

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteiden tiedekunta

**PIENEN TOIMIJAN LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUDET MUSIIKIN
ALALLA**

Yrittäjyys, Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2010

Laatija:
Jussi Jäntti

Ohjaajat:
Yliassistentti Sofia Kauko-Valli
Professori Hannu Niittykangas

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Jussi-Pekka Mikael Jäntti	
Työn nimi Pienen toimijan liiketoimintamahdollisuudet musiikin alalla	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kesäkuu 2010	Sivumäärä 124
Tiivistelmä <p>Musiikki on maailmanlaajuisesti kymmenien miljardien arvoista liiketoimintaa. Viimeisen vuosikymmenen ajan musiikin ala on kohdannut uusia haasteita johtuen korvaavista tuotteista sekä teknologisesta kehityksestä. Teknologinen kehitys on johtanut uusien liiketoimintamallien kehittymiseen ja kulutustottumusten muutoksiin. Muutoksen keskeillä mallit ovat vasta muotoutumassa ja vielä ei tiedetä millaisten mallien varaan ala tulee jatkossa rakentumaan.</p> <p>Tyypillisesti musiikkialaa ovat hallinneet suuret levy-yhtiöt ja myös tutkimus on perinteisesti keskittynyt tarkastelemaan alaa ja sen ilmiöitä suurten toimijoiden näkökulmasta. Toimialalla on suurien toimijoiden lisäksi myös lukuisia pienempiä toimijoita, joilla on oma merkittävä roolinsa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan näiden pienten toimijoiden liiketoimintamahdollisuuksia musiikin muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on analysoida alan pienen yrityksen liiketoimintamallia, kartoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä luoda toimintaehdotuksia liiketoimintamallin kehittämiseksi. Jotta tämä olisi mahdollista, tulee musiikki- ja kulttuuriteollisuus yleisemminkin tarkastelun alle.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tapauksena oli jyvaskyläläinen ohjelmatoimisto Kumina Music Oy. Aineisto kerättiin yrittäjiltä avoimin haastatteluin. Lisäksi haastateltiin musiikkialan eri asiantuntijoita kirjallisuudesta saatua tietoa tukemaan.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella pienten toimijoiden mahdollisuuksia on lukuisasti, mutta niiden hyödyntäminen on kuitenkin haastavaa. Oikoreittejä ei ole olemassa, vaan tulevaisuudessa menestyäkseen pienten toimijoiden on kiinnitettävä huomiota yrittäjämäiseen toimintaan sekä perinteisiin liiketoimintaan liittyviin tekijöihin, kuten asiakaslähtöisyyteen, informaation hankintaan, verkostoitumiseen, oman ammattitaidon kehittämiseen ja toiminnan suunniteluun.</p>	
Asiasanat liiketoimintamahdollisuus, liiketoimintamalli, musiikkiteollisuus, kulttuuriteollisuus,	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

**UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ THE SCHOOL OF BUSINESS AND
ECONOMICS**

Authors Jussi-Pekka Mikael Jäntti	
Title Business opportunities for a small player in a music industry	
Subject Entrepreneurship	Object of the study Master's thesis
Month and year June 2010	Number of pages 124
<p>Abstract</p> <p>The value of music business is tens of billions globally. During the last decade music industry has faced some challenges occurred by substitutive products and technological development. Technological development has affected to a birth of new business models and has changed consuming habits as well. The industry is changing, new models are just developing and it is hard to say which models will compose the base of the industry in the future.</p> <p>Large record companies have typically had the most of the power in the music industry. Academic research has also typically examined music industry and phenomenon considering it from the point of view of large companies. Regardless, the music industry includes lots of small players who also have a significant role. This research examines the business opportunities of these small actors in the changing business environment of music. The main purpose of this research is to analyze a business model of a small music company, to survey new business opportunities and also to create some proposals for developing the business model. To make that possible it is also important to review music and cultural industry in general.</p> <p>This research was conducted as a qualitative case study. The case was a music company called Kumina Music Oy which is located in Jyväskylä. The data was collected by open interviewing two entrepreneurs of the case company. In addition to that, I interviewed different experts from the music industry to get some support for the information of the literature.</p> <p>Based on the study, there are lots of opportunities for a small player, but exploiting them is challenging. There are no shortcuts. To succeed in future small players need to concentrate on entrepreneurial activities and on traditional factors of business such like customer relationship management, information acquisition, networking, developing own professional skills and planning.</p>	
Keywords business opportunity, business model, music industry, cultural industry	
Place of storage University of Jyväskylä / The School of Business and Economics	

KUVIOT

KUVIO 1	Yrittäjämäinen prosessi	17
KUVIO 2	Musiikkitoimialan arvoketju	43
KUVIO 3	Musiikkitoimialan ansaintalogiikka	48
KUVIO 4	Porterin arvoketju.....	56

LIITTEET

LIITE 1	Yrittäjien haastattelujen suunnitelmat / aihepiirit.....	122
LIITE 2	Teemahaastattelurunko	123
LIITE 3	Tiivistelmä tuloksista	124

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
KUVIOT JA LIITTEET
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	YRITTÄJYYS: MAHDOLLISUUKSIEN HAVAITSEMISTA JA HYÖDYNTÄMISTÄ.....	12
2.1	Yrittäjyyden käsite.....	12
2.1.1	Yrittäjyyden ja yrittäjän perinteinen määritelmä.....	12
2.1.2	Liiketoimintamahdollisuuksiin liittyvä yrittäjyyden määritelmä.....	15
2.2	Liiketoimintamahdollisuudet osana yrittäjämäistä prosessia.....	17
2.2.1	Mahdollisuuksien luonne ja lähteet.....	17
2.2.2	Yrittäjämäinen päätöksenteko.....	21
2.2.3	Mahdollisuuksien havaitseminen.....	22
2.2.4	Mahdollisuuksien hyödyntäminen.....	24
3	KULTTUURI- JA MUSIIKKITEOLLISUUDEN ERITYISPIIRTEET.....	28
3.1	Kulttuuriteollisuus.....	28
3.1.1	Kulttuuriteollisuuden määritelmä.....	28
3.1.2	Luovien alojen esiinmarssi.....	32
3.1.3	Kulttuuriteollisuus ja taloustieteet.....	35
3.2	Musiikki liiketoimintana.....	40
3.2.1	Yleistä musiikin alasta.....	40
3.2.2	Musiikin arvoketju.....	43
3.2.3	Musiikin ansaintalogiikka.....	44
3.2.4	Musiikin ala muuttuu.....	48
4	LIKETOIMINTAMALLIT MUSIIKIN ALALLA.....	54
4.1	Liiketoimintamallin määritelmä.....	54
4.2	Musiikin digitaalinen jakelu.....	57
4.3	Musiikki palveluna.....	59
4.3.1	Asiakaslähtöisempi näkökulma musiikin alalla.....	59
4.3.2	Musiikin alan palvelumallit.....	66
4.4	Vapaasti saatavilla oleva musiikki.....	69
4.5	Perinteistä arvoketjua mukailevat uudet mallit.....	71

5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	73
5.1	Tutkimusote ja -strategia	73
5.2	Aineiston hankinta	74
5.3	Aineiston analyysi	76
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	77
5.4.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	77
5.4.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	78
5.5	Case-yrityksen kuvaus: Kumina Music Oy	80
5.5.1	Yrittäjät	80
5.5.2	Liikeidea	81
5.5.3	Liiketoimintamalli	86
5.5.4	Keskeisimmät strategiat.....	87
6	TULOKSET.....	90
6.1	Musiikin alan muutos.....	90
6.2	Musiikin alan tulevaisuus.....	94
6.3	Pienen toimijan mahdollisuudet musiikin alalla.....	98
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	101
7.1	Kumina Music Oy:n liiketoimintamallien analysointi	101
7.1.1	Vanha liiketoimintamalli.....	101
7.1.2	Uusi liiketoimintamalli.....	102
7.2	Ehdotuksia musiikin alan pienen toimijan liiketoiminnan kehittämiseksi.....	105
7.2.1	Tutkimus & tuotekehitys ja tuotanto.....	106
7.2.2	Myynti & markkinointi: asiakaslähtöisyyden korostaminen ..	108
7.2.3	Yleiset kehityksen kohteet	112
7.3	Pohdintaa	113
	LÄHTEET	116
	LIITTEET.....	122

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

“The music industry was never meant to be a big business. If I was in business to be in business I wouldn’t be in this business.”

Nämä sanat kuuluvat tuntemattomalle yhdysvaltalaiselle levy-yhtiön johtajalle (Leyshon, Webb, French, Thrift & Crewe 2005, 187). Sanat sisältävät kaksi huomattavaa lähtökohtaa, jotka luovat pohjaa musiikkiliiketoiminnalle ja sen ymmärtämiselle. Musiikki liiketoimintana eroaa jonkin verran perinteisemmistä, esimerkiksi valmistavan teollisuuden, toimialoista, koska hyvin usein musiikin alan toimijoita ajaa eteenpäin muut kuin taloudelliset kannustimet. Musiikki kuuluu kulttuurisiin toimialoihin ja tällöin sillä on sekä kulttuurinen että kaupallinen tehtävä. Usein juuri kulttuurisen tehtävän nähdään tulevan ennen kaupallisuutta (Cantell 1999, 265) ja täten musiikin ja kaupallisuuden yhteensovittaminen on jossain määrin päässyt muodostumaan tabuksi (mm Negus 1996; Uusitalo 1999). Tästä huolimatta musiikista on kuitenkin aikojen saatossa muodostunut merkittävän suuri liiketoiminnan alue.

Suomessa musiikin synnyttämän liiketoiminnan vuosittainen volyyymi on arvioitu noin 700 miljoonan (Argillander & Martikainen 2009, 5) ja miljardin euron välille (Alanen 2009, 28). Maailmanlaajuisesti musiikki on kymmenien miljardien liiketoimintaa ja esimerkiksi äänitteitä myytiin International Federation of the Phonographic Industry eli IFPI:n (2001) mukaan huippuvuonna 2000 noin 37 miljardilla Yhdysvaltain dollarilla. Musiikkitoimiala on kuitenkin viime vuosina kohdannut uusia haasteita ja alan sanotaan olevan murroksessa. Musiikin tuottaminen, soittaminen, äänittäminen, tallentaminen, jakelu, markkinointi sekä kuluttaminen ovat muuttuneet rajusti viimeisen kymmenen vuoden aikana mm. teknologisen kehityksen myötä. Alan liiketoimintamallit ja ansaintalogiikat ovat hakemassa uusia muotoja. Äänitemyynti on pudonnut kymmeniä prosentteja johtuen lähinnä musiikin laittomasta käytöstä ja korvaavista tuotteista.

Musiikkiala on tyypillisesti ollut isojen yhtiöiden hallitsemaa. Tämän lisäksi alan tutkimukselle on myös ollut ominaista, että isot yhtiöt ovat olleet keskiössä. Musiikki, kuten moni muukin kulttuurin ala, noudattaa kuitenkin dualistista tuotantorakennetta, jolloin ala on jakaantunut suuriin yleistuottajiin sekä pienempiin ja erikoistuneisiin tuottajiin (Uusitalo 1999, 133). Markkinoilta löytyy siis tilaa myös pienille toimijoille. Tällaisissa systeemeissä pienten ja erikoistujien rooliksi on usein vielä muodostunut uusien musiikillisten sekä myös liiketoiminnallisten innovaatioiden kehittäminen (Bernstein, Sekine & Weissman 2007, 11–12, 20–21; Negus 1996, 43). Niinpä pienillä toimijoilla voidaan nähdä olevan huomattava rooli musiikkialan kehittymisen kannalta. Tästä huolimatta musiikkialaa ei siis kuitenkaan ole noteerattu tai tarkasteltu kovin huomattavasti pienten toimijoiden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa onkin tarkoitus keskittää katse musiikkialan pieniin toimijoihin. Idea tälle tutkimukselle syntyi Jyväskylän yliopiston Agora Centerin käynnistämän Keski-Suomen Innovaatiomarkkinapaikka-hankkeen kautta. Jyväskyläläinen musiikin alan pk-yritys, Kumina Music Oy, oli hakeutunut hankkeeseen kehittääkseen omaa liiketoimintaansa. Yrityksen muodostaa kaksi yrittäjää, joilla on yli 15 vuoden kokemus yrittämisestä musiikkialalla. Yrityksen perimmäisenä tavoitteena on kehittää toimintaansa niin, että se pystyisi harjoittamaan kannattavaa liiketoimintaa omalla tuotemerkillään sekä itse tuottamallaan musiikilla erityisesti kuluttaja-asiakasmarkkinoilla. Yritys on noudattanut aikaisemmin toiminnassaan ohjelmatoimistolle tyypillistä liiketoimintamallia, mutta hiljattain päätyneet muuttamaan malliaan enemmän itse tuotetun ja esitetyn musiikin suuntaan.

Tutkimuksessa käsiteltäviä asioita pyritään ensisijaisesti tarkastelemaan kohdeyrityksen ja sen yrittäjien näkökulmasta ja rajaamaan täten tutkimusta koskemaan tätä kyseistä tapausta ja tuottamaan oleellista tietoa kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen. Tutkimus keskittyy pääsääntöisesti vain liiketoiminnallisiin seikkoihin ja sen peruslähtökohtana pidetään yrittäjyyttä ja ennen kaikkea yrittäjämäisten liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemista ja hyödyntämistä. Vaikka esimerkiksi julkisella tuella on huomattava merkitys musiikkialan toimijoiden kannalta, ei näihin kulttuuripolitiikan piiriin kuuluviin asioihin ole tässä työssä mahdollisuutta puuttua. Tutkimusta voidaan kuitenkin osin pitää myös poikkitieteellisenä, koska siinä käsitellään sekä taloustieteisiin että kulttuurin tutkimukseen liittyviä asioita.

Näin aiheen siinä mielessä kiintoisaksi, että musiikin ala, kuten todettua, on kokemassa – tai on jo keskellä – suurta murrosta. Liiketoimintamallien ja ansaintalogiikoiden hakiessa uusia muotoja on erittäin mielenkiintoista nähdä, mitkä mallit nousevat tulevaisuudessa taloudellisiksi menestyksiksi ja mitä alan rakenteissa tapahtuu. Toisaalta aihe oli mielenkiintoinen myös oman oppiaineeni, yrittäjyyden, näkökulmasta. Oli kiintoisaa lähteä pohtimaan, millaisia toimintamahdollisuuksia ala, joka tyypillisesti on ollut isojen toimijoiden vallassa, tarjoaa pienemmille ja yrittäjävetoisille toimijoille.

Lisäksi musiikki toimialana ja täten pro gradun tutkimuskohteena olivat itselleni henkilökohtaisesti kiintoisia, koska olen oikeastaan koko elämäni ollut tiiviisti tekemisissä asian kanssa. Lähipiiriini kuuluu musiikin ammattilaisia ja

monet ystäväistäni harrastavat musiikkia julkaisumielessä ja saavat siitä huomattavan osan elantaan. Lisäksi avopuolisoni opiskelee musiikkia ja täten musiikki on osa arkeani joka päivä. Itse en ole kovin musikaalinen, mutta kuuntelen musiikkia, käyn konserteissa sekä seuraan alan tapahtumia hyvin aktiivisesti. Lisäksi toimin erään ystäväni muodostaman yhtyeen kirjanpitäjänä. Näiden perusteiden pohjalta, eli tiivistäen alan murroksen, oma oppiaineeni näkökulman ja henkilökohtaisen intressin, uskallan sanoa, että motivaationi aihetta kohtaan ja työn tekemiselle on ollut korkea. Lisäksi uskon, että taustani huomioiden ja jonkin verran muusikoiden sielunelämää tuntiessani, minun on ollut ehkä helpompi lähestyä tutkimuksen aihetta kuin päinvastaisessa tilanteessa.

Tutkimuksen tarpeellisuutta voidaan perustella ajankohtaisuudella sekä uudella näkökulmalla. Lisäksi tulevaisuusaspekti tuo tutkimukseen oman vivahteensa. Musiikin alan ollessa keskellä murrosta moni toimija joutuu kehittämään uusia malleja toimia ja löytää itselleen tilaa markkinoilta. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että kukaan ei vielä tunnu tietävän mihin suuntaan ala tulee kehittymään. Mahdollisuuksia sen sijaan näyttää olevan lukemattomia. Monet näistä perustuvat teknologisiin ratkaisuihin, kuten musiikin digitalisointumiseen ja tietoverkkoihin. Kaiken taustalta tuntuu kuitenkin nousevan hyvin perinteisiä liiketoimintaan ja yrittäjyyteen liittyviä elementtejä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Edellä olevista lähtökohdista kyseessä on siis tapaustutkimus. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on löytää vastauksia siihen millaisia liiketoimintamahdollisuuksia muuttuva toimintaympäristö tarjoaa musiikin alan pienelle toimijalle. Lisäksi tavoitteena on löytää todisteita sille, onko toimeksiantajayritys uudella liiketoimintamallillaan oikealla tiellä ja miten se voisi edelleen kehittää toimintaansa. Tutkimusten tulosten ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta on tarkoituksena analysoida kohdeyrityksen liiketoimintaa sekä luoda erilaisia toimintaehtotuksia, joita kohdeyritys voisi toiminnassaan hyödyntää. Toimintaehtotukset keskittyvät myös yrittäjämäisiin liiketoimintamahdollisuuksiin eli siihen, mitä vaaditaan, jotta pk-yritys ja yrittäjät pystyvät paremmin havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja hyödyntämään niitä.

Toimeksiantajan näkökulmasta ja näin ollen empiirisenä tavoitteena on myös saada aikaan tuloksia, jotka kehittäisivät yrittäjien omaa ajattelua liiketoiminnan suhteen sekä tarjoaisivat uusia ajattelumalleja alueilta, joita yrittäjät eivät välttämättä aiemmin ole osanneet ottaa huomioon ja joiden pohjalta voitaisiin hakea suuntaa uudelle liiketoimintamallille ja havaita uusia mahdollisuuksia. Tieteelliseltä kannalta tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja saada aikaan tuloksia, jotka auttavat ymmärtämään tätä pirstaloitunutta toimialaa, keventämään hieman ehkä monimutkaista aiheen aikaisempaa tarkastelua sekä tuomaan esille yrittäjyyden roolia toimialalla.

Tutkimusongelma liittyy vahvasti tutkimuksen tavoitteisiin ja jakautuu yhteen pääongelmaan ja kahteen sitä täydentävään alaongelmaan. Pääongelma liittyy selkeämmin musiikkialan pieniin toimijoihin. Kuitenkin, jotta pienten mahdollisuuksia pystytään arvioimaan, tulee ymmärtää myös musiikin alan vallitsevaa muutosta ja sen merkitystä sekä alan tarjoamia yleisiä liiketoimintamahdollisuuksia. Näin ollen tutkimuksen alaongelmat koskevat niitä.

1. *Millaisia liiketoimintamahdollisuuksia musiikin ala tarjoaa pienelle toimijalle tulevaisuudessa?*

1.1 *Miten musiikkiala on muuttumassa ja minkälaista vaikutusta sillä on alan toimintaan?*

1.2 *Millaisia liiketoimintamahdollisuuksia musiikin ala tarjoaa ylipäätään tulevaisuudessa?*

Aineiston hankinta tässä tutkimuksessa koostui pääpiirteittäin kahdesta eri osasta. Ensimmäiseksi selvitettiin kohdeyrityksen liiketoiminta perusteellisesti. Näin pystyttiin tutustumaan yritykseen ja saamaan selville mitä se tekee, miksi se on olemassa, ketä se palvelee, miten se toimii sekä mitkä ovat sen tulevaisuuden tavoitteet. Toiseksi haluttiin asiantuntijalausunnoilla täydentää ja ajankohtaistaa kirjallisuudesta saatuja näkymiä musiikin alan tilasta ja tulevaisuudesta. Pyrittiin siis selvittämään, vastaavatko aikaisemmat tutkimukset ja niiden tulokset sitä, mitä musiikin kentällä todellisuudessa tapahtuu.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä luvusta. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen taustaa, kuten tutkimusidean syntymistä, tutkimuksen rajausta ja tarpeellisuutta sekä tutkijan lähtökohtia suorittaa tutkimus. Lisäksi esitellään tutkimuksen keskeiset tavoitteet sekä tutkimusongelmat ja tutkimuksen rakenne. Luvussa kaksi tarkastellaan yrittäjyyteen ja ennen kaikkea liiketoimintamahdollisuuksiin liittyvää keskustelua. Luvussa kolme tutustutaan kulttuuriteollisuuden, ja musiikkiin osana sitä, eli kohdeyrityksen liiketoimintaympäristöön. Neljännessä luvussa pyritään kartoittamaan musiikin alalla olevia ja tulevaisuudessa avautuvia liiketoimintamahdollisuuksia liiketoimintamalleihin liittyvän keskustelun kautta. Viidennessä luvussa esitellään tarkemmin miten tämä tutkimus on toteutettu. Lisäksi esitellään kohdeyritys ja sen liiketoiminta perusteellisesti. Kuudennessa luvussa esitetään alan asiantuntijoiden haastattelujen pohjalta koostettu synteesi keskeisimmistä tuloksista koskien musiikin alan muutosta, tulevaisuutta sekä pienten toimijoiden mahdollisuuksia. Seitsemännessä luvussa pyritään kirjallisuuskatsauksen ja tulossynteesin avulla ensin arvioimaan kohdeyrityksen liiketoimintaa ja sen jälkeen koostamaan yleisiä ehdotuksia, joihin perustuen kohdeyritys voisi kehittää liiketoimintaansa. Lisäksi

pohditaan tutkimuksen tulosten hyödyllisyyttä, lisätutkimuksen aiheita sekä sitä miten tutkimuksessa onnistuttiin ja toisaalta miltä osin tutkimus ehkä jäi puutteelliseksi.

2 YRITTÄJYYS: MAHDOLLISUUKSIEN HAVAITSEMISTA JA HYÖDYNTÄMISTÄ

Tässä luvussa tarkastellaan yrittäjyyttä ja erityisesti liiketoimintamahdollisuuksien roolia osana yrittäjämäistä prosessia sekä pohditaan mistä liiketoimintamahdollisuuksia on löydettävissä, minkälaista päätöksentekoprosessia mahdollisuuksien havaitseminen vaatii ja millainen yrittäjä pystyy havaitsemaan sekä hyödyntämään avautuvia liiketoimintamahdollisuuksia. Edellä olevia asioita pohdittaessa pyritään ottamaan huomioon tutkimuksen kohteena oleva yritys ja tarkastelemaan liiketoimintamahdollisuuksiin liittyviä teemoja tutkimuksen kohteen kannalta oleellisissa rajoissa. Alkuun kuitenkin tutustutaan yleisesti yrittäjä-käsitteeseen sekä yrittäjyden aikaisempaan tutkimukseen.

