliseid. Ja siis pole sul kuskilt nõu küsida ka. Tegelikult.“ [1]

Seega oleks kindlasti vaja juriidilist kompetentsust antud valdkonnas tõsta. Seda nii inimeste osas kui ka seaduste osas, sest uute arengutega levitamise ja ristmeedia osas, aga ka dokumentalistika puhul on väga palju ebaselgeid kohti intellektuaalomandi osas. Dokumentalistika puhul, mis kajastab nõ päris elu ja päris inimesi, ei ole lõpuni selge, keda, mida ja kuidas võib filmida ja mis tingimustel ja nõusolekutel. Probleeme on olnud ka reklaamidega seoses (kordusreklaamide eest ei soovita maksta) ja muusika kasutamisega filmis. Ka Youtube'is on esinenud loata näitamisi. Üksikute loata näitamiste osas ettevõtjad

suurt probleemi ei ole näinud, pigem võetakse seda kui väikest reklaami endale. Üldiselt on autoriõiguse kaitsega seotud asjad kõigil ettevõtetel lepingutega paigas ning seetõttu pole enamusel olulisi probleeme tekkinud. Samuti avaldati arvamust, et probleemid pole veel väga teravalt aktualiseerunud, kuna ei ole ühtegi maailmakuulsat filmi suudetud teha.

Asukoht

Tallinna linna peetakse üldiselt väikeseks ja seetõttu kergesti ja kiiresti liigeldavaks. Ometi paikneb enamus filmiettevõtteid veel kontsentreeritumalt Tallinna kesklinnas (kolmel ettevõtjal oli kodukontor). Oma asukoht on valitud lähtuvalt sellest, et töötajatel oleks hea ja mugav liikuda, et partnerid ja kliendid pääseks ligi ning rendihind oleks mõistlik. Olenevalt täpsemast tegevusvaldkonnast on olulised ka ruumide kõrgused, kiire interneti olemasolu, vibratsioonivaba keskkond. Lisaks märkisid paljud, et neile meeldib, et teisi omasuguseid on läheduses.

“Asukoha olulisus on tähtis ainult meie töötajate seisukohast. Et meie töötajatel oleks mugav tööle tulla ja et meie töötajatel oleks meeldiv töö olla. Klientide seisukohast ei oma see mingit olulisust.” [16]

“See, kus me oleme, see on ääretult tähtis. Keskkond peab olema selline, kus sa tahad olla ja kuhu sa tahad minna ja kus sul tekib inspiratsioon. /.../ Meil on oluline, et oleks parkimiskoht, et me ümber oleks teisi nõ loovaid inimesi teistest valdkondadest. Ja see, et meil oleks kiire internetiühendus. See, et elekter ei läheks ära kogu aeg. See, et vihma ei sajak sisse.” [5]

Sõnaga, enamus ettevõtjaid on omale leidnud sobiva tegevuskoha ja vaid üks firma mainis, et plaanivad lähiajal kolida soodsamale pinnale. Teisalt ei avaldanud enamus ettevõtteid arvamust, et nad oleks antud koha külge kinnistatud – kui tuleb parem pakkumine, siis ollakse valmis ka kolimist kaaluma.

Infrastruktuur

Filmitootmiseks vajaliku tehnika kättesaadavuse osas probleeme ei ole ja enamus tootjaid rendibki tehnikat. Osadel firmadel on teatud tehnika omal olemas, kaamera, montaažitehnika või valguspargi näol. Viimasel aastakümnel on filmitehnika arenenud suure kiirusega. Ühelt poolt on arenenud kaamerad – paremaks, väiksemaks, odavamaks, kättesaadavamaks. Teiselt poolt on film kolinud lindi pealt digitaalsesse vormi. Digitaliseerumine on toimunud ka Eesti stuudiotest ja enam ei pea sellist teenust välisriikidest ostma (vähemalt mitte täismahus).

“Nüüd ta viimase paari aastaga on kiiresti muutunud, et analooglaborid praktiliselt on ära kadunud ja nad kõik on läinud digitaalseks, digilaborid. On ka paljud stuudiod, lähiminevikus veel võtnud teenuseid välismaalt. Nüüd praegu on Eestis tekkimas need nõ digilaborid, mis on hea minu arust, meil on üks neist, vähemalt meil, praegu seda nii planeerime.” [17]

Tehnoloogia arengul nähti ka mitmeid miinuspooli, eriti inimressursi kasutamise seisukohalt. Tehnika odavnemine võimaldab lihtsamat juurdepääsu filmitegemise protsessile, mis ühelt

poolt võib tähendada suuremat pool-professionaalide kaasatust, teisalt aga vähemat professionaalide hõivatust, mis lõpuks võib väljenduda üldise kvaliteedilangusena.

– “Tehakse lihtsama vahendiga, sest et.../.../ ütleme seda kinotunnet on, filmi tegemistunnet on kogu aeg vähem. Ei tehta enam suuri produktsioone. Ei tehta niuksi suuri lavastusi, tehakse ära arvutiga, sidestatakse ära kuskil korteris need asjad. Vanasti tehti kontor, sisustati, kujundati nii nagu režissöör tahtis või kunstnik, siis täna sel päeval otsitakse see korter, minnakse sinna sisse, filmitakse see asi ära. See on, see on väiksem, see mudel on tõmmanud kokku ühesõnaga. Pisi- pisema vahendiga saad sa tulemuse teha. /.../ sest hetkest peale kui me saame hakata kino või-või tehakse kino üks ole mobiiltelefoniga, sellest hetkest peale väga suur hulk inimesi jääb tööta. Et neid lihtsalt ei ole vaja. Et aastatega on ära kukkunud, hakkas, hakkas asi ära kukkuma niimoodi, et, et no ütleme televisioonis kõigepealt kukkus ära autojuht. See kohustus pandi grupis kellegi peale. Siis kukkus ära valgustaja, sest et, no see valgus, valgus pandi kaamera peale. Siis kukkus ära helimees, sest et mikrofoni kaamera küljes üks ole. Ja nüüd on ära kadunud operaator, sest, et korrespondent välismaalt paneb kaamera püsti üks ole, keerab monitori siia, vaatab sisse, võtab mikrofoni ja räägib loo ära ja saadab selle faili üks ole Ameerikast siia. /.../ monteeri ise ära, on ka monteeri ära kukkunud. Ühesõnaga, sul on kukkunud ära 5–6 inimest, järgi on jäänud ainult üks. Et selles mõttes see tegelikult on siuke noh, see on nõu tendents. Ja professionaalsus langeb selle võrra. Pildikultuur langeb. Noh, kuna sa ei näe enam nii ilusat pilti, siis sa ei oska seda tahtagi, sest, et sulle seda ei näidata üks ole, sa oled harjunud sellega, mis sulle näidatakse. /.../ et kui on nagu mingi asi on üldlevinud ja kättesaadav, siis sul on hästi palju tegijaid, siis tõenäoliselt peaks tõusma üks ole tase, et on palju tegijaid. Aga tegelikult ei tõuse. See on nii veider – tegelikult ei tõuse, tegelikult langeb.” [4]

Varasemad uuringud on näidanud, et sarnaseid probleeme on läbi elanud ka teiste loomevaldkondade esindajad, nt fotograafid, kui fototehnika muutus lihtsamini kasutatavaks ja hinnalt kättesaadavamaks. Ka siis kõneldi, et professionaalsete fotograafide teeneid enam ei vajata. Tegelikuses on osutunud professionaalsete ja mitmekülgsete oskustega fotograafide järele nõudlus pigem kasvavaks. Seega on põhjust arvata, et ka audiovisuaalvaldkonna puhul jäävad auditooriumid hindama kvaliteetselt esitatud lugusid.

Kui tehnoloogia arengust tulenevalt võib filmivõtete teostamiseks minna vaja mõnevõrra vähem inimesi, siis filmitöötuses ja järeltöötuses tõenäoliselt inimeste hulk esialgu pigem kasvab. Kuigi ka selles valdkonnas arenevad tarkvarad väga kiiresti, mis võimaldavad sama tööd teha kiiremini kui varem.

– “Ja kui me näeme seda, et mingisugune tööriist teeb meie pildi mugavamaks, siis me püüame seda kasutusele võtta. Et me ei taha jääda mingisse ühte tarkvarasse kinni nii väga. Et, et siis teha aastaid ühe sama versiooni kui samas on uuemad versioonid, mis siis võimaldavad samu asju kiiremini teha. Et meie eesmärk ei ole see, et istuda arvuti taga, vaid see, et tulemus oleks hea. /.../ töö saab kiiremini valmis. Või siis sama arvu tundide eest saab rohkem teha. /.../ mis on täna, ongi see, et ei pea nii väga palju siukse tehnilise poolega enam tegelema. Et alguses oli väga palju probleeme, siis tänaseks on nad ära lahenenud. Et saab rohkem siis keskenduda ka sellele, et mida sa teed, mitte see, et millega sa teed.” [8]

Varasemates sektori uuringutes on ühe audiovisuaalvaldkonna arengu puudujäägina märgitud filmipaviljoni ja selle juurde kuuluvate teenuste puudumist. Käesolevas uuringus avaldasid intervjuueeritud filmipaviljoni rajamise osas siiski vastakaid arvamusi: ühelt poolt leiti, et seda oleks vaja, et võimaldada kogu filmitootmise protsessiga seonduvaid tegevusi alates tehnika rendist kuni montaaži, eriefektide ja levitamiseni välja. Nii mõnedki leidsid, et filmipaviljon koos sinna juurde kuuluva muu tehnilise infrastruktuuriga on oluline just

filmitreenuse ekspordi suurendamise seisukohalt. Teiselt poolt tuli palju kahtlevaid hoiakuid, kas see investeering end ära tasuks. Ka juhul, kui see tooks välisootjaid Eestisse, siis kaheldi, kas Eestis on piisavalt kompetentset tööjõudu, et kogu vajalikku *workflow*'d katta (vaata ka ptk 6).

Finantseerimine

Filmitootmise osas on peamised finantsallikad erinevad Eesti ja Euroopa fondid (MEDIA programm, Eurimages) ning mõnedel juhtudel rahvusvahelised fondid. Eestist eelkõige Eesti Filmi Sihtasutus, Eesti Kultuurkapital, kaastootmise puhul ja levitamise puhul ka Kultuuriministeeriumi erinevad skeemid. Firmadele, kes kõrvaltegevusena tegelevad ka reklaamide tootmisega ning järeltootmisteenuse pakkumisega, on oluliseks kliendiks ja finantsallikaks loomulikult eesti reklaamiagentuurid. Heaks võimaluseks dokumentaalfilmitootjatele on olnud ka ETV tellimused sarjadele (kaasa arvatud „Eesti lood“). Vaid paar küsitletud ettevõtetest märkis, et saab oma filmidest arvestatavat järeltulu (DVD, digilevi, piletitulu, telelitsentsid):

„Et see järeltulu ikkagi on noh tuntav, no et on, samas nt on mängufilmide eluiga on tegelt päris pikk. Kui veel dvd-d levivad, nüüd nad on digilevis. /.../ teda ikka vaadatakse, seal digilevis, et need on väiksed summad aga ikkagi nad kokku moodustavad juba, noh, nad aitavad nõ igapäevaeluga natukene rohkem hakkama saada. Et selles mõttes on meil noh pluss või eelis see, et me oleme nii kaua tegutsenud, meil juba koguneb see nimekiri, ta läheb koguaeg pikemaks, filmid mis oma eluga noh ikka veel tikuvad ja neid vaadatakse.“ [17]

„Ütleme niimoodi et kasvõi ainuüksi see dvd müük ikkagi tasub kontorikulud meil kõik ära.“ [18]

Vähestel on õnnestunud teha nn eelmüüke telekanalitele või levitajatele. Kuigi see on pigem erand kui reegel, siis näitab see siiski, et selline finantseerimise viis on võimalik.

Filmide tootmise rahastamise osas leiti küllalt üksmeelselt, et raha on vähe. Üks respondent märkis isegi, et toetuskeemid on päris head, lihtsalt raha on liiga vähe, mistõttu ei piisa skeemi headusest.

„Noh, vaata, jällegi, kui me räägime nüüd ideaalsetest toetuskeemidest siis ma arvan et Eesti nagu toetuskeemidel, kui sellistel, ei ole nagu suurt midagi viga. Et Eesti toetuskeemid töötavad täiesti mõistlikult, mõnes mõttes on nad võibolla isegi mõnevõrra liberaalsemad kui mõnedes teistes Euroopa riikides. Selles mõttes et nad seavad vähem piiranguid, mis jällegi annab nagu tootjale või ütleme või filmiloojale või kellele iganes suurema, natuke suurema vabaduse, et mis nad siis teha saavad lõppkokkuvõttes. Selles mõttes ma arvan et ei ole midagi viga, et see on täiesti toimib, pigem on nagu just küsimus raha hulgas, selles mõttes et raha on vähe eks, siis probleemid tulenevad sealt.“ [19]

Enamasti aga leiti, et rahastamise süsteemi tuleks ümberstruktureerida, kuna see on liiga kaua aega tagasi paika pandud, aga vahepeal on filmitootmise praktikad edasi arenenud. Eriti nägid probleemi dokumentaalfilmide tootjad, kelle arvates on rahastamine mängufilmi kasuks kaldu, olgugi et aastas tehakse ainult 1–2 mängufilmi. Olulise probleemina märgiti, et

kogu rahastamise süsteem on projektipõhine, mistõttu ettevõtjate jaoks on olukord väga ebastabiilne.

—“Ma arvan ta on ikkagi projektipõhisus, keegi ei vaata et siin on firma kes on olnud 20 aastat turul ja garanteerime selle et ta järgmised 20 aastat ka filme teeb, see tegelikult ei huvita mitte kedagi. Ja kui ma võin kõrvale öelda siis minu arust on see kõige suurem viga et, et ei hoita neid kes filmi institutsioonidele Eestis tööd annavad. Sest et neid ei oleks vaja kui meie ei oleks 20 aastat nagu hambad ristas seda asja hoidnud, tegelt ei ole vaja raha jagamise institutsiooni, eksju, kui nii kui nii me teeme 2–3 filmi aastas, et siis võiks minister vajutada automaatselt Exceli nuppu ja oleks nagu ka tehtud, eksju.” [18]

Seetõttu on loomulik, et puudust tuntakse sellisest rahastamise skeemist, mis võimaldaks jätkusuutlikumat tegevust kui praegune projektipõhisus. Näiteks viitasid mitmed respondendid nn *slate funding* skeemile, mis annab raha viie aasta peale võimalusega tegeleda 4–5 stsenaariumiga, millest kaks peavad ka filmina valmima. See annaks ettevõtetele võimaluse oma tegevusi paremini planeerida, tsiteerides:

—“*Slate*, et see nagu Euroopas saaks *slate*, et sa võtad arendusraha mingi viiele filmile. Viiele filmile, millest kaks läheb käima või kolm. Et-et-et üks mängufilm, ütleme paar dokki. Mingi lühikas, ütleme. Stsenaariumi kirjutamine, et võid neid stsenaariumeid arendada, arendada, aga nendest filmiks läheb võib-olla üks kahekümnest, eks ole. Noh ütleme, võib-olla liiga suur. Noh nii ta on umbes. Et sa saad rahulikult tegeleda oma asjadega. On sul nagu, ütleme, et kolme-nelja aasta perspektiivis on sul teada, et mis sul siis toimuma hakkab. Siis omal vabal valikul teed. Et noh, kui hakkad dokki tegema eks ole, arendan seda, samal ajal tegelen selle mängufilmiga jaa nende stsenaariumidega. /.../ Aga mujal antakse see pauhti ära see raha sulle. Antakse pauhti ära jah. Siis. Jah. Nii ongi. Siis teed oma aruanded jaa. Lõpuks pead ka filmi näitama, et sa ikka teed. Ja-jaa, mingid tingimused, et nendest ikkagi kui sa viie peale saad, siis ma ei mäleta, kas kaks või kolm filmi sa pead ikkagi valmis tegema.” [4]

Lisaks on suureks probleemiks omafinantseeringu nõue filmide rahastamisel. Riikliku filmifinantseerimise skeemi järgi on vaja igale filmiprojektile leida ka omafinantseering. Seda enamasti püütakse katta teistest fondidest raha taotledes. Võimalik oleks kaasata ka erainvestoreid või võtta laenu, kuid selliseid praktikaid on vähe, kuna seda ei tajuta realistliku võimalusena. Investori leidmist peetakse liiga keerukaks, kuigi ettevõtjatel oli rääkida ka üksikutest õnnestunud juhtumitest. Tsiteerides:

—“Heal juhul mõni investor, kes lihtsalt, või noh, mitte investor isegi – tegelt Eestis ei ole filmiinvestoreid. Noh, kes seal pärast nagu mingit raha nagu tagasi tahab. Pigem nagu on see sponsor nagu.” [11]

—“Jaa, on, on näiteid. Kahel filmil on no ikkagi sellised täiesti, ma nimesid ei tahaks praegu nimetada, aga noh ikkagi nad on tulnud oma mingisugusest 8–10% eelarvest on tulnud sisse mis on nagu väga hea sõna, aga noh, meistrid on siin Taskad ja Kuukulgurid, tegelikult peaks nende käest küsima, et see tegelikult, on erainvestoritest filmisõprade ring, kes toetavad, kas just firmasid, seda ma ei tea, aga teatud talente, noh nagu toetavad, ma olen kuulnud et nad toetavad pigem arendusefaasis kui tootmise faasis, see on see sama et sul vaja selleks arendusfaasiks õlg alla, et sa saaksid ta nii heaks, selle projekti arendada, et oleks üldse mõtet minna raha küsima, praegu on, ta on isiklike kontaktide peal väga juhuslik, seda ei võeta kui ärimudelit. Kas ta nüüd on just selline sponsorlus et ma ei taha midagi tagasi saada, see võib olla ka protsenditu laen mingiks ajaks, kuid see võib olla ka toetus, mõlemad mudelid on tehtavad, aga ikkagi ta on niimoodi et inimene kes sulle toetust annab, ta peab sind armastama, ja siis ta on valmis riskima ja andma, et see tegelikult ei ole sellist nagu mudelit või sellist head süsteemi kuidas nagu öelda et näete see on see riskipiir, nii palju te saate kindlasti tagasi aga see on selline, riskiala ja näete siin on 10 projekti, valige millist te

tahate toetada. Ütleme sellist buumi praegu ei ole või sellist tava ei ole, et kuulata projekte kus sa ei tunne tegijatest võibolla mitte kedagi.“ [18]

Laenuvõimalused on filmiettevõtete jaoks suhteliselt kesised. Kuigi laenu/liisingut on erinevatel ajahetkedel kasutanud kolmandik küsitletud ettevõtetest (enamasti erialase tehnika ostuks), siis nii mõnedki on kogenud pankadepoolset äraütlemist esitatud laenu taotlustele. Üldjuhul on intervjuueeritud ettevõtjate hoiak pigem laenuvõtmise vastane, sest seda peetakse liiga riskantseks.

Eesti maksusüsteem erandeid ei soosi. See tõsiasi valdkonna ettevõtete konkurentsivõimet rahvusvahelises plaanis ei tõsta. Respondentide hinnangul ei meelita see ka välisinvestoreid siia tulema. Intervjuueeritud arvates oleks selleks, et filmigruppe Eestisse tuua, vaja ka maksusüsteemis teha teatud erandeid. Kaunis Tallinna vanalinn ja madalamad palgad ei ole piisavad argumendid, et välisinvestoreid siia meelitada, kuna siinne palgatase ja muud kulud ei puugi olla piisavalt palju madalamad.

„Üks valdkondki on ka nagu väljapoole Eestit toote-teenuse pakkumine mingisuguste filmide ja reklaamide jaoks. Ja seal on, on võib-olla, võib-olla probleemiks Eestis see, et võrreldes muude paljude Euroopa riikidega, näiteks Lõuna-Ameerika, et Eestis ei ole nagu välisinvestoritele sellist maksusoodustusi nagu on mujal. /.../ just, et tuleksid iirlased siia suure filmiga. Et just ja ka üldised tehnilised tingimused on veidi kehvad. /.../ Et ma just kevadel rääkis iirlasega, et ei, neil ei ole siin üldse, üldse palju odavam teha kui, kui kodus. Ühte, ühte sündmust tahtsid siin teha.“ [15]

„Noh, mis oleks meile oluline – ma ei tea, kas see puudutab üldse teemat – oleks oluline, et siia tuleks rohkem välisinvestoreid. Noh loodi see *Film Commission*, aga miks nad peaksid siia tulema? [...] Raha, eks ole, et kui nendel oleks siin kasulik toota, mis selleks võiks olla, paljudel *film commission*’idel on see, et nad saavad siit kohe, ütleme nad investeerivad, see raha, mis nad siin raiskavad, sellest nad saavad siin, saavad 10% kohe tagasi. See oleks argument. Lihtsalt siia tulla ei ole nii odav. Meie hinnad ja palgad ei ole enam nii odavad, et ainult see või ilus Vanalinn, et sellepärast peaksid ka siia tulema. Et seda oleks vaja. Ja seda on vaja nagu siis, ma ei tea kuidas seda riiklikult või linn või kes seda peaks nagu.“ [4]

Intervjuueeritud märkisid sedagi, et maksusüsteemis teatud erandite tegemisega saaks paremini rahastada ka Eesti oma filmide tootmist. Erinevaid skeeme pakkusid välja mitmed ettevõtjad – nn kassetimaks, käibemaksu soodustus.

„Kas maksuvabastus või et kinopiletist praegu läheb 20%, tulumaksu otsa sinna riigikassasse, mingu 18% ja 2% läheksid filmi tegemisse sest et kinopileti tulumaksu enamuse toovad meile Hollywoodi filmid, et miks me ei või Hollywoodi filmide sellest käibemaksust panna 2% oma toodangusse sisse, aga noh, nii kaua kui on Reformierakond, ta ei tee mingeid maksureformi ettepanekuid.“ [18]

Tugistruktuur

Eesti filmimaastikul on palju erinevaid erialaliituseid ja -organisatsioone. Eesti Filmi Sihtasutust (EFS) kui põhilist filmitootmise rahastajat nähakse hetkel kõige tugevama filmivaldkonna organisatsioonina. Sihtasutuse arenemisele Filmiinstituudiks on intervjuueeritud poolt seatud pigem positiivsed ootused. Küsimus on, et kas

tugiorganisatsioonid ka tegelikult toetavad nii valdkonna Eesti-sisest sidusust kui ka piirideülest koostööd?

Vastustena ilmnes üldine rahulolematus. Kuigi EFSi üheks ülesandeks on rahvusvahelistele partneritele Eesti tootjate kohta info jagamine⁴⁰, siis ei EFSist ega ka teistest AV valdkonna erialaorganisatsioonidest ei ole enamuse respondente partnerite leidmiseks abi otsinud. Tõdeti üsna ühest suust, et EFSist väliskontaktide osas abi ei loodeta, kuigi see võiks olla põhjendatud. Eesti filmi levitamisel maailmas nähakse EFSil rolli küll, kuid senisele levitamise alasele tegevusele antakse kriitiline hinnang. Leiti, et turunduse, levi ja müügi osas ei ole tugi piisav või on liiga valiv – kaasa aidatakse vaid üksikute valitud filmide turundamisele, kuid filmide enamik jääb väärilise toeta. Need ettevõtted, kes kuulusid 2011. aastal asutatud EASI klastritoetuse toel asutatud Eesti filmitööstuse klastrisse, tõdesid, et klaster võiks olla aktiivsem ühisürituste organiseerimisel ja jõulisem ühise turunduse organiseerimisel välisturgudele.

Kritiseeriti ka eestkosteorganisatsioonide nõrkust. Teadlikumad vastajad kahetsesid Kinoliidu nõrkust, kui tähelepanuväärsem oli ehk see, et enamik vastajaid seda ei maininud. Tihedamini mainiti küll Eesti Filmitootjate Liitu kui esindusorganisatsiooni, kuid seda pigem kui põhimõttelist võimalust “koos häält teha” ja vähem kui organisatsiooni, millest tõukub uusi koostööprojekte ning Eestis kui rahvusvaheliselt. Dokumentalistid olid samas suhteliselt entusiastlikud parasjagu asutatava Dokumentalistide Gildi osas – nähti, et see aitab paranda dokumentalistide positsiooni Eesti filmitööstuse struktuuris. Ka animaatorid nägid vajadust oma erialaühendusi taaselustada. Järeletootjad ent tõdesid, et neil vastavat organisatsiooni ei ole, kuid ei kõnelenud vajadusest seda ka luua. Küll leidsid paar ettevõtjat, et partnerite leidmisel on kasu nende erialaorganisatsioonide poolt korraldatud üritustest, kus on võimalik erinevate inimestega kohtuda ja seeläbi ka partnereid leida.

Kokkuvõttes saab siin aga viidata äsja Eesti Kultuuri Koja kultuuripoliitika töörühma poolt teostatud uurimusele (Ibrus, Karulin, Tafel-Viia jt 2012⁴¹), mis osundas, et need valdkonnad Eesti kultuurimaastikul, kus domineerivad tugevad eestkoste-organisatsioonid (näiteks etenduskunstid), on sisemiselt hoopis paremini organiseeritud, ning leiavad ka paremat mõistmist riigi poolt, kaasa arvatud tõhusam finantstugi. Sellest lähtuvalt on ka filmivaldkonnal soovituslik oma institutsioonide roll valdkonna sidususe ja koostööpraktikate soodustajana üle vaadata.

Küsisime ettevõtjatelt ka, kuivõrd nad on kasutanud riigi või kohalike omavalitsuste poolt pakutavaid meetmeid oma ettevõtte või tegevuse arendamiseks. Selgus, et pooled ettevõtjatest on mõnda instrumenti kasutanud. Enamasti mainiti Ettevõtluse Arendamise SA välismessi külastamise meedet, millest on osa saanud mitmed ettevõtjad ning mida taotletakse ühiselt EFSi kaudu, eesmärgiga külastada Euroopa filmifestivale ja -turge. EASist on taotletud nii starditoetust:

⁴⁰ Vaata: <http://www.efsa.ee/index.php?page=71&>

⁴¹ Adamsoo, M., Arujärv, E., Ibrus, I., Jõesaar, A., Karulin, O., Kulbok-Lattik, E., Mark, Ü., Melioranski, R.-H., Runnel, P., Rüütel, I., Tafel-Viia, K., Tali, M., Väljataga, M. (2012) ‘Eesti kultuuripoliitika põhimõisted ja suundumused’ Eesti Kultuuri Koda, Kultuuripoliitika uuringute töörühm. Tallinn.

– “Me oleme saanud küll EAS’ilt toetust ettevõtte visuaalse imago ja kodulehe tegemiseks.” [15]

kui ka kasvutoetust ja finantstuge täiendkoolituseks:

– “Ja praegu saime just kasvutoetust EAS’ilt. /.../ Ta sunnib meie eksporti kasvatama, mis on ju hea. Selles mõttes on hea. Ta sunnib ka meie müügitulu kasvatama. Mis on ka hea tegelikult. Aga samas me ise väga täpselt ei tea, kust kohast meil see piir täpselt tuleb. Kuskilt maalt tuleb see piir, et me ei suuda seda müügitulu enam kasvatada sest et me ei taha hakata projektijuhtide ettevõtteks, et me hakkame allhanget võtma. Natukene paneb ikka mõtlema, kas me suudame neid tingimusi täita ka kolme aasta pärast.” [5]

– “Ei no täiendkoolitusi oleme taotlenud jaa noh Kultuurkapitalid, EFS’id, EAS’ist täiendkoolitusi ja kasvutoetust. Mõtleme eksporditoetuse peale. No igal juhul. Kogu aeg nagu katsume nagu nendest võimalustest kinni haarata, mille, mis meie riik võimaldab äriettevõtluse arendamiseks selles valdkonnas, mida ei ole veel palju, kahjuks.” [11]

Intervjueeritute vastustest ilmnes, et EASist on toetuse taotlemisel saadud mitmetel juhtudel ka eitavaid vastuseid. Lisaks EASile on erinevaid tegevustoetusi saadud ka Tallinna ja Tartu linnadelt ning erinevatest Euroopa rahastusega programmidest.

Peamiseks probleemiks erinevate toetusprogrammide puhul nähakse liigset bürokraatiat. Samuti mainiti, et EASi stardiabi-, ekspordi-, kasvu- ja tehnoloogiatoetused filmivaldkonna ettevõtetele päris hästi ei kohandu. Näitena tõid intervjueeritud, et filmiettevõtte käivitamisaeg on pikem kui kolm aastat, mistõttu vajatakse stardiabi-laadset toetust hoopis neljandal või viiendal aastal. Intervjueeritud pakkusid, et teatud eri skeemid või tingimused võiksid olla kohandatud eraldi loomeettevõtete vajadustele vastavaks. Täiendava meetmena nähti vajadust mentori-tüüpi toetusskeemi järele, mis oleks toeks alustavatele ettevõtjatele.

– “Et kogu Eestis toetatakse eksporti. Et on eksporditoetus. Aga filmi puhul see päris nii ei tööta. Et kui ma teen, kui ma teen mingit filmi, kus ma olen tootja. Filmin seda mitte Eestis ja teen seda mitte Eesti asjast jne, ta ei vasta sellele kolmele toetuse eraldamise eeskirjas ettenähtud miinimumkriteeriumile, mis peab olema, et leiaks ta Eesti filmiga seose. Aga see on minu toode nõ. Ma teen audiovisuaalset, ma teen filmiloomingut ja millel on rahvusvaheline potentsiaal, siis kui, kui ma teeksin piimatoodet või vorsti või-või masinaehitust, siis ma saaksin eksporditoetust ainuüksi selle eest, et ma olen ekspordivõimeline, ma suudan selle ära müüa. Siis Eestis ma võin sellest rahast ilma jääda. Et sellel ei ole piisavalt Eesti pointi.” [6]

Siinkohal tuleb ära märkida, et EAS on rahastanud filmiklastri seisukohalt mitmeid olulisi tegevusi nagu: järeltootmiskeskuse MTÜ Eesti Digikeskus ja Eesti filmitööstuse ekspordiagentuuri (*Estonian Film Commission*) loomist ning Eesti filmitööstuse klatri arendamist⁴². Antud organisatsioonid ja algatused on aga veel liialt noored, et nende tulemuslikkust hinnata.