2.1 Yrittäjyyden käsite

2.1.1 Yrittäjyyden ja yrittäjän perinteinen määritelmä

Yrittäjyyden tutkimus taloustieteiden alalla on varsin laajaa. Tähän laajuuteen nähden yrittäjyyden ymmärrys on kuitenkin suhteellisen rajoittunutta verrattuna esimerkiksi muihin taloustieteiden oppiaineisiin, kuten laskentatoimeen, markkinointiin, rahoitukseen jne. (Shane 2003, 1-2.) Keskeinen syy ymmärtämättömyydelle on ollut se, että yrittäjyyden tutkimusta on läpi aikojen leimannut käsitteiden ”yrittäjä” ja ”yrittäjyys” monitulkintaisuus. Lähes jokaisella alan tutkijalla on oma tulkintansa siitä, mitä käsitteet pitävät sisällään. (Landström 2005, 10.)

Yrittäjyyttä on yleensä lähestytty joko yksilö- tai organisaatiokeskeisesti. Yksilökeskeinen lähestyminen on painottanut yrittäjän henkilökohtaisia piirteitä ja pyrkinyt tunnistamaan yrittäjän. Siinä haetaan vastauksia kysymyksiin siitä kuka on yrittäjä, millainen hän on sekä miksi tietyt yksilöt perustavat yrityksiä ja toiset eivät, vaikka vallitsevat olosuhteet olisivat samat. Yksilökeskeisessä lähestymistavassa yrittäjä aiheuttaa yrittäjyyden. Organisaatiokeskeinen lähestyminen taas johtaa enemmän yrittäjän käyttäytymisestä. Tällöin pyritään tar-

kastelemaan sitä, mitä yrittäjä tekee ja yrittäjyys nähdään joukkona toimintoja, joita organisaation muodostaminen vaatii. Tässä lähestymistavassa organisaation luominen nähdään useista eri vaikutuksista riippuvaiseksi tapahtumaksi ja yrittäjä on tässä merkittävä osa monimutkaista prosessia. (Gartner 1988, 11-12, 21.)

Usein yrittäjyuden käsitteen perinteisessä määrittelyssä keskeisessä asemassa on ollut uuden luominen ja innovatiivisuus. Tämä johtaa pitkälti itävaltalaisen Joseph A. Schumpeterin ajatuksista. Schumpeteriä pidetään yleisesti yhtenä merkittävimmistä yrittäjyyden tutkijoista (mm. Carsrud & Brännback 2007, 7; Landström 2005, 27). Schumpeter (1934, 65) lähestyi asiaa niin, että maailma kehittyy uusien keksintöjen, innovaatioiden, kautta. Jos yleensä uusien innovaatioiden syntyä on selitetty kuluttajien tarpeissa tapahtuvien muutosten avulla, niin Schumpeter näki asian hieman toisin. Hänen mukaansa innovaatiot syntyvät tuottajan aloitteellisesta toiminnasta ja tuottaja on silloin se, joka laittaa liikkeelle taloudellisen muutoksen. Kuluttajat ainoastaan seuraavat tuottajan liikkeitä muuttuvine tarpeineen. Nämä taloudelliseen kehitykseen ja muutokseen johtavat innovaatiot voivat Schumpeterin (1934, 66) mukaan liittyä: 1) uuteen tai laadultaan poikkeavaan tuotteeseen, 2) uuteen tuotantomenetelmään, 3) uuteen markkinaan, 4) uuteen raaka-aineiden lähteeseen tai 5) uudenlaisen organisointitavan kehittämiseen ja täten esimerkiksi uusien markkina-asemien saavuttamiseen. Näiden uusien innovaatioiden tekemistä Schumpeter kutsuu yrittäjyydeksi (*enterprise*) ja yksilöä, joka on näiden innovaatioiden takana yrittäjäksi. (Schumpeter 1934, 65-66, 74.) Schumpeterin ajattelu huipentuu "luovan tuhon" -käsitteeseen, jossa yritykset ja yrittäjät muuttavat maailmaa ja taloutta yhdistelemällä resursseja ja panoksia uudenlaisilla tavoilla eli luomalla uutta. Samalla tämä uusi "tuhoaa" olemassa olevia yrityksiä, jotka eivät ole pystyneet ylläpitämään kilpailukykyään. (Schumpeter 1976, 81-86.)

Muutkin yrittäjyyden tutkijat jakavat Schumpeterin ajatuksia yrittäjästä innovaattorina. Esimerkiksi Baumol (1968, 65) näkee yrittäjän henkilönä, joka paikantaa ideoita ja laittaa ne täytäntöön. Lisäksi Baumolin mukaan yrittäjä johtaa ja inspiroi ympärillään olevia ihmisiä ja pyrkii jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Hänen mukaansa yrittäjämäinen toiminta on tärkeä osa taloudellista kasvua. Leibenstein (1968, 73) vastaavasti esittää, että on olemassa kahta erilaista yrittäjyyttä: ns. rutiiniyrittäjyyttä ja schumpeteriläistä yrittäjyyttä. Rutiiniyrittäjyys koostuu toiminnoista, joita olemassa oleva yritys vaatii, kuten koordinaatiota ja johtamista. Rutiiniyrittäjyydelle on tyypillistä, että toiminta on hyvin järjestettyä ja tuttua ja että markkinat ovat tunnetut ja toimivat. Leibensteinin mukaan schumpeteriläinen yrittäjyys taas koostuu uusista tarpeellisista toiminnoista ja niiden luomisesta viettäessä yritystä kohti tuntematonta. Hän näkee yrittäjän olevan yksilö tai ryhmä yksilöitä, joka yhdistelee eri markkinoita, on kykenevä paikkaamaan markkinoilla esiintyviä puutteita, toimii panosorientoituneesti sekä luo tai laajentaa aikaan sidottuja panoksia ja resursseja yhdisteleviä kokonaisuuksia eli yrityksiä. (Leibenstein 1968, 73-75.)

Edellä olevia tulkintoja voidaan osaltaan pitää yrittäjän ja yrittäjyyden käsitteen eräänlaisina kulmakivinä ja niistä on hyvä lähteä liikkeelle yrittäjyyttä pohdittaessa. Tässä esitelty Schumpeteriläinen ajattelutapa edustaa yrittäjyyden

tutkimuksessa ns. *klassista koulukuntaa* (Cunningham & Lischeron 1991, 50–51). Kuten edellä kuitenkin todettiin, on yrittäjyys erittäin monitulkintainen käsite ja täten sille on löydettävissä huomattavasti laajempikin merkitys kuin schumpeteriläinen innovaatioiden ympärille rakentuva määritelmä. Tässä tutkimuksessa ei ehkä ole mahdollista tutustua kaiken kattavasti koko yrittäjyyden tutkimusperinteeseen. Cunningham ja Lischeron (1991) ovat kuitenkin laatineet hyvän yhteenvedon yrittäjyyden monista tulkinnoista, joka antaa kattavan ja jäsenyneen kuvan yrittäjyyden tutkimuksesta ja yrittäjyydelle annetuista eri merkityksistä ja sopii täten tarkasteltavaksi myös tässä tutkimuksessa tiivistämään tätä aihealuetta.

Cunningham ja Lischeron (1991, 46) onnistuvat löytämään kuusi erillistä koulukuntaa, joihin yrittäjyyden tutkimus ja yrittäjän ja yrittäjyyden saamat merkitykset ovat kategorisoitavissa. Nämä koulukunnat ovat: 1) suuret persoonallisuudet koulukunta, 2) piirreteoreettinen koulukunta, 3) jo sivuttu klassinen koulukunta, 4) liikkeenjohto-osaamista korostava koulukunta, 5) ihmisten johtamista korostava koulukunta sekä 6) yrittävyyden koulukunta. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi näiden eri koulukuntien sisältöä lukuun ottamatta jo esille nousutta klassista koulukuntaa.

Suuret persoonallisuudet koulukunta. Tämä yrittäjyyden tutkimuksen koulukunta muistuttaa jonkin verran johtajuuden oppiaineen pohdintaa karismaattisista johtajista. Koulukunnan keskeisenä sanomana on, että yrittäjäksi synnyttään ja yrittäjät saavat syntymälahjana ja perimänä yrittäjyyden kannalta oleellisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka erottavat heidät muista. Tällaiset henkilöt ovat tällöin kykeneviä tunnistamaan erilaisia mahdollisuuksia ympärillään sekä tekemään oikeita päätöksiä. Heidän toimintansa perustuu tietynlaisen vaiston ja intuition varaan ja heillä on suuri pyrkimys itsenäisyyteen sekä menestykseen. Toiminnassaan tämänkaltaiset henkilöt ovat tarmokkaita, sitkeitä ja itsevarmoja. (Cunningham & Lischeron 1991, 46, 48.)

Piirreteoreettinen koulukunta. Seuraava koulukunta keskittyy yrittäjän persoonallisuuteen. Se uskoo, että yrittäjällä on tiettyjä uniikkeja arvoja ja asenteita työtä sekä elämää kohtaan, mitkä yhdessä tiettyjen henkilökohtaisten tarpeiden kanssa saavat yksilön käyttäytymään tietyllä tavalla. Yrittäjät poikkeavat siis muista persoonallisuutensa perusteella. Erityisesti tunnistetaan kolme erillistä piirrettä, jotka määrittävät yrittäjää. Nämä ovat: 1) henkilökohtaiset arvot, kuten rehellisyys, velvollisuudentunto, vastuuntunto sekä eettisyys, 2) riskinottoalttius ja 3) aikaansaamisen tarve. Nämä piirteet kehittyvät ajassa ja yrittäjän kyvykkyys syntyy näin ollen pitkän kehityksen tuloksena. (Cunningham & Lischeron 1991, 48–49.)

Liikkeenjohto-osaamista korostava koulukunta. Tämä koulukunta tarkastelee yrittäjyyttä liikkeenjohdon teorioiden kautta. Se näkee, että yrittäjä on henkilö, joka organisoii ja hallinnoi liiketoimintahanketta, ottaa riskejä ja pyrkii tätä kautta saavuttamaan voittoja. Yrittäjät toimivat tässä rationaalisesti ja pyrkivät asioiden johtamiseen. Tämänkaltaisten yrittäjien uskotaan syntyvän koulutuksen, oppimisen ja kokemuksen seurauksena. (Cunningham & Lischeron 1991, 51–52.)

Ihmisten johtamista korostava koulukunta. Tämän koulukunnan mukaan yrittäjät ovat johtajia, jotka luottavat ihmisiin pyrkiessään tavoitteisiinsa. Yrittäjien

tulee siis olla taitavia taivuttelemaan ihmisiä ja sitouttamaan heidät yhteisiin tavoitteisiin motivoimalla, ohjaamalla ja johtamalla heitä. (Cunningham & Lischeron 1991, 52.)

Yrittävyyden koulukunta. Viimeinen yrittäjyyden tutkimuksen koulukunta on yrittävyyteen eli sisäiseen yrittäjyyteen keskittyvä koulukunta. Tässä nähdään organisaatioiden sisältävän henkilöitä, jotka toimivat yrittäjien tavoin ilman omistussuhdetta. Nämä sisäiset yrittäjät panevat täytäntöön omia ideoitaan sekä oma-aloitteisesti havaitsevat ja hyödyntävät avautuvia mahdollisuuksia ja edistävät täten organisaation kehittymistä. (Cunningham & Lischeron 1991, 53.)

2.1.2 Liiketoimintamahdollisuuksiin liittyvä yrittäjyyden määritelmä

Edellä tarkasteltiin yrittäjyyden ja yrittäjän määritelmää enemmän perinteisestä näkökulmasta. Yrittäjän henkilön ympärille keskittyvä yrittäjyyden tutkimus on joidenkin tutkijoiden mielestä kuitenkin hieman suppeaa. Venkataraman (1997, 120) onkin esittänyt, että yrittäjyyden tutkimukselle on ollut ongelmallista, että huolimatta useista eri tulkinnoista valtaosa tutkijoista on lähestynyt käsitettä ainoastaan yrittäjän kannalta. On liiaksi pyritty tunnistamaan kuka on yrittäjä ja mitä hän tekee. Venkataramanin (1997, 120) mukaan yrittäjyyttä lähestyttäessä tulisi ottaa huomioon kaksi eri ääripäätä, jotka ovat, edelläkin esille tulleet, yritteliäät yksilöt sekä taloudelliset mahdollisuudet. Tällöin yrittäjyyden määritelmää voidaan hieman laajentaa. Shanen ja Venkataramanin (2000, 218) sekä Venkataramanin (1997, 120) mukaan yrittäjyys on toimintaa, joka sisältää mahdollisuuksien etsimistä, arvioimista ja hyödyntämistä täysin uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamiseksi eri panoksia yhdistelemällä. He jatkavat, että yrittäjyys voi myös liittyä uusien tapojen kehittämiseen esimerkiksi yrityksiä prosessien ja markkinoinnin järjestämiseksi tai resurssien hallitsemiseksi.

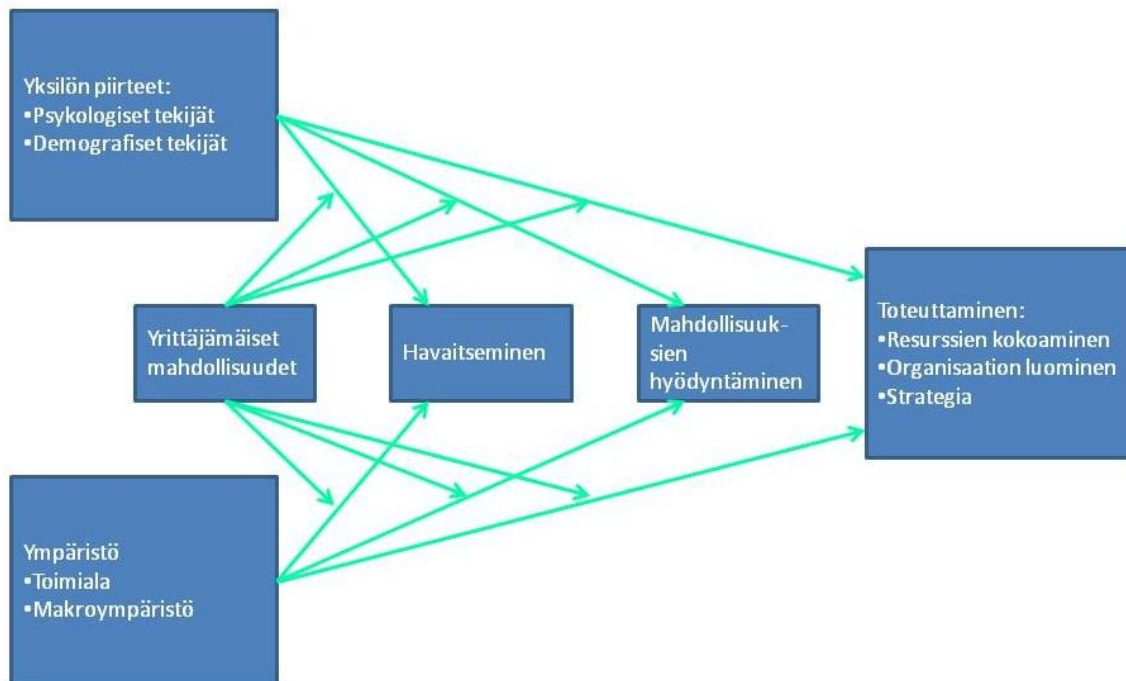
Tämänkaltaisen yrittäjyyden määritelmä asettaa joitain tarpeellisia ehtoja, jotta yrittäjyyttä pystytään selittämään. 1) Yrittäjyys vaatii mahdollisuuksien tai tilaisuuksien olemassa olon. Nämä mahdollisuudet ja tilaisuudet ovat sellaisia, joissa yksilöt uskovat kykenevänsä käyttämään uusia tapoja yhdistellä eri resursseja saavuttaakseen tuottoja (Shane 2000, 451.) 2) Yrittäjyys vaatii erilaisuutta ihmisten välillä. Tarkemmin se vaatii "etuoikeutta" johonkin tietoon liiketoimintamahdollisuuksista tai ylivertaista kykyä tunnistaa tämä tieto. Ilman näitä eroja ihmisten välillä kaikki tunnistaisivat ilmenevät mahdollisuudet ja toimisivat mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Tietoon pääsemisen lisäksi ihmisten tulee myös haluta toimia mahdollisuuden hyödyntämiseksi. (Shane 2003, 7.) 3) Yrittäjyys sisältää aina tietyn osan riskinotto- ja riskin kestämisestä. Mahdollisuuden hyödyntäminen on epävarmaa ja tieto siitä onko johonkin tilaisuuteen tarttuminen taloudellisesti kannattavaa, syntyy vasta, kun tilaisuuteen on tartuttu. (Shane 2003, 7). Arrow (1974) ja Venkataramanin (1997) mukaan itse "tarttuminen" vasta määrittää löytyykö kysyntää, pystyykö yrittäjä kilpailemaan muiden kanssa, voidaanko arvoketju muodostaa jne. Yrittäjä ei siis voi tilanteeseen tarttumisesta päätöstä tehdessään olla varma siitä tuleeko tuottoja vai tappiota. (Shane 2003, 7.) 4) Yrittäjämäinen toiminta vaatii organi-

sointia, millä ei tässä tarkoiteta uuden yrityksen muodostamista, vaan jonkin uuden menettelytavan muodostamista (esim. resurssien organisointi) tunnistetun mahdollisuuden hyödyntämiseksi (Shane 2003, 7-8). 5) Yrittäjämäinen toiminta vaatii myös jonkin verran innovointikykyä. Ei kuitenkaan missään luovan tuhon määrissä. Shanen mukaan innovaatiot voivat olla huomattavasti laimeampia, kuten ravintolan sijoittaminen uuteen paikkaan tms. Joka tapauksessa yrittäjyys ei voi olla suora kopio jostain mitä on tehty ennenkin. Yksinkertainen fakta on, että vaaditaan resurssien järjestämistä johonkin uuteen muotoon. Yrittäjyys siis sisältää täten myös tässä määritelmässä innovatiivisen puolen. (Shane 2003, 8.)

Jos Shanen ja Venkataramanin (2000) sekä Venkataramanin (1997) yrittäjyyden määritelmä sisältää tiettyjä vaatimuksia, on siinä myös tiettyjä poikkeuksia muiden yrittäjyyden määritelmien asettamiin vaatimuksiin. Tässä määritelmässä ensinnäkään uudet organisointipanostukset eivät vaadi uusien yritysten perustamista mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Toiseksi, prosessin ei tarvitse olla yhden ainoan yrittäjän toteuttama. Toteuttaminen saattaa esimerkiksi vaatia useamman ihmisen yhteistyön mm. resurssien keräämiseksi. Lisäksi mahdollisuuden havaitsijan ei tarvitse itse tarttua mahdollisuuteen, vaan hän voi myydä sen jollekin toiselle hyödynnettäväksi. Kolmanneksi, yritystoiminnan menestyksekkäät tulokset eivät ole pakollinen ehto tässä yrittäjyyden määritelmässä. Neljänneksi, tekijät jotka selittävät jotain tiettyä osaa yrittäjyydestä, eivät välttämättä selitä jotain toista. Esimerkiksi henkilöt, jotka pystyvät toimimaan itsenäisesti, voivat olla parempia hyödyntämään yrittäjämäisiä mahdollisuuksia, mutta eivät välttämättä osaa luoda ideoita tuotoiksi muuttavia strategioita verrattuna vähemmän itsenäisiin henkilöihin. (Shane 2003, 9.)

Yleisesti ottaen liiketoimintamahdollisuuksiin perustuva yrittäjyyden määritelmä pohjautuu markkinoiden epätasapainoon. Koska markkinatalous toimii jatkuvassa epätasapainossa ja muutoksessa, on ihmisten mahdollista muuttaa ja yhdistellä resursseja sellaisiin muotoihin (uudet tuotteet ja palvelut, organisaatiot, tuotantotavat, markkinat, materiaalit), jotka tuottavat heille enemmän arvoa, kuin mitä niiden valmistus tai hankkiminen on maksanut. (Shane 2003, 10.)

Yllä olevan perusteella voidaan ehkä havaita, että tässä tarkasteltu määritelmä on moniulotteisempi kuin edellä esitelty perinteisempi määritelmä. Shane (2003, 11) kuvaakin yrittäjyyttä prosessina (kuvio 1).



KUVIO 1 Yrittäjämäinen prosessi (Shane 2003, 11)

Yrittäjämäinen prosessi alkaa mahdollisuuden olemassa olon havaitsemisesta tai tilanteista, joissa resurssit voidaan uudelleen järjestää potentiaalisin tuotoin. Valppaat yksilöt, yrittäjät, löytävät näitä mahdollisuuksia ja kehittävät ideoita kuinka tarttua niihin ja kuinka kehittää niihin kiinnittyen jokin tuote tai palvelu, jota voidaan tarjota asiakkaille. Nämä yksilöt hankkivat resursseja, muodostavat organisaatioita ja kehittävät strategioita hyödyntääkseen liiketoimintamahdollisuudet. (Shane 2003, 10.)

Yrittäjämäinen prosessi sisältää liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja arvioimisen, päätöksenteon siitä tarttuuko mahdollisuuteen vai ei, resurssien hankinnan, organisaation luomisen resurssien yhdistelemiseksi sekä strategian luomisen hankkeen toteuttamiseksi. (Shane 2003, 10.) Yrittäjämäistä prosessia on kuvattu graafisesti kuviossa 1. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin liiketoimintamahdollisuuksiin sekä niiden havaitsemiseen ja hyödyntämiseen liittyviä tekijöitä.

2.2 Liiketoimintamahdollisuudet osana yrittäjämäistä prosessia

2.2.1 Mahdollisuuksien luonne ja lähteet

Liiketoimintamahdollisuudet ovat tärkeä osa yrittäjämäistä prosessia ja tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää niitä. Yrittäjämäinen mahdollisuus on siis tilanne, jossa henkilö pystyy luomaan uuden keinojen kokonaisuuden yhdistellä eri resursseja niin, että hän uskoo niiden synnyttävän tuottoja. (Shane 2003, 18.) Liiketoimintamahdollisuudet voivat, hieman samoin kuin edelläkin on viitattu,

Schumpeterin (1934, 66) mukaan esiintyä viidessä eri muodossa, jotka olivat uusi tuote tai palvelu, uusi tapa tuottaa, uusi markkina, uusi raaka-aine tai uusi organisointitapa. Yrittäjämäisen mahdollisuuden ja muun mahdollisuuden välinen ero on siinä, että yrittäjämäisessä vaaditaan uuden luomista eikä vaan olemassa olevan optimointia. Tulee kuitenkin huomata, että yrittäjämäiset mahdollisuudet eivät välttämättä ole tuottoisia, vaan väärään uskomukseen perustunut mahdollisuuteen tarttuminen saattaa osoittautua myös tappiolliseksi. (Shane 2003, 18.)

Selitetessä yrittäjämäisiä mahdollisuuksia, vaaditaan keskustelua siitä, mistä nämä mahdollisuudet tulevat ja missä ne ilmenevät. Tälle on löydetty kaksi erilaista selitystä: Kirzneriläinen (1973) näkökulma sekä schumpeteriläinen (1934) näkökulma. Kirzner ja Schumpeter eivät olleet yksimielisiä siitä, vaatiiko yrittäjämäinen mahdollisuus, ollakseen yrittäjämäinen mahdollisuus, uuden tiedon tuottamista vai riittääkö, että yksilö ainoastaan kykenee erilailla hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa. Kirzner oli sitä mieltä, että erilainen kyky hyödyntää olemassa olevaa tietoa riittää. Hänen mukaansa ihmiset käyttävät omistamaansa tietoa muodostamaan uskomuksia resurssien ja panoksien tehokkaasta käytöstä. (Shane 2003, 19–20.) Koska ihmisten päätösten teko ei kuitenkaan aina ole täydellistä ja he tekevät virheitä päätöksiä tehdessään, johtaa tämä tilanteeseen, että päätösten perusteella syntyy informaation liittyviä epätasapainotiloja, jossa joidenkin resurssien hinnat muodostuvat ”liian alhaisiksi” verrattuna niiden todelliseen hintaan. Tunnistamalla tämän ja oikealla tavalla vastaamalla ja reagoimalla muut yksilöt voivat hyödyntää ”liian halvat” resurssit. He voivat hankkia ne itselleen, luoda niistä uusia yhdistelmiä, myydä tuotoksen siellä missä yhdistelmä tuottaa hyvää hintaa ja toivoa, että he näin saavuttavat taloudellista etua. (Shane & Venkataraman, 2000, 221.)

Schumpeter (1934) taas näki asian niin, että uusi informaatio on tärkeää, kun selitetään yrittäjämäisten mahdollisuuksien olemassa oloa. Hänen mielestään muutokset teknologiassa, poliittisissa valtasuhteissa, säännöksissä, makrotaloudellisissa tekijöissä ja sosiaalisissa trendeissä luovat uutta tietoa, jota yrittäjät voivat käyttää hyödykseen kehittäessään ideoita siitä, miten resurssit olisi järjestettävissä tuottamaan enemmän. (Shane 2003, 20.) Muuttamalla resurssien tasapainohintoja, ne henkilöt ketkä pystyvät hyödyntämään uutta informaatiota ennen muita, voivat hankkia resursseja edullisesti, yhdistää ne tuotteliaammin, myydä tuotoksen ja toivoa, että pystyvät saavuttamaan tuottoja. (Schumpeter 1934; Shanen & Venkataramanin 2000, 221 mukaan).

Edellä kuvatuilla kahdella erilaisella tavalla selitetyllä liiketoimintamahdollisuudella on erilaiset vaikutukset myös taloudelliseen toimintaan. Schumpeteriläiset mahdollisuudet perustuvat epätasapainoon, tehden schumpeteriläisestä yrittäjyydestä epätasapainoon perustuvaa toimintaa. Kirzneriläiset mahdollisuudet taas ovat taas taloutta tasapainottavien toimien tulos. Tämä tarkoittaa, että kirzneriläinen yrittäjyys vie talouden lähemmäs tasapainoa. Kirzneriläinen malli vahvistaa olemassa olevaa systeemiä, kun taas schumpeteriläinen häiritsee sitä. (Shane 2003, 20.) Tämä johtaa siihen, että useimmat mahdollisuudet ovat tällöin kirzneriläisiä, koska usein mahdollisuudet rakentuvat jonkin olemassa olevan varaan (Aldrich 1999; Shanen 2003, 20 mukaan).

Muitakin eroja schumpeteriläisten ja kirzneriläisten mahdollisuuksien väliltä on löydettävissä. Ensinnäkin epätasapainoon perustuva luonne tekee schumpeteriläisistä mahdollisuuksista harvinaisempia ja täten myös arvokkaampia. Niinpä voidaan nähdä, että näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen olisi myös taloudellisesti kannattavampaa. Toiseksi, schumpeteriläiset mahdollisuudet ovat myös innovatiivisempia. Toisaalta taas ne ovat myös riskeiltään korkeampia. Schumpeteriläiset mahdollisuudet ovat uniikkeja ja siksi todisteiden kokoaminen niistä on vaikeaa ja hankaloittaa tietojen yhdistämistä ja uuden tiedon luomista. Kolmanneksi, schumpeteriläiset ja kirzneriläiset mahdollisuudet eroavat toisistaan myös mahdollisuuksien tunnistamisen osalta. Kirzneriläisissä mahdollisuuksissa vaaditaan mahdollisuuden tunnistamista pitkälti etsimisprosessin kautta, kun taas schumpeteriläisissä mahdollisuuksissa luodaan kokonaan uutta tietoa. Tämä vaatii myös uuden tiedon tunnistamista. (Shane 2003, 21–22.)

Seuraavaksi tarkastellaan liiketoimintamahdollisuuksien lähteitä eli sitä mistä niitä on löydettävissä. Lähteissäkin on eroa schumpeteriläisten ja kirzneriläisten mahdollisuuksien välillä. Kirzneriläiset mahdollisuudet syntyvät aikaisempien markkinapäätösten tekijöiden (markkinoille osallistujat) tekemistä virheistä ja laiminlyönneistä, jotka synnyttävät jo edellä mainittuja informaatioon liittyviä puutteita ja voittoja. Päätöksenteon virheiden erikoisuus – ne voivat ilmaantua milloin ja missä vain – tekee näiden kirzneriläisten mahdollisuuksien lähteiden havaitsemisen ja selittämisen hankalaksi tutkijoille. Schumpeteriläisten mahdollisuuksien lähteistä on taas olemassa paljon enemmän todisteita ja selityksiä. Tämä johtuu osakseen myös siitä, että ne nähdään arvokkaammiksi. Schumpeteriläisten mahdollisuuksien lähteet voidaan kategorisoida kolmeen eri luokkaan: 1) teknologisiin muutoksiin perustuvat lähteet, 2) poliittisiin ja säännösmuutoksiin perustuvat lähteet sekä 3) sosiaalisiin ja demografisiin muutoksiin perustuvat lähteet. (Shane 2003, 22–23.) Muutokset näissä tekijöissä vaikuttavat resurssien arvoon järkyttäen tasapainohintaa ja tarjoten täten mahdollisuuden luoda voittoja. Se kuka tunnistaa nämä mahdollisuudet ennen muita pystyy hankkimaan tarvittavat raaka-aineet ja alkaa valmistaa ja myydä tuotetta. (Shane 2003, 23.) Näiden kolmen mahdollisuuslähteen välillä on kuitenkin eroja, joita tarkastellaan seuraavaksi hieman lähemmin.

Teknologiset muutokset ovat tärkeitä, koska ne tarjoavat mahdollisuuden yhdistellä resursseja erilaisilla ja potentiaalisesti tuottavilla tavoilla (Casson 1995, Shanen 2003, 24 mukaan). Esimerkkinä voidaan pitää tietokoneiden keksimistä, joka tarjosi mahdollisuuden valmistaa mm. mikrosiruja, joihin käytettävät resurssit ovat halpoja, mutta muodostettuna valmiiksi tuotteiksi hyvinkin tuottavia. Teknologisten muutosten kohdalla voidaan karkeasti todeta, että mitä suurempi muutos on, sitä suuremmat ovat myös avautuvat mahdollisuudet, koska suuri muutos tarjoaa enemmän tilaisuuksia yhdistellä resursseja tuottavin tavoin. (Shane 2003, 24–25.)

Poliittiset ja säännösmuutokset ovat myös tärkeitä liiketoimintamahdollisuuksien lähteitä. Muutokset politiikassa ja säännöksissä mahdollistavat yhdistellä resursseja sellaiseen käyttöön, jota ei ole ennen ollut edes olemassa. Mahdollisuudet voivat ilmaantua joko niin, että pystytään luomaan entistä tuotta-

vampia panosyhdistelmiä tai niin, että varallisuutta virtaa uudella tavalla yhdestä yhteiskunnan osasta toiseen. (Shane 2003, 25) Esimerkiksi, jos Suomessa laitettaisiin energiapolitiikka ja -säännökset uuteen uskoon ja päätettäisiin, että tietty osa energian tuotannosta tulee olla toteutettu uusiutuvia energian lähteitä käyttäen, niin voisi syntyä täysin uusia markkinoita, ansaintalogiikoita ja toimialan rakenteet menisivät melko todennäköisesti uusiksi. Tällöin poliittinen päätös olisi johtanut liiketoimintamahdollisuuksien syntyyn.

Sosiaaliset ja demografiset muutokset ovat myös tärkeitä liiketoimintamahdollisuuksien lähteitä useasta eri syystä. Ensinnäkin ne välittävät informaatiota siitä, miten resursseja voidaan yhdistellä uusilla tavoilla. Toiseksi ne mahdollistavat joidenkin mahdollisuuksien kannalta oleelliset laajat asiakasmäärät ja kolmanneksi ne synnyttävät lisäkysyntää. Erityisesti sosiaalisiin ja demografiisiin muutoksiin liittyy kolme eri tekijää, joiden on tunnistettu erityisesti vaikuttavan mahdollisuuksien syntyyn: kaupungistuminen, väestön dynamiikka ja koulutus. (Shane 2003, 28–29.)

Kaupungistuminen on tässä tärkeää siksi, että kaupungeissa liiketoimintamahdollisuuksien syntyminen on todennäköisempää, koska niissä on luonnollisesti enemmän väestöä ja täten enemmän informaatiota tarjolla mahdollisista mahdollisuuksista. Lisäksi myös potentiaaliset asiakasmäärät ovat suuremmat. Yleisesti on todistettu, että mitä suuremman skaalan joku mahdollisuus tarjoaa, sitä arvokkaampi se on ja sitä järkevämpää taloudellisesti siihen on tarttua. Väestön dynamiikassa taas on kolme tärkeää näkökulmaa: väestön koko, kasvu ja liikkuvuus. Väestön koko palaa volyymeihin, kuten kaupungistumisen kohdalla. Samoin väestön kasvu lupauksellaan siitä, että jossain vaiheessa saavutetaan suuri määrä ihmisiä, mikä parantaa yrityksen selviytymismahdollisuuksia sekä nostaa kysynnän määrää. Väestön liikkuvuus taas liittyy siihen, että ihmiset, joilla on tietoa eri mahdollisuuksista siirtyvät paikoista toisiin kuljettaen tietoa mukanaan. Koulutus on tärkeä mahdollisuuksien lähde sen takia, että se tuottaa uutta tietoa, joka on perusteena monelle uudelle liiketoimintamahdollisuudelle. (Shane 2003, 29–32).

Myös Drucker (1985, 35) näkee muutokset yrittäjämäisten mahdollisuuksien lähteinä. Hän jakaa lähteet kahteen eri kategoriaan: yrityksen tai toimialan sisäisiin ja ulkoisiin lähteisiin. Sisäisiksi lähteiksi hän tunnistaa ensinnäkin odottamattomat tapahtumat, kuten menestyksen tai tappion. Toiseksi hänen mukaansa mahdollisuuksia voi olla löydettävissä todellisuuden ja visioiden välillä. Kolmanneksi hän näkee, että yrityksen eri prosessien tarpeet voivat toimia mahdollisuuden lähteenä ja neljänneksi hän tunnistaa muutokset toimialan ja markkinoiden rakenteissa. Ulkopuolisiksi mahdollisuuksien lähteiksi Drucker (1985, 35) nimeää demografiset eli väestöön liittyvät muutokset, muutokset yleisessä markkinoiden tunnelmassa ja merkityksen annossa sekä uuden tiedon, sekä tieteellisen että ei-tieteellisen, syntymisessä.

2.2.2 Yrittäjämäinen päätöksenteko

Talouden toimijoiden päätöksenteko perustuu yleensä markkinoilta saataviin tietoihin hinnoista (Shane 2003, 36). Hayekin (1945, 525–526) mukaan taloudellisen päätöksenteon lähtökohtana on, että hintasysteemi sisältää kaiken mahdollisen tiedon, jota toimijat voivat tarvita hankkiessaan resursseja ja yhdistellessään niitä myytäviksi tuotteiksi. Tällöin päätöksenteko tapahtuu puhtaasti matematiikan avulla hinnoista laskemalla (Shane 2003, 36).

Hintasysteemiin perustuva informaatio ja päätöksenteko eivät aina kuitenkaan ole kovin tehokkaita. Koska yrittäjyyttä on tässäkin tutkimuksessa luonnehdittu uuden luomisen ja innovaatioiden kautta, kohdataan tiettyjä ongelmia. Uusien tuotteiden, palveluiden, tuotantomenetelmien jne. tapauksessa ei ole olemassa tarvittavaa tietoa, koska tätä uutta asiaa ja sen hintaa ei ole vielä olemassa. Vasta kun esimerkiksi uusi tuote on valmistettu ja tuotu markkinoille, voidaan sen hinta saada selville. Sama koskee tuotteesta saatavia tuloja. Koska yrittäjämäiset mahdollisuudet perustuvat tulevaan, niin näistä syistä yrittäjien on pystyttävä tekemään päätöksiään toisin ja löytämään muita todisteita kuin hinnat päätöksentekonsa tueksi ja mahdollisuuden tunnistamiseksi. Puhutaankin yrittäjämäisestä päätöksenteosta, joka lopulta johtaa yrittäjän joko menestykseen tai tappioon. (Shane 2003, 36–38.)

Koska yrittäjällä ei ole mahdollisuutta nojata päätöksenteossaan hintoihin ja sitä kautta kustannusten ja tuottojen optimointiin on hänen kehitettävä keinoja hyödyntää saatavilla olevaa informaatiota jotenkin toisin. Yrittäjämäinen päätöksenteko on täten epävarmaa ja perustuukin usein arvauksiin siitä, mitkä resurssit olisivat hankittavissa ja yhdisteltävissä sellaisin kustannuksin, että voitaisiin saada aikaan tuottoja. Tällöin yrittäjän on pystyttävä näkemään ja ymmärtämään toimintojen ja tuotosten välisiä suhteita. Keskeinen osa yrittäjämäistä päätöksentekoa onkin yksilön *usko* siihen, että hän pystyy löytämään uuden tavan generoida tuottoja yhdistelemällä resursseja ja myymällä tuotoksia. Tärkeää on myös se, että muut toimijat eivät jaa yrittäjän uskomusta jostain mahdollisuudesta. Jos muutkin uskovat samaan asiaan, niin loppujen lopuksi kukaan ei pääse hyötymään mahdollisuudesta, koska yhteisen uskomuksen vallitessa resurssien hinnoista, ei voi syntyä tilannetta, jossa joku voisi yhdistellä resursseja omaksi edukseen. (Shane 2003, 38–41.)

Yrittäjämäinen, epätietoisuuteen perustuva, päätöksenteko sisältää myös luovuutta. Koska monet yrittäjyyteen liittyvät tekijät ovat epävarmoja, on yrittäjän pystyttävä toimimaan luovasti, jotta hän pystyy muodostamaan uusia keinoja päätöksentekonsa tueksi sekä mielikuvia menestyksen kannalta oleellisista oletuksista, jotka ovat vielä päätöksentekovaiheessa todistamattomia. (Shane 2003, 42.) Gaglio ja Katz (2001) käsittävät yrittäjämäisen päätöksenteon luovaksi prosessiksi (Shane 2003, 42).

2.2.3 Mahdollisuuksien havaitseminen

Yrittäjämäinen päätöksenteko vaatii siis kykyä luoda uudenlainen tapa ajatella, jotta voidaan havaita markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia. Mielenkiintoiseksi kysymykseksi nousee tällöin se, että ketkä oikein havaitsevat ja tunnistaavat näitä mahdollisuuksia. Shane (2003, 45) lähtee ensinnäkin liikkeelle siitä, että mahdollisuuksien havaitseminen on kognitiivinen prosessi ja että yksilöiden rooli havaitsemisessa on keskeinen. Ryhmät ja yritykset eivät hänen mukaansa pysty tehokkaasti havaitsemaan uusia mahdollisuuksia. (Shane 2003, 45.) Tällöin siis yksilön kyvyt ja piirteet saavat tässä tärkeän aseman. Shanen (2003, 45) mukaan ihmiset yleisesti havaitsevat mahdollisuuksia kahdesta eri syystä: heillä on joko parempi pääsy tietoon mahdollisuuden olemassa olostai heillä on ylivertaiset kognitiiviset kyvyt tunnistaa mahdollisuus. Seuraavaksi tarkastellaan hieman lähemmin näitä kahta syytä.

Pääsy tietoon. Joillain ihmisillä on yksinkertaisesti enemmän tietoa tietyistä asioista kuin taas joillain toisilla. Tällaisilla henkilöillä on silloin parempi pääsy johonkin tietoon ja täten parempi mahdollisuus tunnistaa yrittäjämäisiä mahdollisuuksia. (Shane 2003, 45). Tämänkaltainen tieto voi Cassonin (1982) mukaan liittyä esimerkiksi johonkin teknologiseen kehitykseen tai olla tietoa paikallisesta kysynnästä, hyödyntämättömistä resursseista jne. Tällaisen tarpeellisen tiedon syntyyn on olemassa kolme erityisesti vaikuttavaa tekijää. Ensinnäkin yksilön elämäkokemus nähdään tärkeäksi tekijäksi ja vielä tarkennettuna yksilön aikaisempi työura ja elämäkokemuksen variaatiot ovat merkityksellisiä. (Shane 2003, 46.) Esimerkiksi tutkimusta ja tuotekehitystä työkeeseen tekevien henkilöiden on nähty olevan otollisia havaitsemaan liiketoimintamahdollisuuksia, koska heidän työnsä synnyttää uutta tietoa, joka johtaa usein teknologiseen muutokseen eli yhteen merkittävistä mahdollisuuksien lähteistä. Samoin myös markkinointihenkilöstön on havaittu tunnistavan tehokkaasti yrittäjämäisiä mahdollisuuksia. Tämä siksi, että he ovat niin tiiviisti tekemisissä asiakasinformaation kanssa. (Klepper & Sleeper 2001; Shanen 2003, 47 mukaan.) Elämäkokemuksen variaatio taas kasvattaa todennäköisyyttä sille, että henkilö vastaanottaa jonkin puuttuvan tiedon palasen (Romanelli & Schoonhoven 2001; Shanen 2003, 47 mukaan), koska ihmisillä joilla on laajempi elämäkokemus, on myös pääsy laajempaan ja monipuolisempaan informaatioon (Casson 1995; Shanen 2003 mukaan).

Toinen tärkeä tekijä, joka vaikuttaa yrittäjämäisten mahdollisuuksien havaitsemisen kannalta oleellisen tiedon syntyyn, on tiedon etsiminen. Ne yksilöt, jotka etsivät aktiivisesti uutta tietoa, ovat myös niitä keillä sitten on pääsy johonkin tiettyyn tietoon ja näin suurempi todennäköisyys hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia. Tiedon etsinnässä kurinalainen ja järjestelmällinen toiminta johtaa parempiin tuloksiin kuin satunnainen käyttäytyminen. Kolmas tiedon syntyyn merkittävästi vaikuttava tekijä on yksilön sosiaaliset suhteet. Yksilöt voivat siis mahdollistaa pääsyänsä oleelliseen tietoon sosiaalisten suhteidensa kautta. Yksilön sosiaalisen verkoston rakenne määrittää tällöin minkälaista tietoa hänellä on saatavilla, millaista tieto on laadultaan, määrältään ja kuinka nopeasti tieto on hyväksikäytettävissä. Kuten jo edelläkin on sivuttu,

suuri osa tärkeästä informaatiosta on jakaantunut laajasti ihmisten kesken, joten sosiaalisen verkoston laajuudella on tässä tällöin huomattavaa merkitystä. (Shane 2003, 48–49.)

Cooper, Folta ja Woo (1995, 110–111) ovat myös tutkineet tiedon merkitystä yrittäjälle sekä lisäksi sen etsintään liittyviä prosesseja. He ovat tunnistanee kuusi eri tiedon lähdettä, josta heidän tutkimansa yrittäjät systemaattisesti etsivät tietoa. Nämä kuusi ovat: tilitoimisto, ystävät ja sukulaiset, muut yrittäjät, pankit ja rahoituslaitokset, lakimiehet sekä kirjallisuus ja muu vastaava materiaali. Cooper ym. tunnistavat myös tiettyjä hankaluuksia, joita yrittäjän tiedon hankintaan voi liittyä. Heidän mukaansa yrittäjät voivat tulla hieman sokeiksi informaation tarpeelle. Ei siksi, että heillä olisi liian vähän aikaisempaa tietoa ja he eivät sen takia ymmärtäisi mistä etsiä lisää, vaan siksi että yrittäjät saattavat luottaa liikaa itseensä. Tällainen optimismi ajaa yrittäjän harhatilaan, jossa hän luottaa oman yrityksensä menestykseen, aliarvioi muita ja samalla laiminlyö järjestelmällisen tiedon etsinnän. (Cooper ym. 1995, 110–111.)

Kyky havaita mahdollisuus. Toinen merkittävä syy, jonka perusteella ihmiset havaitsevat mahdollisuuksia on siis heidän kognitiivinen kykynsä havaita niitä. Tähän kykyyn ja sen olemassa oloon vaikuttavat erityisesti yksilöiden kyky omaksua uutta tietoa sekä heidän kognitiiviset prosessit. (Shane 2003, 50.) Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin näitä kahta tekijää. Kyky omaksua uutta tietoa on riippuvainen aikaisemmasta yksilön hallussa olevasta tiedosta. Aikaisempi tieto tai osaaminen auttaa imemään uutta tietoa (Cohen & Levinthal 1990, 128–129), koska henkilön aikaisempi tietopankki kehystää uutta tietoa ja täten uuden tiedon tulkitseminen ja kohdattujen ongelmien ratkaiseminen on helpompaa (Yu 2001, 53). Shane (2000, 452; 2003, 51–52) sekä Cooper ym. (1995, 109–110) tunnistavat erityisesti kaksi erilaista aikaisemman tiedon tyyppiä, jotka parantavat uuden tiedon omaksumiskykyä. Heidän mukaansa ensinnäkin oleellista on markkinatieto, joka vaikuttaa kysynnän tunnistamiseen ja toiseksi tieto siitä kuinka palvella markkinoita on tärkeää. Shane (2000, 452; 2003, 52) jatkaa että yksilö, joka tietää, mikä tuote tai palvelu kannattaa tuoda markkinoille ja miten sen pystyy tuottamaan ja mistä ja miten hankkimaan tarvittavat raaka-aineet, havaitsee mahdollisuudet todennäköisemmin kuin sellainen henkilö, kellä tätä tietoa ei ole. Tällaisella tiedolla on vaikutusta erityisesti edellä esille nostettuihin uskomuksiin siitä, että jokin mahdollisuus on avautumassa ja hyödynnettävissä (Shane 2003, 52).

Toinen merkittävä tekijä, jolla on vaikutusta yksilöiden kykyyn havaita mahdollisuuksia, on siis yksilön kognitiiviset prosessit. Kirzner (1997, 72) käyttää tästä nimitystä ”yksilön valppaus mahdollisuuksia kohtaan”. Eri tutkijat ovat pyrkineet selittämään sitä miten erot yksilöiden valppaudessa ja kognitiivisissa prosesseissa vaikuttavat yksilöiden kykyyn havaita mahdollisuuksia (Shane 2003, 54). Esimerkiksi Gaglio ja Katz (2001) selittävät, että jotkut ovat parempia ymmärtämään syy-seuraussuhteita, kategorisoimaan tietoa, näkemään yhteyksiä ja tiettyjä muotoja eri tiedoissa, ymmärtämään miten prosessit toimivat sekä arvioimaan oletuksia ja tietoa virheettömästi. Sarasvathy, Simon ja Lave (1998) taas näkevät, että jotkut ihmiset pystyvät havaitsemaan mahdollisuuksia, koska he luokittelevat tietoa eri tavalla kuin muut. Tämänkaltaiset ih-

miset käsittelevät jonkin tiedon palan mahdollisuutena, kun muut näkevät saman tiedon palan merkkinä riskistä. Suhtautumisella tietoa kohtaan näyttäisi siis myös olevan mahdollisuuksien havaitsemisen kannalta.