⁴² Vaata: http://www.eas.ee/et/eas/pressikeskus/uudised?option=com_content&view=article&id=1630

3.2 Nõudlus

Nõudlus on klastrianalüüsis olulisel kohal. Rahvusvaheline praktika näitab, et kui siseturu nõudlus on kõrge, võib see viia suuremate tootmismahitudeni ning suurte mahtude pealt omandatud tegevuskogemus aitab omakorda kaasa toote/teenuse kvaliteedi tõstmisele. Ehk teisisõnu: suur sisenõudlus aitaks kaasa kohalike tootjate professionaalsete oskuste kasvule. Mõningatel juhtudel võib suur nõudlus siseturul pärssida rahvusvahelist konkurentsivõimet, kuna ollakse liialt kontsentreeritud kohalikule turule. Audiovisuaalsektoris üldiselt aitab suur siseturg olla rahvusvahelisel turul hinna osas paindlik, mis üldjuhul aitab tagada müügiedu. Intervjuus käsitleti nõudluse ja turuolukorda selgitavaid teemasid peamiselt järgmiste küsimuste all (vt Kast 3).

Kast 3: Teemakohased intervjuuküsimused

- Kuidas Te hindate enda ettevõtte pakutava toote/teenuse positsiooni turul? Kas nõudlus Teie toote/teenuse järele pigem suur või väike?
- Millisele turule on Teie ettevõtte orienteeritud? A) Ainult eesti turule? B) valdavalt Eesti turule ja veidi eksporti? C) natuke Eesti turule ja valdavalt välismaisele turule? D) ainult välisturule (eksport). Põhjendage! Kas olete turu orientatsiooni aja jooksul muutnud? Miks?
- Kes on Teie projektide peamised finantseerijad/millised on ettevõtte peamised finantsallikad? (Nt levitajate eelostud.) Millised on erinevate finantsallikate proportsioonid? Kui suur osa finantsallikatest on rahvusvahelised?

Alljärgnevalt vaadatakse nõudlust mõjutavaid tegureid, millele respondendid enim tähelepanu juhtisid: Eesti turu suurus, konkurents, infrastruktuur, uued arengud AV valdkonnas.

Eesti turg on väike

Uurides respondentidelt nõudluse kohta, siis üle poole vastajatest viitasid Eesti turu väiksusele – Eesti turg on liiga väike, et sellest oleks võimalik ära elada. Filmitootmise protsess on küllaltki kulukas ja seega leiavad paljud, et üksnes kohalikule turule suunatud tegevusel ei ole mõtet ja püütakse rohkemal või vähemal määral orienteerida tegevust välisturgude poole.

– “Kõik filmid lähevad ka Eesti turule automaatselt, aga minu eesmärk on ikka maailmaturg ja kui juba maailmaturg võtab, siis eks Eesti ka võtab.” [1]

Eksport on puhuti õnnestunud nii järeletootjatel kui filmitootmisfirmadel. Tootjad püüavad haaret laiendada enamasti läbi erinevate festivalide, kuigi, nagu vastajad märkisid, on see küllalt raske, kuivõrd rahvusvaheline tunnus on vähene.

Oma ettevõtte turupositsiooni hindab ligikaudu kolmandik audiovisuaalvaldkonna ettevõtjaid positiivselt, eelkõige võib seda täheldada järeletootjate juures. Intervjuude

tulemused näitavad, et just järeldootjad on need, kes näevad, et nõudlus nende poolt pakutava järele näitab kasvutrendi. Filmitootjate puhul on nõudlus tihedas seoses valdkonna finantseerimisvõimalustega. Kuivõrd viimased on piiratud, on ka suhteliselt raske tootmist suurendada, seeläbi publikut kasvatada ja nõnda ringiga nõudlust suurendada.

— “Kui meil tehakse, ütleme kaks-kolm mängukat aastas, siis see kaob selle muu massi sisse ära ja noh, samamoodi peab harjutama inimest kodumaist filmi vaatama. Kui me teeks 10 aastat järjest 8 mängukat aastas, siis inimene nagu õpiks ja kasvaks seda filmi vaatama.” [2]

Nõudlus välismaiste võttegruppide teenindamise järele on seni olnud tagasihoidlik. Osa valimisse kuulunud ettevõtjaid leidsid, et välismaiste võttegruppide teenindamist peaks kindlasti suurendama. Mitmed respondendid omasid juba vastavaid kogemusi. Märgiti, et see on protsessina kasulik, kuna aitab töö käigus õppida ja uusi kogemusi omandada. Intervjueeritud andsid mõista, et kuigi aeg-ajalt neilt ikka küsitakse pakkumisi välisfilmide teenindamiseks, ei pruugi see alati olla tasuv tegevus:

— “No nad ei ole nii suured need tasud. Ja-ja-jaa kui venelane tahab siin filmida, no ta, siis ta loeb õudsalt raha ja-ja-jaa no ta pigistab sust viimase välja ja lõpuks päevatasud ei olegi nii suured, mis sa, mis sa teenid.” [7]

Mitmed intervjueeritud tõstsid esile, et Eesti audiovisuaalvaldkonna ettevõtete positsioon välisfilmitootjate teenindamise osas on mitmete teiste riikide omadega võrreldes kehvas seisus, kuivõrd meil puuduvad juba eelnevalt mainitud vastavad maksusoodustused:

— “Mis, mis meie jaoks olukorra raskeks teeb, on see, et järjest rohkem riike pakuvad välisfilmitootjatele maksusoodustusi. Ja kuna Eesti riik seda ei paku, siis tihtilugu võib juhtuda see, et teenusepakkuja valib x stuudio mõnes sellises riigis, kus riik annab soodustusi. Et võib juhtuda, et me ei võida mingi konkurssi, me ei saa mingisugust tööd mitte sellepärast, et me ei vasta kvaliteedi- või, või hinnanoüetele, vaid sellepärast, et meie riigis ei ole lihtsalt filmi tootmiseks soodus õhkkond. Et-et see on nagu peamine, peamine probleem, mis, mis hetkel seab meie konkurentsivõime nagu nõrgemale positsioonile.” [16]

Samuti omas osa vastajatest kogemust kaastootmise vallas. Tootjate meelest on kaastootmine võrreldes välismaiste võttegruppide teenindamisega huvitavam, kuivõrd annab suuremaid võimalusi oma loomingulist potentsiaali rakendada:

— “Siis me oleme pigem proovinud vaadata, et kas me leiame väljapoolt projekti, kus me saaksime olla nagu kaastootjad, mitte nagu ainult teenuseid osutavaid, et see oleks nagu natukene *fulfilling* eksju. Et, et me oleme aeg ajalt nagu seda teind, aga mitte eriti süstemaatiliselt, kuna me tegelikult oleme nii väiksed.” [18]

Konkurents Hollywoodi toodanguga

Rääkides vaatajaskonna suurendamisest, tõdesid vastajad selle komplitseeritust. Eesti film konkureerib kinodes Hollywoodi toodanguga ja vaid umbes kümnendik kinokülastustest on seotud Eesti filmi vaatamisega⁴³. Selleks, et meelitada vaatajaid kinno Eesti filmi vaatama,

⁴³ 2011. aastal näidati kinodes 40 Eesti filmi ja Eesti filme käis vaatamas üle 236 000 inimese ehk kümnendik kogu kinokülastajatest. Kinodes esilinastus 13 pikka Eestis toodetud kinofilmi, osa neist valmis koostöös välispartneritega. Neist 8 olid kinomängufilmid, 4 pikad kinodokumentaali ja üle mitme aasta ka üks pikk

peab respondentide sõnul olema filmi teema piisavalt atraktiivne. Samal ajal mõjutavad finantseerimise määrad seda, millist tüüpi filme tehakse:

– “Oh, nõudlus võib olla meie alal kui sul on mingi väga kollane-, ma ei tea, mingi väga pomm-teema noh.” [1]

– “Tuleb mõelda sellele, et millega meie siin Eesti turul peame konkureerima. Me peame konkureerima Hollywood’iga. Eks. Jah jaa, noh: seda Hollywood’i on nii palju siin. Jaa publik on noh, ta on juba koolitatud Hollywood’i jaoks. Kuna ta on nii kaua siin olnud ja põlvkond, juba põlvkond täiesti Hollywood’i põllu peal niimoodi üles kasvanud.” [2]

Nõudlust mõjutab infrastruktuur

Olulisima nõudlust mõjutava infrastruktuuri teemana nägid intervjuueeritud vajadust üle-Eestilise kaasaegse tehnikaga kinovõrgu väljaarendamise järele. Selleks, et tekiks suurem nõudlus Eesti filmi järele, on vaja korralikke tingimusi filmide näitamiseks ja üle Eesti.

– “Siis ma rajaksin Eestisse kaasaegse tehnikaga kinovõrgu. Näitamise võimalused looksin. Filmide näitamise võimalused. Kaasaegse, just et kaasaegse tehnikaga, sellepärast see on mõttetu näidata noh, inimene ei saa hakata Eesti filmi armastama kui ta näeb seda halli pilti ja helikuva ja muud. See on raudselt, mis ma teeksin.” [2]

Vastajad rõhutasid, et tänane olukord, kus kinod on vaid kahes suuremas linnas, pärsib selgelt nõudlust kodumaise filmi järele.

Uued arengud võivad mõjutada nõudlust

Kuigi vaid üksikud vastajad saavad täna rääkida digileviga seotud järeltulust, nähakse võimalust kasvatada nõudlust läbi uute tehnoloogiate arengu. Märgiti, et kogu filmivaldkond on uute meediaplatvormide ja levikanalite tekke järel muutuste tuules – alates Elioni VOD-st kuni moodsate ristmeedia produktsioonideni välja. Meediaplatvormide paljus, televisiooni, kino, mobiili, arvuti jne piiride hägustumine võib tuua kaasa nõudluse suurenemist liikuva pildi tootmise järele.

– „Et ma arvan, et praegu on see ajastu just, kus need platvorminduse ja ristmeedia koha pealt on rohkem õhinapõhisust kui tegelikult toimivat süsteemi. Aga sellel on tulevikku tegelikult.” [6]

3.3 Ettevõtluspraktika ja -strateegia: koostöö ja konkurentsituatsioon

Käesolev Porteri teemandi aspekt puudutab valdkonna ettevõtete tegutsemispraktikat. Lähtekohaks on, et ettevõtluspraktika muster võib kas soodustada või pidurdada valdkonna konkurentsivõimekust. Olulisteks teguriteks selle tahu osas on ettevõtete strateegiad ja nende konkurentsipositsioon, samuti tegutsejate omavahelise koostöö muster. Konkurentsi näeb Porter keskse kriitilise faktorina, mis soodustab ettevõtete arengut ja toetab innovatsiooni. Intervjuus käsitleti ettevõtluspraktika teemasid peamiselt järgmiste küsimuste all (vt Kast 4).

Kast 4: Teemakohased intervjuuküsimused

- Mitu töötajat on Teie ettevõttes? Millal võtsite töötaja(id) juurde ja miks? Mis on peamine takistus uute töötajate võtmisel? Palju saab töötajaid olema 3 aasta pärast?
- Kellest koosneb Teie ettevõtte juhatus? Kes nad on? Kas on plaanis juhatuse mudelit (lähiaastatel) muuta?
- Kas tegevjuht on Teie ettevõttes olemas? Mis põhjusel/millise eesmärgiga tegevjuhi palkasite? Kui tegevjuhti ei ole, siis kas kavatsete lähitulevikus palgata oma ettevõttesse tegevjuhti? Mis juhul?
- Kas oma toote/teenuse valmistamisel teete otsast lõpuni kõik ise valmis või kasutate kellegi teenuseid/abi (alltöövõtt, allhange, vabatahtlike abi jmt)? Kui suure osa allhanke tegemine moodustab?
- Mis on see väärtus, mida Teie firma loob? Ehk mida Te pakute? Mis mõttes ja kellele on Teie ettevõtmine vajalik? Siin mõeldud mitte ainult kliente, vaid kasusaajaid laiemas mõttes.
- Millest koosneb Teie ettevõtte toote/teenuse portfell? Mida Te müüte: toodet, litsensi, teenust? Milline on proportsioon?
- Kes on Teie ettevõtte pakutava toote/teenuse sihtgrupp? Mille alusel Teie sihtgrupp diferentseerub, kas jõukuse, vanuse või millegi muu alusel? Põhjendage! Kui suur on püsiklientide/püsitellimuste hulk?
- Kuidas Te kirjeldaksite oma ettevõtte peamist tugevust? Mis on Teie konkurentsieelis (tuumikkompetents)? Kas see on: a) unikaalsus, b) madalam hind, c) ligipääs kliendile, d) asukoht, vms.
- Kes on Teie ettevõtte peamised konkurendid? Mille poolest erinevad teistest samas valdkonnas tegutsejatest? (Mille poolest olete edukam?)
- Kuidas Te kirjeldaksite oma ettevõtte üldist ärimudelit? On see elustiili ettevõtte, elatusettevõtlus (hinge sees hoidmiseks), kasvustrateegial põhinev ettevõtlus, pika- või lühiajalise sissetuleku saamisele orienteeritud jne?

3.3.1 Ettevõtluspraktikad

Eesti filmivaldkonna maastik koosneb kümnetest iseseisvatest mikro- ja väikeettevõtetest, kes tegutsevad filmitootmise, järeltootmise ja levitamise valdkonnas. Vanuseliselt struktuurilt leidub nii kauaaegseid (enam kui 15 aastat) kui ka suhteliselt noori (5 aastat) tegijaid. Intervjuude tulemused tõid esile filmivaldkonna ettevõtete tegutsemise praktikate mitmekesisuse, mis varasemates uuringutes nii selgelt ei ole välja joonistunud:

arengustrateegiad, ambitsioonistruktuurid, tegutsemismudelid jt võivad ka samas tegevusnišis tegutsevatel ettevõtetel olla küllalt erinevad. Ettevõtete tegevuspraktikatest peegeldus nii loomeettevõtlusele omaseks peetavat elustiili orientatsiooni kui eneseteostuslikku kasvuambitsiooni. Selgelt on intervjueritud ettevõtete praktikatest tuvastatav ka organisatsiooni arendamisel baseeruv ja mis tahes muu valdkonna ettevõtlusele omane kasvuorientatsioon ja sellega seonduvad taotlused palgalise tegevjuhi ja rollide parema jaotamise osas. Kokkuvõttes on intervjueritud ettevõtetest lähtudes audiovisuaalvaldkonna ettevõtlusmaastikul täheldatavad ja enam-vähem proportsionaalselt ka esindatud kolm tüüpi: tüüp 1 – kasvuorientatsiooniga ettevõtted, tüüp 2 – kasvu ja elustiili kombineerijad ja tüüp 3 – elustiili orientatsiooniga ettevõtted. Kasvuorientatsiooni või selle tunnuseid omavad ettevõtted tegutsevad järeltootmise valdkonnas koos sellist tüüpi filmitootmisettevõtetega, kes lisaks pakuvad ka erinevaid teenuseid nagu võteteenus, montaažiteenus, tehnikarent jt, mis võimaldavad neil garanteerida püsissetulekut ja seeläbi tasakaalustada projektipõhist filmitootmist. See on andnud neile ettevõtetele võimaluse areneda organisatsioonilises plaanis – omada põhipalgaga töötajaid. Seevastu elustiili-suunitlusega ettevõtted on valdavalt filmitootmisega tegelevad ettevõtted, kus teenuse osakaal on pigem väike või puudub üldse. Sestap on ka nende tegevus projektipõhine ning meeskonnad piirduvad sageli ühe-kahe inimesega. Vajab siiski lisamist, et projektipõhisus on ka teiste loomevaldkondade ettevõtete seas laialt levinud praktika.

Erinevate ettevõtluse karakteristikute lõikes diferentseerusidki ettevõtjad enim organisatsiooni arendamise ja kasvuperspektiivi olemasolu poolest. Kolmandik intervjuerituteist nägi võimalust ja vajadust töötajate arvu suurendamise järele ning kes ettevõtte arengut kasvuorientatsiooni võtmes kirjeldasid. Need kaks tegurit olid ka ühed peamised karakteristikud, mis liigitasid ettevõtjaid, kas tüüpidesse 1 ja 2 või siis tüüpi 3. Keegi tüüpi 3 kuuluvatest ettevõtetest ei näe kas võimalust või ei soovi töötajate arvu ettevõttes suurendada ning samuti ei pea keegi tüüpi 3 ettevõtetest vajalikuks tegevjuhi palkamist (mis arvestades nende ettevõtete väiksust on ka põhjendatud). Kõik tüüpi 3 liigitatud ettevõtted on ise pidanud oma ettevõtet elustiili-ettevõtteks ning ei ole näinud kasvu võimalust. Võrreldes tüüpide 1 ja 2 ettevõtetega, peavad tüüpi 3 hulka kuulujad konkurentsi tihedamaks. Seda seletab loogiliselt asjaolu, et tüüpi 3 ettevõtted konkureerivad avaliku sektori filmirahadele ning kuna filmitootmise kõrval teenuse pakkumine on marginaalne või puudub üldse, siis moodustab filmitootmisraha ka nende peamise sissetulekuallika. Konkurentsipositsiooni hindas väga heaks ja/või nõudlust kasvavaks eelkõige selgelt kasvule orienteeritud ettevõtjate grupp (tüüp 1). Kasvuorientatsiooniga ettevõtlustüübi alla liigitusid kõik nooremad (tegutsenud viis ja vähem aastat) ja teisalt pikaajaliselt tegutsenud (15 ja enam aastat) ettevõtted. Vähemasti osaliselt võib noorte tegijate sattumist sellesse gruppi põhjendada ulja ambitsioonikusena, kuna räägiti kavandatavast ja eeldatavast kasvuperspektiivist, mida vanemad tegutsejad oma kogemustest tulenevalt võisid kirjeldada märksa tagasihoidlikumalt. Pikaajaliselt tegutsenud ettevõtete sattumist kasvuorientatsiooniga gruppi peegeldab aga nende jätkusuutlik ja sissetöötatud tegevusmudel.

Kõigi kolme tüüpi ettevõtjatele on ühtmoodi omased mitterahalised motivatsioonitegurid: tegutsemise ajendina tähtsustavad nad sõltumatust ja eneseteostust enam kui kasvu ja kasumiteenimise eesmärke. Kõige vähem oligi intervjueritud ettevõtjate seas erinevusi motivatsiooni tüübi osas – põhimõtteliselt kõik on motiivilt võimalus- (ja mitte vajadus-)

ettevõtjad. Enamikke intervjueritud ettevõtetest (osaliselt tüüpi 2 ja täielikult tüüpi 3 esindajaid) iseloomustab laiemate (sotsiaalsete) eesmärkide põhine väärtusmudel: ettevõtte on loodud selleks, et arendada Eesti filmikultuuri, pakkuda esteetiliselt ja intellektuaalset elamust, luua väärtfilme, hoida elus *off mainstream* kino jne. See iseloomulik joon toob esile nende ettevõtete selge sarnasuse teiste loomevaldkondade ettevõtetega. Kolme tüüpi ettevõtetele on läbivalt omane rahvusvaheline tegevusareen: kas siis juba olemasolev või edasise arenguperspektiivina taotletav. Selle poolest erinevad AV valdkonna ettevõtted paljude teiste valdkondade väikeettevõtetest. Poliitikakujundamise seisukohalt vaadatuna järeldub selle ühtse joone olemasolust üks võimalikke toetussuundi, millest saaksid kasu enamik selles valdkonnas tegutsejatest.

Alljärgnevalt vaadeldakse neid kolme gruppi lähemalt, kirjeldades sellesse kuuluvaid ettevõtteid nelja karakteristikute tüüpi lõikes nagu:

- **ettevõtja karakteristikud**, mis hõlmab motivatsiooni tüüpi, varasemat ettevõtluskogemust, haridustaset ja ettevõtte alustamisel kaasatud inimeste hulka;
- **ettevõtte karakteristikud**, mille all vaadeldakse töötajate arvu ja selle suurendamist, omaniku ja juhtimistasandi vahekorda ja omandi kontsentratsiooni küsimust;
- **juhtimisstrateegia muster**, mis puudutab turu positsiooni, uute toodete/teenuste arendamist, ärimudeli orientatsiooni ja hinnakujunduse aluseid ning valmidust/võimekust täiendavate finantside kaasamiseks;
- **ettevõtte väliskeskkonna faktorid**, mis seondub konkurentsituatsiooni hindamisega.

Karakteristikute ja intervjuuküsimuste seosed ning karakteristikute olemasolu intervjueritud ettevõtetel on lähemalt kirjeldatud lisas 3 tabelites 1 ja 2.

Tüüp 1 – kasvuorientatsiooniga ettevõtted

Sellesse tüüpi liigituvad ettevõtted, kelle puhul ilmnes kasvuorientatsiooni tunnusjooni enam kui poolte tegurite puhul. Intervjueeritud ettevõtete hulgas oli neid 6, s.t kolmandik intervjueeritud 19 ettevõttest. Sellesse gruppi kuulujate näol oli tegemist mitmekesise seltskonnaga: enamik tegutsevad järeltootmise valdkonnas, osad filmitootmise valdkonnas, pakkudes järeltootmise või muud teenust lisaks filmitootmisega tegelemisele ning ühe põhitegevuseks on filmilevitamine. Kolm selle tüüpi ettevõtet on noored – asutatud vähem kui viis aastat tagasi ning kolm asutatud kümme ja enam aastat tagasi.

Ettevõtja karakteristikud

Selle grupi ettevõtjate jaoks seondub ettevõtlus**motivatsioon**⁴⁴ nii uute või kasutamata ideede realiseerimise taotluse kui püüdlusega suurema iseseisvuse ja sõltumatuse poole. Antud tüüpi esindajate jaoks tulid esile eeskätt kaks motiivi: 'ennast teostada' ja 'võtta vastu väljakutse'. Üks selle tüüpi esindajatest väljendas selgelt (ka) kasumi teenimise motiivi:

“/.../ Ettevõtlusega tegelemise motiiv võib olla ainult üks, see on kasumi teenimine. Aga selles valdkonnas nagu kasumi marginaali nagu nii, ei eksisteeri nagu nii suuresti. /.../ Sa lihtsalt pead oskama leida seda oma nišši või oskama oma toodet nagu müüa. Olgu see siis nagu ArtHouse kino, olgu see nagu kommertskino, olgu see nagu kasvõi reklaami tegemine. /.../ üks motiiv, sisemine motiiv on ikkagi midagi luua. Äriline motiiv on sellest loomingust teenida nagu kasu.” [11]⁴⁵

Neljal sellesse gruppi kuuluvast ettevõtjast oli **varasem kas juhtimis- või ettevõtte loomise kogemus**, sealjuures ühel oli neist olid olemas mõlemad kogemused. Haridustausta osas on kolm ettevõtjat kuuest omandanud teoreetilisi **teadmisi majandusvaldkonnas**, seda eeskätt läbi erinevate täiendkursuste ja -koolituste. Antud tüüpi ettevõtjad iseloomustab **ettevõtte alustamine** meeskonnaga. Nelja ettevõtte puhul asutati ettevõtte meeskonnaga ning partneriga ehk kahekesi alustajaid oli üks. Enamate inimeste kaasamise põhjenduseks oli enamasti erinevate kompetentside kombineerimine. Tsiteerides:

“Minul on nagu selline taust, mis lubab mul töötada äris ja loomes. Teisel partneril, /.../ oli taust, mis lubas tal töötada animaatorina – tal oli see tugev oskus. Ja siis kolmas partner oli veel suurema baretiga, noh, ütleme, et veel suurem kunstnik.” [5].

Ettevõtte karakteristikud

Töötajate arvu poolest on pea kõigil sellesse tüüpi kuuluvatel ettevõtetel neli või enam töötajat ning ühel neist enam kui 10 töötajat, millest tulenevalt liigitub antud ettevõtte mitte enam mikro- vaid väikeettevõtteks. Seega on antud tüüpi ettevõtete puhul tegemist

⁴⁴ Vaata ettevõtlusmotivatsiooni tegurite esinemist ettevõtjatel lisast 5.

⁴⁵ Siin ja edaspidine viitab tsitaadi järel olev number intervjueeritule analüüsi tarbeks omistatud koodile.

organisatsioonidega, kus rohkemal või vähemal määral on kaasatud erinevate kompetentsidega inimesi ning eksisteerib ka rollide jaotus. Viis ettevõtet kavatseb ka **töötajate arvu suurendada**, mistõttu kannavad sellesse tüüpi liigituvad ettevõtted lisaks muule ka olulist rolli tööandjana. Enamasti nähakse, et lähema kolme aasta jooksul võetakse juurde üks-kaks töötajat:

„Kui kõik hästi läheb, siis 3 aasta pärast, 3 aasta pärast ilmselt, ilmselt võib olla on 1–2 inimest juures, jah.“ [11]

„Ma hea meelega näen ikka, et siis on, siis on võib-olla kaks töötajat rohkem ja üks neist peaks kindlasti olema see, kes tegeleb siukse turundamise ja kommunikatsiooni poolega või-või midagi sinna kanti. Ja teine inimene, kuna me tunneme puudust, sellest, et meil on ka juhendajat nõ rohkem vaja, siukseid nõ õppejõu tüüpe, professionaale, kes ei oleks mitte lihtsalt, et oleks õpetaja või ainult filmitegija, vaid kes on nagu seal, seal vahepeal.“ [10]

„Et see tegelikult võiks tähendada et firma peaks jälle laienema ja inimesed kes sinna tööle võetakse, peaksid nagu rohkem segmenteeruma /.../“ [18]

Üks selle ettevõtete tüübi esindajatest leiab, et töötajate arv võiks suureneda 30 inimeseni:

„/.../ praegu ongi see, et me üritame pisut agressiivselt välisturul, välisturgudele ka nagu siseneda /.../ noh, ma arvan, et kui jõuaks kuskil 30 kanti, siis võiks hakata edasi mõtlema, mis, mis sealt nagu edasi teha, et. Et siin ongi see, et, et me Eestis, Eesti turu jaoks ei ole nii suurt ettevõtet vaja.“ [8]

Oluline iseloomustav tegur selle tüübi ettevõtete puhul on ka see, et nad tähtsustavad **tegevjuhi** olemasolu ettevõttes. Ühes ettevõttes on tegevjuht juba palgatud ning ülejäänud näevad vajadust selleks. Tsiteerides:

„Jaa, oleme [mõelnud palgata tegevjuhti]. Korduvalt oleme. Jaa paraku korduvalt-korduvalt oleme. Jaa: oleme intervjuusid teinud, läbi rääkinud, aga ei ole leidnud õiget inimest.“ [11]

„Seda [tegevjuhi palkamist] on päris mitu korda mõeldud, et tahaks seda teha. Aga seal me kardamegi seda, et väljapoolt tuleval siis tegevjuhil võib olla ütleme see palgaline ambitsioon niivõrd kõrge, mida siin Eestis praegu ei suuda talle maksta. Aga /.../ täna enam nii väga ei näe seda, et see on nüüd Eesti firma, vaid pigem ma näen seda, et see on Euroopa firma, et tahakski ise nii mõelda ka. /.../ Et selle koha pealt ongi see kui läheneda laiemalt, siis need võimalused on ka suuremad.“ [8]

Lisaks nägid kaks selle grupi ettevõtjat vajadust ka **finantsjuhi** palkamise järele:

„/.../ [tegevjuht] on olemas ja mina olen /.../ nüüd lähtuvalt sellest mis meil, kuidas meil läheb, ja kuidas me areneme et tõenäoliselt ühel hetkel võib osutada vajalikuks tugevama finantsjuhtimise tekitamine, /.../ vaja finantsjuhtimist parandada mis tähendab seda, et tõenäoliselt siis keegi finantsinimene võiks olla ka juhatuses.“ [19]

„/.../ mina tunnen sellest väga puudust, et kaasata kedagi, kes tunneb finantse, kes tunneb ärimaailma, kes teab kuidas investeringuid üldse pardale tuuakse, kes oskaks läheneda ükskõik kas erasektorile või fondidele ärijuhtimispõhimõtetest lähtuvalt, mitte see et ma räägin „oo, X on nii suur tegija, andke talle raha“, see ei ole see. Tegelikult sa pead nagu ära põhjendama et meil järgmise 3 aasta jooksul on meil sellised projektid, sellised võimalused, et mina ei tunne selles valdkonnas end nii kindlalt /.../ sellist äriharidusega inimest meil ei ole, meil on kunsti haridusega inimesed tööle. Et see [finantsjuht] on puudu küll, ütleks ma.“ [18]

Kokkuvõttes saab selle tüübi ettevõtete puhul kõnelda selgelt tunnetatud vajadusest juhtimiskompetentside kaasamisest ettevõtte arendamiseks. **Omandi kontsentratsiooni** taotlust saab täheldada üksnes ühe selle tüübi ettevõtte puhul. Pigem võib täheldada vastupidist suundumust: töötajate osanikuks tegemist nähakse ühe võimaliku motivatsiooniinstrumendina.