Toisaalta kykyä havaita voidaan peilata myös tarkempien henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten luovuuden (Schumpeter 1934) ja älykkyyden sekä kaukokatseisuuden kautta (Knight 1921; Shanen 2003, 54 mukaan). Shane (2003, 54–59) on samoilla linjoilla edellisten kanssa ja nostaa esille älykkyyden, havaintokyvyn, luovuuden sekä kyvyn olla näkemättä riskejä tärkeimpinä kognitiivisina prosesseina mahdollisuuksien havaitsemisen kyvyn kannalta. Hän perustelee väitteitään sillä, että ensinnäkin yleinen älykkyys parantaa kykyä kerätä, yhdistää ja käsitellä tietoa ja täten se parantaa myös kykyä havaita mahdollisuuksia. Toiseksi Shanen mukaan havaintokyvyn tasolla on merkitystä, koska jo se, että yrittäjien täytyy havaita mahdollisuuksia saamansa tiedon perusteella, vahvistaa väitettä siitä, että yrittäjillä tulee olla vahva havaintokyky. Kolmanneksi, kuten edelläkin on todettu, yrittäjän on kyettävä luomaan uusia tapoja ajatella ja yhdistellä tietoa ja tästä samasta syystä luovuus on tässäkin kohtaa yrittäjän tärkeä ominaisuus. Neljänneksi, ne yksilöt jotka ovat luonteeltaan sellaisia, jotka muodostavat ennemmin mahdollisuuksia kuin riskejä uuden tiedon pohjalta, ovat myös niitä jotka ennemmin havaitsevat yrittäjämäisiä mahdollisuuksia. Tässä tärkeänä attribuuttina voi olla esimerkiksi korkea itseluottamus, jolloin riskien suhteen voi tulla hieman sokeaksi. (Shane 2003, 54–59.)

2.2.4 Mahdollisuuksien hyödyntäminen

Edellisessä luvussa siis tarkasteltiin yrittäjämäisten mahdollisuuksien havaitsemista ja tultiin tulokseen, että yksilöt havaitsevat näitä mahdollisuuksia ja että on olemassa tiettyjä yksilöllisiä piirteitä, joilla on vaikutusta kykyyn havaita yrittäjämäisiä mahdollisuuksia. Yrittäjämäisen mahdollisuuden havaitsemisen jälkeen yksilön tulee vielä päättää hyödyntääkö hän avautuneen mahdollisuuden vai ei. Shanen (2003, 61) mukaan myös tässä yksilötason eroilla – psykologisilla sekä ei-psykologisilla eli demografisilla – on merkitystä sille, että kuka hyödyntää avautuvat liiketoimintamahdollisuudet ja kuka ei.

Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan mahdollisuuksien hyödyntämisen kannalta keskeisiä asioita ja pohditaan sitä, millainen yksilö todennäköisemmin on taipuvainen hyödyntämään avautuvan liiketoimintamahdollisuuden. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen kannalta on ehkä oleellisempaa kohdentaa huomio tekijöihin, joita yritys voi kehittää. Siksi tässä luvussa erityisesti keskitytään tarkastelemaan yksilöllisiä eroja ei-psykologisissa tekijöissä, koska vastoin kuin psykologiset tekijät, niiden nähdään jollain tapaa olevan muutettavissa. Psykologiset tekijät kuten ulospäin suuntautuneisuus, tarve suorittaa, riskinottokyky, itsenäisyys, itsetunto, intuitio jne., joilla siis myös on vaikutusta sen suhteen kuinka todennäköisesti yksilö tarttuu mahdollisuuteen (Shane 2003), nähdään enemmän annettuina ominaisuuksia ja jätetään siksi tässä tarkastelun ulkopuolelle. Ennen kuin siirrytään tarkastelemaan yksilöllisiä eroja, on kuitenkin varmasti tarpeen tuoda esille, minkälaisia taustaoletuksia

vaaditaan, jotta yksilön ylipäättään kannattaa tehdä päätös hyödyntää jokin mahdollisuus.

Jotta yrittäjä voisi tehdä päätöksen hyödyntää jokin havaitsemansa mahdollisuus, on hänen uskottava, että hän voi päätöksen perusteella saavuttaa enemmän kuin mistä hän joutuu luopumaan. Mahdollisuuden hyödyntämisestä odotettavissa olevien tulojen (sekä rahallisten että psyykkisten) on siis ylitettävä hinta, joka mahdollisuuden hyödyntämisestä syntyy ja lisäksi tarjottava katetta riskin ja epävarmuuden sietämiselle. Mahdollisuuden hyödyntämisestä aiheutuva kustannus syntyy siitä, että yrittäjillä on muutakin käyttöä ajalleen kuin tarttua johonkin mahdollisuuteen. Se mitä he menettävät tarttumalla johonkin mahdollisuuteen, kuten muualta saatavia tuloja tai vapaa-aikaa, kutsutaan mahdollisuuden kustannukseksi. Mitä suurempi erotus on mahdollisuuden hyödyntämisestä odotettavien tuottojen ja mahdollisuuden kustannuksen välillä, sitä todennäköisemmin yksilö päättää hyödyntää mahdollisuuden. Toisinpäin kääntäen, mitä suurempi on mahdollisuuden kustannus, sitä epätodennäköisemmin yksilö hyödyntää havaitsemansa mahdollisuuden. Tämän takia yksilön tuloilla, siviilisäädellä sekä työttömyydellä on merkittävää vaikutusta päätöksentekoon mahdollisuuden hyödyntämisestä. Pienituloiset ja työttömät tarttuvat todennäköisemmin mahdollisuuksiin kuin suurituloiset ja työssäkäyvät, koska heidän mahdollisuuden kustannuksensa on pienempi. (Shane 2003, 62–67.)

Yllä olevaa voi pitää ikään kuin perusmallina päätöksenteossa mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Tämän lisäksi on siis tunnistettu monia yksilöllisiä tekijöitä, joilla on vaikutusta siihen, kuka päättää hyödyntää mahdollisuuden. Kuten edellä todettiin, tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä ei-psykologisiin eli demografisiin tekijöihin. Niitä ovat yrittäjän koulutus, työkokemus, ikä ja sosiaalinen asema (Shane 2003).

Shanen (2003, 69) mukaan yksilö hyödyntää sitä todennäköisemmin yrittäjämäisen mahdollisuuden mitä paremmin hän on koulutettu, koska tieto ja taidot, joita koulutus tarjoaa, kasvattavat odotettuja tuloja, joita mahdollisuuteen tarttuminen voi tarjota. Kuten aikaisemmin tässäkin tutkimuksessa on todettu, yrittäjyys sisältää resurssien yhdistelemistä, strategioiden kehittämistä, organisoimista ja mahdollisuuksien hyödyntämistä. Tietty tieto ja osaaminen mahdollistavat nämä toiminnot. Tällaista tietoa ja osaamista ovat esimerkiksi tieto työvoimasta ja markkinoista, myynti- ja kaupankäynti-, johtamis-, suunnittelu- päätöksenteko-, ongelmanratkaisu-, organisointi- ja viestintäosaaminen. Ne keiltä löytyy näitä ominaisuuksia, todennäköisemmin siis myös hyödyntävät havaitsemansa mahdollisuudet verrattuna niihin keillä näitä ei ole. (Shane 2003, 69.)

Koulutus myös kasvattaa yksilön tieto- ja osaamispankkia ja tarjoaa taitoja, joita tarvitaan mahdollisuuksien hyödyntämiseen menestyksekkäästi (Shane 2003, 69). Koulutus mm. parantaa yrittäjämäistä arviointikykyä tarjoamalla analyttistä osaamista ja ymmärrystä yrittäjämäisestä prosessista (Casson 1995; Shanen 2003, 69 mukaan). Koulutuksen laajuus auttaa täten vähentämään epävarmuuden tuntemusta, koska henkilö on silloin ehkä paremmin perillä siitä,

mitä hän on tekemässä ja mitkä odotettavat tuotot voivat olla, ja täten alttiimpi hyödyntämään mahdollisuuden (Hebert & Link 1988; Shanen 2003, 70 mukaan).

Siinä missä koulutus tarjoaa yhden väylän kerätä tietoa ja taitoja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi, niin työkokemus on toinen. Työkokemuksen avulla ihmiset voivat kehittää taitojaan, jotka mahdollistavat yrittäjämäisten strategioiden muodostamisen, resurssien hankkimisen ja prosessien organisoimisen. Näinpä sillä on samanlaisia vaikutuksia kuin koulutuksella mahdollisuuksien hyödyntämisen kannalta. Mitä suurempi kokemus sitä todennäköisemmin yksilö hyödyntää havaitsemansa liiketoimintamahdollisuuden. Yleisesti tunnustetaan viisi eri työkokemustyyppiä, joilla tässä on merkitystä: yleinen liiketoimintakokemus, työtehtäväkohtainen kokemus, toimialakokemus, perustamiskokemus ja välillinen kokemus. (Shane 2003, 75.)

Yleisen liiketoimintakokemuksen perusteella ihmiset saavat tietoa monista liiketoiminnan perusasioista, jotka ovat tarpeellisia mahdollisuuksien hyödyntämisessä, kuten rahoitus, myynti, teknologia, logistiikka, markkinointi ja organisointi (Romanelli & Schoonhoven 2001; Klepper & Sleeper 2001; Shanen 2003, 75 mukaan). Lisäksi se tarjoaa muita hyödyllisiä taitoja kuten myynti-, neuvottelu-, johtamis-, suunnittelu-, päätöksenteko-, ongelman ratkaisu-, organisointi- ja viestintätaito (Shane 2003, 75).

Työtehtäväkohtaisella kokemuksella on myös merkitystä tässä. Henkilö, jolla on kokemusta markkinoinnista, hallinnosta tai tuotekehityksestä hyödyntää mahdollisuuden ennemmin kuin henkilö, jonka kokemus koostuu rahoituksesta tai laskentatoimesta. Edellä olevia tarvitaan aikaisemmassa vaiheessa liiketoimintamahdollisuuden kannalta ja ne ovat siksi hankalammin ulkoistettavissa ja tästä syystä saavat tässä suuremman merkityksen. (Shane 2003, 78–79.)

Myös toimialakokemus, aikaisempi yrityksen perustamiskokemus sekä välillinen kokemus ovat merkittäviä. Tuntemalla toimialan ja markkinat, joille ollaan menossa, niiden lainalaisuudet, nostetaan todennäköisyyttä sille, että yksilö hyödyntää avautuvan mahdollisuuden. (Shane 2003, 79.) Perustamiskokemus taas liittyy siihen, että vaikka moni hyödyntämisessä tarvittava taito on hankittavissa koulutuksen, liiketoiminta- tai toimialakokemuksen kautta, on silti monia tietoja ja taitoja, joita oppii tarpeeksi vain tekemällä (Hebert & Link 1988; Shanen 2003, 82 mukaan). Niinpä aikaisempi kokemus yrityksen perustamisesta on hyödyllistä mahdollisuuksien hyödyntämisen kannalta. Se tarjoaa tärkeää hiljaista tietoa, jota tarvitaan kun tehdään epävarmuuteen perustuvia päätöksiä. Samoin moni tarpeellinen, hiljainenkin, tieto sekä taito ovat opittavissa myös välillisesti eli muita seurailemalla. Niinpä yrittäjiä läheltä seuraamaan päässeet, kuten yrittäjien lapset, hyödyntävät mahdollisuuksia todennäköisemmin kuin muut. (Shane 2003, 82, 86.)

Yksi tärkeä ei-psykologinen tekijä, jolla myös on vaikutusta yksilöiden päätöksiin hyödyntää tai jättää hyödyntämättä yrittäjämäisiä mahdollisuuksia on yksilön ikä. Jos koulutuksella ja aiemmalla kokemuksella on positiivinen vaikutus yrittäjämäisiin ratkaisuihin, niin iällä on ns. kaksisuuntainen merkitys. Ikä noustessaan yleensä myös kasvattaa tarpeellista kokemusta, tietoja ja taitoja, ja täten vaikuttaa positiivisesti, mutta samalla se myös nostaa mahdollisuuden kustannusta. Yleensä iäkkäiden ihmisten tulotaso on korkeampi ja kyky kestää

epävarmuutta matalampi, ja täten kasvava ikä alentaa todennäköisyyttä mahdollisuuteen tarttumiselle. (Shane 2003, 89.)

Myös yksilön sosiaalisella asemalla on merkitystä eli sillä miten yksilö sijoittuu sosiaalisen yhteisön muihin jäseniin nähden asumisen ja työn suhteen. Erityisesti henkilön sosiaalinen status ja sosiaaliset siteet vaikuttavat siihen kuinka todennäköisesti henkilö hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia. Sosiaalinen status vaikuttaa sitä kautta, että karismaattinen henkilö pystyy vakuuttamaan muita mahdollisuuden arvokkuudesta. Tällä on merkitystä esimerkiksi resurssien hankkimisen ja organisoinnin kannalta. Sosiaaliset siteet taas vaikuttavat siten, että henkilön, jolla on vahvat sosiaaliset suhteet on helpompaa saada kasaan tarvittavat resurssit ja tiedot, joita mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii. (Shane 2003, 91–92.)

Edellä tarkasteltiin siis yrittäjämäisten mahdollisuuksien roolia yrittäjämäisessä prosessissa. Tiivistäen voidaan sanoa, että yrittäjyys vaatii liiketoimintamahdollisuuksien olemassa olon ja yksilöillä on tärkeä rooli näiden mahdollisuuksien havaitsemisessa ja hyödyntämisessä. Kyky havaita ja taipumus hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia johtaa pitkälti yksilöiden erilaisista ominaisuuksista ja liittyy useimmissa tapauksissa yksilön hallussa tai saatavilla olevaan tietoon sekä yksilön kykyyn luoda uusia tapoja hallita tätä tietoa. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen kannalta oleellisen musiikki-toimialan erityispiirteitä ja kuljetaan sitä kautta kohti musiikin alan uusia mahdollisuuksia.

3 KULTTUURI- JA MUSIIKKITEOLLISUUDEN ERITYISPIIRTEET

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimialaan ja sen toimintaympäristöön. Musiikin kaupallinen harjoittaminen on osa kulttuuriteollisuutta. Tämän takia on tarpeen alkuun määritellä mitä kulttuuriteollisuudella tarkoitetaan, mikä sille on ominaista taloustieteiden kannalta ja verrattuna perinteisempään, esimerkiksi valmistavaan, teollisuuteen. Lisäksi tarkastellaan luovuuden roolia nyky-yhteiskunnassa. Näiden jälkeen keskitytään tarkemmin musiikkiin liiketoimintana, sen arvoketjuun, ansaintalogiikkaan sekä nykytilanteeseen.

3.1 Kulttuuriteollisuus

3.1.1 Kulttuuriteollisuuden määritelmä

On varmasti yleisesti tunnustettua, että suhtautuminen kulttuuriin on hyvin arvolatautunutta ja mieltymyksiin perustuvaa. Jokaisella kulttuurituotteiden kuluttajalla on oma mielipiteensä siitä, onko hänen näkemänsä taideteos hieno vai ei, tai miltä jokin musiikkiesitys kuulostaa. Jollain toisella kuluttajalla taas näkemys samoista teoksista saattaa olla aivan toinen. Jonkun mielestä klassinen musiikki on ainoata oikeata musiikkia, kun taas joku toinen voi pitää sitä pienen piirin elitistisenä hienosteluna. Esimerkkejä löytyisi lukuisia. Perustellusti on kuitenkin hankalaa lähteä tuomitsemaan kenenkään mielipidettä oikeammaksi kuin toisen. Tämä arvoihin ja mieltymyksiin perustuva suhtautuminen kulttuuria kohtaan on myös vahvasti vaikuttanut kulttuurin kaupallistumiseen liittyvään keskusteluun. Kulttuurin ja kaupallisuuden yhdistäminen näyttäisi olevan hieman ristiriitaista. Esimerkiksi Uusitalon (1999, 131) mukaan kulttuurin piirissä vaikuttavat ihmiset usein haluavat erottautua kaikesta, mikä voitaisiin tulkita kaupalliseksi. Samaan aikaan ollaan kuitenkin kiinnostuneita ja riippuvaisia markkinoista rahoitusmielessä ja oman toimeentulon kannalta.

Negus (1996, 45–46) taas nostaa samassa mielessä esiin musiikin alalla valloilla olevan ajatuksen sankareista ja konnista, jossa sankareita edustavat muusikot ja esiintyjät ja konnia taas levy- ja mediayhtiöt. Ilmiö liittyy luovuuden ja kaupallisuuden ristiriitaan ja kuvastaa sitä, miten luovat ”sankarit” myyvät sä ”konnien” kapitalistiselle systeemille ja muuttuvat samalla itse ”konniksi”.

Joka tapauksessa selvää varmasti on, että kulttuurilla on myös taloudellinen puoli. Nykyään puhutaan kulttuuriteollisuudesta, kun tarkoitetaan kulttuurin kaupallistamisen mahdollistavaa koneistoa. Tässä työssä puhutaan paikoin myös luovista aloista, mutta tällä tarkoitetaan samaa kuin kulttuuriteollisuudella. Kulttuuriteollisuus on laaja käsite ja sitä kohtaan on olemassa useita eri tulkintoja. Seuraavaksi keskitytään kahteen ikään kuin ääripäähän, varmaankin parhaiten tuovat esille kulttuurin arvojen ja kaupallisuuden välistä ristiriitaa.

Kulttuuriteollisuuskäsite muodostui 1940-luvulla Frankfurtin koulukunnan ja erityisesti siihen kuuluneen Theodor Adornon toimesta (O'Connor 2003). Adorno ja toinen Frankfurtin koulukunnan jäsen, Max Horkheimer, julkaisivat vuonna 1944 ”Valistuksen dialektiikan”, jota pidetään kulttuuriteollisuuden perusteoksena. Yleisesti Frankfurtin koulukunnan ajatuksiin ja ”Valistuksen dialektiikkaan” viitataan kuitenkin Adornon nimellä (Hautamäki 1999, 27).

Adorno (1991) yhdistää kulttuuriteollisuuden määritelmässään teet ”kulttuuri” ja ”teollisuus”. Hänen mukaansa ne ovat toisensa poissulkevia käsitteitä ja eivät täten oikein sovi yhteen. Adornon suhtautuminen kulttuurin kaupallistamiseen liittyvää ilmiötä kohtaan onkin negatiivinen. Hän vannoo taiteen autonomian nimiin ja hänen mielestään tämä autonomia tuhoutuu, jos se alistetaan taiteen ulkopuoliselle taloudelliselle logiikalle. Taiteen autonomialla ei tässä tarkoiteta taidetta taiteen itsensä vuoksi, vaan taiteellisen materiaalin ja sen konkreettisen aineksen autonomiaa. Autonomia osoittaa uskollisuutta taiteen sisäisille ominaisuuksille ja mahdollistaa taiteen nousemisen vallitsevan todellisuuden yläpuolelle. (Adorno 1991.) Hautamäen (1999, 29) tarkennuksen mukaan taiteen autonomialla tarkoitetaan taiteilijan ilmaisun vapautta, jolloin taitelija päästetään ilmaisemaan itseään ilman, että esimerkiksi teollisuus puuttuisi taiteilijan luomaan sisältöön millään tavalla.

Adorno (1991) yhdistää kulttuuriteollisuuden massakulttuuriin eli kaupalliseen kulttuuriin. Hänen mukaansa massakulttuuri kaupallisine valmistus- ja jakeluteineen tuhoaa taiteen totalitaarisesti. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että massakulttuuri ei ole se itseisarvo, jota Adorno kritisoi, vaan varsinaisen kritiikin kohteena on taiteen autonomian katoaminen kulttuuriteollisuuden synnyttämän ilmiön johdosta. Täten hän kohdistaa kritiikkinsä yhtä lailla myös korkeakulttuuriin. (Hautamäki 1999, 27–28.) Kaupallisuus itsessään ei siis ole Adornon (1991) mielestä pahasta, vaan hän erottaa kulttuuriteollisuuden taiteen autonomiasta siinä, että kulttuuriteollisuus standardisoi tuotteensa. Tämä standardisointi on Adornon varsinainen punainen vaate eikä siis ole merkitystä puhutaanko korkeasta vai massakulttuurista. Vaikka kulttuuriteollisuuden tuottama kulttuuri näkyisi kuluttajille monipuolisena ja pluralistisena, on siinä Adornon mielestä kuitenkin kyse näennäisyydestä ja mitättömän pienistä yksityiskohdista. Hänen mukaansa markkinoilla olevat kulttuurituotteet ovat tark-

kaan harkittuja ja laskelmoituja teostyypppejä. Tällaiset standardituotteet taas synnyttävät kuluttajassa standardireaktion. (Adorno 1991.) Uusitalon (1999, 143) määrityksen mukaan kulttuurituotteen tulisi synnyttää oivaltamisen ja yllätyksen tunne sekä sisäisen pohdinnan tarve. Adornon ajatuksia mukailleen kulttuuriteollisuuden tuottamat kulttuurituotteet eivät ehkä puhtaasti tuota näitä reaktioita tai jos tuottavat, niin eivät niin vahvoina. Tällöin kulttuurituotteiden tehtäväksi tuleekin palvella taiteen ulkopuolista tarkoitusta eli maksimoida taloudellista voittoa (Adorno 1991).

Adornon kritiikkiä pohtiessa tulee ottaa huomioon, että massakulttuuri ei tarkoita samaa asiaa kuin populaarikulttuuri ja täten Adorno ei varsinaisesti kritisoi populaarikulttuuria. Lehtonen (1999, 24) määrittelee populaarikulttuurin sellaiseksi, jossa painopiste on kulttuurin käyttäjissä. Hänen mukaansa populaarikulttuurissa kulttuurin käyttäjät pystyvät luomaan omia merkityksiä eivätkä ainoastaan tyydy annettuihin merkityksiin. Massakulttuurille on taas tyypillisempää tuotantokeskeisyys ja edellä esille tullut standardisointi. (Lehtonen 1999, 24.) Hautamäki (1999) toteaaakin, että Adornon esittämää kritiikkiä kulttuuriteollisuutta kohtaan ei tule sekoittaa populaarikulttuurin kritisoimiseksi. Hänen mukaansa Adorno näkee kulttuurin populaariksi silloin, kun yleisöllä on mahdollisuus osallistua sen tuottamiseen, ei ainoastaan mahdollisuus kuluttaa sitä. Tämä on ominaisuus, joka kulttuuriteollisuudesta puuttuu. (Hautamäki 1999, 27–28.)