Juhtimisstrateegia muster

Oma **туру positsiooni** mõtestamisel iseloomustab antud tüübi ettevõtjaid positsioneerimine pakkumaks midagi, mida kas teised ei paku või mida varem ei ole tehtud või pakkuda midagi teistmoodi või uut lähenemiseviisi. Tsiteerides:

– “Ma arvan, et see väärtus seisneb selles, et see, mida me pakume, on miski, mis on värske, mis on võibolla natuke teistmoodi ja mis on eesmärgipärane. /.../ me üritame teha midagi sellist, mida ei ole varem tehtud. Me ei ürita küll kogu aeg jalgratast leiutada, peaga vastu seina joosta, vaid läheneda natuke teistmoodi – saada natuke teistsugusem tulemus, et seeläbi ka ennast arendada. Me ei taha teha neid asju, mida on ka varem tehtud.” [5]

– “Üks pool on kindlasti siuke väga egoistlik, et teha midagi sellist, mida varem pole tehtud.” [8]

Seda tüüpi esindavad ettevõtted nägid sageli, et ka nõudlus nende toodete järele on kas suur või suurenenud:

– “See on praegu tegelikult vist kasvav ikkagi. Selles mõttes, et ta on noh ikkagi mingi trendi mõttes võib ju ütelda julgelt, et see on kasvav. Pidades silmas, et-et vähemalt kuidas me tunnetame seda. Nii et-et jah, paranev.” [10]

– “Nõudlus on olemas sellele meie poolt pakutavale teenusele, et, see ei, see on aastast aastasse nagu kasvav, et kui, kui nagu vähenev.” [8]

– “Nõudlus on suur /.../ siamaani on tööd rohkem, kui jõuaks ära teha.” [5]

Seega saab kokkuvõttes väita, et seda tüüpi esindavatel ettevõtetel on olemas nii ülevaade turust kui ka selge arusaam oma tegevusnišist seal.

Võrreldes tüüpidega 2 ja 3 on seda tüüpi esindavatele ettevõtetele iseloomulik ka tegelemine **uute toodete/teenuste arendamisega** – siiski ei saa seda pidada valdavaks, kuna seda võib täheldada üksnes kahe ettevõtte puhul kuuest (see on aga siiski näitaja, mis eristab neid ülejäänud tüüpide ettevõtetest).

Ärimudeli orientatsioonilt, arvestades nii ettevõtja enda hinnangut, kui ka ettevõtlusesse suhtumist näitavate väidete kogumi pealt arvutatud koondhinnangut (vaata ka lisa 4), on selle tüübi kuuest ettevõttest kaks sellised, kus kasvuorientatsioon oli nii ettevõtja enda väljendatud ettevõtte strateegia kui ka peegeldus tema suhtumisest ettevõtlusesse. Kõik sellesse gruppi kuuluvad ettevõtted nõustusid täielikult väitega ‘oluline on hoida oma ettevõtet kasumis’. Samal ajal nõustusid kõik selle tüübi ettevõtjad ka väitega, et ‘oma tööst rõõmu tunda on olulisem, kui teenida sellega palju raha’, mis viitab jällegi elustiili ettevõtluse tunnusjoonele. Vaadates ettevõtjate endi hinnangut, on kuuest antud tüübi ettevõttest kolm pidanud end ise kasvustrateegiaga ettevõtteks ning kolme puhul ilmneb kasvuorientatsioon

peegeldusena ettevõtja suhtumisest ja arusaamadest ettevõtja rolli, tegutsemismotiivide ja -mustrite kohta.

„Ikkagi pikaajase perspektiiviga kasvule orienteeritud ettevõtte, et, et see on oluline, et tuleks uusi ja uusi siis kliente. Ja samas ka see töö tegijate arv kasvaks. Vastavalt. Et, et elustiili ettevõtte kindlasti ei ole. Et, et loomulikult võib-olla /.../ kõigi jaoks ei ole see rahaline pool nii väga tähtis. Aga ettevõtte arengu jaoks ma ikkagi täna määrän, et see on.“ [8]

Kasvamise ja laienemise perspektiivide osas on eraldi oluline esile tõsta antud tüübi ettevõtete plaanitud **orienteeritust ekspordile ja rahvusvahelistumisele**: ühe ettevõtte tegevus on juba selgelt rahvusvahelistunud ning viis ettevõtet näeb edasise arengu keskse märksõnana liikumist rahvusvahelistele turgudele.

„Tegelikult meie mõtleme praegu kui me räägime ekspordist, ikkagi pigem sellele, et me müüme välisprofessionaalidele, see on see *business* ekspordist ja me peame silmas, et me oleme väga suure kompetentsi pagasiga firma kes on teinud väga erinevatel aegadel erinevaid projekte /.../ minu arvates see *business to business* ekspordist on Eestis palju õigem tee, kuna kõik muu on juhuslik, see sõltub sul ikkagi talendist, tähtede seisust, ma ei tea millest, maailmaturust, et sul jumal sel aastal ei tuleks James Bond või Harry Potterit, eksju, et see on nii ettearvamatu.“ [18]

„Praegu on kuskil 20% kanti, mis väljastpoolt tuleb, aga see on, peaks olema täpselt vastupidi, et Eestis peaks olema 20% ja väljastpoolt peaks olema 80%. Et see on siukene ideaal, mis võiks selle järgmise ma arvan viie aasta jooksul realiseeruda.“ [8]

„/.../ rahvusvahelistumine, selles mõttes et ikkagi et murda nagu selgelt välja rahvusvahelisele areenile, täna me oleme ikkagi noh, selles mõttes, nagu Eesti filmitootmisettevõtte aga me tahaks saada nagu rahvusvaheliselt arvestatavaks filmitootjaks, partneriks.“ [19]

Antud tüübi ettevõtteid iseloomustab ka juba olemasolev **rahvusvaheline koostöövõrgustik** – regulaarset suhtlust ja paljude kontaktide olemasolu välispartneritega märkisid enamik antud tüübi ettevõtetest:

„Filmi tootmise ja levitamise valdkonnas on [koostöövõrgustik] väga rahvusvaheline. Seal ei ole nagu mingit küsimust, selles mõttes me praktiliselt kõigi oma oluliste filmidega suhtleme mingisuguste Euroopa levitajatega, põhimõtteliselt küll Euroopa põhine, mitte siis niivõrd Aiasse või Ameerikasse ulatuv. Aga jah, pigem rahvusvaheline kui kohalik.“ [19]

„No meil, meie mõttes ikka tegelikult on [koostöövõrgustik rahvusvaheline], seepärast, et nagu ma ennem ka ütlesin, minu arvates on 19 seda välisriiki, kus me oleme noh nõ käinud ja oma tööd teinud ja kus me antud hetkel teeme ka ju ka praegusel tänasel päeval oleme väga konkreetselt nuginii nelja, hetkel nelja erineva riigiga konkreetselt nagu seotud.“ [10]

Antud tüübi ettevõtete puhul tuleb iseloomuliku karakteristikuna esile ka valmidus **täiendavate finantside kaasamiseks** ettevõtte arendamiseks. Neli ettevõtet kuuest on kas kaasanud või püüdnud kaasata investorit või võtnud laenu. Lisamärkusena tuleb öelda, et investorite kaasamise osas ollakse siiski pessimistlikult meelestatud – s.t et ei usuta nende soovi investeerida audiovisuaalvaldkonna (eriti just filmitootmise) ettevõttesse. Seda näitlikustavad ilmekalt järgmised tsitaadid:

„/.../ tänases olukorras see [investori kaasamine] tundub nagu pigem lotovõiduna kui asjana mida sa saad reaalselt kuidagi noh nõ mille nimel töötada /.../ nagu üks produtsent ütles, et kui saada nagu filmitööstuses miljonäriks, et siis peab alustama miljardärist. Et mulle tundub, et sellisel noh aktiivsel kapitalil on nagu muid valdkondi kus nad saavad ennast, kapital saab ennast palju kiiremini

ja efektiivsemalt kasvatada et see jah, siukene investori leidmine on pigem see et sa tõesti leiad kellegi kes millegipärast nagu väga tunneb huvi filmitööstuse vastu ja sellele väga kaasa elab ja tahab sinna raha matta onju. Noh, see võibolla kõlab noh, võibolla ma ei peaks seda ütleva aga täna ma arvan et nagu see et ükski terve mõistusega investor filmi tootmisettevõttesse väga investeerida ei taha pigem nagu.“ [19]

“Jaa, on näiteid. Kahel filmil on tulnud oma mingisugusest 8–10% eelarvest sisse, mis on nagu väga hea sõna. [Ja ühe teise juhtumi puhul] me võtsime ühe investeerimisfirmaga ühendust, tegime sellise paketi, pakkusime välja erinevatele nende investeerimisfirma teenuseid kasutatavatele firmadele, pakkusime välja võimaluse, osaleda projektis, nagu erinevates staadiumites, et kas osaleda *product placement*’iga, osaleda turunduses, olla seotud nagu sel hetkel kui me filmiga välja tuleme, või panna raha sisse, rahaga kahes variandis, kes on valmis väiksema summa andma nõ kingitusena, ja kes on suurema summa valmis andma mingisuguse investeerimisprotsendiga, juhul kui vaatajate arv tuleb alates sellest numbrist, et tegelikult noh me mõtlesime välja neli sellist erinevat skeemi, ja pöördusime ikka oma 200 inimese poole, ja ütleme niimoodi et pidime pöörduma väga mitu korda enne kui üldse mingisugune resonants tuleb, ütleme niimoodi et *outcome* oli väga väike /.../ aga midagi tuli, see piir ei tulnud täis mida me tahtsime, aga midagi tuli, ja nüüd minu mõte ongi selles et taguda rauda sealt edasi, /.../ ja noh see on see millega ma praegu tegelen, et mul on järgmised projektid arenduses, just finantseerimisarenduses, nad ongi küsinud et kas sellest vastukajast, mis sellest ringist nüüd tuleb, äkki hoopis sellest tekib mingi investeerimisvariant teisele filmile, sellised katsed on meil praegu õhus.“ [18]

Ettevõtte väliskeskkonna faktorid

Antud tüübi ettevõtteid iseloomustab ka hea **konkurentsipositsioon**. Sellesse gruppi kuulujad näevad, et neil on oma konkurentide kõrval mitmeid olulisi eeliseid või siis leiavad, et tulenevalt nende profiilist otsesid konkurente neil ei olegi. Nad suhtuvad oma konkurentidesse positiivselt, nähes neid koostööpartneritena ettevõtte konkurentsivõime tõstmisel, sh näiteks rahvusvahelistumisel.

“/.../ üks tugevusi on meil [spetsiaalne tehnika]. /.../ Eestis, Eestis ainukesena, kellega võib-olla saaks öelda, et on mingisugune konkurents, on [üks ettevõtte]. Et samas nendega me oleme koostööd ka päris palju teinud, /.../ Et, et siukest nagu võitlust nugade peal ei ole. Et me saame üksteisega hästi läbi. Et, et ma arvan, et see on oluline just selle koha pealt, et, et kui võtta seda, et jagamisel on ainult Eesti pirukas, siis, siis nagu võiks kakelda. Aga, aga samas kui eesmärk on tegelikult mõlemal poolel suurem, et siis võiks nagu rohkem koostööd teha.“ [8]

“See [konkurents] on ka selline naljakas asi, et kuna see valdkond on nii spetsiifiline, siis me võime lugeda oma konkurentideks kõiki, kes liigutavad pilti. Samas me ei saa lugeda enda konkurentideks mitte kedagi, sest keegi ei oska niipalju erinevaid tehnikaid korraga teha nagu meie.“ [5]

“Mina näen konkurentidena ikkagi Eestis teisi sama taseme firmasid, ja tegelikult on nad konkurendid ainult selles mõttes, et kas neil tulevad paremad ideed kui meil, et noh, et tegelikult me oleme nende samade firmadega ühes samas liidus, et me oleme kolleeg-konkurendid, see on see positiivne konkurents /.../ me näeme konkurentidena ikkagi sama kompetentsiga inimesi, kellel on sama moodi, otsivad huvitavaid ideid ja mõtlevad nagu samamoodi, et me mingil hetkel vahetame muljeid ja vahetame mõtteid eksju, tänu sellele on tekkinud üks arusaam et nii need asjad võiksid käia /.../ et selles mõttes ma seda nüüd küll niimoodi ei ütleks me nüüd ühe projekti pärast hirmsasti nüüd kõik kangesti võitleks või pigem see on sama kompetentsi tasemega firmad ja neid ei ole väga palju, neid on paar tükki ja nendega me teeme koostööd eksju. Et noh selles mõttes ta on kollegiaalne üksteise isegi nagu innustamine mingi arengu mõttes, eksju.“ [18]

Tüüp 2 – kasvu ja elustiili kombineerivad ettevõtted

Antud tüübiks klassifitseeriti ettevõtted, kel kasvu orientatsiooni tunnusjooni esines poolte tegurite osas (9–10 teguri osas 19st). Intervjueeritud ettevõtete hulgas oli neid viis. Sellesse gruppi kuuluvate ettevõtete ühisnimetajaks on filmitootjad, kes aga lisaks filmitootmisele pakuvad nad ka erinevaid teenuseid nagu võtteteenus, montaažiteenus, tehnikarent jt. Seega on nende ettevõtete portfell üldjuhul mitmekesine, koosnedes mitmest erinevast artiklist. Kõik sellesse tüüpi kuuluvad ettevõtted on kauaaegsed tegutsejad – tegutsenud enam kui 15 aastat, s.t loodud Eesti taasiseseisvumisperioodi algul – aastatel 1992–1996.

Ettevõtja karakteristikud

Sarnaselt eelmisele tüübile on ka antud tüübi ettevõtjad oma **motiivilt** nn võimalusettevõtjad. Samas olulisima motiivina antud tüübi esindajate jaoks prevaleerus järgmine: 'töötada endale meeldival viisil ja sobivas rütmis'. **Varasemat juhtimis- ja/või ettevõtluse alustamise kogemust** omavad kõik sellesse tüüpi kuuluvad ettevõtjad. **Majandusalane haridus** on aga üksnes ühel selle tüübi ettevõtjal. Ettevõtet on sellesse tüüpi kuuluvad ettevõtjad alustanud nii üksinda kui mitmekesi. Kaks viiest selle tüübi ettevõtjast **alustas ettevõtte** kahe või enama inimesega: üks koos partneriga ning üks suurema meeskonnaga.

Ettevõtte karakteristikud

Töötajate arv sellesse tüüpi kuuluvatel ettevõtetel varieerub. Ühel selle tüübi ettevõttel on enam kui 10 töötajat ehk tegemist on väike- ja mitte enam mikroettevõttega. Kolmes ettevõttes on neli ja enam töötajat ning ühes ettevõttes alla nelja töötaja. **Töötajate arvu suurendamist** plaanivad kaks selle tüübi ettevõtet:

_".../ et siia tekib uusi nooremaid inimesi, /.../ kindlasti noh on ütleme uut põlvkonda vaja, noh oleks väga lahe kui siin tegutseks nooremad inimesed ka." [17]

_"Ehk siis kasvamine: allosakondade moodustamise näol. Et tekiks ka nagu valdkonnajuhid. Firma sees. Võib-olla see oleks nagu organisatoorne kasv." [9]

Sarnaselt eelmisele tüübile näevad ka antud grupi ettevõtted vajadust tegevjuhi palkamise järele. Kahes ettevõttes on juba **tegevjuht palgatud** ning kaks plaanivad seda teha.

_"No jaa tegevdirektor [olla] on kõige nagu tüütum tegevus selle asja juures. Kui tsiteerida klassikuid, siis see on puhas kusekurnamine /.../ kurnamised tahaks ära jätta enda pealt täielikult /.../ Momentaalselt kohe [palkaks tegevjuhi] kui, kui tuleb mingeid suuremaid pikemaajalisi lepinguid sisse." [6]

__“Olen kaalunud. Ehk siis, aga ma olen näinud enda sees samamoodi teatavat võib-olla küündimatust, otsustada /.../” [9]

Omandi kontsentratsiooni taotlust ei saa täheldada ühegi selle tüübi ettevõtte puhul. Pigem saab, sarnaselt tüübi 1 ettevõtetele, täheldada vastupidist: töötajate osanikuks tegemist nähakse ühe võimaliku motivatsiooniinstrumendina.

__“Ma väga loodan et on elujõus ja on noorem, et on tekkinud nooremaid inimesi, et noh me ei tea neid lahendusi, et kas see toimub osaluse laienemise arvelt või või /.../. Et noh täpseid lahendusi ei tea.” [17]

__“Et meil on olnud mõte jah laiendada oma töötajate arvel välja ka, aga: siis muutusid korraks ajad, inimeste motivatsioonid muutusid ja siis need asjad jäid venima. No küll on tütar-ettevõtte loomine on olnud pikka aega nagu päevakorras.” [6]

Juhtimisstrateegia muster

Oma **turupositsiooni** mõtestamisel on antud tüübi ettevõtted tunduvalt vähem kirjeldanud seda läbi millegi sellise pakkumise, mida teised ei paku – seda on teinud kaks viiest selle tüübi ettevõttest. Valdavalt on antud tüübi ettevõtjad mõtestanud oma ettevõtte rolli eesti kultuuri jätkusuutlikkuse toetamisel – kas läbi filmikultuuri arendamise või visuaalmeediumi tähtsustamise ajaloolise mälu talletamisel. Seega domineerivad on laiemad (sotsiaalsed) väärtused ja eesmärgid, mida loome-ettevõtjatele peetakse sageli omaseks.

__“/.../ meie ettevõtte põhiväärtus on kõrgekvaliteedilise meelelahutuse loomine.” [16]

__“Me talletame ikkagi audiovisuaalmeediumile selget kultuurilugu. See on nagu esmane tegevus, mida me teeme nüüd raudselt.” [6]

Võrreldes tüübi 1 ettevõtetega olid antud tüübi ettevõtted nõudluse osas kriitilisemal positsioonil, viidates konkurentsi tihenemisele aja jooksul aga ka üldise keskkonna ebasoodsusele, pidades siin silmas rahastamise vähesust ja filmispetsiifiliste maksusoodustuste puudumist, mis asetab Eesti filmitootjad rahvusvahelises võrdluses kehvemale positsioonile. Tsiteerides:

__“Kui me räägime, kas telesaateid nõutakse. Nõutakse. Kui me räägime sellest kas dokumentaalfilmil on mingigi väljund. Põhimõtteliselt on. Tal on väljund, meil pole ükski film näitamata jäänud seni. /.../ Aga kui me räägime dokfilmi: rahastamisest /.../ nagu muutumatu 2007. aastast ja selle aja jooksul on tarbijahinnaindeks 20% muutunud. Ehk tegelikult me saame 2012 vähem raha kasutada dokfilmi tootmiseks kui 2007, 20% vähem. Ja tegijaid on rohkem tulnud. /.../ Ja raha on vähemaks jäänud.” [6]

__“Kui puhtalt nüüd vaadata meie firma kompetentsi, siis oleme me päris heal positsioonil. Mis, mis meie jaoks olukorra raskeks teeb, on see, et järjest rohkem riike pakuvad välisfilmitootjatele maksusoodustusi. Ja kuna Eesti riik seda ei paku, siis tihtilugu võib juhtuda see, et teenusepakkuja valib X stuudio mõnes sellises riigis, kus riik annab soodustusi. Et võib juhtuda, et me ei võida mingit konkurssi, me ei saa mingisugust tööd mitte sellepärast, et me ei vasta kvaliteedi- või, või hinnanogetele, vaid sellepärast, et meie riigis ei ole lihtsalt filmi tootmiseks soodus õhkkond. Et-et see on nagu peamine, peamine probleem, mis, mis hetkel seab meie konkurentsivõime nagu nõrgemale positsioonile.” [16]

Uute toodete/teenuste arendamise tähtsustamist antud tüüpi kuuluvate ettevõtete toimumispraktikatest otseselt ei peegeldu. Vähemasti ei ole ükski selle tüübi ettevõtetest märkinud, et nad katsetaks pidevalt millegi uuega.

Ärimudeli orientatsioonilt (s.h nii ettevõtja enda hinnang kui ka ettevõtlusesse suhtumist näitavate väidete kogumi pealt arvutatud koondhinnang) on antud tüübi ettevõtetele pigem omane 'elustiili ettevõtte-tüübile' sarnane hoiak. Ükski selle tüübi ettevõtetest ei leidnud ise, et nende ettevõtte puhul on tegemist kasvule orienteeritud ettevõttega. Tsiteerides:

_"Pigem elustiil. Et see ongi see, mis on mul juristist kaasomanikega pidevalt vestluse teemaks. Et mind ei huvita: kasvatada. Lahe oleks kui ta oleks nagu väga palju suurem, aga siis oleks hoopis teine värk. Et selles raamis ja nagu selle filosoofia raamis, mis praegu on, ei saa teda väga palju kasvatada. Saab veel võib-olla poole suuremaks teha, siis on, ei ole enam pere. Siis on tootmisettevõtte, mis puhtalt manageerib ainult ja palkab igaks asjaks mingi uue asja ja. Et lihtsalt oma kontorit jaa-jaa korraldada ja delegeerid kogu aeg asju. Et see ei ole päris see, [...] mida praegu väga ei tahaks. Mina ei tahaks seda." [6]

_"Ma ei tea. Ma arvan, et on teatavalt, teataval määral nagu elustiili ettevõtlus. Kindlasti osaliselt ka nagu ütleme kindlasti elatusallikas on nagu vältimatu. /.../ Ta ikka, ta elustiil. Jaa-jaa ikkagi mingi oma mingi võimalus seda nõ ikkagi me räägime paljuskki ikkagi nagu hobist. Et neid asju ma realiseerin ikka samamoodi. Et-et ma korraldan asju, mis nagu mulle on meele järgi. /.../ et jah, aga, aga eneseteostus, eks ju, ka siis. Ja-ja ja siis kindlasti ka, ka nagu elatusallikas, mis on nagu vältimatu." [9]

_".../ eesmärk on hoida seda ettevõtet elus pikaajaliselt, absoluutselt. Jaa ja me oleme ikkagi loominguga tegelevad inimesed, et selles suhtes me üritame ka kogu seda meie tegevust hoida nõ tasakaalus, et lisaks elatusasemele oleks me, oleks me ka ise, need projektid meile midagi pakuksid. Et ütleme niimoodi, et seda tasakaalu hoida, hoida kasumi teenimise ja loomingulise vabaduse koha pealt." [16]

_"Eino seda nagunii, elustiil nagunii /.../ kõik oleme filmifännid, meie tahame filme teha ja me teeme neid. Elustiil, jah." [17]

Sarnaselt tüübi 1 ettevõtetega, kuigi vähem, iseloomustab ka antud tüübi ettevõtteid olemasolev ja toimiv **rahvusvaheline koostöövõrgustik** – regulaarset suhtlust ja paljude kontaktide olemasolu välispartneritega märkisid enamus selle tüübi ettevõtted.

_"Meil on, meil on ta üsna rahvusvaheline ikkagi. Et meil on [partnereid] Lätis, Venemaal, mitmed partnerid Soomes. Noh, viimased koostööd olid Saksamaaga /.../." [6]

_".../ ütleme noh, erineval tasandil noh meiesuguste stuudiotega on koostööd juba päris palju siin, hakkad lugema – Soome, Rootsi, Norra, London, Berliin, Riia, Moskva no kellega midagi vähem või rohkem on midagi koostööd tehtud või vähemalt üritatud teha." [17]

Enamiku selle tüübi ettevõtete **tegevus** on rohkem või vähem **rahvusvahelistunud** ning eksport moodustab nende käibest arvestatava osa. Erinevalt tüübi 1 ettevõtetest ei räägi sellesse gruppi kuulujad oma ettevõtte kasvamisest ekspordi kasvatamise läbi, kuna enamik neist juba tegutsevad rahvusvahelistel turgudel.

_".../ rohkem väljapoole kindlasti. Meie, kui läbi aastate meie kasumiaruandeid vaadata, siis Eestis Eesti käive moodustab meie ettevõtte kogukäibest 10–20% sõltuvalt aastatest. Vahel rohkem, vahel vähem, üle 20-ne ei ole see vist kunagi olnud. Jaa ja see sihtturud, kuhu me oma

teenust osutame, on ka aastati erinevad. Aga ütleme, sellised suuremad turud on läbi aastate olnud Skandinaaviamaad ja Saksamaa. Ja Prantsusmaa.“ [16]

“No firma käibest eksport äkki isegi ma ei oska, kolmandikku vast ei ole, aga, aga noh võib-olla neljandik või. No üsna suur maht.“ [9]

Oma ettevõtte arendamisest rääkides peegeldus selle tüübi esindajate vastustest ka **ettevõtte innoveerimise vajadus** või olid nad tegevusmudeli muutuse hiljuti juba läbi teinud ja leidnud endale sobiva.

“Selles suhtes, et me oleme läbinud kasvu, me oleme läbi teinud kokkutõmbamise ja nüüd me oleme leidnud sellise uue tasandi, kuhu, kuhu nüüd võiks mõneks ajaks püsima jääda.“ [16]

“Ja-jaa ja praegu käib selline aktiivne tegevus, et seda minna nagu, mitte nüüd laiendada, aga teataval moel mingit uue, uue kvaliteedi ja noh ta on jah, ta on sisuliselt laiendamine siiski. Siis hetkeseisus kõige õigem nagu, et-et ta on, ütleme, stabiilsusfaas, see on selle kahe vahel. Ehk siis praegu ta on ikkagi muutumisprotsess on, on siuke konkreetne, muutumisprotsess on käsil.“ [9]

Antud tüübi ettevõtetele on iseloomulik pigem tagasihoidlik valmidus **kaasata täiendavaid finantse** ettevõtte arendamiseks. Kaks ettevõtet viiest siiski on kas kaasanud või püüdnud kaasat investorit või võtnud laenu, liisingut.

Ettevõtte väliskeskkonna faktorid

Antud tüübi ettevõtteid iseloomustab ka suhteliselt hea **konkurentsipositsioon**. Kui neil ka on konkurente, püsivad nad konkurentsist hästi ja hindavad oma seisu heaks. Sarnaselt tüübi 1 ettevõtetele aga suhtuvad nad oma konkurentidesse positiivselt ja näevad neid eeskätt koostööpartneritena.

“Eestis ju kõik ütleme need firmad, kes filme toodavad, konkureerivad põhiliselt riigirahale, et noh loomulikult on konkurendid. Kui vaadata väljaspool Eestit, siis /.../ siin ikka noh ma arvan et üks kahe käe, no vähemalt ühe käe näppudel võib üles lugeda, on firmasid, kes on suutelised tootma filme, organiseerima professionaalseid võtteid ja neid lõpuni viima, võibolla isegi rohkem, võibolla ütleme isegi kuni 10 aga mitte rohkem /.../ aga no loomulikult /.../ me püsime konkurentsist, ütleme siis nii.“ [17]

“Laias laastus ju kõik firmad, kes teevad X filme, on meie konkurendid. Kõik firmad, kes teevad telesaateid, on-on konkurendid, aga. Me nagu otseselt ei: ei vihka kedagi. Mul ei ole ühtegi. Ühtegi, keda, keda peaks, et need on nüüd need kellega me siin nüüd sõdime turul. Ei ole kedagi. /.../ [meie nišis] on 2 üksiküritajat sisuliselt ja neist üks ka on meie enda nõ [...], noh ta pole meiega suhteliselt rebinud selles mõttes, aga hetkel lihtsalt käib oma rada. /.../ kes on niikuinii meie juures oma senised filmid teinud Ja rohkem /.../ ei tegele keegi.“ [6]

Tüüp 3 – elustiili suunitlusega ettevõtted

Antud tüüpi kuuluvateks ettevõteteks klassifitseeriti need, kel kasvutunnuseid suudeti tuvastada selgelt alla poole kasvule viitavate tegurite osas. Selliseid ettevõtteid oli seitse, moodustades kokkuvõttes pisut alla poole intervjueeritud ettevõtetest. Antud tüübi ettevõtted on valdavalt filmitootmisega tegelevad ettevõtted, mõned tegutsevad ka või siis lisaks ka filmilevitamise valdkonnas. Teenuse osakaal nendes ettevõtetes on pigem väike või puudub üldse (v.a ühel, kel moodustab see umbes poole kogu portfelist). Pooled selle grupi ettevõtetest on tegutsenud 14 aastat ning teine pool 4–6 aastat.

Ettevõtja karakteristikud

Sarnaselt kahele eelmisele tüübile on ka antud tüübi ettevõtjad oma **motiivilt** nn võimalusettevõtjad. Peamisteks motiivideks olid selle grupi ettevõtjate jaoks 'olla iseenda peremees' ja 'töötada endale meeldival viisil ja sobivas rütmis'. Mitmed selle tüübi ettevõtjad nimetasid ettevõtte loomist ja ettevõtjaks hakkamist ka sundkäiguks peale Tallinnfilmi kadumist – mis on tõlgendatav ka kui nn vajadusettevõtluse motiivina ehk asjaolude sunnil ettevõtlusesse tõukamisega. Tsiteerides:

„Noh, paraku oli ka tegelikult oli see ka minu jaoks sundkäik, sest kui Tallinnfilm kadus ära, ega siis ei jäänudki, kes tahtsid seda tööd teha, neil ei jäänudki muud üle, kas minna kuskile no teise firmasse palgatööliseks või siis moodustada ise oma firma.“ [7]

Varasemat juhtimis- või ettevõtluse alustamise kogemust omavad vaid kaks sellesse tüüpi kuuluvat ettevõtjat, millega nad eristuvad kahest eelmisest tüübist. **Majandusalast haridust** on ka üksnes kahel selle tüübi ettevõtjal, mida on samuti vähem kui eelneva kahe tüübi ettevõtjate puhul. Samas aga sarnaselt kahe eelmise tüübiga oli suhteliselt palju neid, kes olid ettevõtte alustanud kahe või enama inimesega. Koos partneriga oli alustanud üks ning neli selle tüübi esindajatest olid alustanud suurema meeskonnaga.