Tässä Adornon luomassa kriittisessä merkityksessä termiä kulttuuriteollisuus käytettiin aina 1980-kuvun alkupuolelle saakka. Termin uudelleen arviointi lähti liikkeelle politiikan piiristä. Varsinkin Britanniassa herättiin siihen, että suurin osa kulttuurituotteiden ja -palveluiden kulutuksesta tapahtuu yhteiskunnan tukeman korkeakulttuurin ulkopuolella. Yleisö siis kuluttaa enemmän kulttuuriteollisuuden, massakulttuurin, tuotteita. Tämä johti siihen, että vähitellen alettiin kääntää huomiota pois taiteen autonomian ja kaupallisen kulttuurin vastakohtaisuudesta. Ymmärrettiin, että kulttuuriteollisuus edustaa suurta ja monimutkaista pienten paikallisten toimijoiden yhdistelmää, joiden takana oli suuria ja voimakkaita kansallisia ja kansainvälisiä yhtiöitä. Pienten paikallisten toimijoiden nähtiin myös edustavan luovuutta ja innovatiivisuutta, jotka heijastuvat niiden toimialueeseen laajemminkin. Kulttuuriteollisuus alettiin käsittää konkreettiseksi työllisyyden kasvun lähteeksi sekä merkitykselliseksi kaupunkien imagoille ja matkailulle. Kulttuuriteollisuus alettiin enemmän ja enemmän nähdä uuden talousjärjestelmän enteenä, jonka olisi mahdollista tuottaa taloudellista hyötyä sekä edistää myös muiden toimialojen toimintaa. Sen nähtiin myös synnyttävän täysin uusia toimialoja. (O'Connor 2003, 15–21.)

Vaikutusvaltaisain eurooppalainen kulttuurin taloudelliseen merkitykseen liittyvä tutkimus julkaistiin Isossa-Britanniassa vuonna 1988. Kyseessä oli John Myerscoughin ”The Economic Importance of Arts in Britain”. Myerscough esitti, että kulttuuri on yksi Ison-Britannian merkittävimpiä teollisuuden aloja, joka työllistää yli 2 % työvoimasta sekä kerää huomattavia tuontituloja mm. tekijänoikeusmaksujen muodossa. Lisäksi hän näki, että kulttuuri houkuttelee maahan massoittain turisteja ja tuottaa myös näin taloudellista hyötyä. Myerscoughin mukaan jokainen kulttuuriin sijoitettu punta palautuu takaisin 1,7-kertaisena.

Samanlaisiin tuloksiin päästiin myös muualla. Esimerkiksi saksalaiset (tuolloin Länsi-Saksa) Hummel ja Berger (1988) totesivat, että jokainen kulttuuriteollisuuden sijoitettu markka palautuu takaisin 1,2–5,0-kertaisena. Myös Suomessa on tehty tutkimuksia, jotka osoittavat luotettavalla tavalla, että kulttuuritapah- tumilla on taloudellista merkitystä Suomessa. Suomalaisia tutkimuksia aiheesta ovat julkaisseet mm. Ilmonen, Kaipainen ja Tohmo (1995) sekä Mäkelä (1997). (Cantell 1999, 260.)

Yllä olevan perusteella voi helposti todeta, että kulttuurialoilta alkoi löytyä suoria, epäsuoria sekä seurannaisvaikutuksia, joilla on ollut vaikutusta kulttuuriteollisuuden syntyyn. Kulttuurin taloudellisten vaikutusten arviointi ei ole kuitenkaan kovin luotettavaa. Yksi syy tähän on, että on hyvin vaikeata määrittää mitä kaikkea kulttuurisiin toimialoihin kuuluu. Tutkimukset ovat usein hyvin tarkoitushakuisia, jolloin niihin saatetaan ottaa mukaan aloja hyvin väljästi myös kulttuurin ulkopuolelta, jotta saadaan toivottuja tuloksia. Usein tutkimusten tavoitteena on juuri kulttuurin taloudellisten vaikutusten merkityksen esiin tuominen ja tämä asettaa mahdollisuuden sille, että tulokset eivät ole täysin totuuden mukaisia. Vahvoja epäilyjä onkin sen suhteen, että kulttuurin suorat vaikutukset ovat varsin pieniä ja suurempi merkitys olisi epäsuorilla ja seurannaisvaikutuksilla. (Cantell 1999, 261–262.) Toisaalta taas rajanveto suorien, epäsuorien tai muiden vaikutusten välillä ei tämän tutkimuksen kannalta ole kovin relevanttia. Se on toki huomionarvoista, mutta tärkeintä on osoittaa, että on olemassa kulttuuriteollisuutta, jolla on taloudellista vaikutusta ja joka sisältää mm. tutkimuksen kohteena olevia pieniä musiikkialan toimijoita. Lisäksi on tärkeää varmistua, että kulttuuriteollisuuden aloilla liikkuu rahaa, jotta nämä pienet toimijat voisivat saavuttaa toimeentulonsa.

Varsinaisten kulttuuriteollisuuden vaikutusten lisäksi onkin hyvä huomioida yleisempiä nykyään vallitsevia ilmiöitä vaihdantaan liittyen. Esimerkiksi Koivusen ja Kotron (1999, 8) mukaan valtaosa taloudellisesta vaihdosta on nykyään immateriaalista eli aineetonta vaihtoa ja että sen osuus tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa. He näkevät, että tämä on johtanut esimerkiksi kulttuuriteollisuuden kasvuun ja että kulttuuriteollisuutta pidetään yhtenä potentiaalisimmista talouden kasvualustoista. Koivunen ja Kotro jatkavat, että tieto- ja kulttuurituotteita tuotetaan, myydään ja kulutetaan aina vain enemmän ja esimerkiksi Yhdysvalloissa viihdeteollisuus on noussut jo merkittävimmäksi teollisuuden alaksi. Tästä näkökulmasta myös tässä tutkimuksessa lähestytään kulttuuri- ja musiikkiteollisuutta.

Edellä on siis tullut esille, että kulttuuriteollisuus voidaan nähdä sekä hyvänä että huonona asiana. Sen ei välttämättä kuitenkaan tarvitse olla ainoastaan jompaakumpaa. Esimerkiksi O'Connor (2003) ei arvota kulttuuriteollisuutta kuten Adorno tai näe sitä hyvänä tai huonona ilmiönä, vaan hänen mielestään se liittyy johonkin talouden, yhteiskunnan ja kulttuurin murrokseen ja on osa sitä. Hänen mukaansa kulttuuriteollisuuden tehtävä on tehdä rahaa kulttuurista arvoa luomalla. O'Connor näkee siis, että kulttuurituotteella on kulttuurinen arvo ja että tämä arvo määrittää myös tuotteen taloudellisen arvon. Uudella kulttuurituotteella taas on taloudellista arvoa vain, jos se tyydyttää tai luo kulttuuriin liittyvän tarpeen, jota ei ole vielä olemassa tai jota ei ole ollut selvästi havaitta-

vissa. Kulttuuriin liittyvä tarve ei usein ole selkeästi havaittavissa ja kulttuuri-teollisuudelle onkin ominaista, että sen tuotokset perustuvat symboliseen tietoon, joka kumpuaa "sisäpiirin" tietona kulttuurisista merkityksistä ja markkinaraoista. Usein puhutaan myös intuitioista, vainusta ja tunteista. Intuitioita yms. on vaikea ilmaista perinteisin liiketoiminnan termein ja ne vaativat tekijältä suurta sitoutumista sekä itseensä ja omaan näkemykseensä uskomista. (Auvinen 2003, 56; O'Connor 2003, 23.)

Uusitalo (1999, 31) ei lähesty nykymuotoista kulttuuriteollisuustermiä yhtä tiukasti kulttuurisen arvon kautta. Hänen tulkintansa mukaan kulttuuri esittäytyy laajana käsitteenä ja täten sisältää laajan joukon toimijoita eri aloilta. Uusitalon (1999, 131) mukaan termi kulttuuriteollisuus nykymuodossaan tarkoittaa taidepohjaisten ja yksilöllisesti luotujen tuotteiden monistamista ja kopioimista mekaanisesti sekä niiden siirtoa ja toistamista. Lisäksi hän näkee käsitteeseen sisältyvän myös esittävän taiteen tuotannon ja kulttuuritapahtumat.

Kulttuuriteollisuus on siis saanut positiivisemmän merkityksen ja suhtautuminen siihen on vapautunut entisestään mitä pidemmälle ollaan tultu. Kulttuurin "tasojen" rajat ovat madaltuneet ja kulttuuria on saatavilla enemmän kuin koskaan. Mm. Lehtosen (1999, 17) mukaan korkeakulttuuri ja populaarikulttuuri ovat nykyään sulautuneet osaltaan yhteen. Hän jatkaa, että kulttuuri on nykyään globalisoitunutta, tuotteistunutta ja digitalisoitunutta. Lisäksi hän nostaa esiin median roolin vahvana osana arkeamme.

Kulttuurin rooli on siis muuttunut. Siinä missä (korkea)kulttuuri oli ennen vain harvojen ja valittujen saatavilla, on se nykyään kaikkien ulottuvilla ja sitä on tarjolla missä vain. Postmoderni maailma näyttäytyy eri tavalla kuin maailma Adornon aikaan. Edellä esitellyt ääripäät ovat kuitenkin ne rajat joiden sisällä kulttuuria tulee tarkastella. Se voidaan joko nähdä Adornon mallin mukaisena autonomisena, aitona ja puhtaana ilmiönä tai sitten nykykäsityksen mukaisena suurina massojen tavoittavana taloudellisen hyvinvoinnin ja kasvun tuottajana. Näiden ääripäiden väliin mahtuu toki useita muitakin tulkintoja, mutta tämän tutkimuksen tarkoituksiin riittänee tämä katsaus.

Kuten todettua maailma on muuttunut verrattuna esimerkiksi juuri Adornon aikaan ja monelta muultakin kantilta kuin vain suhtautumisessa kulttuuriin. Maailman muuttumisella on ollut oma osuutensa kulttuuriteollisuuden muovautumiseen, mutta samalla on muuttunut näkemyksemme työtä ja elämää kohtaan yleisemminkin. Tämän muutoksen hieman lähempi tarkastelu on paikallaan myös tässä työssä.

3.1.2 Luovien alojen esiin marssi

Maailman muutosta viimeisten vuosikymmenten aikana perustellaan usein teknologisella muutoksella. Vallitseva näkemys on, että teknologian kehittyessä ihmisen mahdollisuudet kehittää itseään ovat kasvaneet ja että teknologinen kehitys on suurin yksittäinen tekijä maailmanlaajuiselle talouskasvulle ja että teknologian siirrot mm. vetäisivät kehitysmaat pois ahdingostaan. Viime aikoina asiaa on tarkasteltu kuitenkin myös hieman toisesta näkökulmasta.

Floridan (2002, 1–4) mukaan maailma on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana enemmän sosiaalisesti kuin teknologisesti. Koneet ja laitteet eivät ole muuttuneet läheskään niin paljon kuin ihmisten suhtautuminen itseään ja toisiaan kohtaan tai ihmisten elämäntyyliä yleensä. Epävarmuus ihmisen elämässä on myös lisääntynyt ja koskettaa esimerkiksi työn tekemistä ja ihmisuhteita suuremmissa määrin kuin aikaisemmin. (Florida 2002, 1–4.) Näille asioille voidaan tietysti löytää useita eri syitä. Ensinnäkin voidaan ajatella, että ihmisten vapaa-aika on lisääntynyt teknologian kehittyessä ja tämä on muokannut ihmisten käyttäytymistä. Toiseksi voidaan nähdä koneiden korvanneen työvoimaa siinä määrin, että perhekäsitykset ovat muuttuneet. Enää ei esimerkiksi välttämättä tarvitse jatkaa sukua turvaamaan perheen elanto. Molemmissa tapauksissa ihmisille jää enemmän aikaa toteuttaa ja ehkä oppia tuntemaan ja ymmärtämään itseään. Näiden seurauksena ovat voineet muokkautua myös yleisemmät mallit, jotka ovat mahdollistaneet sosiaalisen muutoksen ja tehneet sen havaittavaksi. Joka tapauksessa olivat syyt mitä tahansa, jos niillä on ollut vaikutusta liberalismiin ja tasa-arvon kasvuun, on muutos varmasti ollut paikallaan. Florida (2002, 4) näkeekin muutoksen täysin rationaalisena ja täydellisesti sopivana ihmiskunnalle. Hänen mielestään vallitseva muutos on jotain, mikä ei välttämättä ole noudattanut tiettyä kaavaa, osakseen siksi että muutos on edelleen kesken, mutta tapahtunut suuressa mittakaavassa siitä syystä, että ihmiset ovat halunneet sen tapahtuvan.

Sosiaalisen ja koko maailman muutoksen tärkeimmäksi aiheuttajaksi Florida (2002, 4–5) nostaa esiin luovuuden. Luovuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä nähdä ja kehittää tarkoituksellista uutta, esimerkiksi asiayhteyksiä, ideoita, käsitteitä ja tekniikoita (mm. Sternberg & Lubart 1999, 3). Luovuuden arvostuksen nousu sekä työssä että muillakin elämän alueilla on se tekijä, joka on mahdollistanut muutoksen ja ollut mm. vauhdittamassa teknologista muutosta. Sama pätee taloudelliseen kasvuun. Nykypäivän voittajia yritysmaailmassa, toimialasta riippumatta, ovat ne ketkä ovat pystyneet luomaan jotain uutta ja pysyvät ylläpitämään tätä kykyä. Kyky luoda on täten tärkein yritysten kilpailukyvyyn lähde. Nykyään luodaan ja parannetaan kaikkea mitä vaan voidaan kuvitella: tuotteita, prosesseja, palveluita, markkinointia ja muita toimintoja. (Florida 2002, 4–5.)

Floridan (2002, 5–6) mukaan luovuus lähtee ihmisestä ja vaatii tuekseen oikeanlaisen sosiaalisen ja taloudellisen ympäristön. Yleisesti on vallalla käsitys, että ihmiset siirtyvät paikasta toiseen työpaikkojen perässä. Sanotaan, että alueilla, joilla on runsaasti yrityksiä ja täten työpaikkoja, on suurin vetovoima mitä tulee ihmisten liikkuvuuteen. Ja täten alueet, joilla on tarjota runsaasti työpaikkoja, ovat myös menestyviä alueita. Florida (2002, 7) näkee asian niin, että ihmiset liikkuvat nykyään ennemminkin luovuuden perässä. He menevät sinne, missä on parhaat puitteet luovuudelle, sinne missä muutkin luovat ihmiset ovat. Vaikutusta on toki myös sillä missä he tykkäävät asua. Floridan mukaan tämän päivän menestyvät alueet ovat niitä, jotka pystyvät tarjoamaan otollisen taloudellisen ja teknologisen ympäristön, mutta ennen kaikkea niitä, joilla on tarjota myös luova ympäristö houkutellessaan osaavia ihmisiä. Luovan ympäristön tunnusmerkkejä ovat monipuoliset taloudelliset mahdollisuudet sekä inspi-

roiva ympäristö. Lisäksi arvostetaan alueen kykyä tarjota mahdollisuuksia monelle eri elämän tyyliille. Tyypillisesti tällaisia alueita ovat suuremmat kaupungit. Luovan ympäristön alueille myös yritykset hakeutuvat ja näillä alueilla myös talouskasvu on yleisesti nopeampaa. (Florida 2002, 7-10.)

Floridan (2002) keskeinen löydös ja aikaansaannos on luovan luokan käsite. Luova luokka erottuu esimerkiksi aikaisemmin maailmassa valtaa pitäneistä feodaalisesta ylimystöstä, jonka valta on perustunut ihmisten ja maa-alueiden hallitsemiseen, ja porvaristosta, jonka edustajia taas on pidetty kauppiaina ja tehtailijoina. Luovalla luokalla Florida tarkoittaa ryhmää ihmisiä, joilla on taito luoda ja jotka erottuvat edellisistä ryhmistä juuri luovuuden ominaisuuden kautta. Luovan luokan tehtävänä on, luovuuden määritelmää mukailien, uusien ideoiden tai muun sisällön luominen sekä uuden teknologian kehittäminen. Florida näkee luovan luokan tärkeimmäksi yksittäiseksi ryhmäksi taloudellisen kasvun kannalta. Tämän vuoksi luova luokka on noussut vallitsevaksi yhteiskunnan luokaksi esimerkiksi Yhdysvalloissa ja sen piiriin kuuluu yli 30 % sikääläisestä työvoimasta. (Florida 2002, 8-9.)

Luovan luokan ytimeen kuuluu ihmisiä usealta eri alalta, esimerkiksi tämän työn kannalta oleelliselta musiikin alalta. Muita ytimeen kuuluvia ammattiryhmiä ovat mm. insinöörit, arkkitehdit, muotoilijat sekä kirjailijat. Luovan luokan ytimen ulkopuolella, mutta silti luokkaan kuuluvina, on ammatteja eri yhteiskunnan aloilta kuten liike-elämästä, terveydenhuollosta, lainsäädännöstä sekä muilta aloilta, joissa voidaan nähdä tarvittavan luovia ammattilaisia. (Florida 2002, 8-9.) Koska luova luokka käsittää suuren osan ihmisiä useilta eri aloilta, on sen merkitys nyky-yhteiskunnalle nähtävä laajana. Vaikka kyseessä on suhteellisen tuore käsite, Floridan (2002) mukaan Luova luokka on aina ollut olemassa ja sillä on ollut ja tulee jatkossakin olemaan oma merkityksensä nykyaikaiseen työelämään, siihen miten työskentelemme ja minkälainen suhtautuminen meillä on työtä kohtaan. Luovaa luokkaa ja sen merkitystä ei ehkä vaan ole aiemmin niin selkeästi tunnistettu. (Florida 2002, 8-9.)

Luovan luokan jäsenille on ominaista, että he ovat korkeasti koulutettuja ja heillä on hallussaan paljon inhimillistä pääomaa. He arvostavat luovuutta ja yksilöllisyyttä sekä pyrkivät elämässään erilaisuuteen ja tavoittelevat jotain suurempaa. Luova luokka pyrkii toteuttamaan itseään, sietää epävarmuutta ja hakee rajojaan. Lisäksi siihen kuuluvat ovat avoimia erilaisuudelle ja pyrkivät välttämään tiettyyn muottiin kuulumisen tunnetta. Luova luokka eroaa edellä mainituilta ominaisuuksiltaan aikaisemmin tunnistetuista työväenluokasta ja palvelualojen luokasta. (Florida 2002, 9-10.)

Edellä on tullut jo joitain syitä sille, miksi luovuus ja luova luokka on nostettu tässä työssä esille. Luovuus on osaltaan muokannut maailmaa ja sama todennäköisesti jatkuu tulevaisuudessakin. Näkyvinä todisteina voidaan pitää esimerkiksi yritysten suuria panostuksia tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä kasvuyritysten merkityksen noussutta arvostusta. Kasvuyritykset usein perustuvat uusille, luovuutta vaativille, innovaatioille. Edelleen, luova luokka on suurimpia luokkia yhteiskunnassa ja sen merkitys taloudellisille kasvuille on jos sen suuruudenkin kautta perusteltavissa. Suomessa perinteinen teollisuus ja suorittava työ ovat olleet ahdingossa viime vuosina ja julkisesti on ilmaistu, että

yhä useampi suomalainen tulee jatkossa työllistymään palvelualoille. Mutta voitaisiinko myös Suomessa löytää uudenlaista taloudellista ponnistusala luovilta aloilta? Floridan (2002, 5) mukaan teknologinen ja taloudellinen luovuus kumpuaa ja on kytköksissä taiteelliseen ja kulttuuriseen luovuuteen. Tämän tutkimuksen voidaankin täten nähdä olevan luovuuden alkulähteillä, kun ollaan tarkastelemassa muusikoita, heidän liiketoimintaansa sekä musiikin alaa yleensä. Tämän vuoksi Floridan ajatukset maailman tilasta nähdään huomion arvoisiksi tässä työssä. Huomioitavaa on myös, että musiikki on yksi nopeinten kasvavista taloudellisista sektoreista Pohjoismaissa (Hauge 2004) ja tämä antaa ehkä lisää uskottavuutta myös Floridan näkemyksille.

3.1.3 Kulttuuriteollisuus ja taloustieteet

Seuraavassa tarkastellaan kulttuurialojen erityispiirteitä talouden ja kulutuksen näkökulmasta. Tarkoituksena on löytää tekijöitä, jotka poikkeavat perinteisimmistä toimialoista ja täten oppia ymmärtämään kulttuuritoimialoja paremmin.

Kuten edellä on tullut ilmi, kulttuuri on nykyään teollistunutta ja kulttuuriteollisuus tähtää taloudellisten voittojen saavuttamiseen siinä missä perinteisemmätkin toimialat. Yksi merkittävä tekijä sille, miksi kulttuuri on teollistunut ja kaupallistunut on se, että kulttuuriorganisaatiot alkoivat aikanaan kohdata rahoituksellisia ongelmia. Kulttuuri eli ennen lähes täysin yhteiskunnan tarjoamien tukien varassa. Lopulta kuitenkin päädyttiin tilanteeseen, jossa julkinen tuki ei enää riittänyt ja uutta tulovirtaa oli lähdeettävä etsimään yritystoiminnan kautta. (Uusitalo 1999, 132.)

Kulttuuriteollisuus voidaan ryhmitellä pienempiin kokonaisuuksiin toimintatavan perusteella. Yleinen väljä jaottelu on seuraava: 1) editoriaalinen teollisuus eli kirjakustannus, elokuva ja äänitteet, 2) ohjelmavirtateollisuus eli radio ja televisio, 3) kirjoitetun informaation tuotanto eli sanoma- ja aikakauslehdet ja 4) sähköinen viestintäteollisuus eli uusmedia sekä 5) esittävä taide ja tapahtumat tuotanto eli teatteri, tanssi, ooppera, konserttimusiikki ja näyttelyt. Virtateollisuudella on ollut tyypillisesti dominoiva rooli muihin nähden. Esimerkiksi editoriaalinen sektori on riippuvainen siitä, koska suurin osa editoriaalisen tuotannon tuotteista päätyy virtateollisuuden materiaaliksi. Täten virtateollisuus on editoriaalisten alojen ylivoimainen työllistäjä ja levittäjä. Samoin taide ja tapahtumat tuotanto elävät virtateollisuuden tarjoamasta julkisuudesta. (Uusitalo 1999, 137.)

Kulttuurialoille on tyypillistä ns. dualistiset tuotantorakenteet, varsinkin kustannus- ja ääniteollisuudessa. Tällä tarkoitetaan sitä, että ala on jakautunut ns. isoihin yleistuottajiin ja pienempiin erikoistuneisiin tuottajiin (Uusitalo 1999, 133.) Tämä on johtanut osakseen siihen, että kulttuurin aloilla katsotaan vallitsevan harvoin valta. Esimerkiksi musiikkiteollisuus on tyypillisesti ollut viiden suuren levy-yhtiön hallitsemaa (Coats, Feeman, Given & Rafter 2000, 287; Fox 2004, 202). Näitä viittä suurta levy-yhtiötä voidaan pitää juuri yleistuottajina. Uusitalon (1999, 133) mukaan kulttuuritoimialojen keskittyneisyyden vuoksi pienemmillekin kulttuurin tuottajille jää kuitenkin tilaa toimia erikoistuneilla markkinoilla. Toisaalta hän jatkaa, että monesti pienemmät toimijat tulevat yh-

distetyiksi suuriin kansainvälisiin media- ja viihdealan konserneihin. Alalle tuloon esteet ovat kuitenkin pienet ja siksi kulttuuriala houkuttelee puoleensa paljon toimijoita. Tästä on etua esimerkiksi innovaatioiden suhteen, koska tutkimusten mukaan esimerkiksi musiikkialalla syntyy sitä enemmän innovaatioita, mitä enemmän alalla on pieniä toimijoita. (Uusitalo 1999, 133–138.)