Ettevõtte karakteristikud

Kahel selle tüübi ettevõttel on enam kui neli **töötajat** ning ülejäänutel on aga vaid üks või kaks töötajat. Erinevalt kahest eelmisest tüübist ei ole ühelgi enam kui 10 töötajat ning seega on antud tüübi ettevõtted mikroettevõtted. Selge erinevus kahest eelmisest tüübist ilmneb ka nende valmiduses **töötajate arvu suurendada**. Ükski selle tüübi ettevõtetest ei omanud soovi ega pidanud võimalikuks ettevõttesse töötajaid juurde võtta; siiski mõnedes ettevõtetes oli varasematel aegadel olnud töötajaid ka rohkem, kuid nüüdseks on kokku tõmbunud. Erinevalt kahest eelmisest tüübist eristuvad selle tüübi ettevõtted selle poolest, et nad ei ole näinud vajadust tegevjuhi palkamise järele (ka töötajate väike arv ettevõttes selgitab seda). Ükski selle tüübi ettevõtetest ei ole **tegevjuhti palganud** ning kõigest üks väljendas teatud määral tahet seda teha. Arvestades, et tegemist oli ka tüüpide 1 ja 2 ettevõtetega võrreldes väiksemate ettevõtetega (sh osaliselt ühe- või kahe inimese

firmadega), siis on see ka põhjendatav ja loogiline. Ka ettevõtjate endi seas domineeris arvamus, et seda tüüpi tegutsemismudeli puhul ei ole selleks mingit vajadust. Tsiteerides:

“/.../ aga me praegu oleme liialt väikesed – see ei tasuks ära. Ja ei ole ka nii suurt vajadust selleks, töömaht ei ole nii suur.” [15]

“No vaata kolme inimese peale veel tegevjuhti võtta eraldi see on nagu tore asi küll jah, keegi inimene, keegi inimene nagu juhiks seda asja. Aga no siis on vaja juba eraldi nagu sellist tootmisüksust on ju, mis tegelebki nagu mingi kommertsasjadega ka ja no me ei ole mõelnud selle peale jah. Me oleme mõelnud, aga sellel ei ole nagu otstarvet.” [14]

Omandi kontsentratsiooni taotlust ei peegeldu ka selle tüübi ettevõtjate seas.

Juhtimisstrateegia muster

Oma **turupositsiooni** – väärtuse pakkumise, milleks ettevõtte on loodud – mõtestamisel tõdesid antud tüübi ettevõtted sagedasti kimbatust. Nende jaoks oli keeruline oma ettevõtmist ettevõtluse terminites ja kontekstis määratleda. Tsiteerides:

“/.../ üldises plaanis, vat ei tea, jah. Oeh, ma ei tea, siin võib nii laiali minna, et. Noh, ma ei tea, kompetentsus ja stabiilsus ja, ja mis tundub, et võiksid olla plussid, et võiksid olla ka väärtused. Ei, ma ei tea.” [13]

Domineerivalt määratleti oma turupositsiooni Eesti filmikultuuri arendamise keskselt: uute väärtfilmide loomine, esteetilise väärtuse pakkumine, kultuuri tootmine. Sellest lähtuvalt sarnaneb tüübi 3 ettevõtjate väärtusmudel tüübi 2 ettevõtjate omaga. Arvestades, et üksnes üks selle tüübi ettevõtetest kirjeldas oma ettevõtte turupositsiooni läbi uuenduslikkuse, domineerivad selle tüübi ettevõtete puhul veelgi ülekaalukamalt laiemad (sotsiaalsed) väärtused ja eesmärgid. Tsiteerides:

“Laiemas mõttes noh me teeme, me arendame Eesti filmikunsti. See on meie soov on ikkagi teha filme ja, ja selles vallas Eestis Eestit arendada. See on nagu peamine, peamine eesmärk.” [15]

“Minu väärtus võib ainult uued filmid olla.” [1]

“See väärtus – me loome Eesti filmi klassikat, me toodame filme /.../.” [7]

Nõudlust oma toodete/teenuste järele tunnetasid selle tüübi ettevõtted erinevalt. Oli nii neid, kes leidsid, et nõudlus on hea või isegi aja jooksul suurenenud – kas tulenevalt sellest, et filmi (dokumentaalfilmi) positsioon Eestis on paranenud või et on oma nišš suudetud välja töötada; kui ka neid, kes pidasid nõudlust keskmiseks või väikeseks, kas raha vähesuse tõttu, millega filme või muid audiovisuaalprodukte (nt reklaame) finantseeritakse või Eesti turu piiratud tulenevalt. **Uute toodete/teenuste arendamise tähtsustamine** ei ole antud tüübi ettevõtetele samuti kuigi iseloomulik. Vaid üks ettevõtte märkis, et nad katsetavad pidevalt millegi uuega.

Ärimudeli orientatsioonilt (nii ettevõtja enda hinnang kui ka ettevõtlusesse suhtumist näitavate väidete kogumi pealt arvatud koondhinnang) on antud tüüpi liigituvatele ettevõtetele selgelt omane nn 'elustiili ettevõtte-tüübile' sarnased hoiakud. Enamik leidis, et

ettevõtet pigem ei peaks kasvatama ning enamik nõustusi täiel määral väitega, et 'ma eelistan hoida ettevõtet sellises suuruses, mida ma suudan hallata, kui kasvatada seda liiga suureks'. Samas ilmnes huvitava tulemina, et suur osa selle tüübi ettevõtjatest siiski ei olnud rahul saavutatuga – nõustumata väitega, et 'minu ettevõtte tegevus hetkel rahuldab minu seatud saavutustatust'. Ükski selle tüübi ettevõtjast ei leidnud, et nende ettevõtte oleks kasvule orienteeritud ettevõtte. Tsiteerides:

_"No igal juhul pikaajaline, aga loominguline äriettevõtte. /.../ see kasvamine küll otseselt nagu eesmärk ei ole." [13]

_".../ on elustiil, siis on elustiil. Raudselt. Et kõik saaksid teha, mida tahavad." [2]

_"Ma arvan, et meil on elustiili ettevõtte jah. Et selles mõttes, me nagu jah, see mida me teeme, see on meie ettevõtte ja ega meil seda ei olegi. Ongi, jah. Vanasti oli nagu, see on väga huvitav, et ma ise selle peale nagu niimoodi ei mõelnud. Vanasti oli nagu bändi tegemine, oli selline bänd, elustiil ja bändi tegemine käis koos, et noh nüüd on nagu elustiil ettevõtte." [14]

Võrreldes tüüpide 1 ja 2 ettevõtetega on antud tüübi esindajate **koostöövõrgustik oluliselt vähem rahvusvahelisem**. Siiski pooltel selle tüübi esindajatel oli küllalt tihe rahvusvaheline suhtlus, ülejäänute puhul piirdub rahvusvaheline koostöö üksikute kontaktidega või on pea täiel määral Eesti-keskne. Tsiteerides:

_"See koostöövõrgustik on hetkel üsna eestikeskne. Kõik senised partnerid on olnud Eestist." [15]

_"Natukene viimasel ajal on nagu rohkem olnud [rahvusvahelist koostööd], aga üldiselt mitte." [13]

Samuti on selle tüübi ettevõtete (kui üksikud välja arvata) tegevus vähem rahvusvahelistunud ning ekspordi osakaal on väiksem kui tüüpidesse 1 ja 2 kuulunud ettevõtetel.

_"Me oleme hetkel ainult Eesti turule suunatud." [15]

_"Ma ütleksin, et mitte ainult Eesti ei saa öelda. No saab öelda valdavalt Eesti ja Euroopa." [2]

_"No need, mis me toodame ise, need on muidugi, me tahaks küll kõike hästi, hästi, hästi välja müüa neid. Aga, aga neid ei ole, neid ei ole palju. Tähendab, neid eriti ei osteta. /.../ See film, mida me toodame, /.../ siis me toodame raudselt kodumaa [turule]." [7]

Suuremat rahvusvahelistumise ambitsiooni – kasvamist läbi suurema rahvusvahelistumise – saab täheldada mõnedel selle tüübi ettevõtetel. Ettevõtte edasistest arenguplaanidest rääkides ei näinud enamik selle tüübi esindajad senisele tegutsemismudelile alternatiivseid variante. Kasvamist nähti paljuski personaalse arengu ja professionaalsete oskuste arendamise kontekstis ja mitte ettevõtte kui organisatsiooni arendamisena. Samuti peegeldus antud tüübi ettevõtjate vastustest tõdemus, et tänases keskkonnas ja selliste filmi finantseerimise mahtude juures ei ole kasvamine ka võimalik.

_"Aga noh, ma tunnen, et mina nagu väga palju ei saa selleks midagi teha või-või. Või noh saaksin kui ma ei teeks noh, kui ma ei teeks filme. Kui ma valiksin mingisuguse muu, muu, muu tegevuse. Et... Et kui riigil oleks rohkem raha filmide tootmiseks, noh, siis iseenesest nagu suudaks rohkem toota küll, et selles pole küsimust. Et noh selles mõttes võiks ju areneda küll, aga, aga kuna riigil need toetused eriti ei kasva, siis eriti ei usu, et ma kuhugi kasvaks." [13]

“/.../ seda võiks mõlemat pidi, võiks tootmise puhul või levitamise puhul. Sealt ta võiks kasvada, aga midagi uut tuua sisse, mina küll ei kujuta ette, mis asi see on /.../ Ma ei kujuta ette, mis asi see, midagi tootma me ei hakka. /.../ Festivali me ka organiseerima ei hakka. Noh, nii palju kui ma ise eks ju mujal teen. No pigem ma olen ikkagi seda tüüpi vend, kellel on lihtsalt omaette väikefirma, kes seal nokitseb. Ma, noh, ma ei usu, et midagi, midagi juurde teen. /.../ Levi annaks suurendada /.../ kui on mingi... No ega sealt palju ei annaks eks noh /.../.” [7]

Samas antud tüüpi ettevõtted suhteliselt valmis **täiendavaid finantse kaasama**. Ettevõtte arendamiseks on laenu/liisingut võtnud või soovinud võtta ning investorit kaasata püüdnud enam kui pool sellesse tüüpi kuuluvatest ettevõtetest. Samas oli ka neid, kes olid laenuvõtmise suhtes väga negatiivselt meelestatud ning neil oli vähe optimisismi täiendavate investeeringute saamiseks. Tsiteerides:

“Laenu, ei iialgi. Investorit? – ma ei näe, see on nagu nii kauge meie valdkonnast. See ei ole reaalne, et mingi investor tuleks. Investeering tehnikasse – no aga ta ei too kunagi tagasi see investeering. See [ettevõtte] on nihuke hobi pigem.” [1]

“Tähendab, no jah, mis laenu? Laenu meile ei anta. Ma just läbisin selle teema Hansa- või Swedbankiga. Kuna, kui me omaks seda, siis me saaks selle, võtta hüpoteeklaenu. Kinnisvara peale. Eks. Meil ei ole tagatist. Ja filmid ei ole mingi tagatis. No, noh peab olema mingi tagatis. Aga investoritega, noh, eks investor otsib ka sellist investeerimisvõimalust, kus ta näeks sellist kopsakat tagasiteenimise võimalust. Ja seda sorti filmid nagu meie teeme, ei võimalda kopsakat tagasiteenimise võimalust. Nii et pigem see peaks olema selline filmi armastav ja riskialdis. Et, noh, keegi ei eeldagi, et nad investeeriks mingit suurt summaga. Praegult on pooleli mul rääkimised. Aga ega ma sellesse väga ei usu. Aga elame-näeme. Et ta noh, jah, ta peab olema nagu riskialdis jaa. Aga see on jälle kahe otsaga asi, et sellega, et oleks nii heale positsioonile jõudnud, et ta on võimeline juba investeerima. See tähendab seda, et ta on päris hea äriinimene. Ja miks peaks siis äriinimene järsku ebakasumlikke otsuseid tegema?” [2]

Ettevõtte väliskeskkonna faktorid

Antud tüüpi ettevõtted nägid **tihedat või isegi väga tihedat konkurentsi**, mida eeskätt põhjendati asjaoluga, et konkureeritakse riigi poolt jagatavatele finantsidele. Arvestades, et selle grupi ettevõtete valdavaks tegevusalaks oli filmide tootmine, tunnetati konkurentsi enam, kuna avaliku sektori rahastus on nende ettevõtete jaoks peamiseks finantsallikaks. Koostöö tegemine oma konkurentidega ei peegeldunud otseselt ühegi selle grupi ettevõtja vastustest. Selle tüüpi ettevõtetele oli iseloomulik, ja samas tüüpidest 1 ja 2 eristavaks karakteristikuks, ka see, et konkurentsi ei nähta mitte ettevõtte, vaid filmide – nn lugude tasandil. See ka seletab, miks ei osanud selle grupi intervjuueeritud ka sageli oma ettevõtte konkurentsipositsiooni hinnata.

“Noh, konkurents tootmises, tootmise poole pealt on väga suur konkurents. Lausa niimoodi nagu öeldakse meile, et, et kui teist produtsenti näed, siis on niimoodi, et kalli-kalli ja nuga selga, eks ole /.../ ma loodan, et Sihtasutusel on nii palju mõistust peas, et nad ei eelista seda, millisele firmale raha anda, vaid eelistavad seda millisele loole raha anda.” [7]

“No ühest küljest on ju, noh, kes konkureerivad nõ samale toetusele, aga, et noh see nagu mingis mõttes on justkui konkurent eks ju. Või noh, lõpuks on see täiesti reaalne konkurents, aga, aga filmide rahataotluste puhul seal ju, noh on otsustav ikkagi see, millest tahetakse filmi teha, on kinni ikkagi selles konkreetse filmi tegijas, mitte niivõrd nagu firmas. Firma, firma on lihtsalt nagu taust. Et kas see, see, see, see režissöör nüüd seal firmas on ju, kas ta, kuidas seda siis hinnatakse sellist noh komplekti.” [13]

3.3.2 Koostööpraktikad

Koostööpraktika teemasid käsitleti intervjuus peamiselt järgmiste küsimuste all (vt Kast 5).

Kast 5: Teemakohased intervjuuküsimused

- Kellega teete koostööd ja kui tihti?
- Kuivõrd rahvusvaheline on koostöövõrgustik?
- Kas koostööd tehakse ettevõtete/organisatsioonide tasandil või pigem indiviide tasandil?
- Kuidas te tavaliselt uusi koostööpartnereid leiate?
- Kui teadlik olete teiste audivisuaalvaldkonna ettevõtete tegemistest?
- Kas ja kuidas on internet aidanud partnereid leida?
- Kas ja kuidas on koostööpartnereid aidanud leida erialaorganisatsioonid ja nende poolt korraldatavad üritused? (skaala: väga aitavad – pigem aitavad – pigem ei aita – ei aita)?
- Kas koostöö tegemisel Te vormistate selle formaalsel kujul (lepinguna) või kasutate suusõnalisi kokkuleppeid? Kumb on valdavam?
- Kumb tehingutüüp on valdavam: kas barter- või rahalised tehingud?

Koostööpraktikate analüüsist selgub, et Eesti AV valdkonnas tegutsejad on inimestepõhiselt üsna lõimunud. Ollakse tihedalt hõivatud üksteise projektides, seda kuni selleni välja, et ka mitmed intervjueeritud firmaomanikud väljendasid, et käivad professionaalidena (kas operaatorite, režissööride või monteerijatena) teiste stuudiote projektide juures kaasa löömas. Tüüpide lõikes ilmneb erinevus selles plaanis, et kui kasvutunnustega ettevõtete puhul on tegemist püsivate meeskondadega ka juba oma ettevõtete-organisatsioonide näol, siis elustiili-suunitlusega ettevõtetega kaasatud ja hõivatud inimeste võrgustik on sõltuvalt projekti olemasolust väga varieeruv. Tüüpide lõikes ilmnes erinevusena ka see, et kasvuorientatsiooniga ettevõtted ning kasvu- ja elustiili kombineerijad on rahvusvahelisemalt enam võrgustunud kui elustiili-suunitlusega ettevõtted. Kokkuvõttes annavad intervjuude tulemused alust nentimaks, et AV valdkonna tegutsemispraktikaid iseloomustab *co-opetition* ja nn väärtusvõrgustikel baseeruv mudel, mis on paljuski omane kõikide loomevaldkondade tegutsemispraktikale.

Koostööpraktikaid on järgnevalt lähemalt kirjeldatud nelja teema lõikes: 1) koostöösidemete personaalsus, 2) koostöö rahvusvahelisus, 3) koostöösidemete loomise muster: kontaktiotsingu ja lepingute sõlmimise praktikad ning 4) interneti roll koostöös.

Koostöösidemete personaalsus: isikud või ettevõtted?

Võrreldes muude loomevaldkondadega võib AV-kunsti pidada omalaadseks koondavaks kunstivaldkonnaks. Filmiloomes eeldab koostööd väga erinevate loomevaldkondade vahel – kirjanikud kirjutavad stsenaariume, muusikud loovad helikujundust, näitlejad näitlevad, kunstnikud kujundavad stseene jne. Lisaks on ka filmispetsiifilised loovmeeskonnad võrdluses muude valdkondadega üsna suured, hõlmates erilaadseid professionaalseid. See kõik tähendab, et filmiloomes eeldab professionaalidelt valmidust üsna intensiivseks koostööks erilaadsete isiksuste ja ettevõtetega/institutsioonidega. Ent just aspekti, et kas

koostöösuhetes prevaleerivad pigem suhted inimeste või pigem ettevõtete vahel, võib pidada kontseptuaalselt tähenduslikuks, kuna võib viidata ühelt poolt suhete usalduslikkusele ent teiselt poolt nende formaliseeritusele ja standardiseeritusele.

Kui eeltoodud põhjusel küsisime respondentidelt, millisel tasandil toimub partneritega koostöö ennekõike – kas ettevõtete või pigem indiviididega –, kaldusid vastused loomemajandusele üsna tüüpiliselt selles suunas, et koostööd tehakse konkreetsete inimestega, keda varasemast tuntakse, kelle oskusi hinnatakse. Ennekõike tootjafirmad väljendasid, et lähtusid filmiprojektide kokkupanekul ikkagi vaid inimeste reputatsioonist. Seda kuni selleni välja, et ka mitmed intervjuueeritud firmaomanikud väljendasid, et käivad professionaalidena (kas operaatorite, režissööride või monteerijatena) teiste stuudiote projektide juures kaasa löömas. Nii, võib öelda, on Eesti filmitööstus inimestepõhiselt üsna lõimunud. Samas märkisid paljud, et raske on kohati firmapõhisuse ning inimestest lähtuva koostöö vahel vahet teha, kuna reaalselt on tänases Eesti majandus- ja õiguskeskkonnas kõigil professionaalidel oma ettevõtte – minimaalselt ühemeheettevõtte – nii et mitteformaalne isikutevaheline koostöö formaliseeritakse varem või hiljem ka ettevõtetevahelise suhtena. Võime tõdeda, et väikesed filmitootmise ettevõtted, tunnistades oma suurusest ja Eesti filmiprofessionaalide kitsast ringist tulenevaid piiranguid, on omavahelise koordineerimise osas üsna efektiivsed, harjunud koostööga ning suuremate projektide tarvis koostööks organiseeruma. Selline tegutsemispraktika annab aluse rääkimaks *co-opetition* mudelist loovtööstuses ning ka nn väärtusvõrgustikest. Intervjuudest selgus, et koostöö ja konkurents ei pruugi ka Eesti filmitööstustele olla üksteist välistavad mõisted.

See aga, kas inimesed firmanimede taga ka kohati anonüümseks võiksid jääda, sõltub ennekõike ettevõtte töö iseloomust. Et tootjafirmad/stuudiod on täna Eestis paljuski projektihalduse ettevõtted, mille eesmärgiks siiski filmid kui kunstiteosed, on nende töö iseloomuks asjakohaste loovmeeskondade koostamine ja see lähtub suuresti loojaisiksustest. Praktika on teistsugune aga spetsiifiliste ettevõtete osas, mis pakuvad tootjafirmadele teenust – ennekõike spetsiifiliste järeltootmisettevõtete puhul. Kuigi ühe Eesti juhtiva tootjafirma juht rõhutas, et oleks hea, kui Eestisse tekiksid tugevamad järeltootjad/digilaborid, mis võimaldaks koostööd väljakujunenud partnerite ja tuttava käekirjaga inimestega (välisfirmades järeltootmise tegemisega kaasneb eelduspäraselt liigset õppimist ja uuega harjumist, kvaliteet ei pruugi alati tagatud olla), siis tihti märgiti ka seda, et järeltootjailt oodati, et vastutus töö kvaliteedi eest langeb pigem firmale kui seal töötavatele üksikisikutele. Ka järeltootjate esindajad märkisid intervjuudes ise, et nende puhul prevaleerivad pigem ettevõtete vahelised suhted. Ettevõtluspraktikate tüpoloogia järgi liigitusid järeltootjad tüübi 1 alla, mille esindajatele olidki iseloomulikud selgema rollijaotusega organisatsioonilised struktuurid.

Uuring näitas ka filmitööstuse mõningaid erinevusi eelnevates samalaadsetes uuringutes ilmnunud koostööpraktikate osas laiemas loomemajanduses. Filmitootmises määravad isiklikud suhted ära loovmeeskondade kokkupaneku, siis kui filmiprojekt on juba rahastuse leidnud või vahetult enne. Isiklikud suhted konkreetsete inimeste vahel määravad aga vähem, mis puudutab rahastusotsuseid või ehk ka filmide hilisemaid oste. Kui käsitööstuslikes kunstivaldkondades, samuti näiteks arhitektuuris või sisekujunduses määrab palju eelnevate tööde põhjal saavutatud kliendibaas, siis filmitootmise spetsiifika on

teistsugune. Et enamus rahastusest tuleb avalikest allikatest, on tootjafirmade “põhiklientideks” avalikke vahendeid jagavad institutsioonid. Et aga filmide rahastamise otsuste tegemise protsess on piisavalt avalik, ei ole rahastuse saamiseks intensiivne “võrgustumine” sotsiaalne aktiivsuseks määrava tähtsusega. Määrab ent, nii väljendati intervjuudes tihti, loovmeeskondade liikmete eelnevatele töödele tuginev reputatsioon ja vähem konkreetsete ettevõtete renomee. Selline praktika rahastusotsuste puhul rõhutab isiksuste-kesksust Eesti filmitööstuse koostöödünaamikas.

Samas rõhutasid mitmed respondendid, et lisaks heale kunstiloomele on igapäevane võrgustumine tajutud siiski üsna kohustuslikuna ja ka tõsise väljakutsena. Võtkem näiteks järgmine sedastus:

– “Filmindus on üldse nagu isikute vaheline *business*. Või valdkond. Et siin kõik sõltub isikutest. Isegi levitamine sõltub isikutest. Et, noh, geeniused, nendega on tõenäosus, et nad leitakse nii või teisiti üles, kas tal on mingeid tutvusi või mitte. Aga väga head, kes on natuke samm allapoole geeniusetest, neid on juba nii palju, et kui sul ei ole isiklikku tutvust, siis sa jääd varju lihtsalt. Väga raske, et sind avastatakse, et sa oled ka üks nendest paljudest. Selles mõttes tuleb pikaajaliselt *network’ida*, kogu aeg ja kogu aeg. Aga ega ta nii kergelt ei tule.” [6]

Rahvusvaheline koostöö

Intervjuude tulemused kinnitasid ka võrguühiskonnale iseloomulikku üha intensiivsemat piirideülest koostööd loovsektoreis. Suur enamus intervjuerituist kirjeldas üsna tihedat rahvusvahelise koostöö praktikat ja seda nii rahastuse otsimise, tootmisprotsesside kui ka levitamise faasides. Samuti nii *offline* kui *online*. Lisaks käivad paljud suurematel rahvusvahelistel filmiüritustel end ka lihtsalt harimas või projektide väliselt üldisemalt *network’imas*. Järgnev sedastus ühelt intervjueritud produtsendilt võtab nähtuse kokku:

– “Tegelt koguaeg sa pead hoidma seda sidet. Juba see et me käime kaks korda aastas nendel turgudel, Berliin ja Cannes... Tundub, et “käivad punasel vaibal”, aga tegelikult ei käi. Tegelikult me käime ju võimalike koostööpartneritega kogu aeg nagu sidet hoidmas ja aktuaalselt projekte vahetamas. Et see ongi ju niimoodi et sa räägid sellest mis sul väljas on, mida sa praegu teed ja mis on tulemas. Ja sa kunagi ei tea, kas sa pead rääkima ühe inimesega nendel viiel aastal järjest ja kuuendal aastal teete kuidagi koos või teete kohe esimesel aastal midagi koos. Et tegelt tuleb hästi palju väljas käia. Praktiliselt iga stsenaariumi puhul, kus ma mõtlen et äkki see võiks rahvusvahelisele turule sobida, ma saadan stsenaaristi mingil hetkel stsenaariumiarenduse *workshop’ile*. Et tal oleks võimalik teistega rääkida, et tal oleks võimalik nagu laiema pilguga sellele asjale vaadata, et väljapoolt saaks inimesed nõu anda, et tal ikkagi algusest peale oleks ära kombatud et milline on rahvusvaheline potentsiaal. /.../ Me alati kompame, kuigi noh paljud jäävad noh katsetuse tasemele ja lõpuks ei minda koos edasi, aga *networking* on 3–4, vahel 5 korda aastas ikkagi täiesti nagu *must*.” [18]

Toodud kontekstis tõestas uuring ka seda, et nii Kultuuriministeeriumi poolt kui ka hiljuti valminud dokumendis „Eesti filmi arengusuunad“ ühe Eesti filmitööstuse arengujoonena ära märgitud koostööfilmide tegemise vajadust tunnistas ka enamik küsitletud tootjafirmasid. Koostööfilme tajuti üheselt kui võimalust. Sama kehtis ka välisfilmide teenindamise võimaluse kohta – enamik tootjafirmasid soovisid antud tegevust enam viljeleda, kuna see annab võimaluse teenida nii leivakõrvast, arendada rahvusvahelist koostööd kui ka lihtsalt õppida ja areneda professionaalses plaanis. Viimast valmisolekut tuleb märgata kui head platvormi Eesti Filmi Ekspordiagentuuri edasise tegevuse kontekstis.

Rahvusvahelise tegevuse osas joonistusid ent välja ka mõned ettevõtete grupeeringud. Kuigi suur osa vähemalt keskmise suuruse ja suhteliselt pikema tegevusajalooga ettevõttest praktiseerisid üsna intensiivset rahvusvahelist suhtlust, siis mõningad väiksemad ettevõtted, mis koondasid kas vanema generatsiooni filmitegijaid või oma karjääri alguses olevaid filmitegijaid, olid rahvusvahelise suhtluse osas vähemate kogemustega. Kui noid üksikud vanema generatsiooni ettevõtteid pigem lihtsalt rahuldab tegutsemine Eesti turul, siis noorema põlve filmitegijatel polnud lihtsalt vastavat piireületavat kontaktidevõrku veel välja kujunenud. Ometi on nad sellest huvitatud, käivad mitmesugustel koolitustel jm valdkonna üritustel ning võib eeldada, et ka erialase kõrghariduse omandamise käigus omandatud tutvused pöörduvad peagi ka professionaalses elus vajalikeks kontaktideks. Siiski võib uuringust järeldada, et ennekõike noorema põlve esindajaist koosnevad ettevõtted vajavad lisatuge rahvusvahelise koostöö edendamiseks.

Lisaks eelnevale saame ka välja tuua, et erinevalt tootjafirmadest, teostavad kohalikud järeldootmisfirmad/teenusepakkujad rahvusvahelisi koostööprojekte suhteliselt vähem. Mõned neist ostavad küll rohkelt välismaist allhanget, kuid edukalt ekspordib vaid üks. Samas tuleb märkida, et ülejäänud paistavad küll silma selge soovi poolest ekspordimahte kasvatada. Samas on nende puhul “probleemiks” see, et praegu on neile tagatud piisav töömaht ka Eestis ning piiratud tööjõuvaliku tõttu on mahtude kasvatamine samuti väljakutseks.

Koostöösidemete loomise muster: kontaktiotsingu ja lepingute sõlmimise praktikad

Uuringust ilmnes, et Eesti-siseste filmitööstuse arengutega – kes mida arendab, kes millele rahastuse sai jms – on kõik valdkonna inimesed üldiselt väga hästi kursis. Selle jaoks uuritakse pidevalt EFSi ülevaatlisku ja läbipaistvat veebikülge, suheldakse isekeskis ja vaadatakse süstemaatiliselt ka üksteise filme. Respondentide sõnul on Eesti mõnesajapealine filmiprofessionaalide armee üksteisest piisavalt teadlik. Mis puudutab aga dünaamikat, et kust tulevad **initsiatiivid koostööks**, siis üldistades võib väita, et Eesti AV-tootjafirmade väiksus ning nende töö eripära, mis seisneb projektipõhiselt loovmeeskondade koondamises ja loovprotsessi juhtimises, toob kaasa, et üldiselt on tootjafirmad need, kes kontakte loovad ja koostööprojekte initsieerivad. Samas on kaalukauss teises suunas mitmesuguste teenusepakkujate puhul – järeldootjad, levitajad ja ka tehnikarenti pakkuvad firmad tunnistavad, et üldiselt otsitakse pigem neid üles – seoses nende rolliga teenuspakkujatena filmitootmise protsessis ja edasises ringluses. Järeldootjate eripäraks on ka see, et vastavate tehniliste oskustega tööjõud üle maailma pakub end neile üsna süstemaatiliselt läbi Interneti välja – ennekõike allhankeks. Allhanget kasutavatel järeldootjail on sestap üsna ulatuslik nimekiri võimalikest kaastöötajatest.