Kulttuurin teollistuminen on tuonut mukanaan sekä hyviä että huonoja puolia. Hyvää teollistumisen kannalta on ollut, että kulttuurialojen kilpailuasema suhteessa muihin toimialoihin on parantunut. Liiketoiminta- ja markkinointiosaamisen parantuminen ovat olleet sille suurimpana syynä. Toisaalta huonoja puolia löytyy siitä, että kulttuurituotannon rationalisoinnissa helposti mennään liian pitkälle. Esimerkiksi tyypillisesti teollisuudessa noudatettu tulostavuuajattelu ja tulostittarit eivät oikein sovellu luovan toiminnan arviointiin. Kulttuurin, kaupallisuudesta erillisen, ydintehtävän toteutuminen heikentyy haettaessa liiallista tehokkuutta. Kulttuurin ydintehtävänä on toimia yhteiskunnassa yksilöllisyyden, itsereflektion sekä arvojen pohdinnan välittäjänä eikä niinkään taloudellisten voittojen tuottajana. Kulttuurin tuotannossa ei täten voida täysin uskoa markkinoiden toimivuuteen, koska siinä osa tuotannosta on aina jossain määrin yhteis-/julkishyödykettä. (Uusitalo 1999, 134–136.) Yhteis-/julkishyödykkeen käsitteeseen kulttuurin kohdalla palataan tarkemmin hie- man myöhemmin.

Kulttuurialoilla ei myöskään voida lisätä tehokkuutta samalla tavoin kuin perinteisimmillä aloilla ja hakea tätä kautta parempia tuloksia. Esimerkiksi esiintyvällä muusikolla ei ole oikein mahdollisuutta kasvattaa soiton tempoa ja näin pienentää prosessin läpimenoaikoja. (Cantell 1999, 259.) Mm. autoteollisuudessa voidaan konkreettisesti tehostaa tuotantoprosesseja ja näin saada tuotettua useampia autoja samassa ajassa kuin aikaisemmin. Perinteisemmässä teollisuudessa teknologisella kehityksellä, työvoiman koulutuksella ja massatuotannolla saadaan putken päästä jatkuvasti enemmän tavaraa ulos. Kulttuurialoilla sama asia ei ole niin yksioikoinen. Baumolin ja Bowenin (1966, 163), jotka ovat kulttuurialojen taloustieteiden oppi-isiä, mukaan esimerkiksi esittävien taiteiden aloilla työn tuottavuuden lisääntyminen on lähes mahdotonta tai ainakaan sillä ei ole mitään merkitystä tuotantoteollisuuteen verrattuna, koska artistin on joka kerta oltava henkilökohtaisessa kontaktissa yleisön eli kuluttajien kanssa.

Toisaalta taas voidaan nähdä, että teknologinen kehitys on mahdollistanut esimerkiksi äänilevyjen tehokkaamman tuotannon ja live-esiintymisten lähettämisen televisiossa ja täten mahdollistanut tietyn tuottavuuden kasvun. Itse esiintymistilanteeseen vaikuttavaa kehitystä ei kuitenkaan ole tapahtunut. Soittimen soittaminen tai roolin näytteleminen ovat pysyneet samoina jo satoja vuosia. (Baumol & Bowen 1966, 163–164.) Vaikka Baumolin ja Bowenin ajatuksista on jo aikaa, voidaan tämän saman nähdä pätevän yhä tänäkin päivänä. On hankala kuvitella miten musiikkikonsertti tai teatteriesitys olisi tehostettavissa niin, että työn tuottavuus paranisi. Teknologian avulla voidaan ehkä korvata joitain työtunteja esimerkiksi esiintymisten järjestämiseksi tarvittavasta logistikkasta, mutta toisaalta samaan aikaan esiintymisiltä vaaditaan vuosi vuodelta enemmän ja kustannukset kasvavat entisestään sitä kautta. Toisaalta pitää myös

huomata, että esiintyvien taiteilijoiden palkat ja muut kustannukset nousevat koko ajan siinä missä muuallakin taloudessa. Baumolin ja Bowenin (1966) keskeinen sanoma onkin, että yhdessä kulttuurialoja koskevan työn tuottavuuden ongelmien kanssa kustannusten nousu muodostaa tilanteen, jossa kulttuurialojen ja erityisesti esittävien taiteiden alojen nähdään olevan jatkuvassa kustannuskriisissä.

Kaiken tämän lisäksi taidealat ovat usein huonommassa asemassa palkkojen suhteen kuin muut toimialat. Artistit joutuvat usein elämään taloudellisessa paineessa ja tekemään useaa eri työtä, esimerkiksi opettamaan, ja hallitsemaan useita eri taitoja oman varsinaisen ammattitaitonsa ulkopuolelta tullakseen toimeen. Lisäksi artistin ammatti vaatii usein kohtuuttomia panostuksia verrattuna moniin muihin aloihin ja palkkatasoon. Artistit investoivat vahvasti esimerkiksi kouluttautumiseen, harjoitteluun ja laitehankintoihin. (Baumol & Bowen 1966, 99, 169.) Baumol ja Bowen (1966, 99) ovat siteeranneet kirjassaan tuntematonta orkesterimuusikkoa, joka tiivistää hyvin artistin ammatin olemuksen taloudellisessa kontekstissa:

“The personal satisfaction of a job well done is the highest reward in a profession which offers little financially. I enjoy being musician – I wouldn’t discourage my children from becoming musicians – but I wouldn’t want my daughter to marry one.”

Kulttuurituotteiden tuottamiseen liittyy muutakin poikkeavaa verrattuna perinteisempiin toimialoihin kuin vain yllä mainittu kustannuskriisi. Yleisesti kaikki pääomaa sitovat investoinnit sisältävät tietyn suuruisen riskin toimialasta riippumatta. Kulttuurialoille on tyypillistä, että riskit ovat erittäin suuria ja suurimpien joukossa verrattuna muihin toimialoihin. Vaikka kulttuurituotteen myynnin edistämiseksi ja markkinoimiseksi olisi käytössä runsaitakin budjetteja, on erittäin vaikeata ennustaa, mikä kulttuurialan tuote (elokuva, levy, kirja) tai tekijä (näyttelijä, muusikko, kirjailija) tulee saavuttamaan menestystä (Hesmondhalgh 2007, 553; Negus 1996, 48–49). Tämän lisäksi kulttuurisilla tuotteilla on hyvin korkeat tuotantokustannukset, koska niihin sitoutuu erittäin paljon erilaisia resursseja ja aikaa. Myös pienemmässä mittakaavassa tuotetut kulttuurituotteet vaativat suhteellisesti paljon käytettyjä resursseja. Toisaalta taas reproduktio on verrattain halpaa eli valmista tuotetta voidaan kopioida ja monistaa pienin kustannuksin. Tämän kulttuurituotteille tyypillisen tuotanto- ja markkinointikustannusten sekä reproduktiokustannusten epäsuhdan vuoksi kulttuurialoilla keskitytään perinteisesti pääasiassa luomaan hittejä eli kaupallisia menestyksiä. Niillä on tarkoitus tuottaa suuria voittoja ja kattaa näin yhtiöiden muuta toimintaa, kuten kaikkia niitä kannattamattomia huteja, joita myös syntyy. (Hesmondhalgh 2007, 553–554.) Esimerkiksi levy-yhtiöt usein ilmoittavat, että kaikista niiden julkaisemista äänitteistä ainoastaan alle 20 % tekee voittoa ja loput 80 % on tappiollisia (Brusila 2007, 56). Leyshon ym. (2005, 187) esittävät vielä heikomman voitollisten tuotteiden suhteen. Heidän mukaansa ainoastaan 10 % julkaistuista äänitteistä tuottaa voittoa ja 90 % on täten tuottamattomia.

Hittihakuisuuden lisäksi myös kulttuurituotteiden kulutukseen liittyy tiettyjä ominaispiirteitä. Tyypillinen ominaisuus kulttuurialoilla ja niiden tuotteille on se, että tuotteet eivät kulu tai tuhoutu käydessä. Yhden kuluttajan päätös kuluttaa jotakin kulttuurista hyödykettä ei sulje pois jonkun toisen kuluttajan mahdollisuutta nauttia sisällöltään samasta tuotteesta. Tästä syystä kulttuurihyödykkeitä voidaan verrata julkishyödykkeisiin. (Hesmondhalgh 2007, 554.) Tietysti voidaan olettaa, että esimerkiksi jokin kirja tai levy myydään loppuun, jolloin tietyn kuluttajan ei ole sitä mahdollista itselleen hankkia (paitsi nykyään esimerkiksi musiikkia laittomasti vertaisverkkoja käyttäen). Nämäkin ovat tosin enemmän kopiointi- ja monistuspoliittisia kysymyksiä. Kulttuurituotteen sisältö, kirjan sisältämä tarina tai levyn sisältämä musiikki, ei kuitenkaan kulu, vaikka sitä kulutettaisiin kuinka paljon. Hesmondhalgh (2007, 554) jatkaa, että tästä syystä kulttuuritoimialat kohtaavat ongelmia tuotteidensa kiertokulun suhteen. Tällä voidaan toisaalta tarkoittaa sitä, että suurelle kuluttajajoukolle riittää ai-noastaan yksi kappale esimerkiksi jotain kirjaa tai elokuva-DVD:tä, joita voidaan kierrättää joukon kesken. Tai sitten mielenkiintoisia teoksia voidaan lainata esimerkiksi kirjastoista. Toisaalta voidaan tarkoittaa myös sitä, että moni kulttuurihyödyke saattaa päätyä tietyn käyttöajan jälkeen myytäväksi kirpputoreille ja divareihin. Molemmissa edellä mainituissa tapauksissa alkuperäiset tuottajat jäävät ilman tuloja, mutta uudet kuluttajat saavat tuotteen käyttöönsä.

Eräs kulttuurihyödykkeille ominainen piirre on myös se, että ne menettävät arvonsa kuluttajalle suhteellisen nopeasti. Kun elokuva on katsottu, kirja luettu tai taideteos ihasteltu, ei ole tyypillisesti kovin nautinnollista toistaa kokemusta hyvin pian. Äänitteet tekevät tässä kuitenkin poikkeuksen moniin muihin kulttuurihyödykkeisiin verrattuna. Äänitteitä yleensä voidaan kuunnella ja kuunnellaan useamman kerran ennen kuin ne tulevat elinkaarensa päähän ja niiden kuuntelutiheys harvenee. Täten äänitteet kuluvat hitaammin kuin moni muu kulttuurihyödyke. (Frith 1988, 10.)

Kulttuurialoilla toimivat ja sieltä tuottoja etsivät tahot pyrkivät vastaamaan monin eri tavoin edellä esille tulleisiin kulttuurihyödykkeiden piirteiden aiheuttamiin haasteisiin. Yksi tapa vastata näihin on rakentaa useita erilaisia tuotteita sisältäviä repertuaareja ja katalogeja toivoen, että niiden joukosta nousisi esiin kaupallisia menestyksiä, jotka sitten mitätöisivät ja kattaisivat väistämättä tulevat hudit. Koska kuluttajien on hankala etukäteen tietää, minkälaista mielihyvää tietty kulttuurinen tuote tarjoaa, käytetään Ryanin (1992) mukaan kulttuuritoimialoilla paljon erilaisia "alustoja", kuten genrejä (esimerkiksi erilaiset musiikkityylit) sekä tiettyjen artistien toistuvaa käyttöä ja esimerkiksi kirjasarjoja helpottamaan kuluttajien etukäteisarvioiden tekemistä. Lisäksi kulttuurihyödykkeitä tuottavat ja julkinen valta pyrkivät keinotekoisesti mitätöimään hyödykkeidensä julkishyödykeominaisuutta valvomalla tarkasti hyödykkeiden julkaisuajankohtia sekä tekijänoikeuksia. (Hesmondhalgh 2007, 554; ks. myös Negus 1996, 49.) Näin pystytään välttämään samankaltaisten tuotteiden yhtäaikainen julkaisu, jolloin oma tuote on ikään kuin ajankohtaisempi sekä esittämään tuotteiden laitonta jakelua.

Kulttuurin kulutus poikkeaa yleisemminkin hieman tavallisimpien kulutushyödykkeiden kulutuksesta. Kulttuurituotteet tyydyttävät samanaikaisesti

useita erilaisia tarpeita ja niillä on myös omalaatuinen vaikutus kuluttajaan. Uusitalon (1999, 142) mukaan tärkeimmät tarpeet, joita kulttuurin kuluttaminen tyydyttää ovat sosiaalinen ja kulttuurinen samastuminen (mm. kansalliskulttuuriin ja sen historiaan) sekä yksilöllisen identiteetin rakentuminen. Uusitalo toteaa myös kulttuurimaun tuovan ihmisiä lähemmäs toisiaan, ei välttämättä fyysisesti, mutta kuvitteellisella tasolla. Kulttuurin kuluttaminen vaatii myös toisinaan kuluttajalta tietynlaista kompetenssia, jotta kulttuurituotteista saadaan täysi hyöty irti. Uusitalo (1999, 142–143) puhuu erityisistä ”kulttuurisista kompetensseista” ja viittaa niillä esimerkiksi kuluttajan kykyyn tehdä tyyllisiä erotteluja, vertailuja ja kategorisointeja eri tuotteiden ja teosten välillä. Nämä kompetenssit vaikuttavat hänen mukaansa kulttuurista koettavaan elämykseen ja tulkintaan. Uusitalo myös jatkaa, että jos näitä kompetensseja ei ole, kulttuurisen tuotteen kokemisen kehyksenä toimivat aikaisempi yleinen kokemus ja tunteet. Jos kulutettava tuote tai teos ei sisällä mitään näistä tekijöistä, saattaa se tuntua yhdentekevältä (Uusitalo 1999, 142). Esimerkkinä voidaan mainita Jean Sibeliuksen Finlandia-hymni. Kuluttajalla, joka pitää klassisesta musiikista, on tietty musiikkityylillinen kompetenssi lähestyä teosta ja siksi hän voi tuntea Finlandia-hymnin voimakkaana elämyksenä. Toisaalta taas suomalainen kuluttaja, jolle klassinen musiikki on yhdentekevää, voi myös kokea samanlaisen vahvan elämyksen, mutta tällä tunneside suomalaisille tärkeätä teosta kohtaan voi olla suurimpana vaikuttajana. Taas joku ulkomaalainen klassisesta musiikista pitämätön ei välttämättä saa mitään irti Finlandiasta, koska häneltä puuttuu kompetenssi sekä aikaisempi elämäkokemus tai tunneside aihetta kohtaan.

Näistä syistä pelkkä kulttuurin tarjolle asettaminen ei riitä. Jotta kulttuurin kulutuksen ja harrastamisen määrä lisääntyisi, tulisi ensisijaisesti pyrkiä kehittämään kuluttajien kykyä ottaa vastaan ja vertailla eri teoksia eli juuri kulttuurisia kompetensseja. Ahkerilla kulttuurinkuluttajilla onkin usein päämääränä hankkia uusia kokemuksia ja kehittää näitä kykyjä itsessään. Sen vuoksi kulttuurin kulutuksella harvoin tähdätään pelkkään mielihyvän löytämiseen, vaan siihen sisältyy, kuten jo aiemmin tässä työssä on tullut esille, oivaltamisen, yllätyksen ja sisäisen pohdinnan tarve. Postmodernille maailmalle tyypilliseen tapaan kulttuurin kulutus sekoittuu arkielämässä viihteeseen ja muihin harrastuksiin sekä esimerkiksi erilaisille ympäristöille annettuina esteettisinä vaatimuksina. Täten kulttuurilla on tärkeä asema meidän jokapäiväisessä elämässä ja suhtautumisen siihen ei tarvitse aina olla niin juhlallista. (Uusitalo 1999, 142.)

Edellä tässä työssä on käyty läpi kulttuurialojen erityispiirteitä ja yritetty löytää eroavaisuuksia perinteisempien toimialojen ja kulttuuriteollisuuden väliltä. Teksti osoittaa että kulttuurilla on sekä taloudellista että sosiaalista vaikutusta. Jotkut näkevät alan tulevaisuuden negatiivisena taloudellisessa mielessä, kun taas toiset uskovat sillä olevan huomattavaa taloudellista merkitystä niin itsessään kuin myös kerrannaisvaikutusten kautta. Kaiken tämän lisäksi on hyvä kuitenkin muistaa ja huomata, että kulttuurilla on myös oma kulttuurinen arvonsa. Voidaan puhua kulttuurisesta pääomasta ja kulttuurin ominaispiirteistä, jotka ovat irrallaan taloudellisen voiton tavoittelusta ja sosiaalisista hyödyistä (Cantell 1999, 265). Moni taitelija tekee työtä kulttuurin sisäisten arvojen ajamana, ei siksi että hän tienaisi rahaa tai saavuttaisi sosiaalista hyväksyntää (vrt.

edellä siteerattu orkesterimuusikko). Cantellin (1999, 265) mukaan luovuus ei synnykään pakottamalla tai rahan voimalla, vaan vaatii myös paljon muuta, kuten vapautta, epävarmuuden ja erilaisuuden sietoa, kritiikin kestämistä, epäonnistuneita kokeiluita ja hulluutta. Cantell näkee, että tämä kulttuurisen arvon pohjalta kumpuava sisäsyntyinen luovuus on se tekijä, jolla alaa voidaan viimeistään puolustaa, jos taloudellisia tai sosiaalisia perusteita ei joidenkin mielestä tahdo löytyä. Tätä voidaan verrata mm. aikaisemmin esitettyihin Floridan ajatuksiin luovuudesta koko maailmaa muuttavana tekijänä ja kulttuurisen luovuuden kytkemisestä kaiken muun luovuuden perustaksi. Cantellkin (1999, 266) jatkaa, että kulttuuri sisältää luovaa potentiaalia ja vie näin koko yhteiskuntaa eteenpäin. Hän esittää, että kulttuuri etsii uutta, innovoi, kysyy, rikkoo rajoja, sallii, avaa mahdollisuuksia sekä kritisoi ja kyseenalaistaa olemassa olevaa. Täten kulttuuri vaikuttaa ympäristöönsä ja yhteiskuntaan ilman, että sillä täytyisi olla suoraa taloudellista merkitystä. Kulttuuri tulee ehkä nähdä suurena ja kokonaisvaltaisena ilmiönä ja muistaa tämä lähtökohta myös taloustieteellisissä tutkimuksissa, kuten tässä.

3.2 Musiikki liiketoimintana

Edellä on käyty läpi kulttuuriteollisuutta ja sen erityispiirteitä. Tämä siksi, että tutkimuksen aiheena oleva musiikkiteollisuus on osa kulttuuriteollisuutta ja täten on tärkeää ymmärtää kulttuurin ympäristöä kokonaisvaltaisemmin. Näkökulmaa aihetta kohtaan on myös hieman laajennettu taloustieteiden ulkopuolelle ja pyritty tarkastelemaan kulttuurin merkityksiä yleisemmin. Tässä kohtaa kuitenkin palataan tiukemmin takaisin tutkimuksen taloustieteellisiin lähtökohtiin ja musiikkiin liiketoimintana. Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on, että ymmärretään musiikkia liiketoimintana sekä musiikkiteollisuuden rakenteita. Seuraavassa haetaan vastauksia sille, miten musiikin ala on perinteisesti rakentunut, miten rahavirrat alalla syntyvät ja liikkuvat, millaisia erilaisia toimijoita ala sisältää ja miltä musiikin tulevaisuus näyttää.

3.2.1 Yleistä musiikin alasta

Musiikin ala on monimutkainen jatkuvasti kehittyvä ala. Sillä on pitkä historia ja sillä on aikojen saatossa ollut rooli uuden musiikin ja uusien musiikkityylien kehittämisen lisäksi teknologian kehityksessä ja muutoksessa. (Power & Jansson 2004, 425.) Musiikin alalle on tyypillistä, että se on ollut levy-yhtiökeskeistä ja että muutaman suuren levy-yhtiön hallinnassa on ollut valta osa levyjen tuotannosta ja jakelusta (mm. Bernstein ym. 2007, 7; Leyshon ym. 2005, 177). Usein koko musiikin ala itse asiassa nähdään ainoastaan levy-yhtiöiden alana eikä ymmärretä, että ala sisältää lukuisan joukon muitakin toimijoita. Tämä tuntuisi johtuvan siitä, että äänitemyynti on perinteisesti edustanut musiikin toimialan

arvokkainta osaa juuri hallitessaan äänitteiden tuotantoa ja jakelua. (Williamson & Cloonan 2007.)

Tämän yleisen osan alkuun onkin hyvä hieman avata musiikin ala tai musiikkiala-termiä. Usein puhutaan myös musiikkiteollisuudesta tai musiikkitoimialasta. Englannin-kielisissä teksteissä termi esiintyy yleensä muodossa *music industry* tai *music business*. Williamson ja Cloonan (2007) tunnistavat neljä eri instanssia, jotka ovat vaikuttaneet termin syntyyn ja siihen, mitä sillä tarkoitetaan. Ensimmäiseksi, heidän mukaansa alan edustus- ja kattojärjestöjen käytössä termi tarkoittaa usein juuri levy-yhtiöitä ja niiden toimialaa. Suomalaiseksi esimerkiksi näistä edustus- ja kattojärjestöistä voi mainita ÄKT ry:n eli ääni- ja kuvatalennetuottajien yhdistyksen. Williamsonin ja Cloonanin mielestä nämä järjestöt ovat usein levy-yhtiöiden edustajia ja levy-yhtiöiden dominoimia ja siksi termin merkitys tässä yhteydessä palaa usein ääniteollisuuteen. Toinen taho, jonka Williamson ja Cloonan näkevät vaikuttavan termin sisältöön on media. Levy-yhtiöt käyttävät heidän mukaansa niin paljon mediaa omassa tiedotuksessaan, että myös median käytössä termi musiikin ala tarkoittaa usein ainoastaan levy-yhtiöitä. Kolmas, samaan levy-yhtiöihin viittaavaan merkitykseen johtava käyttö, on termin akateeminen käyttö. Vaikka musiikkia on tutkittu usean eri tieteenalan näkökulmasta, ovat tutkimukset usein asettaneet levy-yhtiöt etusijalle ja nähneet ne koko musiikin alana. Poikkeuksen tähän joukkoon tekee termin virallisempi käyttö, joka kumpuaa muun muassa talouspolitiikasta ja on herännyt henkiin sen jälkeen, kun musiikin ja kulttuurialojen on ymmärretty olevan esimerkiksi aluetaloudellisesti merkittäviä aloja. Tässä yhteydessä termi saa kattavamman merkityksen ja sulkee alleen monta toimijaa kuten säveltäjät, julkaisijat, soitin- ja äänitevalmistajat sekä musiikin myyjät, markkinoinnin, median, musiikkiyrittäjät, levy-yhtiöt, artistit, tuottajat, promoottorit, muut luovat alat, hallinnon, ohjelmatoimistot, live-esiintymiset, äänitykset, jälleenmyynnin, jakelun, koulutuksen ja harjoittelun. (Williamson & Cloonan 2007.)