Eesti tootjafirmasid otsitakse ennekõike siis, kui välisootjad otsivad kaastöötajaid või filmide teenindajaid Eestis. Varasemate koostööprojektidega ja kauem tegutsenud stuudiod tunnevad end kindlamalt – eeldatakse, et nimi on juba välispartnereile tuttav ja seetõttu leitakse neid vajadusel taas üles. Samas peetakse ikka vajalikuks asjakohastel valdkondlikel üritustel süsteemselt kohal käia – et nii end tutvustada kui ka partnereid tundma õppida.

Koostööpraktikate iseloomu ja valdkonna sisese usalduse kohta räägib palju ka see, millistel alustel **lepinguid sõlmitakse** – kas domineerivad formaalsed lepingud või pigem suusõnaliselt lepped. Selles osas ilmnes uuringust AV valdkonnale omane praktika – kuna tegemist on sisutööstusliku valdkonnaga, kus ärimudelite aluseks on hilisem kasutuslitsentside müük, siis sõlmitakse ennekõike tootjafirmade poolt lepingud suhteliselt süsteemsemalt kui muude loomevaldkondade puhul – kirjalikult vormistatud lepinguid sõlmitakse pigem varakult kui et hiljem. Üldjuhul annavad autorid lepingutega varalised õigused tootjafirmadele üle. Kui loomingulisse protsessi kaasatud professionaalid on tootjate tuttavad, tehakse vahel ka suusõnalisi leppeid, mis tootmisprotsessi käigus siiski kirjalikult vormistatakse. Järelootjate töös esineb suulisi (või meili teel sedastatud) kokkuleppeid enam, samuti arvete alusel arveldamist. Kuna üldjuhul ei kandu protsessis üle ei autori- ega varalisi õigusi ning sisuliselt on tegu teenuste pakkumisega tuntud ettevõtete vahel, ei peeta töösuhete ranget lepingulist raamistamist vajalikuks. Märgatavalt olulisemad on isiklikud kontaktid ja varasem positiivne koostöökogemus, millest lähtuvalt tehaksegi koostööd suusõnaliste kokkulepete alusel. See kõneleb piisavast usaldusest sektori institutsioonide vahel.

Interneti platvormid koostöö võimaldajatenä

Kuivõrd erialaorganisatsioonidest koostöö edendajatenä abi ei loodetud, küsisime respondentidelt, kuivõrd eksisteerib netipõhiseid platvorme või keskkondi, mis aitavad rahvusvaheliste kontaktide loomisel, samuti levi osas. Enamik respondente märkis, et ühest küljest on Internet tänapäeval asendamatu tööriist ja mõned kasutasid ka spetsiifilisi levitegevuste toetamiseks loodud platvorme (näiteks *Black Market Online*). Selle kõrval tõdeti siiski, et isiklikud vahetud suhted on netipõhise suhtluse kõrval märksa olulisemad.

__“Põhimõtteliselt mul on tulnud pakkumisi igasuguseid Internetist. Küll need produtseerijad kui ka levifirmadelt. Ma ei ole Interneti kaudu ühtegi puhast tööd vist alustanud. Ma olen küll kaalunud paari asja. Aga ei, ikkagi, minu meelest see on ikkagi personaalsem asi.” [6]

__“Sest tegelikult on ikkagi nii et see *networking*’u asi ... tundmatute inimeste projektist on väga raske vaimustuda. Sa pead inimest tundma. Aga kui turundus, film hakkab juba nagu välja tulema, siis loomulikult, noored üldse, kinoskäijad inimesed, nad ikkagi kõigepealt *google*’d davad ja otsivad ja vaatavad, et siis on sul oluline et sa oleksid erinevates kohtades nähtav. Nii mingis spetsiifilises kultuurimeedias kui ka täiesti labaselt Facebookis peab sul olema ka oma lahtised lehed, kus kõik saavad kommenteerida ja teha.” [18]

__“Tänapäeval ei tehta ilma Internetita selles valdkonnas mitte midagi. Kui ma läksin Cannes’i festivalile, tahtsin akrediteeringut teha, siis nad vaatasid firma *credibility*’t, et kas selline firma üldse on ja usaldusväärsust, nad vaatasid meie kodulehekülje järgi. Midagi muud ei olegi, et see on selles valdkonnas hästi oluline. Võtab mingisugune firma ühendust, kellel ei ole enda kodulehekülge, siis selle firmaga rahvusvahelisel tasandil, kui tema kohta ei ole võimalik infot saada, siis temaga üldse ei tegeleta.” [14]

Viimased tsitaadid annavad märku, kuivõrd oluliseks peetakse võrguühiskonnas ka enese esitlemist Internetis. Kuigi otse netisuhtlusest uusi koostööprojekte üldiselt ei sünni, on tegu olulise infrastruktuuriga, mis laiemale inimestevahelisele võrgustumisele kaasa aitab. Mitmed respondendid kinnitasid, et nad on pööranud oma kodulehe esinduslikkusele eraldi

tähelepanu ning ka netipõhistes sotsiaalvõrgustikes plaanitakse edaspidi aktiivsemad olla ja seda nii ettevõtte tutvustamisel kui ka oma toodete turundamisel.

Mis ent puudutab otseturundust lõpptarbijaile/filmiauditooriumitele, siis üsna märkimisväärne oli, et koostööd vaatajatega või nende aktiivsemat kaasamist läbi erisuguste ristmeedia strateegiate ei maininud ei praktika ega ka eesmärgina peaaegu ükski respondentidest. Võrguühiskonnale omaste vaatajate ja tootjate üha horisontaalsemate suhete valguses on üsna tähenduslik, et ka filmivaldkonnas on osaluskuultuuri nähtused üha tavalisemaks muutumas. Sellist tulemust võib interpreteerida kui vajadust tihedamateks dialoogideks ja koostööks Eesti filmitootjate ja IKT sektori vahel.

3.4 Seotud ja tugivaldkonnad

Antud peatükk klasteranalüüsis lähtub arusaamast, et uuritava klasteriga seotud valdkondade tugevus ja arengud mõjutavad oluliselt ka klasteri ettevõtete konkurentsivõimet. Seetõttu on oluline, et need seotud valdkonnad oleksid ise konkurentsivõimelised ning et AV valdkonna ettevõtetel oleks piisavalt tihedad koostöösidemed nende valdkondadega. Intervjuu küsimustikust on antud teemale vastuseid võimalik leida järgmistest küsimustest (vt kast 4):

Kast 4: Teemakohased intervjuuküsimused

- Kellega teete koostööd ja kui tihti?
- Milliste teiste loomevaldkondadega (naaber- või sidusvaldkondadega) Teie ettevõtte peamiselt koostööd teeb?
- Kuidas on Teie ettevõtte reageerinud uutele võimalustele (nt uued tehnoloogilised platvormid, salvestustehnoloogiad, levivõimalused)?

Filmi-ettevõtete toimimise ja arengu seisukohalt olulisemad seotud valdkonnad võib jagada kolmeks: muude loomevaldkondade esindajad, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonna ettevõtted ning televisioon.

Põhilised loomevaldkonnad, millega filmitegemine on seotud, kuuluvad etenduskunstide alla nagu teater ja muusika. Pea kõik filmitootjad kasutavad näitlejaid (ja on seeläbi seotud teatriga, sest Eestis ei ole eraldi teatri ja kino näitlejaid). Intervjueeritavad kiitsid koostööd Eesti Näitlejate Liiduga kui olulise partnerorganisatsiooniga, kellega on head koostöösidemed näitlejate leidmisel ja tasustamisel. Samuti on muusika valdkonna tegijate kaasamisega filmis asjad enamasti paika loksunud, k.a autoriõigusega seotud küsimused. Kolmas oluline loomevaldkond, mis suuremal või vähemal määral on esindatud igas filmis, on kunstnikud, disainerid ja kujundajad. Ja neljandaks teevad filmivaldkonnas tegutsejad stsenaariumialast koostööd kirjanikega.

Kui eelmärgitud valdkondade osas toimub koostöö eeskätt filmitootmise ettevõtetega, siis tehnoloogia ja eriti IKT sektoris toimuv puudutab nii filmitootmise kui järeltootmise firmasid. Põhimõtteliselt võib ettevõtjate poolt välja toodud tehnika arenguga seotud muutused jagada kolmeks:

- kaamera- ja muu filmitehnika areng;
- tarkvara areng;
- meediaplatvormide ja levikanalite areng.

Kõik need arengud on teinud filmitootmise ja levitamise mõnevõrra lihtsamaks ja kiiremaks (vt mõjutusi täpsemalt 5.1 Tegevustingimused). Tehnika ja IKT arengud on küll oluliselt mõjutanud Eesti filmitootjaid ja see mõju on jätkuv, kuid teostatud intervjuude põhjal ei saa öelda, et filmivaldkond ja IKT valdkond Eestis eriti tihedat koostööd teeks. Pigem on see koostöö hetkel minimaalne ja vääraks kindlasti suuremat tõuget.

Filmivaldkonnaga on väga tihedalt seotud loomulikult televisioon. Televisioon on filmitootjate jaoks oluline levikanal, eriti dokumentalistidele on teleprogrammid peaaegu et põhiliseks levivõimaluseks. Televisioon on ka dokumentaalfilmi tellija rollis. Näiteks Eesti Rahvusringhääling koostöös EFSiga on dokumentaalsarjaga „Eesti lood“ andnud tööd nii mõnelegi tootjafirmale:

_ “Ma olen ka teinud, firma on teinud ka telesarju ja ka dokumentaalsed kõik.” [1]

_ “Ja siis on olnud hunnik Eesti Lugusid, ikka päris mitu, neli või viis.” [15]

Samuti saavad ka järeltootjad teenust pakkuda paljudele telesarjadele, tehes erinevatele saadetele videograafikat jms. Tsiteerides:

_ “Et kui võtta postproduksioonifirmad, et ja animatsioonifirmad ja ütleme helistuudiod ja siis, et nemad on nagu üks siuke grupp, kes toodavad materjali telesse ja kinno.” [8]

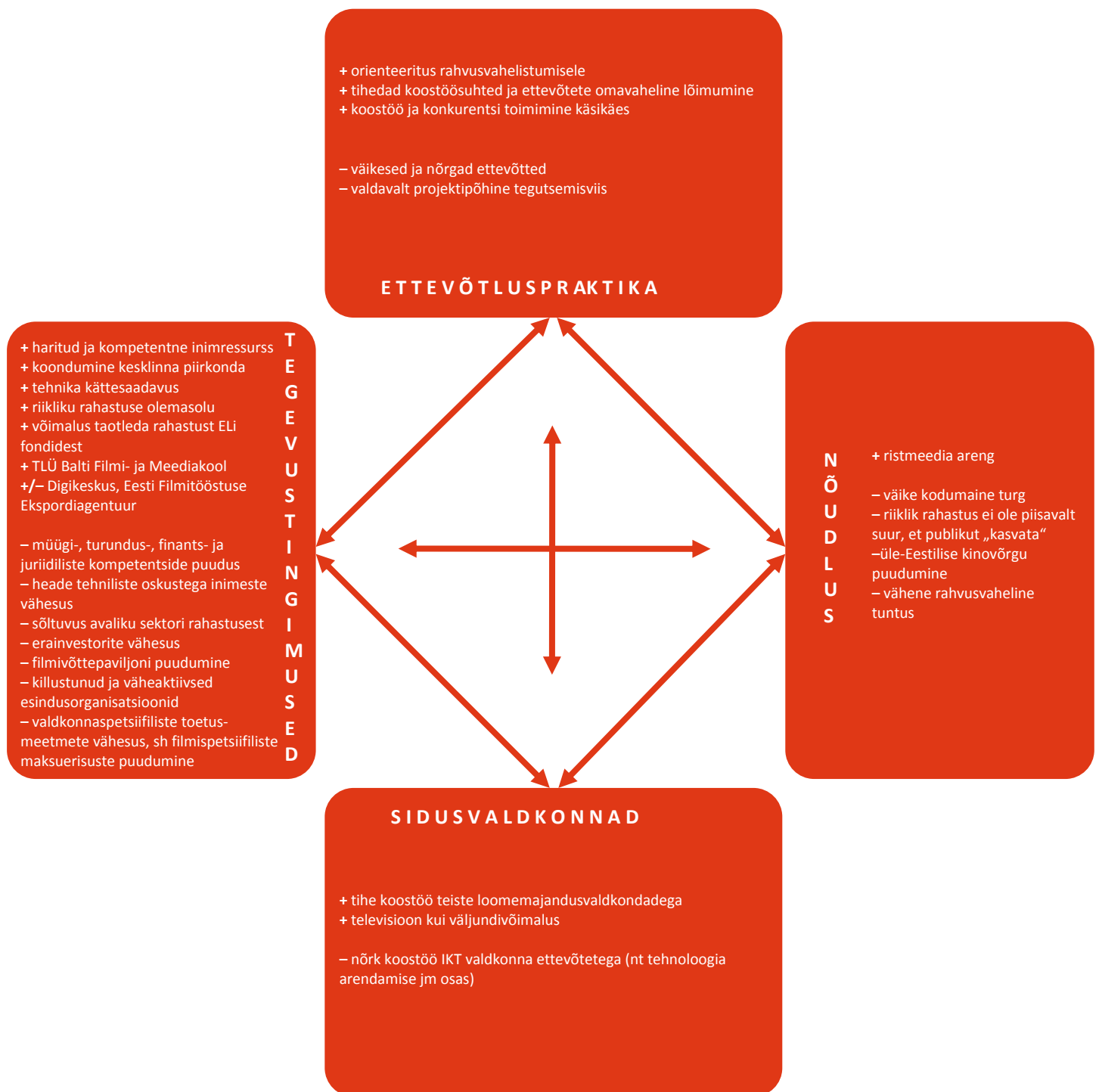
_ “Ja me teeme telesaadetele päid ja siis graafikat.” [5]

Koostöö televisiooniga võimaldab ettevõtetel maandada filmirahastuse projektipõhisusega kaasnevaid riske. Televisioon näitab ka neid telereklaame, mida toodetakse reklaamifirmade tellimusel ja mis samuti aitab filmifirmadel lississetulekuid hankida.

3.5 Teemandi sünteesanalüüs

Allpeatüki ülesandeks on anda hinnang hetkel toimiva ja geograafiliselt Tallinna kesklinna piirkonda koondunud klatri konkurentsivõimele. Analüüsimetoodika käsitles klatri tegevust mõjutavaid tegureid nelja bloki kaupa ehk “teemandi” nelja tahuna. Seetõttu hindame, kuivõrd mõni “teemandi” tahk on oluliselt ettearenenud teistega võrreldes või vastupidi, tugevalt maha jäänud oma arengus. Samuti analüüsime, millised on strateegiliselt

olulisemad seosed erinevate tahkude vahel ning millised on tahkude sisesed kriitilise tähtsusega tegurid.



Joonis 1. Porteri teemant: klasterdumise hetkeseis ja eeldused klasterdumiseks

Jooniselt 1 nähtub, et 'teemandi' nõudlust kirjeldav tahk on olemasoleva AV klatri⁴⁶ konkurentsivõime seisukohalt kõige vähem arenenud. Nõudluse osas on miinuseks väike kodumaine turg, mida omakorda mõjutab üle-Eestilise kaasaegse kinovõrgu puudumine. Seega püüavad paljud valdkonna ettevõtted orienteeruda välisurgudele, mis on seni olnud küllalt keeruline, kuna puudub laiem rahvusvaheline tuntus. Samas seesama koduturu väiksus sunnib ettevõtjaid rahvusvahelist koostööd tegema, mislähbi on jällegi võimalik nõudlust suurendada ja siis juba rahvusvahelist nõudlust. Teatud positiivset mõju võib nõudlusele avaldada ka uute meediaplatvormide areng, mis järjest enam tekitab vajadust liikuva pildi tootmise järele. Selle potentsiaali arendamiseks oleks kindlasti vaja teha rohkem arendusalast koostööd IKT valdkonna ettevõtetega. Arendustöö ja uued tarkvarad, meetodid tõstaksid samuti Eesti AV klatri rahvusvahelist võimekust.

Nõudlus on tugevalt mõjutatud tingimustest, milles tuleb tegutseda. Ühelt poolt on selleks filmide rahastamistingimused. Eesti filmitootjad on suures sõltuvuses riiklikust rahastamisest. Erinevate erasektori rahastamisvõimaluste (sh pangalaen, investor, sponsor) kasutamise praktika on äärmiselt väike (mida ka osaliselt seletab finantskompetentside nõrkus valdkonnas). Teiselt poolt, vähesed müügi- ja turundusoskused kahandavad võimalusi nõudlust suurendada – nii Eesti-sisest kui rahvusvahelist turunõudlust.

Klatri konkurentsivõime seisukohalt on organisatsioonide tugevus kriitilise tähtsusega. Valdkonna ettevõtted on väikesed, projektipõhised ja seetõttu pigem organisatsiooniliselt nõrgad. Samuti valdkonna arvukad esindusorganisatsioonid on suhteliselt nõrgad ning väheaktiivsed oma tegevustes. Sellises olukorras oleks vajalik väheste või isegi ühe tugeva erialaorganisatsiooni olemasolu, mis oleks paljude väikeste ettevõtete ühiseks „hääletoruks“, aidates valdkonna ettevõtete jaoks olulisi teemasid laiemalt tõstatada. Võimalik, et seda puudust aitavad korvata hiljuti eeskätt järeltootmise valdkonna arengu toetamiseks loodud Eesti Digikeskus ja Eesti kui audiovisuaalse tootmise sihtmaa tuntuse kasvatamiseks loodud Eesti Filmitööstuse Ekspordiagentuur. Siiski tuleb mainida, et nimetatud institutsioonid on oma tegevustes veel suhteliselt algusfaasis ja nende võimekusele valdkonna konkurentsivõime tõstmises on veel vara hinnangut anda.

Konkurentsivõime seisukohast on suhteliselt heas seisus 'teemandi' tegevustingimuste ja ettevõtluspraktika tahkude need tegurid, mis puudutavad valdkonna professionaalseid oskusi ning tegutsejate võrgustumist. Tegevustingimuste oluliseks plussiks on kompetentse inimressursi olemasolu ning asjaolu, et on olemas filmiharidust pakkuv kõrgkool, millel on tänasega ka uhiuus tehniliselt hästivarustatud maja. Et antud majas tegutseb ka professionaalidele suunatud Digikeskus, aitab see kaasa tudengite ja tööstuse varakult algavale koostööle. Klasterdumise kasuks räägib ka see, et enamik valdkonna ettevõtteid on juba täna koondunud Tallinna kesklinna piirkonda ning nende ettevõtete vahel on tihedad ja toimivad koostöösidemed. Koostöö ja konkurents käivad valdkonna ettevõtetel käsikäes. Head koostöösidemed teiste loomemajandusvaldkondadega näitavad, et vajalikud ressursid filmiloomeks on sidusvaldkondades olemas.

Filmivaldkonnasisese ettevõtluse konkurentsituatsiooni kohta saab kokkuvõtvalt järeldada, et hoolimata paljudest tegutsejatest ja killustunud ettevõtlusmaastikust, on tegemist pigem positiivse konkurentsiga, mida aga teatud määral varjutab ressursside vähesusest ja siseturu

⁴⁶Antud peatükis käsitleme AV klattrina kõiki Tallinnas asuvaid ja tegutsevaid filmivaldkonna ettevõtteid.

väiksusest piiratud nõudlus. Kui aga püüame hinnata AV klatri konkurentsivõimet laiemalt, siis võib öelda, et toetudes eelnimetatud positiivsete tegurite olemasolule ja toimimisele ning lisades sellele asjakohased meetmed puuduste vähendamiseks, saab Eesti AV klatri konkurentsivõimet oluliselt tõsta.



4

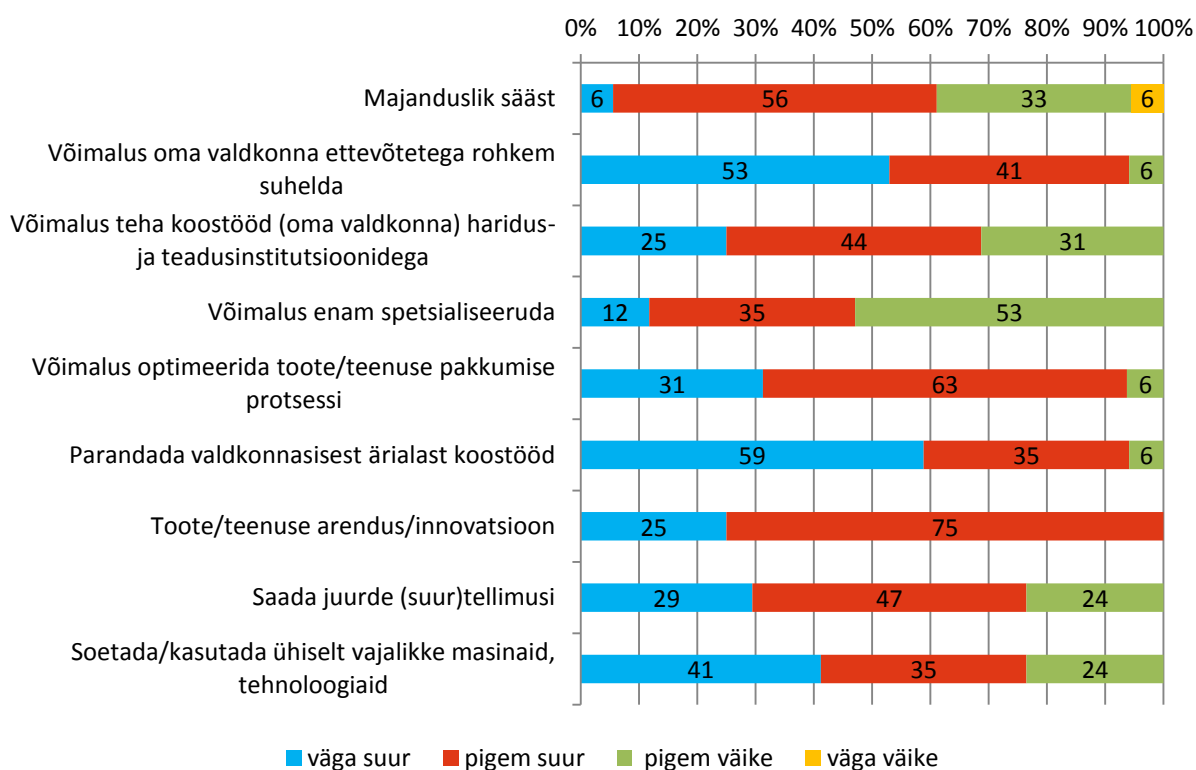
Filmivaldkonna
ettevõtete
nägemus
klastrist

Antud punktis kirjeldatakse filmiettevõtjate nägemust klastrist ja ootusi klastrile. Intervjuu käigus paluti ettevõtjatel kirjeldada, milles seisneb klatri peamine kasu nende ettevõtte jaoks, millist tuge nad klatri organisatsioonilt ootavad, keda nad näevad klatri partneritena: millist tüüpi ettevõtteid ja milliseid teisi tugistruktuure võiks klaster hõlmata ning kas klatri osalised peaksid olema füüsiliselt koondatud ja milline paik selleks võiks sobida. Intervjueeritute arvamused seostatakse ka eelnevalt kirjeldatud kolme ettevõtlustüübiga (kirjeldatud punktis 3.3).

4.1 Milles näevad filmivaldkonna ettevõtted klatri kasu?

Enamik intervjueeritud ettevõtetest nentis, et valdkonna klastrist oleks/on nende ettevõttele kasu. Peale ühe ettevõtte pidasid klatri vajalikuks kõik tüüpide 1 ja 2 ettevõtted ehk need, kelle puhul sai rohkemal või vähemal määral täheldada kasvuorientatsiooni. Lisaks neile nägid klastrist kasu ka mitmed elustiili ettevõteteks liigitatud intervjueeritud ettevõtjad. Klattris nägid kasu kõik järeltootmisega tegelevad ettevõtted. Need ettevõtted, kes ei näinud kasu, tegelesid peamiselt filmitootmisega. Lisaks pikaajaliselt tegutsenud ettevõtetele olid klastrist kasu nägevate firmade hulgas eranditult kõik noored ettevõtted.

Intervjueeritutele anti ette loetelu klatri võimalikest kasuteguritest, mille olulisust paluti neil oma ettevõttest lähtuvalt hinnata (vt joonis 2).



Joonis 2. Millist kasu näete filmivaldkonna ettevõtete klastrist oma ettevõttele tekkivat?

Jooniselt 2 nähtub, et 'väga suurt' kasu nähakse klastril valdkonnasisese ärialase koostöö parandamisel ja oma valdkonna ettevõtetega suhtlemise tihendamisel. Tähtsuset järgmistena nähti klastris võimalust optimeerida toote/teenuse pakkumise protsessi ning võimalust toote/teenuse arenduseks/innovatsiooniks. Suhteliselt vähem nähti klastri kasulikkust majandusliku säästmise kontekstis, samuti ka spetsialiseerumise võimalusena.

Arvestades juurde intervjueritute endi poolt nimetatud võimalikud kasud, koorub vastuste põhjalt kokkuvõttes välja **kolm peamist tegurit, milles klastri kasulikkust nähakse:**

1) koostöö paranemine, tugevnemine:

__ "Täiesti tõenäoline, et, et me võiksime mõne uue kliendi sealt leida. Täiesti tõenäoline, et me leiaksime võib-olla sarnaste ettevõtetega uusi koostööplatvorme." [16]

__ "Tihedam ühenduvus ja koostöö. Ja võib-olla mingi uus energia, uued ideed, mis tekiksid." [15]

__ "Mina tahaks sinna klastrisse minna ja ma arvan, et see oleks just see eelis, mida me nagu enne rääkisime, et inimesed nagu koos teevad, nad saavad asju arutada, tekib sünergia, antakse vastastikku ideid ja teinekord sellest võivad tulla suuremad asjad kui hoitakse just vahendeid kokku, tänu sellele et räägitakse õigel ajal õigetest asjadest õigete inimestega. Mina arvan et see on väga hea." [18]

2) võimalus kulusid jagada ja optimeerida, optimeerida ka teenuse protsessi:

__ "Ma arvan et kasu on see et esiteks sul on lihtne mõnes mõttes oma protsesse manageerida, noh, ka siis neid protsesse mis on nagu ettevõtete vahelised eks, noh, üks asi on nagu helistada kellelegi, ja noh, ma ei tea, saata e-meili, ja teine on astuda üle ukse ja öelda et kuule teeme nii või naa onju, noh sul muutuvad lihtsaks kokkusaamised, läbirääkimised, noh tõenäoliselt ka mingid reaalse asjade tegemine, noh mingid faili vahetused, noh ma ei tea, kuni selleni et tule näita kuidas sa seda teed onju." [19]

__ "No üks võimlus, mida ma näen, on see, et siis on lihtsam saada projekti tarbeks, mis ühiselt ette võetakse, rahastust. Mis minu meelest praegu on selle klasterdamise või koostegemise puhul on praegu see üks selliseid käimatõmbavaid jõude. Et miks me ise oleme otsinud üksteist. Et kuule, seal on selline toetus võimalik saada, et siis kui midagi koos teeme." [5]

__ "Spetsialiseeruda – vat see võib toimida just nende, kes teevad allhanget, siis, et helistuudiod, see võib nende puhul olla suur kasu /.../ ja võimalus optimeerida teenuste pakkumise protsessi, siin me räägime turundusest, eks." [2]

3) tugevdada (ärilises mõttes) rahvusvahelistumise suunda: suurendada Eesti tuntust välismaal ja leida kliente väljastpoolt Eestit:

__ "Üks oleks see, et Eesti siis riigina oleks väljaspool Eestit tuntud. Et kui me läheme Londonisse, siis teatakse, kus on Eesti ja milline on Eesti praegune animatsiooni tase. Just nagu siis kommertspoleel. Et kunstipoleel tuntakse väga hästi, aga kommertspoleel on see hää üsna olematu. Ja siis ütleme ka Eestis standardite kehtestamine ja siis ütleme üldse nagu valdkonna intellektuaalse omandi koha pealt inimeste harimine, et nendele külma nii palju ei tehtaks." [8]

__ "See tähendaks mingisuguse ikkagi välismaise spetsialisti või siukse mäenedžeri või ma ei tea kuidas toimub, seal erinevates riikides kuidas /.../ Noh, mida Peter Jackson tegi iseenesest Uus-Meremaal, noh. /.../ ja kõik see värk nagu käima tõmmata, eks ju." [9]

– “Teine on see, mis ma näen, et tegelikult Eestis keegi ei suuda pakkuda sellist kvaliteeti, kui vanemas Euroopas või Ameerikas või arenenud maades ... üksinda. Aga kui me teeme koos neid asju, siis on võimalik teha, siis on võimalik saavutada.” [5]

Hoolimata üldisest küllalt positiivsest suhtumisest, osundasid intervjuueeritud ka reale argumentidele, mille tõttu nad klastrist kasu ei näe. Kasu mittenägemist oli kokkuvõttes siiski vähem. **Põhjendused, miks klastrist kasu ei nähta, seonduvad eeskätt järgmise kolme teguriga:**

- 1) kardeti, et klaster ei hakka toimima, kuna **puudub kriitiline mass,**
- 2) leiti, et valdkonnas tegutsejaid tuntakse niigi hästi ning **koostöö eksisteerib ettevõtete vahel niikuinii, mistõttu klaster ei annaks midagi** – nii nentisid eeskätt pikka aega turul tegutsenud audiovisuaalvaldkonna ettevõtted ning
- 3) **ei pooldata kunstlikku klatri tekitamist/arendamist** – juhul, kui tekib selleks suurenenud tellimuste vms näol vajadus, tekib see iseenesest.

Tsiteerides:

– “/.../ ma ei kujuta ette, aga ma olen seda kuulnud, kuidas see praktikas on ja minu arust tundub see jabur. Selline, et ütleme selle mõte on see, et /.../ mingi tootmiskompleks teha, eks ole, ja kõik hakkavad seal ühes koos, pead-jalad koos istuma, seal, noh seal on paviljon, trallalaa-tralllala. Noh. See ei hakka toimima.” [7]

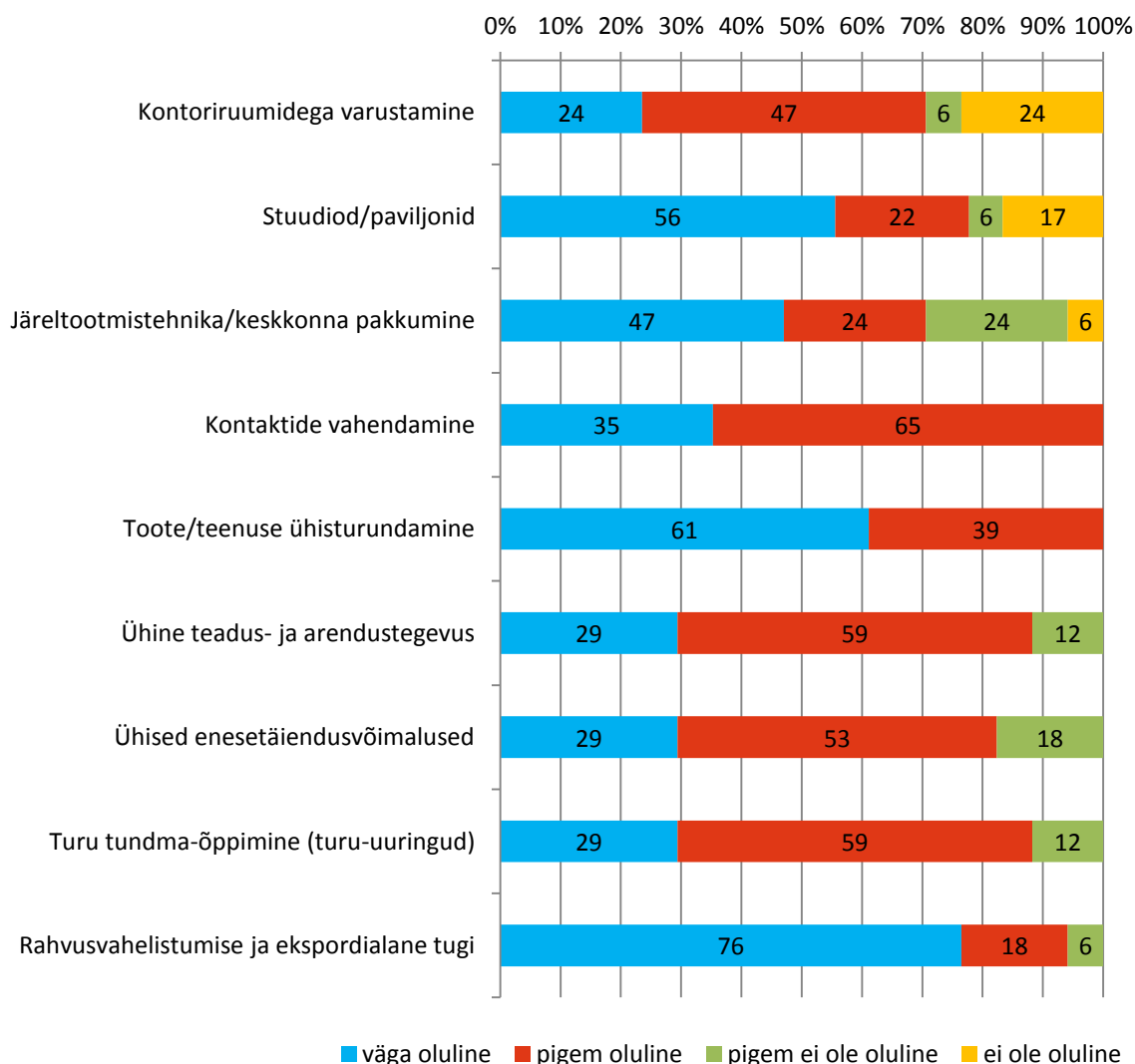
– “Et praktiliselt näeb see välja nii, et et seal tekib huvigrupp ja see jaguneb väga väikeste, väga väikesesse, noh ütleme, et oma sõprade vahele kaob see asi ära. Et see, see ei jagune proportsionaalselt ega see ei jagune ka seda pidi, et, et-et, et kes oleks hea ja kes võiks olla, vaid see jaguneb nagu ära sõpruskonna vahel. Need, kes pääsevad siuksesse mis iganes organisatsiooni või selle tipu, siis ma arvan, et see ei ole hea variant. See lõhnab nagu natukene Tallinnfilmi moodi. /.../ Kurat, ma ei oska nagu mõelda niimoodi, ma ei oska üldse mõelda niimoodi. Ma loogiliselt saan aru, et see on super, et seal on nagu boksid jaa. Siin on aluspesu jaa siin on, siin on koeratoit jaa. Et aga, mulle tegelikult meeldivad väikesed poed, väikesed baarid ja, /.../ üksteise abi me kasutame niigi. Et tuleb, tuleb kasahh eks ole Tallinnasse. Leiab ühe filmistuudio. Filmistuudio helistab mulle, et kasahh on siin. /.../ Et-et. Mis vahet sel on siis? [4]

– “No jaa, suhelda, aga selleks ei ole klastrit vaja. Mul on, jah, ma saan seda koostööd niigi teha. /.../ Valdkonnasistest koostööd – see on inimestes kinni, see ei ole klastris kinni.” [2]

– “Minul on see mõte ka ikka, et kui filmi tuleks raha juurde, filme toodetaks rohkem, siis tekivad iseenesest ka need n-ö tugiteenused või stuudiod asjad nagu eraettevõtlusena kui nende järgi on vajadus. Kunstlikult luua neid asju ja siis mõelda, et siis toome välismaalt hästi palju neid tootjaid sisse, et see nii sedapidi ta ei toimi. Minu meelest ta peaks nagu teistpidi ta hakkaks tööle. Et kui meil toodetakse, ütleme viis filmi korraga, järelikut on meil vaja neid inimesi juurde, meil on vaja seda tehnikat juurde, eks ole. /.../ Oleks nii, et mul on nii palju tellimusi, et ma ei jõua neid ära teha, tõesti, ma tahan suuremas stuudios teha – ei, me teeme suure stuudio ja siin hakkame ootama välistellimusi, eks ole.” [4]

4.2 Millist tuge klastrilt kui tugikeskkonnalt ettevõtte vajavad?

Intervjueeritutel päriti, millist tuge nad klatri-taoliselt tugikeskkonnalt ootavad: millist tüüpi infrastruktuuri ja milliseid tugitegevusi võiks see keskkond neile oma ettevõtte arengust lähtuvalt pakkuda. Intervjuu käigus paluti ettevõtjatel hinnata loetelu võimalikest tugimeetmetest, -struktuuridest, mida klaster peaks pakkuma (vt joonis 3).



Joonis 3. Millist tuge klaster kui tugikeskkond peaks pakkuma?

Jooniselt 3 nähtub, et enim ootavad ettevõtte tugikeskkonnalt rahvusvahelistumise ja ekspordi arendamise alast tuge – kolm neljandikku vastajatest pidas seda väga oluliseks. Ligilähedaselt sama oluliseks peeti seda, et klaster toetaks ettevõtteid toote/teenuse ühisturundamisel – 61% vastanutest pidas seda väga oluliseks ning 39% pigem oluliseks. Ka kontaktide vahendamist pidasid kõik vastajad, kas väga või pigem oluliseks. Kõige vähem oluliseks antud võimalike variantide võrdluses pidasid vastajad seda, et klaster pakuks

kontoriruumi ning järeltootmistehnikat ja vastavat keskkonda – 30% vastajatest pidasid seda kas pigem või väheoluliseks (samamoodi tuleb rõhutada, et siiski ülejäänud 70% vastajatest pidasid neid oluliseks).

Lisades siia ettevõtjate täiendavalt antud ja etteantud loetelu täpsustavad kommentaarid, saame öelda, et klasteri kui tugistruktuuri osas peetakse tähtsaks eeskätt kolme tüüpi toetavat tegevust:

- 1) vajalikuks peeti manageerimis- (k.a administratiivne) ja müügi-ala tuge.** Nähti, et klasteri etteotsa on vaja tugevat *manager'i*, kes tegeleks eeskätt ekspordi ja ühise kommunikatsiooni arendamisega:

– “Ühine müügi-ala võiks küll olla. Kõikidel stuudiotel. Noh, seda on arutatud.” [4]

– “Kui ta on keskkonnana, siis see keskkonna ütleme n.ö administratiivkõlg, nt. Ja ... ütleme, kui ... kui on selline klaster, siis ka selline ... ma ei tea mitu ... aga võiks olla selline ametikoht, kes tegeleks sellega, et otsib klasterile, mis on ühise nimetaja all, otsib mingisuguseid kliente väljaspool Eestit. Et n.ö esindaja või agent.” [5]

– “/.../ et seal on ikkagi paar isikut, kes on võib-olla juriidilise keha loonud, et oleks kergem opereerida. Aga, aga muidu ta on ikka minu arust puhtalt, ei vaja mingit keerukamat mäendusment või nagu mingit struktuuri.” [9]

- 2) oluliseks peeti ka infrastruktuuri arendamist ja seda just põhimõttel, et kogu *flow* oleks kaetud** alates asjade rendist ja lõpetades digitaalse koopia tegemisega:

– “No ma arvan, et võib-olla just, just seda sama infrastruktuuri, et nii nagu sealgi küsimus oli sellele, et säästu, innovatsiooni ja tehnoloogiate koha pealt, et-et-et järsku sarnaste ettevõtete ühe katuse alla koondamine annaks, annaks võimalust neid asju ühiselt katta ja ühiselt kasutada, et võib-olla see tooks mingi otsese majandusliku kokkuhoiu.” [16]

– “Noh, ütleme, noh tootmise koha pealt filmipaviljon, helistuudio – kaks põhilist asja. Ja-ja-ja filmi järeltootmise noh nõ postproduksioon, värvide määramine ja kuni subtiitrite allapanekuni kuni digitaalkoopia valmistamiseni. Kogu see, kogu see siuke.” [7]

– “Ma arvan, et on oluline et kogu *flow* oleks kaetud, noh, nõ kogu filmitootmise protsess, et sul oleks võimalik alates asjade rendist, nende rendi, nende aparaatide ümberkäimine n-ö, et meil oleks võtta sealt kaamerad, valgustehnika, aga ka inimesed kes nende nendega oskaksid ümber käia, et see oleks võimalik samal ajal kui sa filmid, juba võtta montaaži ülesse, panna heli sinna juurde, teha igasuguseid efekte, kirjutada asju välja. Et noh kui *post productionis* on ju ka neid spetsialiseerumisi oma 10 tükki, et tegelikult kõik see oleks kaetud, see on nii tüütu et ma pean ainult siis saatma filmilinti edasi tagasi, et Eestis nt pole laboreid, või nt see et ma saan heli ära teha aga ei ole dolbymi, siis ma pean minema Soomes tegema, dolbymi tulema tagasi, sest edasi tehakse jällegi Eestis, oluline on et see kett oleks pidev, et seal ei oleks auke sees /.../ et oleks nagu kõik asjad kaetud, et ei oleks ainult kaamera ja valgus vaid et oleks ka helitehnika ja bürotehnika ja mida sinna juurde vaja on eks. Ja mitte et ainult on nt puusepa töökoda aga et oleksid ka laod, kuhu neid samu asju saab panna, mis sa oled lasknud suure raha eest teha, et sa ei pea neid panema endale kuhugi garaaži või viskama ära või müüma kuhugi /.../ nt sama et kostüümid lased õmmelda, esiteks osasid sa tahad laenata, osasid sa tahad õmmelda, mis sa nendega pärast teed, kus sa nad paned, vot, kõik nagu selline kompleksus on vajalik, et mõeldakse nagu kõik läbi, alates sellest, et nüüd me istume siin kõik koos eksju, ja meil on, meil on kasvõi mingi, ma ei tea, üks suur koosolekute ruum, kus inimesed saavad *powerpointiga* näidata oma uut ideed 20 inimesele /.../ et tuleks nagu viisakaid ruume kuni lõpuni, et ega ma ei taha seal ju kino avada aga ikkagi kui sa vaatad erinevaid versioone, täna ma tahan näidata ühele rahastajale,

homme teisele, siis veel, et oleks pisike läbivaatuste saal, kus projektor näitab seinale /.../ et oleks nagu täielik *flow* esindatud. Vat see oleks oluline.“ [18]

„Meie firma, väikefirma kunagi ei hakka ostma endale näiteks filmiskännerit. Siis on veel teatud osa, mingeid neid, noh mingisuguseid läbivaatusruume, mingisuguseid suuri investeeringuid, mis on nagu põhimõtteliselt suurstuudio investeeringud. Meil ühtegi suurstuudiot ei ole, et, et omada nagu kõike seda ühist asja, et see on iseenesest nagu tore ja mingis mõttes ambitsioonikas plaan kui see realiseerub, et siis, eks siis näis /.../.“ [14]

3) klastri oodatakse ka koostöö arendamist – haridusinstituutidega (ülikoolidega):

„Et, mis on vist Eestis üldse /.../ väga problemaatiline, aga koostöö siis ülikoolidega. Et käia seal rohkem rääkimas, kas siis selle näol, et saaks uusi noori päid siis arendama mingid uusi tööriistu kasvõi või parandama neid, mis siis riulikaubana müüakse.“ [8]

4.3 Kes peaksid olema klasteris osalised?

Intervjuudes küsisime võimalike klatri osaliste kohta kahest aspektist lähtuvalt: ühelt poolt, millised – mis ala ettevõtted peaksid olema klasterisse koondatud ning teiselt poolt, millised muud tugistruktuurid või instituutid võiksid olla kaasatud. Vastuste baasilt eristus kolm nägemust klasterist sõltuvalt sellest kui kitsaprofiililist või paljusid erinevaid partnereid hõlmavat klasterit nähti:

- **audiovisuaalvaldkond kitsamas mõttes** – see tähendab, et kas spetsialiseeritud üksnes ainult järeletootjatele või filmitootjatele (välistades seejuures ka näiteks teleseriaalide tootjad) või siis järele peaks näiteks koondama üksnes dokumentaalfilmide tegijad;
- **audiovisuaalvaldkond laias mõttes** – mis koondaks kogu audiovisuaalvaldkonna tegijaid (ja mõningatel juhtudel ka audiovisuaalvaldkonna tugistruktuure);
- **audiovisuaalvaldkond koostöös teiste valdkondadega** – mis hõlmaks lisaks audiovisuaalvaldkonna tegijatele ka lisaks teisi filmiga seotud ja sünergiat võimaldavaid valdkondi ning lisaks ka teisi tugistruktuure.

Intervjuude vastustest järeldub, et enim eelistatakse laiapõhjalist klasterit – kus lisaks audiovisuaalvaldkonna ettevõtetele oleks ka teiste valdkondade tegijaid. Tsiteerides:

„Kuigi tegelikult huvitav on just see mingisugune nagu vist kuhu kõiksugused meediaasjad ja ka see mingisugused soomlastel, ma olen vahel mõelnud seda, et soomlastel on need ettevõtted, kes teevad neid mängu telefonile jne, et ka nagu sellist suuremat – väga huvitav oleks ka Eesti, Eesti audiovisuaalset asja üldse nagu üle kanda. Üle kanda pigem nagu sellist arutlusväärsust. Et see oleks, see oleks võib-olla üks valdkond, kus tuleks koostööd teha.“ [15]

„Ei no tegelikult see võiks koondada kõik, või no ütleme rohkem ettevõtteid, kes siis selle valdkonnaga tegelevad. Et ühelt poolt ma näen seda riski seal, et, et ettevõtted, kes siis, no näiteks videoõpet või Playtech, sellised firmad, nemad suudavad rohkem nagu palgaga konkureerida kui siis ütleme produktsiooni ettevõtted või isegi meie valdkonna, ütleme

animatsioonivaldkonna ettevõtted. Et tänase seisuga me ei suuda sellist palka kindlasti nagu pakkuda inimestele. Et mõnes mõttes täna oleks vara veel neid kõiki kokku panna. Aga ma näen, et on väga palju siukseid sünergiaid tekitavaid elemente, siis firmade vahel. Et kui võtta tootmisfirmad, et ja animatsiooni- ja ütleme helistuudiod ja siis, et nad on nagu üks siuke grupp, kes toodavad materjali telesse ja kinno. Siis tegelikult on ka mänguvaldkond, siis internetivaldkonnad, mis ka sarnaste oskustega inimesi siis kasutavad. Et näiteks Eestis on firmasid, kes teevad Hollywoodi mängudele mudeleid. Aga mitte keegi neist firmadest ei tea midagi, sest nad ei paku Eesti turule mitte midagi. Et kõik läheb 100% välja. Et, et isegi rohkem nagu selliseid firmasid ka juurde tuua, mis tegelikult inimesi jagada ka.“ [8]

– “Seal peaks olema, noh, igal juhul peaks olema teisi, teisi valdkondi veel punkti võetud. See on küll nagu selles mõttes kui me räägime klatri nagu töömudelid, siis see ei saaks olla päris ainult see, et nüüd tulevad nõ filmiproduktent firma tuleb sinna kohale. Et siis on vähe. Siis on lihtsalt see, et produktendid istuvad ühes ruumis koos. Et ja ma arvan, et, et kui me mõtleme mingisuguste filmi, noh nagu kujunduste peale, siis tegelikult on väga oodatud erineval moel nagu disainerid või siis kujutavad kunstnikud või sellisel moel nagu tegevad, kes ühel või teisel moel ikkagi kujutavad endast audio, noh selle liikuva audiovisuaalmeediaga seotud, seepärast no kujutav kunst on ka ikkagi väga, väga laias diapasoonis võiks töötada. Nii, et-et jaa, peab olema väga erinevaid siukseid nagu, nagu noh me rääkisime meedia, meedia nõ firmadest, siis no nii mõnigi jurist peaks ennast tegelikult platsi sinna noh seadma.“ [10]

– “No selle jaoks on ideaalsed näited maailmas olemas. Inglismaal suured filmistuudiod, et võtta lihtsalt kätte ja vaadata, millised osakonnad seal on. Või millised ettevõtted seal on. Saksamaa või ükstaapua, aga see-selleks, aga laiapõhjalisemalt noh, me näeme ikkagi nagu seda, et selles, esiteks kõik need nõ filmitootmisettevõtted nagu tootmisettevõtted seal oleksid ühisel sootsiumis. Toetaksid üksteist. Siis me näeme seda, et nendel tootmisettevõtetele sinna kõrvale on vaja selliseid asju nagu postproduktioone, ütleme nagu mingi *casting-agency* või siis me näeme kohe seal vajadust mingisugusel kaameraettevõtte jaoks. Me näeme kohe vajadust selle kaameraettevõtte tehnilise personali jaoks. Me näeme vajadust nagu valgus. Me näeme vajadust kunstile omade ruumide olemasolu, selleks kunstnikud saaksid kuskil ehitada oma rekvisiite. Kunstnikud jällegi näevad võib-olla vajadust selle jaoks, et seal oleks mingi metalli-inimesed, kes oskavad metalli teha. Noh sealt läheb veel väga laiali see asi nagu. Ja lõpetades ikkagi innovatsioonina. Et võiks olla tegelikult väga lahe, kus oleks nagu, et kogu selles, miks me mõtleme, et kõik võiks koos olla, ongi see, et äkki sellest tekib innovaatiline idee. /.../ Noh, hotellindus kas või. Kui meil oleks siis ruumis, kus iganes me oleme, oleks võimalik inimesi majutada või. Noh. /.../ et me saame kõik siia ära majutada, nad saavad siia jala tööle tulla, neil on nagu meeldiv õhkkond, kõik on hästi nagu noh.“ [11]

– “Mulle tundub, et mida mitmekesisem, seda huvitavam. Et ei oleks ainult nii, et ... on ütleme animatsioon ja siis on võib-olla veel paar animatsiooni- ja ütleme helistuudio, mis teevad võib-olla teist tehnikat, ja siis on heli ja ka keegi, kes teeb filmi. See on minu arust liiga üheülbaline. Et see peaks minu arust olema segatud. Et mingi IT ettevõtte kuskil vahel ... et saaks neid piire liigutada ... et tekiks uusi asju. Et kui sa oled ühesugustega koos, siis tulevad ikka ühte kanti asjad. Mingisuguse teise maailmavaatega inimesed ... mingid muud inimesed, et tekib rohkem ideid.“ [5]

Eelistuselt järgmine on audiovisuaalvaldkonna-keskne klaster, mis hõlmaks erinevaid audiovisuaalvaldkonna firmasid. Selle tüübi pooldajad rõhutasid, et kogu *flow* – tootmisest levitamiseni – hõlmamine omab seda tüüpi klatri puhul võtmetähtsust. Tsiteerides:

– “No ma arvan, et nad võiks olla kas need ettevõtted, kes: toodavad või aitavad toota audiovisuaalset meediat. Jah. Valdkond võiks olla nagu koos. Siis on mõtet. Ja noh, ütleme seal klattris oleksid kõik ettevõtjad kui mõelda niiviisi, et kui ma alustan filmi tegemist ja teen ta lõpuni välja koos turundusega. Ja kõik firmad, kes selliste asjadega, sellega tegelevad, oleksid seal koos.“ [2]

_"No ta ei tohiks väga laiali valguda selles mõttes olla, et ikkagi peaks olema tegemist audiovisuaalloominguga ma arvan. Et-et muidu nagu kaob see mõte ära justkui. Et-et ta ei tohiks ka väga kitsalt olla piiritletud, et näiteks ainult täispikki filme tootvad ettevõtted, aga ütleme ikkagi jääda sinna audiovisuaal piirkonda, mitte haarata sinna ka ma ei tea arhitekte või või-või-või disainerit." [16]

_"Issand, need peaksid olema ikka võimalikult laialt, see on ikka üks-üks valdkond alates, noh ma ei tea, noh, kõik animastuudiod, filmistuudiod, tootmisstuudiod. Seal võivad olla, aga. Või noh levikontorid. Noh võimalikult, võimalikult lai." [7]

_"Idealis võiks nad ju kõik sinna panna. Rahastajad ja tootjad ja teenusepakkujad. Miks mitte? Väga mugav." [13]

Väga spetsialiseeritud klastrit, kus oleks näiteks ainult kas teatud audiovisuaalvaldkonna spetsiifikaga ettevõtteid eelistati vähe. Sellist nägemust esindasid üksnes kolm intervjueritud ettevõtjat. Tsiteerides:

_".../ ikkagi need kes on seotud ikkagi selle valdkonnaga. Muud ei ole vaja sinna küll kutsuda. /.../ Aga see killustumine on igal juhul vajalik, selles mõttes, et seal on nii otseselt väga spetsiifilised probleemid, mis on seotud ainult selle sinu valdkonnaga, et ei ole mõtet nagu suuremaks ajada. Sa ei saagi neid asju muidu lahendada." [1]

_"Et ehk siis mingi filmitootjat kui sellist väga ausalt öeldes see ei tohikski nagu loksutada see [klaster]. Et see on pigem järeltootmise: sektori nagu selline arendus." [3]

_"Seal on hästi oluline, minu jaoks on hästi oluline, väga paljude filmitootjate jaoks on hästi oluline tõmmata nagu suur jäme punane joon filmitootjate ja teletootjate vahele. Et see, et see ongi, tootmisspetsiifika on niivõrd erinev, et, et, et seal ongi hea, see on nagu üks asi, mis, mis peaks olema. Kui on kui ongi nagu filmitootjad, siis on nagu filmitootjad. /.../ Et seal on nagu, et seal mina tõmbaks nagu joone vahele. No mis on nagu vajalik. Just tuli režissööride ja stsenaaristide liit ka, nemad ütlesid ka, et ei taha, ei taha nagu segada seda nagu teletööga kuna tööspetsiifika on erinev." [14]

Kõik kasvu- ja kasvutunnustega ettevõtted (v.a üks) ehk ettevõtete grupid 1 ja 2 eelistavad laiemat tüüpi klastrit.

Teiste võimalike valdkondade osas nähti domineerivalt nelja tüüpi tegijaid:

- IKT ja teised tehnoloogiafirmad – telefonimängude tootjad, meelelahutusIT ettevõtted jt;
- filmi sidusalade esindajad – tehniline tugi (valgus- jm tehniline personal), grimeerijad, rekvisiitide kunstnikud, *casting'*u ettevõtted jt;
- teiste loomevaldkondade esindajad – graafiline disain, fotograafia, meedia, muuseumid jt;
- administratiivne ja õigus- ja müügialane tugistruktuur nagu juristid, turundajad jt.

Mitmed need ettevõtjad, kes nägid, et klaster peaks koondama audiovisuaalvaldkonda laias mõttes või siis lisaks audiovisuaalvaldkonnale ka teisi valdkondi, leidsid, et lisaks võiks klastrisse kuuluda ka teisi tugistruktuure ja partnereid. Muude tugistruktuuride, organisatsioonide osas nähti ülekaalukalt haridusalaseid (ülikoolid) ja rahastaja-organisatsioone. Teiste tugistruktuuride ja partnerite kuulumist klastrisse pooldas ka suurem osa kasvu- või kasvutunnustega ettevõtetest.

4.4 Kus klastri infrastruktuur võiks füüsiliselt paikneda?

Küsisime ettevõtete käest, kus nende arvates võiks klastri infrastruktuur füüsiliselt paikneda, milline asukoht oleks nende ettevõtte jaoks atraktiivne ja millistel põhjustel. Vastustest järeldub, et enamik intervjueeritustest (nendest, kes pidasid klastrit kasulikuks) leiab, et klastri ettevõtted peaks olema koondatud mingisse ühte füüsilisse piirkonda, kas just tervikuna, aga vähemasti osaliselt. Kõik peale ühe kasvutunnustega ettevõtte on klastri kui ühe tervikliku füüsilise keskkonna väljaarendamise poolt. Need, kes ei leidnud, et ühisel füüsilisel keskkonnal oleks vajadust, olid valdavalt elustiili-suunitlusega ettevõtjad (ehk kuulusid tüüpi 3 hulka).

Atraktiivne füüsiline keskkond seondus audiovisuaalvaldkonna ettevõtjatele eeskätt kolme keske märksõnaga:

- **paiknemine Tallinna kesklinnas või selle lähedal**, mis võimaldaks kiiret kohalesaamist ja tagatud oleks ligipääs ka ühistranspordiga:

_"No meie nägime selleks keskkonnaks, et see saab ikka olla nagu sellest tsentrumist nõ ikkagi maksimaalselt 10 minuti kaugusel. /.../ Ta ei pea olema kesklinn, aga ta ei, inimesed ei soovi sõita 20–30 km Tallinnast ära. Kindlasti mitte." [11]

_"[Kesklinnas] sellepärast ka, et kui seda teenust perspektiivis pakkuda Soome, Rootsi, kuhu iganes, siis on need tugiasjad siin kõik olemas. Kasvõi Soomest tulles, on sul palju lihtsam kohe sadamast välja ... sõidad mööda Põhjaväila – või mis iganes, kas seda kunagi tehakse, võib-olla mitte – sinna. Või siis teine variant, et sa istud ummikus ja üritad kuidagi linnast välja saada." [5]

_"Et need on kesklinnale lähedased asjad kuna me väga suur osa, väga suur, väga oluline on just inimesed ja, ja meie inimesed sageli, et, et ka inimestele, kellele nagu, kes töötavad meie jaoks, et ka nende jaoks elu võimalikult mugavaks teha. Ja, ja siis on just kesklinna lähedus oluline. Kuna keskmiselt meil sageli käivad jala või ühistranspordi või taksoga." [15]

_".../ mulle meeldiks Ülemiste /.../ kuna see on Eesti suur eelis, et lennujaam on kohe kesklinnas, et see, merele lähedal, lennujaamale lähedal, maale lähedal, linnale lähedal, ta on nagu ideaalne koht sealt sa saad kohe linnast välja ja kohe saab linna sisse ja noh tegelikult Ülemiste kant on minu arust väga nagu hea kant selles jaoks." [18]

_"Noh jah, mida lähemale kesklinnale, seda parem, onju. Et, noh, ega tegelikult, kogu see Kopli rajoon on suhteliselt okei, sest et on tegelikult suhteliselt hästi ühistranspordiga kaetud, kas mingi bussi või trammiga sa enamvähem siia igale poole saad, onju." [19]

- **atmosfääriga keskkond:**

_"Ja mõnus selline, seal ei tohi olla euroremont. Selline, noh. Selline nagu ta ei tohi olla selline laut. Suur. Väikeste vaheseintega. Ta peaks ikka olema, et sa tead, et iga ukse taga on nagu oma organism. Et, et sa nagu lähed sinna organismi uksest sisse. See on vast oluline." [2]

_"Tal peab olema arhitektuurselt midagi sellist, mille puhul sellel oleks mingi isikupära. Sellepärast, et kõik need inimesed, kellega me lõpuks koostööd teeme, naudivad seda atmosfääri, kus nad nagu viibivad. Ja et mida lähedam see nende jaoks on, seda parem." [11]

● müra- ja vibratsioonivaba paik:

„Ta peaks olema igasugustest suurtest kommunikatsioonidest, mida pean silmas raudteed, tramme, ma pean silmas, lennukeid, võimalikult nagu eemal.“ [11]

„/.../ et seal oleks vaiksem ja vähem vibratsiooni /.../ ilmselt rongid ja lennukid tekitavad liiga palju tehnilisi probleeme.“ [18]

Intervjueeritud nimetasid ka **mitmeid konkreetseid paiku, kuhu klatri füüsilise keskkonna võiks välja ehitada**. Enim nimetasid intervjueeritud **Noblessneri** kompleksi – mis on ka ilmne ja arusaadav, kuna selle paiga võimalik väljaarendamine on aktuaalne olnud just viimastel aegadel. Räägiti ka laiemalt **Kopli** piirkonnast, k.a Patarei alast ning **Põhja-Tallinnast** ja **mereäärsest** ja **sadamapiirkonnast**. Mitmel korral mainisid intervjueeritud ka **Ülemiste** piirkonda, mille plussiks peeti lähedust lennujaamale ja sellest tulenevalt ka head ühenduvust välismaaga ja teisalt kiiret võimalust Tallinnast välja liikuda. Lisaks eelnimetatutele mainisid intervjueeritud võimalike paikadena ära ka: Tuisu tänava kompleksi, Telliskivi Loomelinnaku ja Laki tänava piirkonna. Vajab siiski märkimist, et intervjueeritud nimetasid neid paiku pigem kui näiteid, mille üle on arutatud, mitte aga väga selgete ja põhjendatud eelisvalikutena. Küll aga selgus täiesti selgelt ja üheselt intervjuudest, et Tallinnast välja – nagu näiteks Kiili, Jüri tehnoparki vms kohtadesse – audiovisuaalvaldkonna ettevõtted klatri keskkonna rajamist ei toeta.