Williamsonin ja Cloonanin (2007) mukaan musiikkiala tulisikin juuri ymmärtää kokonaisvaltaisesti kaikkien yllä lueteltujen toimijoiden yhteisenä alana ja tulisi puhua ennemmin musiikkitoimialoista kuin vain yhdestä erillisestä (levy-yhtiöiden) alasta. Heidän mukaansa tulee myös ymmärtää, että kaikilla alan toimijoilla on omat toisistaan poikkeavat intressit ja ne saattavat jopa toimia toistensa kilpailijoina, vaikka lopussa ehkä hämmöttääkin yhteinen maali, musiikkituotteen tuominen kuluttajien saataville. Williamson ja Cloonan jatkavat, että termin ”väärin käyttö” on johtanut siihen, että pieniin musiikin alan yrityksiin on kiinnitetty suhteellisen vähän huomiota. Samoin heidän mielestään politiikan kannalta on myös hankalaa esimerkiksi tukea musiikkia, kun ei tiedetä mitä musiikin toimialaa milloinkin tarkoitetaan. Tässä työssä pyritään käyttämään termiä musiikin ala tai musiikkiala. Koska työn tarkoituksena on juuri ymmärtää myös alan pienempiä toimijoita, saa termi tässä yllä mainitun kattavamman merkityksen. Jos on tarpeen kaventaa näkökulmaa koskemaan ainoastaan jotakin tiettyä musiikkitoimialaa, ilmaistaan se selkeästi kussakin kohdassa erikseen.

Kuten edellä jo hieman sivuttiin, on musiikkialatermin levy-yhtiökeskeinen merkitys johtanut myös siihen, että alan taloudellinen tutkimus on painottunut huomattavasti suurten levy-yhtiöiden ja niiden liiketoiminnan ympärille. Tämä asettaa luonnollisesti joitain raskaita tälle tutkimukselle, jossa tutkimuskohteena on pieni musiikin alan yritys, joka ei varsinaisesti toimi levy-yhtiön tavoin. Kaikki saatavilla oleva tutkimustieto ei siis välttämättä täysin ole sovellettavissa tutkimuskohteeseen. Toisaalta kuitenkin molemmilla, tutkimuksen kohteella sekä levy-yhtiöillä, ovat yhtenevät tavoitteet. Molemmat pyrkivät tuottamaan musiikkia ja jakelemaan sitä. Toinen tekee sen vain hieman pienemmässä mittakaavassa. Täten uskotaan, että aikaisempi tutkimus on myös tässä kohtaa soveltuva.

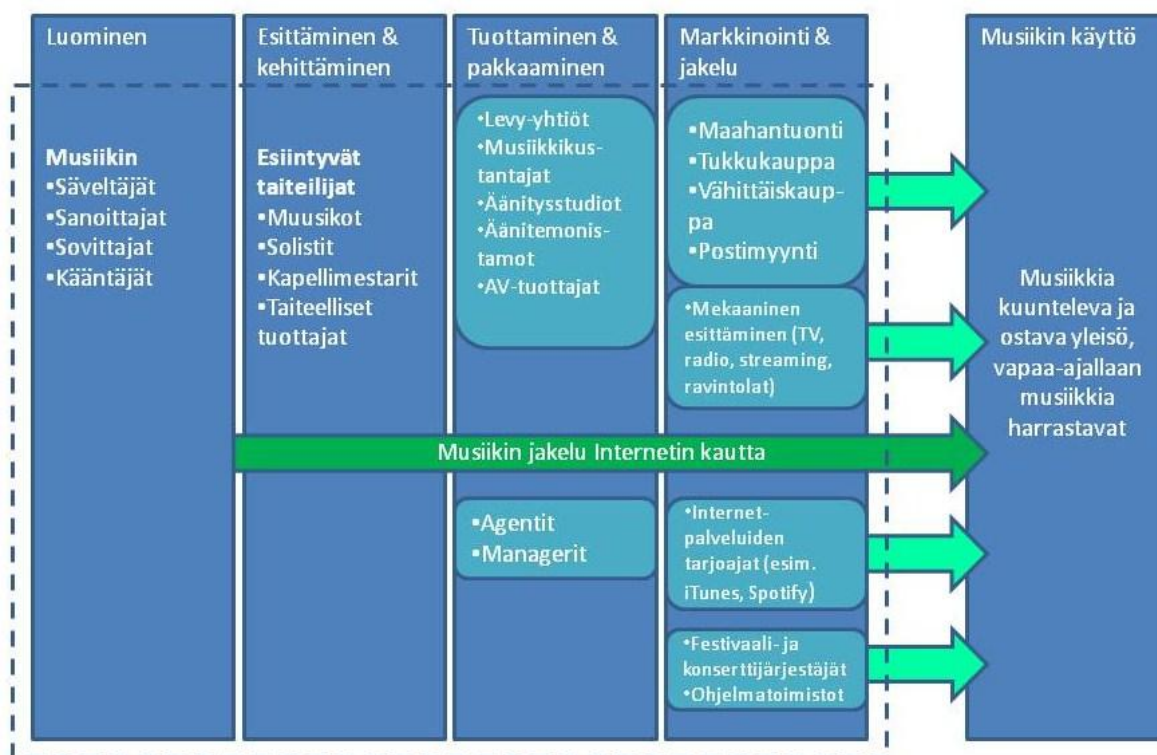
Palataksemme hieman taaksepäin, nykyään musiikin ala on muutakin kuin vain suurten yhtiöiden hallitsemaa. Se on hienojakoisempaa ja jakautunut pienempiin markkinalohkoihin. Tunnistaakseen uusimmat trendit ja pystyäkseen vastaamaan niihin vaaditaan yhtiöiltä ketteryyttä. Tätä ketteryyttä löytyy eritoten pienemmiltä ja itsenäisiltä levy-yhtiöiltä. Täten suurten yhtiöiden hallitsema malli ei enää ole aina se kaikista tehokkain tapa toimia. Ala on muutenkin nykyään enemmän musiikki- kuin yhtiökeskeistä. Vielä 1970- ja 1980-luvuilla levy-yhtiöille oli tyypillistä, että ne olivat mukana monessa muussakin liiketoiminnassa, joilla ei ollut mitään tekemistä musiikin kanssa. Jotkut omistivat soitinten valmistajia, toiset sähköyhtiöitä ja jotkut olivat mukana jopa aseteollisuudessa. (Bernstein ym. 2007, 10–11.) Tähän on varmaan ainakin osa syynä ollut edellä esille tuotu kysynnän ennustamisen vaikeus, ja ehkä näillä musiikista irrallisilla liiketoimilla on pyritty myös kattamaan musiikillisia epäonnistumisia.

Kuten todettua myös pienemmillä levy-yhtiöillä on nykyään tärkeä rooli musiikin alalla. Suuret yhtiöt saattavat enemmän keskittyä ns. varmoihin artisteihin, joilta on odotettavissa suuria voittoja. Pienet taas voivat paremmin hakea uusia musiikillisia suuntauksia ja tuoda markkinoille marginaalisempaa musiikkia tarkemmin rajatuille kohderyhmille. Osa pienemmistä yhtiöistä pystyy tähän jopa varsin menestyksekkäästi. (Bernstein ym. 2007, 11–12, 20–21.) Suuri osa valtavirtamusiikin merkittävistä suuntauksista (kuten rock and roll, rhytm and blues, salsa, punk rock ja world music) onkin alun perin lähtenyt liikkeelle pienten yhtiöiden toimesta. (Negus 1996, 43.) Pienten yhtiöiden piirissä syntyy monesti myös liiketoimintamalleihin liittyviä innovaatioita. (Bernstein ym. 2007, 11–12, 20–21.)

Musiikin ala on kuitenkin myös paljon muuta kuin pelkästään fyysisten äänilevyjen tuottamista ja niiden jakelua. Ala sisältää monia eri toimijoita, joiden kaikkien panosta tarvitaan, jotta valmis musiikkia sisältävä tuote päätyy kuluttajalle. Musiikkia sisältävä tuote voi olla äänilevyn lisäksi konsertti, radiossa tai televisiossa esitettävä musiikkikappale tai -video, Internetistä ladattava kappale tai puhelimen soittoääni jne. Seuraavassa tarkastellaan musiikin alaa arvoketjun ja ansaintalogiikan avulla sekä pyritään määrittämään alalla olevia eri toimijoita ja niiden asemaa suhteessa toisiinsa.

3.2.2 Musiikin arvoketju

Musiikkia liiketoimintana ja musiikkiteollisuuden rakennetta pystytään parhaiten kuvaamaan joko arvoketjun tai ansaintalogiikan kautta. Arvoketju on alan kuvaamista musiikin luomisesta kuluttamiseen, kun taas ansaintalogiikka perustuu rahavirtoihin, jotka siirtyvät musiikkia kuluttavalta yleisöltä toimialan eri toimijoille. (Brusila 2007, 51.) Dubosson-Torbay, Pigneur ja Usunier (2004, 172) esittävät, että musiikin perinteisen, levymyyntiin perustuvan, arvoketjun muodostavat artistit, äänitetuotanto, levy-yhtiöt, tukkumyyjät, jälleenmyyjät ja lopulta asiakkaat. Heidän mallinsa on kuitenkin hyvin levy-yhtiökeskeinen. Tämän työn tarkoituksiin se ei ole täysin riittävä, koska tässä tutkimuksessa keskitytään musiikin alaan kokonaisvaltaisemmin kuin vain levy-yhtiöiden näkökulmasta. Pönni (2003b, 21–25) tarjoaa kattavamman arvoketjumallin (ks. myös Leyshon ym. 185–186), joka sisältää useampia toimijoita ja ulottuu myös levymyynnin ulkopuolelle. Hän tunnistaa myös musiikin koulutuksen osaksi arvoketjua. Vaikkakin musiikin koulutus Pönnin (2003b, 22) mukaan on merkittävää toimialan kannalta, jätetään se tässä tarkastelun ulkopuolelle, koska se ei ole tämän tutkimuksen ja itse liiketoiminnan kannalta oleellista. Tällöin voidaan tarkastella neljää arvoketjun tuotantovaihetta ja näiden lisäksi musiikin kulutusta. Musiikin arvoketjua on graafisesti kuvattu kuviossa 2. Kuvio 2 on laadittu Pönnin (2003b, 23) kuviota hyödyntäen, mutta tietyiltä osin hieman muokaten. Muokkauksella on tavoiteltu ajankohtaisuutta sekä parempaa vas-
taavuutta tekstiin.



KUVIO 2 Musiikkitoimialan arvoketju (Pönni 2003b, 23)

Ensimmäisessä arvoketjun vaiheessa luodaan tuote eli säveltäjä kehittää musiikkailisen idean, jota sanoittajat ja sovittajat jatkojalostavat. Seuraavana vuorossa on esittämisen- ja kehittämisvaihe. Tässä vaiheessa musiikkia jalostetaan yhteistyössä esiintyvien taiteilijoiden eli muusikoiden kanssa. Tämän seurauksena tuote valmistuu lopullisesti eli saadaan aikaan taltioitava musiikkiteos. Rytmimusiikissa arvoketjun ensimmäisten vaiheiden toteutuksesta vastaavat usein yksi ja sama henkilö tai samat henkilöt, eli säveltäjät ja sanoittajat vastaavat myös oman musiikkinsa esittämisestä. Idols-tyylisten ja iskelmäpuolen artistien kappaleet taas usein tuotetaan heille valmiiksi, ja he vastaavat ainoastaan esittämisestä. Kolmas arvoketjun vaihe on tuottaminen ja pakkaaminen. Tässä teos äänitetään tallenteelle, joka monistetaan ja pakataan myytäväksi. Tässä vaiheessa perinteisen arvoketjun mukaan kuvaan astuu useita eri toimijoita artistin rinnalle. Managerit ja tuotantoyhtiöt luovat artistin myytäväksi pakettiksi, levy-yhtiöt kustantavat levyn teon, tuottajat ja äänittäjät vastaavat musiikin tallennuksesta levyille. Varsinkin rytmimusiikissa artistia pyritään tuotteistamaan mahdollisimman paljon markkinoille sopivaksi. Neljäs vaihe on markkinointi ja jakelu. Tässä vaiheessa tuote toimitetaan kuluttajien tietoisuuteen ja saataville. Äänitteen päätyminen kuluttajille vaatii normaalisti vielä jakelijan ja vähittäiskauppiaan väliintulon. Elävän musiikin jakelusta taas vastaavat ohjelmatoimitukset. Arvoketju päättyy musiikkia kuluttavaan yleisöön, joka ostaa musiikkia ja käy konserteissa ja täten siirtää rahaa toimialalle. (Pönni 2003b, 21–26.)

Tavallaanhan musiikin arvoketju olisi jatkettavissa vielä myös kulutuksen jälkeen tapahtuvaan jälkimarkkinoiden muodostumiseen. Antikvariaatit ja divarit, kirpputorit yms. välittävät esimerkiksi äänilevyjä muiden tuotteidensa ohella. Lisäksi käytettyjä äänitteitä myydään, ostetaan ja vaihdetaan erilaisilla levymessuilla. Täten voidaan nähdä, että musiikin arvomuodostus ei lopu siihen, kun kuluttaja ostaa musiikkituotteen itselleen, vaan voi jatkua vielä muissa muodoissa.

3.2.3 Musiikin ansaintalogiikka

Kuten edellä on mainittu, ansaintalogiikka tarkastelee toimialaa ikään kuin takaperoisesti verrattuna arvoketjuun. Siinä rahavirrat liikkuvat musiikin kuluttajilta aina luoville taiteilijoille saakka (Brusila 2007, 51). Hull (2004, 25) tunnistaa kolme erillistä päävirtaa musiikin alan ansaintaketjusta. Ne ovat musiikki sekä siihen liittyvät tekijänoikeudet, ääniteollisuus ja live-esiintymiset eli konsertit ja vastaavat. Pelkistetyksi ajatellen live-esiintymisten kohdalla artistit esiintyvät konserteissa ja kuluttajat tuovat rahaa alalle pääsylippujen muodossa. Vastaavasti ääniteollisuus perustuu siihen, että artistit esiintyvät äänitteillä, joita taas kuluttajat ostavat. Ja viimeiseksi itse musiikin kohdalla säveltäjät, sovittajat ja sanoittajat luovat musiikkia, jota yleisö katsoo, kuuntelee ja ostaa. (Hull 2004, 24.) Todellisuudessa ansaintaketju ei ole kuitenkaan niin yksinkertainen, että päävirrat sisältäisivät kaksi eri ääripäätä, joista toiselta siirtyisi varoja toiselle. Jokainen kolmesta päävirrasta sisältää lukuisia eri toimijoita, joiden kesken tulo jakaantuu. Ansaintalogiikasta on esitetty myös huomattavasti laajempia ja yksityiskohtaisempia kuvauksia kuin Hullin kolmeen päävirtaan perustuva (ks.

esim. Pönni 2003b, 26–28). Tämän tutkimuksen luonteen huomioon ottaen, kolmen päävirran kuvaus on kuitenkin varmasti riittävä. Seuraavaksi tarkastellaan näitä kolmea päävirtaa hieman lähemmin.

Tekijänoikeudet. Musiikin alalla liikkuvan rahan suhteen tekijänoikeudet ovat tärkeässä asemassa. Musiikin kaupallinen käyttö ja siihen liittyvät käyttöoikeudet ovat olennainen osa liiketoimintaa. Musiikissa, kuten muussakin teollisuudessa nykypäivänä, käydään paljon kauppaa immateriaalisilla eli aineettomilla oikeuksilla. Näiden oikeuksien käytöstä on olemassa oma lainsäädäntönsä ja niitä valvotaan erilaisten tekijänoikeudellisten toimijoiden kautta. Peruseriaatteena musiikin alan tekijänoikeuksille on, että musiikin tekijät eli säveltäjät, sanoittajat ja sovittajat sekä esittäjät ja ääniteyhtiöt ovat oikeutettuja saamaan korvauksia, jos heidän tai heidän omistamiaan töitään kaupallisessa tai muuten julkisessa mielessä jossain esitetään. Tekijänoikeuksia hallitaan kansainvälisillä sopimuksilla, mutta tulee huomata, että tietyt kansalliset ja alueelliset käytännöt hankaloittavat asiaa. Esimerkiksi Suomessa pidetään yksittäisen tekijän oikeutta teokseensa etualalla, kun taas Isossa-Britanniassa ja USA:ssa kustantajien ja tuotantoyhtiön oikeudet ovat paremmassa asemassa. (Brusila 2007, 52–53.) Se, kenen etua painotetaan, vaikuttaa esimerkiksi artistin taloudelliseen asemaan. Jos tekijänoikeusasioissa painotetaan tuotantoyhtiön oikeutta, saa tuotantoyhtiö käyttää vapaammin artistin luomaa teosta omiin tarkoituksiinsa.

Ansaintologiikan kannalta musiikin kuuntelu, katsominen ja ostaminen tuottavat tekijänoikeusmaksujen muodossa tuloa artisteille. Musiikin ostaminen tässä tarkoittaa muita yhteyksiä kuin äänitteitä, kuten nuottikirjoja sekä elokuvia, jotka sisältävät musiikkia. Musiikkia sisältäviä tuotteita tarjoavat organisaatiot sekä tahot, jotka lähettävät musiikkia, kuten radio ja televisio, ovat velvollisia maksamaan esittämästään musiikista sekä esiintyjille että musiikin tekijöille. (Hull 2004, 25.)

Musiikin tekijöille ja esittäjille kuuluvista maksuista, jotka tulevat musiikkia sisältävistä tuotteista, huolehtivat varsinkin kansainvälisillä markkinoilla kustantajat tai tuotantoyhtiöt (Hull 2004, 25). Brusilan (2007, 54) mukaan ne keräävät tuloja siirtämällä artistien luomaa musiikkia äänitteille ja samalla ottavat haltuunsa ja valvontaansa musiikin tekijänoikeudet. Ne myös pyrkivät saamaan kustantamia tuotteita esitetyksi mahdollisimman paljon ja mahdollisimman monessa eri yhteydessä. Näistä ne saavat luonnollisesti korvauksia. Mitä taas tulee musiikin ”lähettämiseen”, eli televisioon ja radioon, niin tekijänoikeuksista huolehtivat tekijänoikeusjärjestöt, jotka valvovat musiikin käyttöä, keräävät maksut ja tilittävät ne esiintyjille ja tekijöille.

Suomessa tekijänoikeuksia valvovat esittävien taiteilijoiden ja äänitteiden tuottajien tekijänoikeusyhdistys Gramex ry sekä Säveltäjien Tekijänoikeustoimisto, Teosto ry, eli säveltäjien, sanoittajien, sovittajien ja musiikin kustantajien tekijänoikeusjärjestö. Nämä kaksi järjestöä ovat Suomessa myös ainoat, joilla on oikeus tekijänoikeuksien keräämiseen. Esimerkiksi USA:ssa tämä puoli on kilpailutettu ja siellä on kolme suurta toimijaa tällä sektorilla. (Brusila 2007, 53.)

Äänitemyynti. Jos ääniteteollisuutta mietitään pelkistetysti, voidaan siitä erottaa kaksi eri toimintaa: musiikin markkinoiminen sekä myyminen ja musiik-

kin ostaminen. Levy-yhtiöt siis saavat tuloa myymällä äänitteitä kuluttajille, ja jotta heillä olisi mitä myydä, täytyy heidän hankkia äänitettävää musiikkia artisteilta. Levy-yhtiöt siis käytännössä ostavat itselleen yksinoikeudet monistaa, markkinoida ja myydä jonkin tietyn artistin musiikkia. Näiden toimintojen ympärille on liitetty kuitenkin monia muitakin rakenteita mahdollistamaan esimerkiksi musiikin taltioiminen ja tuottaminen studiossa, musiikin monistaminen äänitemonistamoissa sekä jakelu eri tavoilla. (Brusila 2007, 56.) Levy-yhtiöt voivat hankkia musiikkia esimerkiksi ottamalla haltuunsa pienempiä, johonkin tiettyyn musiikkityyliin erikoistuneita levy-yhtiöitä, joiden he uskovat tuottavan voittoa tai tarjoamalla näille markkinointitukea tai muuta taloudellista apua tiettyyn tuotteeseen ja pidättämällä sitten osan tuotteen tuotoista. Levy-yhtiöt voivat myös lähestyä suoraan suosittuja artisteja ja kiinnittämällä heidät itselleen. (Bernstein ym. 2007, 10.)