Intervjueeritud töid välja ka **mitmeid põhjusi, miks füüsilise keskkonna arendamine ei ole nende arvates põhjendatud**. Viimane ei välistanud, et ei peaks arendama ühiseid teenuseid. Intervjuudest koorus välja kolm keskset põhjendust, mis räägivad füüsilise keskkonna väljaehitamise vastu:

● Tallinna väiksus, mis tähendab, et sa jõuad igale poole:

„/.../ alati leiad koha, kus kohtuda istuda kohvi juua, sa ei pea kindlasti. Seal on pigem küsimused, et kes seda raamatupidamist ja sekretäritööd teeb. See raamatupidamine võiks küll olla mingi ühine, sealsamas Filmiinstituudis, et teeks kõikidele seda tööd (sest üksiku maht on väike). Hoiaks seda ressursi kokku.“ [1]

● (tehnoloogia) investeeringute mittetasuvus: nii tehnoloogia kiire muutmise tõttu kui ka nende potentsiaalselt vähese kasutatavuse tõttu, põhjendatuna läbi selle, et Eestisse ei tulla selleks, et kasutada filmipaviljoni ja siinset tehnikat, vaid eeskätt välivõttepaikade tõttu:

„Noh, mingi 4–5 aastat tagasi me rääkisime sellest, et meil oleks vaja digikeskust. See oli nagu ütleme, et see on kallis asi, eks, see maksis mingi 15 miljonit või rohkemgi ja et noh see aparatuur, meil on seda hädasti vaja. Jaa täna see aparatuur ei maksa mitte midagi /.../.“ [4]

„Et no, et, et see noh, tehnoloogia vananeb ja muutub, eks ole. Meil on vaja paviljoni, meil on vaja stuudiot – kes ütleb kui suuri stuudioid meil on vaja? Kellel on see kogemus, kes ütleb perspektiivis kuhu film areneb? Kuhu film areneb? Mitte keegi ei ütle seda, eks ole. Sest, et selle sama viie aastaga filmilint on füüsiliselt prügikasti visatud, eks ole. Ja see on asendatud. Suured stuudioid teevad fotoaparaadiga filmi, eks ole. No tähendab kui me, kui me loome selle asja, eks ole, selles mahus me kujutame ette, et, et me hakkame siin nüüd filme tegema, aga me ei tea, mis viie aasta pärast toimub. Selleks ajaks kui me saame selle valmis, on tehtud veel 4-5 pööret, eks ole. Ja öeldakse, et stuudiot üldse ei kasutata, valgustehnikat üldse ei kasutata, eks ole. Et, noh, et kõik see, kõik see

muutub, ütleme, et kaamerad muutuvad valgusjõulisteks, eks ole, kogu see, noh siukene loogika või strateegia kuidas filmi tehakse, jälle omakorda muutub.“ [4]

„Ütleme, need grupid, kes siia tulevad, nad ei ole sellel tasemel, et nad vajaksid seda, noh absoluutset helikindlust ja kõike seda, et. Et nad saavad hakkama kuskil angaaris, eks ole, betoonlaos ja neil ei ole vaja seda. Võib olla 12 m või 20 m stuudio, eks ole, muidugi on tore, kui see on /.../ ma ei tea 10 000 ruutu suur, eks ole. Aga noh, seda läheb sajandis üks kord vaja. /.../ neid stuudioid, tehnikat ja kõike seda, tead, maailmas on seda nii palju. Maailm on tehnikaprügimägi, eks ole. See on, see on igal pool. Stuudioid ja kõike-kõike, see on igal pool maailma punktides on need olemas. Ja need samamoodi seisavad. Milleks siia punkti veel seda vaja on. /.../ Samamoodi, ütleme välismaalased tulevad siia võttekohti otsima, sa otsid seda ehedat seal. Sa lähed mööda nendest klantsitud uutest majadest, ehitistest, turismitaludest, sa tahad seda ehedat asja. Samamoodi tulevad need siia, et noh nad nagu sa ütlesid, et see stuudio on tal endal olemas, ta teeb seal rahulikult, ta ei pea maksma inimestele päevarahasid ja hotelliarveid ja ma ei tea mida /.../ tullakse siia ikka seda erilist asja otsima. Mitte seda, et me teeme samasugused asjad, mis on Poolas ja Ungaris ja Rootsis ja Taanis.“ [4]

● suhteline kallidus ja sellest tulenev majanduslik ebamõistlikkus:

„Ei, see on ebamajanduslik. See on ebamajanduslik. See mitte kuidagi ei majanda ära. Kui X ettevõtte on, kes tahab sinna minna, praegu no ütleme, et tuleb ots-otsaga kokku ja ta võtab siin neli korda suurema ruumi, eks ole. /.../ Siis ta ei tule kuidagi ots-otsaga kokku. Tähendab, ei ole siukest loogikat. Räägitakse, või noh, et tellib endale valgust, ta ei suuda seda maksta, ta ei suuda seda kütta ja kust see raha peab tulema?“ [4]

„Et mul ei ole vahet kus kohas see ruut on, kuhu ma näiteks arvuti püsti panen. /.../ Mul on selles mõttes täitsa ükskõik. /.../ Siin on suuremaid fundamentaalseid probleeme nagu vaja enne lahendada kui see mingisugune füüsiline lokatsioon, mingid 4 seinat. Sinna seinte vahele on vaja panna. Seda meil ei ole. Meil ei ole nagu seda rahvusvahelist osa võtta, mida müüa. Me võime kasvõi 10 Noblessnerit püsti panna – mis sest muutub? Elektriarve on nagu üüratu, sooja õhku tuleb sealt palju.“ [3]

„Kui ka tuleks ka filmi, filmifirma, kes tahaks hoopis filmida, tal on mingit 1000 m² stuudiot vaja, mille lagi on 10m kõrge, siis noh ma näen, et-et need kulutused sellele, lihtsalt sellele, selle asja loomiseks on nii kõrged, seda klastrit füüsilisel kujul moodustada võib-olla ebarealistlik. Et see ei pruugi olla üldse praktiline selle asja valmistamise, sellise asja valmishitamine. Et tema halduskulud võivad olla väga kõrged, lihtsalt. Noh, Eesti Rahva Muuseum tuleb. See on juba paralleeliks. Et noh /.../ põhimõtteliselt peab kasumit teenima, peavad olema võimalised, et need ei saa lõpuni nagu käe kõrval, käe kõrval talutada. /.../ selle kõige ülalpidamine on tegelikult ebarealistlik. /.../ Kindlasti on võimalik tegevuskulude jaoks saada mingit abi ja tegelikult on ikkagi võimalik, aga noh praegu ma, et-et ma selle nagu füüsilise klatri peaks ikkagi valmis ehitama ikkagi riik, näiteks ütleme, noh. Ma ei kujuta ette. Ma-ma ei oska mahte prognoosida. Mingi teatav skeptis mul on, et-et võib-olla seda on nagu raske, raske hallata. Või hoida, hoida kasumis. Et ta kindlasti on nii kulukas.“ [9]

„Mina olen ikkagi nende poolt, kes arvavad, et neil ei ole vaja seda ehitada siia. Et see on nii helesinine unistus, et lähedal on neid, neid samasuguseid asju ehitatud, ka venelased on teinud omale. Mitmeid ja millel on kuuldavasti, mis seisavad tühjal. See on nagu selline „teeme proovi, investeerime“. See on liiga suur selleks, et proovida. Et see, see puudutab, noh, ma ei, ma ei saa aru, kust põhineb nende inimeste entusiasm sellele. Kellega mehitatakse kõik need mehed ja-jaa mis asja? Ja kui pikk on see tasuvusaeg sellele investeringule?“ [6]



5

Filmiklastri
potentsiaalsed
arengu-
perspektiivid

5.1 Filmiklastri arengu põhivalikud ja nende konstrueerimise alused

Filmiklastri arengu põhivalikute määratlemise põhialuseks on ettevõtjatega läbi viidud intervjuude tulemused. Eeskätt kasutati arenguperspektiivide konstrueerimisel sisendina peatükis 4 käsitletud klastrit puudutavad teemasid: filmiettevõtjate ootused klastrile, infrastruktuuri ja teenuste kompleks, mida klastriistitutsioon peaks pakkuma, füüsilise keskkonna väljaarendamise tähtsus klatri arendamisel ning klatri osalejate ring – kaasatavate valdkondade, tegijate muster ja mitmekesisus.

Filmiklastri arenguvalikute analüüsimiseks rakendati **stsenaariumimeetodi** põhimõtteid. Stsenaariumimeetodi abil on võimalik stimuleerida erinevaid tuleviku perspektiive või nägemusi teatud valdkonnas selleks, et saada paremini aru võimalikest tuleviku arengutest. Üks levinumaid stsenaariumide ülesehituse struktuure on neljavariantne, mis defineeritakse nelja ruudu alusel moodustatuna kahe telje ristamisest. Need kaks telge peegeldavad kõige ebakindlamaid või suurima mõjuga trende või muutujaid uuritava teema suhtes.⁴⁷ Selliselt koostatud tulevikunägemused võimaldavad tuletada kontsentreeritumalt ja fokuseeritumalt tegevusi, mis võiksid avaldada positiivset mõju tuleviku arengutele⁴⁸. Paljudel juhtudel koostatakse nn puhaste variantide tüüpi stsenaariume – s.t. selgelt erinevatest algtingimuskombinatsioonidest tuletatud stsenaariumid. Just stsenaariumide “puhtad variandid” annavad tugevama heuristilise efekti, neid koostades ja analüüsid ilmnevad selgemini erinevat tüüpi arenguteede võimalikkus ja tegelikkuse toimimise mehhanismid. Üldjuhul “puhtad”, s.t. kindlate algtingimuste alusel koostatud stsenaariumid ei realiseeru oma prognoositud kujul – tegelikkus on tavaliselt “puhaste” stsenaariumide segu.⁴⁹

Filmiettevõtjatega tehtud intervjuude tulemused tõid esile, et **filmiettevõtjate nägemused filmiklastri arenguvõimalustest lahknevad eeskätt kahe teema osas**. Nendeks on:

- **valdkondlik laius/ulatus:** kas klaster peaks olema rangelt filmivaldkonnakeskne või peaks lisaks filmivaldkonnale olema klastrisse haaratud ka teisi valdkondi;
- **keskkonna küsimus:** kas klatri arendamiseks on tarvidus arendada ka toetavat füüsilist keskkonda või peaks arendama virtuaalset/sotsiaalse võrgustiku põhist klatri.

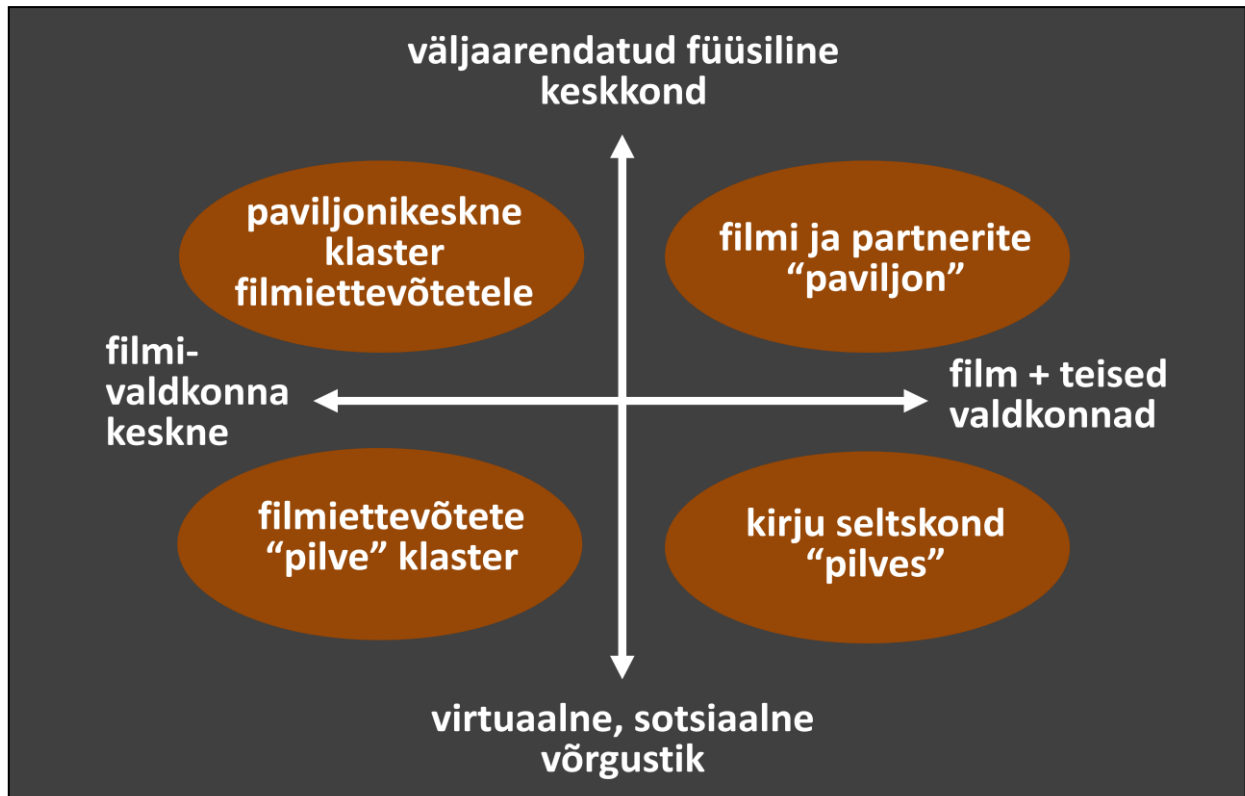
Neid kahte teemat kasutati arenguvalikute põhiparameetritena, et konstrueerida arenguvalikute alusstruktuur. Kahe põhiparameetri kasutamisel telgedena saab nende ristamisel konstrueerida neli järgmist filmiklastri hüpoteetilist arenguvalikut (vaata ka joonis 4):

⁴⁷ Burmeister, K., Neef, A., Albert, B., & Glockner, H. (2002) *Zukunftsforschung und Unternehmen. Praxis, Methoden, Perspektiven*. Essen: Z punkt GmbH Büro für Zukunftsgestaltung. Coates, V., M. Farooque, R. Klavans, K. Lapid, H.A. Linstone, C. Pistorius & A.L. Porter (2001) *On the future of technological forecasting. Technological Forecasting & Social Change*, Vol.67, Issue 1, 1–17

⁴⁸ Heijden, K. Van der (1996) *Scenarios: the art of strategic conversation*. Chichester: Wiley.

⁴⁹ Raagmaa, G., Terk, E. (Toim.) (1997) *Eesti tulevikustsenaariumid*. Tallinn, Tartu.

- filmikeskne klaster koos väljaarendatud füüsilise keskkonnaga;
- film koos teiste valdkondadega + väljaarendatud füüsiline keskkond;
- filmikeskne ja virtuaal/sotsialvõrgustikupõhine klaster;
- film koos teiste valdkondadega + virtuaal/sotsialvõrgustikupõhine klaster.



Joonis 4. Filmiklastri arengualternatiivid

Arenguvalik 1: Paviljonikeskne klaster filmiettevõtetele

Klastri **eesmärk** on parandada koostöö efektiivsust ning filmitootmise ja teenindamise kvaliteeti, selleks et tõsta Eesti filmi rahvusvahelist konkurentsivõimet.

Sellesse klastrisse oleksid koondunud erinevad filmivaldkonna ettevõtted, kattes oma tegevustega kogu filmitootmise protsessi – tootmisest levitamiseni. Enamus neist oleks koondunud Tallinna kesklinna piirkonda loodud füüsilisse keskkonda, mille keskmes on filmivõttepaviljon koos kõikvõimalike tugiteenustega – sh tehnika rent, *casting*, kostüümiladu, helindamine, värvide määramine, eriefektid jne kuni levitamise ja ekspordivahendamiseni.

Klastri **potentsiaal**: lähestikku paiknemisest tulenev koostöö efektiivsus; väljaarendatud infrastruktuurist tulenevad uued ja paremad võimalused filmide kvaliteetsemaks tootmiseks ja teenuste osutamiseks, sh teenuste eksport.

Arenguvalik 2: Filmi ja partnerite „paviljon“

Sellise laiemat tüüpi klatri **eesmärgiks** on kasutada ära erinevates valdkondades leiduvat potentsiaali, selleks et suurendada audio-visuaalvaldkonna rahvusvahelist konkurentsivõimet.

Klaster koondaks lisaks filmivaldkonna ettevõtetele ka sidusvaldkondade ettevõtteid, nt TV, meedia, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtteid. Füüsiline keskkond on firmadele väljaarendatud Tallinna kesklinna piirkonnas ning selle keskmes on filmipaviljon koos kaasaegsete tehnoloogiliste võimalustega – sh helistuudiod, eriefektid, digistuudiod jms.

Klatri **potentsiaal**: kaasaegsel tasemel infrastruktuurist tulenev kvaliteedi tõus; lähestikusest paiknemisest tulenev koostöö tihedus ja ladusus; erinevate osapoolte sünergiast tulenev potentsiaal uuendusteks.

Arenguvalik 3: Filmiettevõtete „pilve“ klaster

Klatri **eesmärgiks** on piiratud ressursside tingimuses tõsta Eesti filmi tuntust läbi organiseeritud ühisturunduse ja eksporditegevuse.

Sellesse klattrisse oleksid koondunud erinevad filmivaldkonna ettevõtted kattes oma tegevustega kogu filmitootmise protsessi – tootmisest levitamiseni. Klaster koondaks ettevõtted ühtseks virtuaal-sotsiaalseks võrgustikuks, mille kaudu toimub pidev infovahetus, teenuste osutamine ning ühine turustamine ja eksporditegevus.

Klatri **potentsiaal**: organiseeritud tegevusest tulenev tihenev infovahetus ja koostöö; ressursside ühendamise tulenev parem turundus ja suurenev eksport välisurgudele.

Arenguvalik 4: Kirju seltskond „pilves“

Klatri **eesmärgiks** on Eesti audio-visuaalvaldkonna kvalitatiivne uuenemine kasutades ära erinevate valdkondade kompetentse.

Klaster koondaks lisaks filmivaldkonna ettevõtetele ka sidusvaldkondade ettevõtteid, nt TV, meedia, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtteid. Kõiki ühinenud ettevõtteid koondab virtuaal-sotsiaalne võrgustik, mille kaudu toimub pidev infovahetus, teenuste osutamine ning ühine arendustegevus ja turustamine.

Klatri **potentsiaal**: organiseeritud tegevusest tulenev tihenev infovahetus ja koostöö; erinevate valdkondade sünergiast tulenevad innovatsioonid audio-visuaalses valdkonnas.

5.2 Filmiklastri arengualternatiivide analüüs

Filmiklastri arengualternatiivide potentsiaali hindamiseks arutati eelkirjeldatud neli arenguvalikut läbi fookusgrupi arutelul (vt ka peatükk 2). Arutelu toimus kaheetapiliselt. Esmalt toimusid neli fookusgruppi – iga arenguvaliku tarbeks üks. Sellejärgsel ühisarutelu tutvustati fookusrühmade arutelu tulemusi ning fookusgrupi igal liikmel oli võimalus väljendada oma eelistust arenguvalikute suhtes hääletamise teel.

Need neli viie- kuni kuueliikmelised fookusrühmad olid komplekteeritud põhimõttel, et igas fookusgrupis oleksid olemas erinevad vaatepunktide esindajad. Sellest lähtuvalt oli igas rühmas esindatud nii filmivaldkonna ettevõtete esindajad, sh nii filmitootjad kui järeltootjad ning audiovisuaalvaldkonna arendamisega seotud riiklikke ja valdkondlikke tugistruktuuri esindajad (vt osalenute nimekirja peatükist 1 tabelist 2).



Arengualternatiivide läbiarutamine toimus ühtse struktuuri alusel. Kõigile neljale rühmale anti ette viis teemat koos täpsustavate küsimustega. Ülesandeks oli need läbi arutada ja märksõnaliselt ette antud skeemile üles tähendada (vt ka joonis 5). Need viis teemat olid järgmised:

1. **Vajalikud tegevused** – millised on need vajalikud tegevused, et hoogustada vastavat tüüpi klastri tekkimist (on need siis investeeringud kuhugi, mingite tegijate koondamine, mingi organisatsiooni moodustamine, aga ka finantseerimispõhimõtete muutmine

filmivaldkonnas, kas ja milliseid muutusi see ettevõtete tegevustes eeldab jne – need vaid on üksikud näited);

2. **Keda kaasata** – kes on need olulised ja klatri arengu seisukohalt kriitilised partnerid, kes toetavad seda tüüpi klatri arengu kujunemist – kes on need era- ja avaliku sektori osapooled. Kirjeldage, mis tüüpi inimesed ja/või organisatsioonid moodustavad vedava tuumiku;
3. **Infrastruktuur: olemasolev + uus** – a) milliseid olemasolevaid ressursse saab ära kasutada, et vastavat tüüpi klatri arengut soodustada ja b) milliseid uusi kriitilisi investeeringuid infrastruktuuri on vaja teha. See ei pruugi olla üksnes füüsiline infrastruktuur, vaid ka näiteks muud virtuaalsed vms platvormid, aga ka tugimeetmete (nt EASi meetmete), tugistruktuuride arendamine, 4G interneti arendamine jne;
4. **Ajaline perspektiiv** – hinnang sellele, kui pikk oleks seda tüüpi klatri käivitumise aeg – orienteeruvalt kas 1, 3, 5, 10 aastat;
5. **Kasu versus investeeringute tasuvus** – kuidas on tasakaalus seda tüüpi klattrist saadav kasu võrrelduna nende investeeringutega, mida selle kujundamiseks on tarvis teha. Oluline on siin arvestada ka kõikvõimalike inimeste tööaega ja tegevuspanuseid, mitte üksnes investeeringut füüsilisse infrastruktuuri. Ei eelda numbrilist hinnangut, vaid pigem kvalitatiivset. Kasvõi emotsiooni tasandil: 😊 😞.

	ARENGUVALIKU NIMETUS
Vajalikud tegevused	
Keda kaasata	
Infrastruktuur: olemas + uus	
Aja perspektiiv	
Võimalik kasu <i>versus</i> investeeringud	

Joonis 5. Arengualternatiivide arutelu alusskeem fookusrühmadele

Alljärgnevalt on ära toodud arutelu tulemused nelja arenguvaliku kaupa. Iga arenguvaliku juures on esitatud ka kommentaar kriitiliste tegurite ja edasiarendamisvõimaluste kohta.

Arenguvalik 1: Paviljonikeskne klaster filmiettevõtetele

1. PAVILJONIKESKNE KLASTER FILMIETTEVÕTETELE					
VAJALIKUD TEGEVUSED	VAJADUS- PÕHISUSE TUVASTAMINE	PIKAAJA- LINE STABIILSUS VALDKONNAS	EESTVEDA- JA VALITAKSE LIITUJATE SEAST	TEHTUD ←	EELDUS: POL. STABIILSUS FILMI- VALDKONNA FIN.-SE SUURENE- MINE
KEDA KAASATA	VÕIMALIKULT SUUR KOHALIKE TOOTJATE HULK	VALDKONNA ESINDUS- ORGANID	BALTI RIIGID	SOOME	
INFRA: OLEMAST UUS	A-LA LINNAHALL	EASI HEETNED	EL-i TOETUSED	ELEKTROO- NILINE KOOSTÖÖ- VÕRGUSTIK/ KESEKOND	
AJA- PERSPEKTIIV	3-5 AASTAT				
VÕIMALIK KASU VS INVESTEERINGUD	"KRIITILINE MASS" TÖÖB ERIALA SPETSIA- LISTIDELE	ÜHINE TUGEVI TURUNDUS	EBAÕIGUSE KONKURENTSI TEKE		

Tegevused

- vajaduspõhisusest lähtumine – füüsilise infrastruktuur rajamise järel peab olema selge vajadus;
- eelduseks on valdkonna pikaajaline stabiilsus – nii laiemas ühiskondlikus mõttes (poliitiline stabiilsus) kui valdkonnasiseselt (filmivaldkonna finantseerimise suurenemine);
- eestvedaja valimine klastriga liitujate seast.

Keda kaasata

- võimalikult suur kohalike tootjate hulk, et tekitada vajalikku kriitilist massi;
- valdkonna esindusorganisatsioonid;
- 2 paralleelset positsiooni: ei välistaks kedagi – kõik kes tahavad, saaksid kaasa lüüa VÕI teeks teatavaid eelvalikuid;
- kaasata ka samad seltskonnad Balti riikidest ja Soomest (Skandinaaviast).

Infrastruktuur

- põhimõte, et kasutada ära juba olemasolevat infrastruktuuri: nt Linnahall on üks võimalus; on ideaalne koht, kuhu ei paista liigselt päevavalgust sisse, mis on oluline värvikorregeerijate, helimeeste jt jaoks;
- praegustel tegijatel on juba tehnikat olemas; koopereeruda tehnika kasutamise osas;

- luua veebipõhine platvorm, mis koondaks kõik pakutavad teenused ja tegijad – et kõik info oleks ühest kohast kättesaadav. Selle kaudu oleks võimalik nii oma kompetentsi väljapoole pakkuda kui partnereid leida.

Ajaline perspektiiv

- 3–5 aastat

Kasu *versus* investeeringute tasuvus

- kui kriitilist massi tekitada ei suudeta, siis puudub infrastruktuur rajamisel ja ka teistel ühistel tegevustel mõte;
- kasu oleks eeskätt ühisest turundusest, millega igaüks eraldi tegelda ei jõua. Eeskätt ekspordile suunatud tegevused, aga ka siseriiklik turundus;
- kasu „nullistab“ paralleelsete huvide/tegevuste olemasolu, eeskätt puudutab see infrastruktuuri rajamist. Alus viimase rajamiseks saab ainult olla klasterliikmete initsiatiiv ja mitte muud kaalutlused, põhjused.

Kommentaar: kõige kriitilisemad antud arenguvaliku puhul ongi stabiilsuse loomine ja *scale economy* tagamine, sest ilma piisava kriitilise massita süsteem ei tööta. Seetõttu tuleks olla julgelt avatud ja näha äriplaanis ette naabrite (Baltikum, Soome) kaasatõmbamine, et mahtu ja stabiilsust tagada. Positiivne on taotlus ära kasutada olemasolevat füüsilist infrastruktuuri.



Arenguvalik 2: Filmi ja partnerite „paviljon“

2. FILMI & PARTNERITE 'PAVILJON'				
VAJALIKUD TEGEVUSED	FINANTS- & TINGIMUSTE TAKISTUS (FOND, TAGAVAR)	RAHUSTEELISE TUGI SISSEVIJUTUS	LOOJA- SAGI TUGI	OSTETAV KASU KALDA- KASU KALDA- KASU
KEDA KAASATA	KALDA- KASU	KASU- KASU	TELEKOMI	
INFRA: OLEMAS+ UUS	OLEMAS CITY	OLEMAS TALLINN		
AJA- PERSPEKTIIV	3A			
VÖIMALIK KASU VS INVESTEERINGUD	LAHENDUS KASU	PIIK KASU		

Tegevused

- valdkond saab kasvada üksnes ekspordi (eeskätt teenuse, mitte filmi enda eksport) ja/või mingite uute innovaatiliste lahenduste avanemise kaudu;
- tuleks tekitada stiimul (nt *tax break* või Tallinna filmifond), mis annaks põhjuse välismaalastel Eestisse filmivõtteid tegema tulla;
- stiimuli olemasolul tekib huvitatud eraraha, mis keskkonna valmis ehitaks;
- uute innovaatiliste valdkondade kujunemine saab tulla ainult uute ajude pealt, kes on praegu keskkoolis või ülikoolis. Selleks on vajalik luua interdistsiplinaarseid õppekavasid.

Keda kaasata

- mänguarendajad, sest arvutimängud tänapäeval ongi suures osas filmid ja vastupidi;
- kinnisvara arendajad;
- telekomi-ettevõtted, kes sisu ekraanidel liigutavad;
- IT ettevõtted;
- haridus (kui räägime, et koolidesse tuleks raamatute asemel i-pad'id, siis Eestis ei ole praktiliselt ühtegi AV-põhist õpperakendust. See tuleks luua, õpetajad ise filmi ei tee).

Infrastruktuur

- olemasolevat infrastruktuuri ei ole – seega peaks see olema uus või kohandatud vana;
- peab olema kindlasti Tallinna sees;

- 2 perspektiivset piirkonda: Ülemiste ja Põhja-Tallinn. Põhja-Tallinnas on võimalikke kohti palju: Telliskivi, Noblessner, Volta, Linnahall. Ülemiste häda on, et ligipääs sinna on keeruline (tulevikus tõenäoliselt mitte) + lennujaama lähedus teeb paviljoni ehitamise kulukaks;
- füüsilise infra osas räägime filmipaviljonist ja selle ümber olevatest funktsionaalsetest ruumidest järeltoomise firmadele. Firmede koondamine oluline, et tekiks sünergia.

Ajaline perspektiiv

- ca 3 aastat;
- kui finantsstiimul Eestisse tekiks (kui nt Volikogu otsustab novembrikuisel istungil Tallinna filmifondi loomise), paneks kinnisvaraärimehed järgmise aasta lõpus „kopa sisse“.

Kasu versus investeeringute tasuvus

- materiaalne kasu – ei saa loota, et see 5 a perspektiivis tagasi tuleb, see on pikemaajalisem (10+ aastat);
- kui infrastruktuur tekiks avaliku rahaga, siis ajaperspektiiv kolmekordistub. Aga kui on olemas erainvestorid, ei näe põhjust, miks seda peaks avaliku rahaga tegema.

Kommentaar: eelkõige vajab antud arenguvariandi puhul täpsustamist, milliste omaduste ja funktsioonidega keskkond on vajalik välja arendada.



Arenguvalik 3: Filmiettevõtete „pilve“ klaster



Tegevused

- kõige olulisem klasteri loomiseks on idee ja nägemus, mis tuleb sõnastada kõigile arusaadavalt;
- leida vastutaja;
- turu-uuringud, ärimudeli ja süsteemi väljatöötamine;
- osapoolte kaardistamine ja struktuuri määratlemine;
- keskkonna loomine.

Keda kaasata

- filmiettevõtjad: tootmisettevõtted, teenusepakkujad, järeltootjad;
- kool;
- televisioon;
- turundusettevõtted;
- IT sektor (et PILVE välja töötada), aga kitsas klaster ei pruugi ka toimida.

Infrastruktuur

- tegelikult on kõik olemas ja see tuleb kokku koondada;
- veebikino arendamine turunduse eesmärgil – klasteri tegevused ei piirdu üksnes tootmise, vaid ka filmi turundamisega.

Ajaline perspektiiv

- ideede koondamiseks 1–2 aastat.

Kasu *versus* investeeringute tasuvus

- eesmärk on majanduslikult edukad filmid ja majanduslikult edukad filmiettevoetted;
- valdkond kui rong – film kui üks Eesti ühiskonna arengu võtmevaldkondi;
- valdkonna rahvusvahelistumine;
- raha vaja ei ole, koostöö abil saab kõik toimima saada.

Kommentaar: antud arenguvaliku kasuks räägib kahtlemata see, et kõik on olemas ja vaja on vaid „tükid“ kokku koondada. See tähendab ka madalat riski, kuna ei investeerita millessegi, mis võib hiljem osutuda ebamõistlikuks valikuks. Küsitavaks kohaks on see, miks ei ole sellesuunalised arengud juba toimunud ja milline tegur protsessi käivitaks.



Arenguvalik 4: Kirju seltskond „pilves“



Tegevused

- lähtekohaks rõhuasetus inimestele ja tegevustele;
- võrgustiku moodustamise aluseks on kokkulepe;
- esimene vajalik tegevus on virtuaalse organisatsiooni ärimudeli väljatöötamine, mille alusel moodustada juhtimisstruktuur ja koondada tegijate tuumik;
- kaardistada keskkonda, mitte ainult Eestis, vaid ka väljapool;
- luua serveri-/veebipõhine platvorm + füüsilise kokkusaamise jaoks koht – nt kord aastas;
- klatri tegevuste 3 põhigruppi: tootmine, turundus, arendus;
- suundumus on komplekslahendustele ja rahvusvahelistumisele;
- klaster orienteeritud ettevõtlusele – ettevõtjate toetamisele;
- see, mida klaster „välja müüb“ ei ole üksnes mitte AV toodang, vaid ka IT ettevõtete toodang.

Keda kaasame

- AV tootjad: filmitootjad, meedia ettevõtted ja uue meedia ettevõtted; tootmise jaoks eeskätt AV ja uue meedia ettevõtted;
- infotehnoloogia ettevõtted;
- turunduse ja ekspordi spetsialistid (kelle kaasabil tooteid saaks maailma viia);
- võrgustiku ulatus ei piirdu Tallinna, Eestiga, vaid on globaalne.

Infrastruktuur

- füüsilise infrastruktuuri olemasolu ei ole oluline;
- olemasolev inimressurss;
- kohalikud ja Euroopa Liidu toetused.

Ajaline perspektiiv

- eeltööd: 1) strateegia ja visiooni väljakujundamine 1 aasta ning 2) tuumiku, inimressursi kujundamine 2 aastat;
- väljunditeni jõudmine 3–5 aastat.

Kasu *versus* investeeringute tasuvus

- kaotada on vähe, võita on terve maailm.

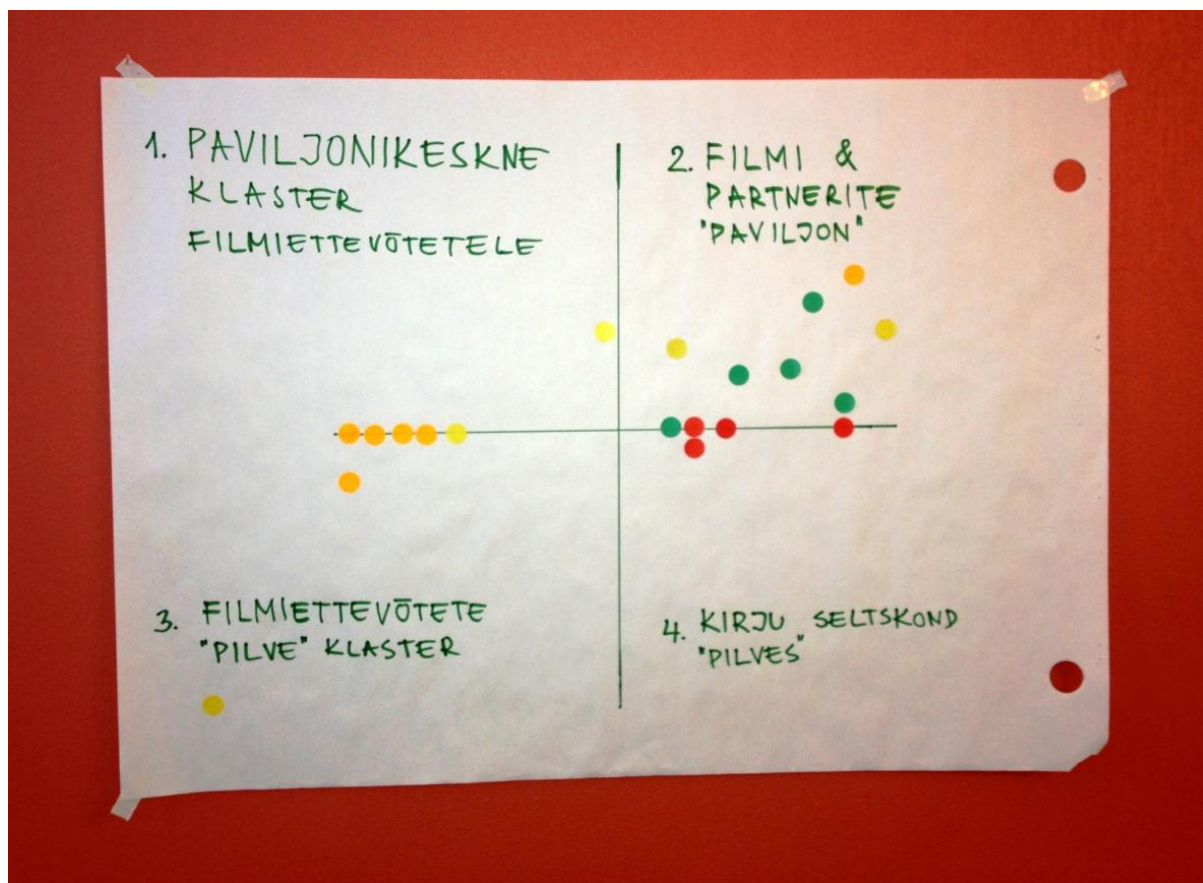
Kommentaar: antud arenguvaliku puhul kerkib teoreetiline küsimus, kas see on klaster, mis sellest välja tuleb. Oma olemuselt on see kirjeldatav võrgustikuna – globaalse võrgustikuna. Kriitiliseks küsimuseks on, kas võrgustiku osaliste vahel tekib usaldus ja sotsiaalne side ja kuidas seda ergutada (kord aastas kokkusaamine ei ole selleks piisav). Teine kriitiline koht on võrgustiku iseloom: üldjuhul sobivad genereerimiseks ja loomiseks ühte tüüpi võrgustikud, ärimudelit omav võrgustik eeldab teistsugust toimimisloogikat ning müügiks ja turundamiseks on vajalikud hoopis kolmandat tüüpi võrgustikud. Edaspidiseks aruteluks oluline küsimus on, kuidas klasteri arenedes saab toimuda üleminek ühelt võrgustiku tüübilt teisele.



5.3 Koondjäreldotsi filmiklastri arenguvalikute kohta

Nelja fookusgrupi arutelu ning arenguvalikute eelistamise „hääletamise“ tulemuste baasilt saab filmiklastri edasiste perspektiivide osas teha järgmisi koondjäreldotsi:

- sõltumata arenguvaliku tüübist peeti teatavat sorti tegevusi vajalikuks iga arenguvaliku õnnestumise jaoks. Nii nähti ühtmoodi vajadust ühiselt arusaadava idee järele, samuti tähtsustati vedaja/tuumiku olemasolu;
- sarnaselt hinnati ka ajalist perspektiivi – esimesed 1–2 aastat kulub idee väljaarendamisele, toimima hakkamisest saab rääkida 3–5 aasta perspektiivis;
- rahvusvahelistumise dimensioon oli samuti keskne teema iga arenguvaliku puhul, väljendudes erinevates vormides: kas rahvusvaheliste partnerite kaasamisena (et kriitilist massi tekitada), ekspordi orientatsiooni kui ühe klatri põhilise ühistegevuse arendamisena või Eesti filmivaldkonna rahvusvahelistumisena;
- hääletamisel kaldus eelistuste kaalukauss laiemat tüüpi klatri kasuks – lisaks filmivaldkonnale peaks klattrisse olema haaratud ka teisi valdkondi, eeskätt infotehnoloogiavaldkond, aga ka turundus. Ka näiteks filmiettevtöte pilve-klatri arutelus leiti olevat keeruline jääda üksnes filmivaldkonnakeskseks ja mitte haarata muid valdkondi. Hääletamistulemused näitavad, et siiski on selge toetus olemas ka filmivaldkonna-kesksele klattrile (vt ka joonis 6);
- küllalt üksmeelsed ollakse füüsilise keskkonna arendamise vajalikkuse osas. Läbivalt rõhutati olemasoleva infrastruktuuri (hoonete) ärakasutamist, nende kohandamist. Paljudel juhtudel eelistatakse integreeritud lahendust: füüsilise ja virtuaalse võrgustiku põimumist;
- neljast etteantud arenguvalikust sai enim „hääli“ arenguvaliku tüüp nr 2: Filmi- ja partnerite paviljon; ülejäänud arenguvalikute osas selgemat eelistuste järjekorda välja ei joonistu (vt ka joonis 6);
- kalduti toetama seda tüüpi arenguvalikut, mida oma töögrupis arutati, või siis selle kombinatsiooni mingi teise arenguvariandiga. See näitab ühelt poolt seost sisulise läbiarutamise ja arenguvalikuliste eelistuste kujunemise vahel. Teisalt aga ka seda, et ei ole alust ühegi arengualternatiivi välistamiseks, kuna arenguvariandi eelistamine sõltub, kuivõrd omatakse arusaama selle sisust ja tähendusest. Sellest lähtuvalt saab öelda, et ühiste seisukohtade kujundamine mängib klatri edasise arendamise protsessis küllalt kriitilist tähtsust.



Joonis 6. Millist tüüpi arenguga oleksite enim nõus edasi kaasa minema?

Fookusgruppide arutelud täiendasid mitmete aspektide osas filmivaldkonna ettevõtjatega tehtud intervjuude tulemusi ja andsid täiendavat kinnitust klasteri arengusuundumuste kohta. Nii nagu intervjuueeritud filmivaldkonna ettevõtjatest enamik eelistas laiematel alustel kujunevat klasterit, mis lisaks filmivaldkonnas tegutsejatele hõlmaks ka teiste (nt IT) valdkondade tegijad, kandus ka fookusgruppides osalenute eelistuste kaalukauss laiemat tüüpi klasteri kasuks. Kui osa ettevõtjatest väljendasid intervjuudes teatavaid kõhklusid klasteri vajalikkuse osas, siis ka fookusgrupis rõhutati vajadust klasteri eesmärgid ja tegevusfookus selgelt läbi mõelda ning tähtsustati klasteriga „kaasaminejate“ kriitilise massi tähtsust. Nii nagu intervjuueeritud ettevõtjad leidsid, et üheks keskseks klasteri kui tugistruktuuri tegevussuunaks peaks olema filmi valdkonna rahvusvahelistumise tugevdamine, tõusis rahvusvahelistumise dimensiooni tähtsus esile ka igas fookusgrupis arutelu – hoolimata arenguvaliku tüübist. Nii nagu intervjuude tulemused tõid esile klasteri füüsilise infrastruktuuri arendamise tähtsuse, ilmnas ka fookusgruppide aruteludest füüsilise keskkonna arendamise vajalikkus. Infrastruktuuri funktsioonid ja vorm vajavad siiski küll põhjalikumalt läbivaadlemist. Kokkuvõttes saame tõdeda, et intervjuude ja fookusgrupi arutelude baasilt formuleerus teatav teemade ja huvide ring, mis filmivaldkonnas tegutsejate (nii ettevõtjate kui tugistruktuuri esindajate) arvates on klasteri edasise arendamise seisukohalt määravad ja edasist arutelu vajavad.



6

Järeldusi Eesti
audiovisuaal-
klastri
arendamiseks

Audivisuaaltööstuse klasterdumise potentsiaali käsitlev uuringu eesmärgiks oli anda hinnang audiovisuaalvaldkonna ettevõtete senisele klasterdumise praktikale ning sellest lähtuvalt klatri edasistele arenguperspektiividele. Klasterdumise praktikat ja valmidust hinnati filmi valdkonna ettevõtete (filmitootjaid, järeltootjaid, levitajaid) perspektiivist, klatri arengualternatiivide hindamisel hõlmati audivisuaalvaldkond koos oma sidusvaldkondadega. Filmivaldkonna ettevõtluspraktikate analüüs näitas valdkonna ettevõtete tegutsemismustri eeldatust suuremat mitmekesisust: valdkonna ettevõtete hulgas leidub nii selget kasvuorientatsiooni kui suunitlust elustiili-tüüpi ettevõtlusele.

Uuringu tulemuste kokkuvõttena saab esile tuua, et **Eesti filmivaldkonna liikumine täiendava klasterdumise suunas ei ole pidurdumas**. Eesti filmiettevõtjate enamiku hinnangul on filmitootjatel klattrist mitmel moel pigem võita, suundumust toetavad filmitootmisega seotud **ettevõtete ja loovisikute tihedad omavahelised horisontaalsed ja vertikaalsed suhted, koostöökogemus ja -valmidus**. Koostöö ja konkurents käivad AV valdkonna ettevõtetel käsikäes: kord ollakse konkurendid toetuste taotlemisel, järgmisel hetkel tehakse mõne teise projekti raames juba koostööd. Hoolimata juba toimivast tihedast koostööst (mis on klatri elujõulisuse seisukohalt üks olulisemaid tegureid), nägid ettevõtjad, et klattril oleks suur roll täita valdkonnasisese ärialase koostöö parandamisel ja suhtluse intensiivistamisel. Seda ka selleks, et pääseda paremini ligi välisrahastusele ja/või teenindada suuremaid välisprojekte. Eriti võib viimaseid soove täheldada nooremate valdkonna ettevõtjate poolt antud vastustest.

Ettevõtted on **juba täna ka geograafiliselt koondunud** Tallinna kesklinna ja Põhja-Tallinna piirkondadesse. See annab üsna ühese vastuse küsimusele, kus peaks paiknema klatri ühine infrastruktuur (ükskõik kui suurelt või väiksel seda planeeritakse). Uuringu tulemusena võib öelda, et filmivaldkonna ettevõtjad ei pidanud vastuvõetavaks varianti, et infrastruktuur rajataks Tallinnast välja. Ühiselt tajutakse vajadust parema tootmiskeskonna (võttepaviljon koos järeltootmisega) järele ning võimalust hoida tootmiskeskonna ümber koondudes kokku mitmesuguseid seonduvaid kulusid.

Tegurite seas, mis aga klatri arengut takistavad, on esmalt **koduturu piiratus**. Tugevat koduturgu peetakse üldjuhul aga klatri tugevuse eelduseks. Kinovõrk on Eestis puudulik, VOD (*video on demand*) teenused on vähearenenud. Väljapoole – rahvusvahelisele turule orienteerumist takistab Eesti filmi vähene rahvusvaheline tuntus ja samas rahvusvahelise konkurentsi tihedus, kus “võitjateks” osutuvad sageli selgesuunitlusliku poliitika ja suuremahulise avaliku sektori poolse filmivaldkonna toetustega riigid. Küll aga nägid üksikud vastajad võimalust, et tehnoloogia areng, uute meediaplatvormide lisandumine ja ristmeedia nähtuste esiletõus võib teatud määral suurendada nõudlust liikuva pildi tootmise järele. Erinevust tuleb siiski näha filmitootjate ja järeltootjate vahel: intervjueeritud järeltootjad tõdesid, et nõudlus nende pakutavate teenuste järele on juba praegu suur ja isegi kasvav.

Riiklik rahastus sektorile on ebapiisav, erainvesteeringud filmide tootmisse seni aga peaaegu olematud. Filmitootmise ettevõtted on küllaltki väikesed ja ebastabiilsel alusel – ettevõtted, kes ei tegele lisaks teenuste pakkumisega (reklaamide tootmine, tehnika rent, järeltootmine) töötavad üldjuhul projektipõhiselt, sõltuvad edust riiklike toetuste taotlemisel ning ei suuda tagada omanikele ja töötajatele püsivat sissetulekut ja tööhõivet. Vähe on näiteid erainvesteeringute edukast kaasamisest projektidesse. Kõigest sellest tulenevalt

kahtlevad mitmed valdkonna ettevõtjad ka uue tootmiskeskonna ja sellega seonduva klatriarenduse majanduslikus otstarbekuses. Et kardetakse liigkõrgeid rendihindu nii bürooruumidele kui ka tehnikale, ollakse ettevaatlikud kohustuste võtmisel. Samal ajal nenditi jällegi puudujääke valdkonna tehnilises infrastruktuuris ning klatri nähti võimalust seda arendada. Osa ettevõtjatest aga ongi äraootaval seisukohal, leides, et juhul, kui klaster "õnnestub", ollakse valmis liituma. Seda teravamalt tõusetub klatri arendaja kriitiline roll, kes suudaks koondada need potentsiaalsed ettevõtjad ühise visiooni koostamisse ja klatri arendamisse.

Valdkonna ettevõtete suhteline nõrkus, millele viitasid ka ettevõtjate endi omaksvõetud **vajakajäämised nii müügi-, turundus-, finants- kui ka juriidiliste oskuste osas**, on tugeva klatri arengu plaanis kindlasti problemaatiline. Nähti, et klatri etteotsa on vaja tugevat *manageri*, kes tegeleks eeskätt ekspordi ja ühise kommunikatsiooni arendamisega. See vajadus on suuresti tingitud valdkonna esindusorganisatsioonide nõrkusest – enamik organisatsioonidest on suhteliselt väheaktiivsed ning ei kujuta endast valdkonna tegijate "ühist hääletoru". Kuivõrd üldiselt peetakse tugevate klatri eelduseks ka teadus- ja arendusasutuste kaasatust klatrikes nende innovatsioonipotentsiaali tugevdamiseks, on üheks AV-klatri tänaseks puuduseks sektori ettevõtete senise koostöökogemuse puudumine nii teadus- ja arendustegevuse kui ka IKT sektoriga, mis võiks pakkuda audiovisuaal-tööstusele peamist innovatsioonivõimalust.

Eelkirjeldatud vastandmärgiga teguritest lähtudes joonistus intervjuude põhjal välja **neli võimalikku stsenaariumit klatri edasiseks arenguks**, mida fookusrühmades läbi arutati:

1. Paviljonikeskne klaster filmiettevõtetele;
2. Paviljonikeskne klaster mis lõimib filmiettevõtteid muu audiovisuaal- ja online meedia ning IKT sektori ettevõtetega;
3. Filmikeskne virtuaalne klaster;
4. Virtuaalne klaster, mis lõimib filmiettevõtteid muu audiovisuaal- ja online meedia ning IKT sektori ettevõtetega.

Fookusgrupi arutelu tulemusena tõusis esile **toetus stsenaariumile nr 2 – reaalselt füüsilise keskkonnana väljaarendatud klaster, mis on sisemiselt "interdistsiplinaarne" ja otsib sünergiat filmivaldkonna ettevõtete koostööst muu audiovisuaalmeedia kui ka IKT sektoriga**. Selle kõrval rõhutati ent ka paralleelse virtuaalse klatri arendamise vajadust – et kaasata veelgi laiemat ringi ettevõtteid ja institutsioone, ka neid, kes valmisarendatud keskkonda ümber ei asuks. Fookusgrupis rõhutati ennekõike rahvusvaheliste partnerite kaasamise vajadust ning klatri ühe peamise funktsioonina ühiselt koordineeritud välisturundust.

Klatri edasist arengut toetavate tegevustena on oluline ära märkida, et tegevusi tuleb teha nii ettevõtetel endil kui ka taotleda tuge avalikult sektorilt.

Ettevõtete tegevuste osas klatri arendamiseks võib välja tuua kolm olulist aspekti, millele esmajärjekorras suuremat tähelepanu suunata:

● **Klatri visiooni ja strateegia kujundamine**

Valdkond peab klatri arengu osas suuremale konsensusele jõudma ning sellekohaseid diskussioone on vaja pidada rohkem ja pidevamalt. Ühelt poolt on vaja kaardistada kõigi klatri tegevuses osaleda soovijate tegevusprofiilid ning võimalikud panused (st milliseid tegevusi ja teenuseid soovitakse klatri kaasabil arendada). Teiselt poolt tuleb jätkuvalt arendada klatri ühist strateegiat, mida soovitakse selle klatri abil saavutada. Sellest tulenevalt kulub eeldatavalt klatri idee väljaarendamiseks järgmised 1–2 aastat ning füüsilise keskkonnana väljaarendatud klatri toimima hakkamist võib oodata 3–5 aasta pärast.

● **Klatri infrastruktuuri vajaduste väljaselgitamine**

Klatri infrastruktuuri väljaehitamise osas täna veel konsensust valdkonna inimeste vahel ei ole, siiski kaldus uuringus osalejate kaalukauss pigem pooldava suhtumise suunas. Ühelt poolt tõsteti küll valdkonna puudusena esile näiteks võttepaviljoni puudumist, teisalt väljendati arvamust, et investeeringud kinnisvaraarendusse võivad kalliduse tõttu osutuda majanduslikult ebamõistlikuks. Kokkuvõttes tuleb nentida, et suuremahuliste infrastruktuuriliste investeeringute tegemiseks on oluline saavutada kindlus klatriosaliste kriitilise massi olemasolust, klatriosaliste ühine nägemus AV valdkonna arendamisest ja parem selgus filmivaldkonna võimalikest tulevikuarengutest, s.t tehnoloogia arengust ja rahvusvahelisest nõudlusest. Samuti peab klatri teenuste hinnastamine olema maksimaalselt läbipaistev, selgelt prognoositud ja stabiilne. Maailmas leidub küllalt näiteid eri valdkondade klatriest, kus klatri liikmed ei paikne ühes füüsilises keskkonnas, vaid majanduslik seotus, ühisüritused, -projektid, ühine arendustegevus jmt on need, mis klatri tervikuks liidavad. Samas rõhutavad klatrikäsitlejad selgelt (ja see jäi kõlama ka fookusgrupi arutelul), et füüsiline koospaiknemine tugevdab koostööd ja soodustab innovatsiooni, mistõttu klatri edasise arendamise seisukohalt on oluline, et (aktiivsem) osa klatriosalistest ka paikneks füüsiliselt ühes keskkonnas. Lähtudes uuringu tulemustest, mille kohaselt noored ja teenust pakuvad ettevõtted nägid klatrist enim kasu, oleks füüsilise keskkonna rajamisel otstarbekas arvestada eeskätt valdkonna nende ettevõtjate vajaduste ja huvidega.

● **Koostöö arendamine sidusvaldkondadega**

Arvestades võrguühiskonnale omaseid üha horisontaalsemaid suhteid vaatajate ja tootjate vahel ja AV valdkonna mõjutatust tehnoloogia arengust ning lähtudes ka AV valdkonna ettevõtjate nägemusest klatri ulatusest, on alust toetada laiemat tüüpi klatri teket – s.t et klaster peaks koondama laiema profiiliga ettevõtteid, samas ei pea kõik need ettevõtted paiknema ühel territooriumil. AV valdkonna ettevõtted peaks püüdma kaasata oma klattrisse eeskätt IKT sektori ettevõtteid. Pidades silmas Eesti IKT valdkonna arenenud taset ja head rahvusvahelist mainet, võib AV valdkonna ettevõtete sidumine IKT valdkonna ettevõtetega anda olulist arenguimpulssi klatri arengule. Rahvusvaheliste klatripraktikate kontekstis on AV ja IKT valdkondade integreeritus pigem sagedane kui harv nähtus, rääkimata üleilmselt üha tavalisemateks saavatest IKT võimaluste ära kasutamisest publiku kaasamisest ja uute turundus- ja levimudelite

arendamisel. Ühtlasi võimaldaks IKT valdkonna ettevõtete kaasamine leevendada (vähemasti teatud ulatuses) Eesti filmivaldkonna vähese nõudluse probleemi, pidades silmas erinevate meediaplatvormide arendamist ning ristmeedia lahendusi, mille areng seni on jäänud küllalt tagasihoidlikuks.

Eelnevate tegevuste osas võiks lisatoetus valdkonna ettevõtetele tulla nii era- kui avaliku sektori poolt, eriti infrastruktuuri arendamise osas.

Avaliku sektori tuge on kindlasti vaja klatri arendamiseks järgeva kolme aspekti osas:

● **AV valdkonna kui tervikliku ökosüsteemi arengu toetamine**

AV ettevõtete areng saab toimuda üksnes keskkonna (nõudluse kasvatamine – sh kinovõrgu ja VOD võimaluste arendamine; finantseerimisvõimaluste mitmekesistamine – sh rahastamisskeemide edasiarendamine [nt tagatised erainvestoritele]) koosarenguna. Ilma ökosüsteemi pideva arenguta pole alust oodata ka üksikettevõtete märkimisväärset arenguhüpet. Konkurentsivõimeline klaster baseerub nii ettevõtete kui nende tegevuskeskkonna arengul.

● **Nn firmastumise tugevdamine**

AV valdkonna ettevõtete institutsionaalne tugevnemine peab toimuma paralleelse protsessina. Tugevat ettevõtluskultuuri peetakse üheks klatri elujõulisuse tingimuseks. Võib öelda – ja mis selgelt ilmnas ka intervjuudest – et praegused filmivaldkonna (eeskätt filmitootmise) finantseerimispõhimõtted toetavad pigem loovisiksusi – loovaid meeskondi, aga mitte kindlaskujunenud organisatsioone. Seega on Eesti filmitööstuse finantseerimisotsused paljuski isiksusekesksed ja otsuseid tehakse eeskätt loo (filmi), mitte ettevõtte varasema tegutsemisedukuse ja portfoolio alusel. Rahvusvahelises praktikas tuntakse võimalust, et finantseerimine toimub teatud perioodi põhiselt, mille jooksul on kohustus välja arendada teatud hulk projekte filmiks (*slate funding*). See annab võimaluse luua püsivamaid meeskondi, soodustades seeläbi ettevõtete tugevnemist.

● **Klatri sisutegevuste toetamine**

Kuivõrd kodumaine turg on väga väike ning üheks suuremaks kitsaskohaks valdkonnas on müügi- ja turundustöö, on loogiline tulemus, et eelkõige ootavad ettevõtjad klatriorganisatsioonilt rahvusvahelistumise ja ekspordialast tuge. Eesti filmi madala rahvusvahelise tuntuse (peale üksikute erandite) tõttu oodatakse klatri eestvedajatelt ka ühisturunduse rolli täitmist – seda nii levitamise kui tootmise osas. Selles osas vajatakse kindlasti ka avaliku sektori poolset tuge, sest klatri aktiivse käivitamise faasis ei ole olemas veel ressursse, et selliseid professionaalseid tegevusi osutada ja rahastada.

Tallinna Ülikooli Eesti Tuleviku-uuringute Instituut
Tallinn 2012