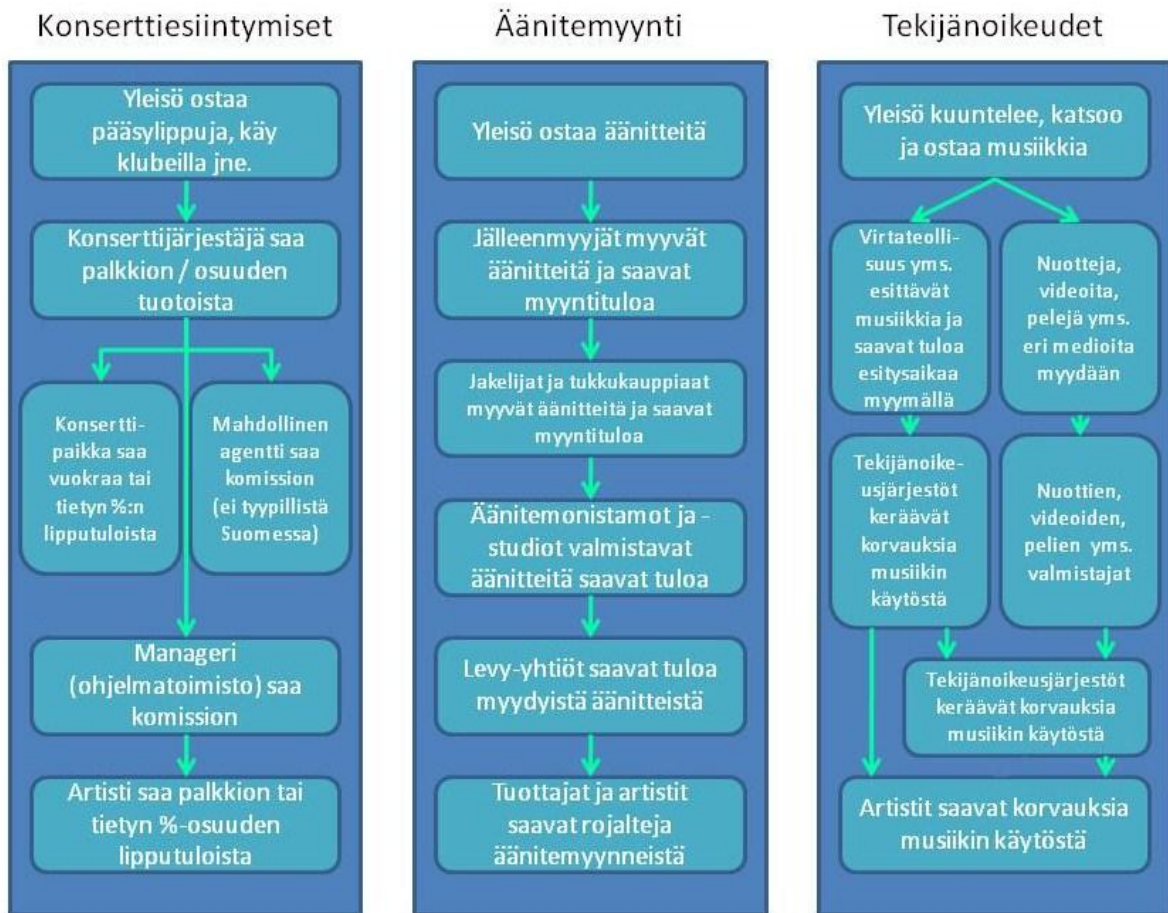
Saadakseen uutta musiikkia levy-yhtiöt maksavat artisteille ennakkomaksuja. Tästä summasta artistit joutuvat kuitenkin rahoittamaan musiikin tuotantoprosessin. Ennakkomaksuun saattaa sisältyä myös markkinointi- ja pakkaus-kuluja. Levyn valmistuttua myyntitulot menevät alkuun kokonaisuudessaan levy-yhtiölle, kunnes artistin saama ennakkomaksu on lyhennetty. (Brusila 2007, 56.) Kun ennakkomaksu on saatu katettua, jos sitä ylipäätään saadaan, alkaa artistille virrata tuloja levymyynneistä rojaltien perusteella. Rojaltit perustuvat levy-yhtiön ja artistin välisiin sopimuksiin. Levyn myyntihintaa ovat artistin ja levy-yhtiön lisäksi pilkkomassa esimerkiksi jälleenmyyjät, tukkukauppiat ja äänitemonistamot. (Hull 2004, 25.) Artistien saamat rojaltit ovat Gordonin (2005) mukaan n. 8–14% levyn tukkuhinnasta. Huomioitavaa tässä on siis se, että rojaltit alkavat juosta vasta, kun levy-yhtiön nettomyynti ylittää musiikin tuottamisesta syntyvät kulut. Voi siis olla, että rojaltiksi muodostuu nolla prosenttia ja artisti on luovuttanut tekijänoikeudet ja työpanoksensa levy-yhtiölle ilmaiseksi.

Lehtisen (2008, 12) mukaan täydellä hinnalla myytävien levyjen tukkumyyntihinnat ovat n. 12 euroa. Tällöin euromääräinen rojalti on n. 0,96–1,68 euroa yhdeltä levyltä. Vuonna 2009 Suomessa julkaistiin 34 kotimaista albumia, jotka saavuttivat kultalevyrajan eli yli 15 000 kappaleen myyntimäärän. Vastavia äänitteitä oli vuosina 2004–2008 välillä 40–73. (IFPI Finland 2010a.) Pönnin (2003a, 121) mukaan Suomessa julkaistaan vuosittain yli 2000 uutta äänitettä. Täten kultalevyrajan saavuttaa ainoastaan murto-osa artisteista. 15 000 levyn myynnillä rojalti-tuloiksi muodostuisi siis n. 15 000–25 000 euroa. Näistä summista tulee vielä vähentää edellä mainitut tuotanto- ym. kulut. Tämän jälkeen rojaltitulot jaetaan vielä artistin jäsenien kesken (Lehtinen 2008, 12). Jos artisti on esimerkiksi kolme henkinen yhtye, menee vähennysten jälkeen jäljellä oleva summa vielä tasan yhtyeen jäsenille. Eli voi olla, että Suomen mittakaavassa loistavallakaan levymyynnillä (kultalevy) ei artisti vielä onnistu saavuttamaan huomattavaa taloudellista menestystä. Täten voidaan nähdä, että Suomessa ainoastaan aivan eturivin artistit, joiden albumeja myydään kymmeniä tuhansia kappaleita, saavuttavat äänitemyynnin kautta merkittävää tuloa. Valtaosa artisteista taas joutuu hankkimaan tulonsa muilla keinoilla.

Konserttiesiintymiset. Vaikka edellä esitetään ääniteteollisuuden olevan arvokkain musiikin alan sektori, myös konserttiesiintymiset näyttävät vahvaa

roolia taloudellisesti. Varsinkin pienillä markkina-alueilla konserttiesiintymiset ovat merkittävä ansaintalogiikan osa (Brusila 2007, 54). Pönnin, Tuomalan ja Siika-Ahon (2003, 203) mukaan esimerkiksi Suomessa vuonna 2001 koko musiikkialan arvo oli n. 280 miljoonaa euroa, josta ääniteollisuus muodosti n. 88 miljoonaa ja konserttiesiintymisiä välittävät ohjelma- ja konserttitoimistot n. 75 miljoonaa. Kuten yllä todetaan, äänitemyynti ei ole suurelle osalle suomalaisia artisteja kovin merkittävä tulonlähde. Täten Suomessa, ja myös muualla maailmassa, valtaosalle artisteista äänite onkin oivallinen markkinointikeino ja pääosa taloudellisesta tulosta saavutetaan konserttiesiintymisten kautta (Brusila 2007, 55).

Konserttiesiintymisistä syntyy siis tuloa pääsylipputuloina. Artistille maksetaan joko kiinteä palkkio tai he saavat tietyn osuuden pääsylipputulosta. Syntyvistä tuloista yleensä osa menee mm. promoottorin ja artistin henkilökohtaisen managerin tai ohjelmatoimiston palkkioihin sekä konserttialin tai vastaavan vuokraan. (Hull 2004, 25.) Promoottorilla tarkoitetaan henkilöitä tai tahoja, jotka järjestävät konsertteja ja kantavat niistä taloudellisen vastuun. Manageri taas pyrkii edistämään artistin uraa ja solmii mm. esiintymissopimuksia, rakentaa artistille organisaatiota ja vastaa muista hallinnollisista asioista. (Karahmaa 2000, 17, 19.) Ohjelmatoimistot taas myyvät artisteille esiintymisiä ja huolehtivat osakseen esiintymisten käytännön järjestelyistä. Lisäksi ne myyvät esiintyjä ja ohjelmaa niitä tarvitseville. Ohjelmatoimistot voivat harjoittaa myös manageritoimintaa, joten tältä osin managerin ja ohjelmatoimiston käsite saattavat hieman limittyä. (Pönni 2003c, 97.) Suomessa onkin tyypillisempää, että ohjelmatoimistot vastaavat myös manageripuolesta ja usein myös konserttien järjestämisestä, eli promoottorin tehtävistä, markkinoiden pienen koon vuoksi (Brusila 2007, 55). Joka tapauksessa jälleen saadaan useampi eri taho joiden kesken tulot jakaantuvat. Kuvio 3 kuvaa vielä graafisesti musiikin alan ansaintalogiikkaa ja alalla vaikuttavia toimijoita.



KUVIO 3 Musiikkitoimialan ansaintalogiikka (Hull 2004, 25)

Tulee huomata, että todellisuudessa yllä olevassa tekstissä ja kuviossa esiintyvät kolme päävirtaa ja toimijat niiden sisällä limittyvät toisiinsa ja useat toimijat ovat mukana kaikissa päävirroissa (Hull 2004, 25–26). Jo edellä mainittu Pönni (2003b, 26–28) sekä hänen lisäkseen Leyshon ym. (2005, 186) tarjoavat kattavammat kuvaukset ansaintalogiikasta sekä päävirtojen ja toimijoiden välisistä monimutkaisista verkostoista. Tässä on tyydytty tähän hieman yksinkertaisempaan versioon ilmiön ymmärrettävyyden hallinnan kannalta.

3.2.4 Musiikin ala muuttuu

Edellä on tarkasteltu musiikin alaa ja sen rakenteita, arvoketjua sekä ansaintalogiikka perinteisessä merkityksessä. 2000-luku on tuonut tullessaan kuitenkin tiettyjä muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet alaan ja muuttaneet sitä. Tietyt alalla pitkään vallinneet perusoletukset ovat murtuneet ja ala on kohdannut uudenlaisia haasteita. Musiikin alan murrokseen liittyen, ja erityisesti sähköisen median vaikutuksesta siihen, on julkaistu viime aikoina paljon tutkimuksia (esim. Graham, Burnes, Lewis & Langer 2004; Molteni & Ordanini 2003; Fox 2004; Stevens & Sessions 2005) ja asiaa pelkästään sen ympärillä olisi varmasti loputtomiin. Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää, että ala on muuttamassa, mutta kovin syvällisiin kuvauksiin alan muutoksista ei ole mahdollisuutta lähteä. Seuraavassa musiikin alan muutosta lähestytäänkin niin, että

saadaan yleinen kuva siitä, mitä on tapahtunut ja tapahtumassa sekä mitkä syyt ovat näihin muutoksiin johtaneet.

Musiikin alan ja sen taloudellisen kasvun kannalta paras jakso käynnistyi 1980-luvun lopussa, jolloin CD-levyt tulivat markkinoille. CD-levyjen hinnat olivat korkeampia kuin aikaisempien formaattien eli LP-levyjen ja kasettien. (Bernstein ym. 2007, 15.) Lisäksi CD-levyt olivat yksikkökustannuksiltaan halvempia kuin edeltäjänsä (McCourt & Burkart 2003, 335) ja täten musiikin ala ylsi parempiin tuottoihin. CD-levyjen ansiosta levy-yhtiöt pystyivät myös palauttamaan katalogeihinsa sellaisia tuotteita, jotka vanhoina formaatteina olivat jo menneet pois painosta. Kuluttajat halusivatkin korvata naarmuuntuneet LP-levynsä ja kuluneet kasettinsa uusilla ja käteville CD-levyillä. (Bernstein ym. 2007, 15; Hughes & Lang 2003, 182.) Musiikin ala pystyi siis käytännössä myymään samat tuotteet osittain kahteen kertaan, ensin vanhemmassa formaatissa sekä sitten uudemmassa, ja saavuttamaan näin hieman vääristynyttä kasvua.

Musiikkialan kasvun ja kukoistuksen kausi jatkui noin 15 vuoden ajan ja äänitemyyntin huippuvuodet maailmanlaajuisesti ajoittuvat vuosiin 1999–2000 (Leyshon ym. 2005, 177). Vuonna 2000 äänitteitä myytiin maailmanlaajuisesti 37 miljardin dollarin (USD) arvosta (IFPI 2001). Tämän jälkeen ala alkoi kuitenkin kohdata ongelmia. Vuonna 2001 Sangheran (2002) mukaan musiikkialan myynti maailmassa laski 5 prosenttia ja lasku jatkui yhä voimakkaampana vuonna 2002. Äänitealan suuret yritykset joutuivat monenlaisten haasteiden eteen usean vuoden kasvun jälkeen ja yhtiöiden tulokset painuivat pahasti pakkaselle (Leyshon ym. 2005, 177–178.) Äänitemyynti on laskenut oikeastaan koko ajan vuosisadan vaihteen huippuvuosista eteenpäin tultaessa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa äänitemyynti laski vuodesta 1999 vuoteen 2005 noin 25 prosenttia. Suomessa taas äänitemyynti vuodesta 2000 vuoteen 2008 on tippunut noin 27 prosentti (Bernstein ym. 2007, 15; IFPI Finland 2010b).

Suurimmat syyt musiikkialan myyntin laskuun ovat olleet musiikin laitton kopiointi ja Internet-lataaminen. Yleisesti näistä puhuttaessa käytetään termiä piratismi. Kaikista selkein uhka musiikin alan selviytymiselle on kuitenkin ollut musiikin Internet-lataaminen eli laitton Internetissä tapahtuva tiedostojen jako, jossa musiikkia siirtyy maksutta käyttäjältä toiselle (Jones 2002; McCourt & Burkart 2003). Musiikin laittomassa kopioinnissa on siis kyse siitä, että äänitteistä tehdään laittomia kopioita, joita myydään eteenpäin. Laitton Internet-lataaminen taas perustuu ns. vertaisverkkojen käyttöön. Näiden verkkojen käyttäjät asettavat verkkoihin musiikkia muiden käyttäjien saataville ja muut käyttäjät pystyvät sitten lataamaan verkkoon asetetun tuotteen itselleen. Useimmiten käytetty tiedostomuoto musiikin Internet-jakelussa on MP3. Tätä ilmiötä voi verrata siihen, kun aikoinaan esimerkiksi kolme kaverusta ostivat kukin tahoillaan eri äänikasetit ja kopioivat ne ristiin toistensa kanssa. Tämän jälkeen jokaisella oli kolme äänitettä, vaikka he olivat maksaneet kukin vain yhdestä. Vertaisverkkojen tapauksessa ainoastaan volyymit ovat hurjasti suurempia. Kolmen kaverin sijaan puhutaan miljoonista (tosin toisilleen tuntemattomista) käyttäjistä ja jaossa oleva musiikin määrä on käsittämätön. Lisäksi nykyisillä laajakaistanopeuksilla esimerkiksi yhden äänilevyn lataaminen omalle tietokoneelle kestää ainoastaan joitain kymmeniä sekunteja. Poikkeuksen kaset-

tien kopiointiin tekee vielä se, että kasettien kohdalla tekijänoikeusjärjestöt keräsivät ns. kasettimaksua. Eli tyhjästä tallennusalustoista, kaseteista ja CD-levyistä, meni tietty osa hinnasta tekijänoikeusjärjestölle, jotka tilittivät sitä artisteille. Internetin kohdalla tällaistaakaan systeemiä ei ole olemassa.

Vaikka levy-yhtiöt tiedostivat, että CD:n markkinoille tulon jälkeinen kasvu ja siitä alkanut kuherruskuukausi eivät tulisi kestäämään loputtomiin, eivät ne osanneet varautua näin suuriin ongelmiin. Suurin ongelma on ilman muuta laittomasta jakelusta johtuva äänitemyynnin lasku, mutta samalla on ilmaantunut myös toisenlaisia ongelmia. Bernsteinin ym. (2007, 15) mukaan yksi huolestuttava ilmiö on se, että levyjä ostavien kuluttajien keski-ikä on alkanut nousta. Heidän mukaansa esimerkiksi Yhdysvalloissa yli 45-vuotiaat ostavat lähes puolet kaikista myytävistä levyistä, kun he ennen ostivat vain neljänneksen. Ikäryhmittäin suurin pudotus musiikin ostomäärissä on ollut nuorissa (Bernstein ym. 2007, 15). Pelkona onkin, että laitton Internet-jakelu kasvattaa nykyisen nuorison luuloon, että musiikki vaan tulee jostain Internetiin ja siitä ei tarvitse maksaa. Tämä johtaisi musiikkialan yhä syveneviin ongelmiin. Vanhemman, äänitteistä ja musiikista maksamaan tottuneen, sukupolven tilalle ei olisikaan kasvavassa uutta sukupolvea, joka turvaisi alan tulevaisuuden.

Äänitemyynnin lasku on johtanut luonnollisesti myös levykauppojen määrän laskuun. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vuosien 2003 ja 2006 välillä markkinoilta poistui lähes tuhat itsenäistä levykauppaa. (Bernstein ym. 2007, 15–16.) Sama ilmiö on havaittavissa myös Suomessa. Perinteiset levykaupat ovat suurelta osin hävinneet katukuvasta. Äänitteitä myydään nykyään lähinnä tavara-taloissa ja nettikaupoissa.

Piratismi ei kuitenkaan ole ollut ainoa syy äänitteiden myynnin laskuun ja musiikin alan ongelmiin, vaan ilmiölle on löydettävissä muitakin selityksiä. Leyshon ym. (2005) mm. näkevät, että alan ongelmat eivät ole syntyneet sillä hetkellä, kun piratismi on vallannut alaa, vaan piratismi on ainoastaan toiminut hyvänä keskustelun avaajana ja ehkä helppona kohteena osoittaa sormella ja perustella alan ongelmia ulkoisilla tekijöillä. Heidän mukaansa syyt ovat kuitenkin syvemmällä ja koko musiikin rooli yhteiskunnassa on muuttunut ja täten johtanut muutoksiin. Jos musiikki oli ennen yksi tärkeimmistä kulutuksen kohteista varsinkin nuorisolle, joka on perinteisesti ollut tärkein yksittäinen kuluttajaryhmä musiikin alan kannalta (mm. Leyshon ym. 2005, 184), niin nykyään musiikki joutuu kilpailemaan nuorison huomiosta useiden muiden tuotteiden kanssa.

Bernsteinin ym. (2007, 17) mukaan videopelit kiinnostavat nykyään nuorisoa enemmän kuin äänitteet. Leyshon ym. (2005, 184) näkevät videopelien lisäksi myös kaikki muut uusmediatuotteet, kuten kännykät ja Internetin itsessään kohteiksi, jotka vievät nuorison käytössä olevaa rahaa pois musiikin kulutuksesta. Bernstein ym. (2007, 17) nostavat esiin ajatuksen myös siitä, että musiikki ei tarjoa enää samaa jännitystä kuin aikaisemmin ja ei siksi olisi enää niin kiehtova kulutuksen kohde. Leyshon ym. (2005, 183–184) myös näkevät musiikin olleen aikaisemmin merkityksellisempää etenkin nuorisolle ja vaikuttaneen esimerkiksi sosiologisten ilmiöiden muodostumiseen ja tunnistamiseen. Nykyään heidän mukaansa musiikilla ei enää ole yhtä vahvaa merkitystä tässä mie-

lessä. He myös jatkavat, että musiikin kulutus on muuttanut muotoaan. Äänilevy ei ole enää se perinteisin musiikin kulutuksen muoto, vaan huomattava osa musiikin kulutuksesta tapahtuu muuten tai muualla. Nykyään vahvana ilmiönä on esimerkiksi klubi-kulttuuri, joka on johtanut siihen, että kulutuksen kiinnostuksen kohde on enemmän klubi ja klubilla esiintyvä DJ kuin artistit, joiden musiikkia klubilla soitetaan. Samalla tavoin musiikin kulutus on nykyään yhä enemmän linkittynyt muihin medioihin, jolloin musiikkia itsessään ei pidetä arvokkaana, vaan sitä kokonaisuutta, jonka se muodostaa jonkin toisen ilmiön kanssa. Sekä klubi-kulttuuri että linkittyminen muihin medioihin saattavat kyllä joissain tapauksissa lisätä äänitemyyntiäkin, mutta huomioitavaa on se, että itse musiikki ei aina ole puhtaasti enää se, mitä ollaan kuluttamassa. (Leyshon ym. 2005, 183–184.)

Samalla kun pohditaan edellä esiteltyjä syitä musiikin alan muutokselle, tulee edelleen muistaa, että ala eli 90-luvun tietynlaisessa ”valheessa” pystyessään myymään samat tuotteet kahteen kertaan CD-levyjen tullessa markkinoille. Itse asiassa samaa temppeä yritettiin myöhemminkin DCC:n (Digital Compact Cassette) ja Minidisc:n muodossa, siinä kuitenkin onnistumatta (McCourt & Burkart 2003, 335). Joka tapauksessa voitaneen olettaa, että ilman piratisminkin esiin nousua, musiikin ala olisi tullut kohtaamaan ongelmia äänitemyyntin laskun muodossa. Nyt kohdattu lasku ehkä vaan realisoitui noin kymmenen vuotta myöhässä. Breen (1995, 497–498) huomauttaakin, että ilman tiettyjä innovaatioita (mm. CD-levy) ja uusia markkinoita, kuten Aasia ja Latinalainen Amerikka, musiikin alaa ei enää sen nykyisessä muodossa olisi olemassa (Leyshon ym. 2005, 185).

Levy-yhtiöt ovat kuitenkin viimein heränneet siihen todellisuuteen, että ala on muutosten kourissa ja tietyt perustat ovat muuttuneet. Ne ovat alkaneet järjestää toimintaansa uudelleen. Esimerkiksi suurimmista levy-yhtiöistä yhtä lukuun ottamatta kaikki ovat myyneet pois äänitemonistamotoimintansa (Bernstein ym. 2007, 21). Samalla on alettu kehittää uusia liiketoimintamalleja, joista varsin suuri osa liittyy musiikin lailliseen digitaaliseen jakeluun ja jonka mm. Bernstein ym. (2007, 17) näkevät ainoana keinona musiikkiteollisuudelle selvitä haasteista ja vallitsevasta ”kriisistä”.

Tässä tulee nyt huomata aikaisemmin tarkastelun kohteena ollut ristiriita musiikkialan terminologiaan liittyen. Musiikin alan kriisistä puhuttaessa viitataan lähes joka kerta äänitemyyntin laskuun ja sitä pidetään todisteena kriisistä. Tässä tutkimuksessa, kuten edellä on todettu, musiikkiala nähdään laajemmassa merkityksessä kuin pelkästään levy-yhtiöiden alana. Se, että yksi musiikki-toimiala on kriisissä, ei merkitse sitä, että koko ala olisi kriisissä. Samalla kun levy-yhtiöt ovat ehkä hieman menettämässä asemiaan, voi muille tai täysin uusille toimijoille aueta alalta mahdollisuuksia. Suurimmat muutokset alalla tuntuvat kohdistuvan teknologisen kehityksen myötä mahdollistuneisiin musiikin jakelutapoihin. Markkinoilta löytyy uusia toimijoita kuten Spotify ja Applen iTunes, jotka eivät perusta toimintaansa fyysisten äänitteiden jakeluun, vaan perinteisestä poikkeaviin liiketoimintamalleihin. Samalla kuitenkin moni muukin asia alalla on muuttunut. Musiikin tekeminen ja tuottaminen eivät vaadi enää nykyään niin suuria panostuksia kuin aikaisemmin ja täten riskit ovat pie-

nentyneet (esim. Fox 2004). Tämä taas mahdollistaa yhä useamman toimijan, esimerkiksi artistin, alalle tulon. Samalla mahdollistuu se, että musiikin alan perinteinen arvoketju ei välttämättä ole enää pätevä, vaan joitain välikäsiä voidaan jättää pois ja huolehtia useammista toiminnoista, kuten äänittäminen ja markkinointi, itse. Perinteinen pienempien toimijoiden riippuvuus isommista on ehkä hieman väistymässä.

Joka tapauksessa, murroksen keskellä ala on muotoutumassa uudelleen. Vielä on kuitenkin hankala sanoa, miten ala tulee jatkossa muotoutumaan ja minkälaisia toimijoita alkaa nousta menestyksekkäästi esiin. Huomattavaa kuitenkin on, että ala tarjoaa uusia mahdollisuuksia ja liiketoimintamallit ovat hakemassa uutta muotoaan. Seuraavassa luvussa tarkastellaan millaisena alan tulevaisuus ja mahdolliset liiketoimintamallit näyttävät aiheen viimeaikaisten tutkimusten ja julkaisujen perusteella.

4 LIKETOIMINTAMALLIT MUSIIKIN ALALLA

Tässä luvussa tarkastellaan musiikin alan tarjoamia erilaisia vaihtoehtoja liiketoimintamalleiksi. Tarkoituksena on selvittää, millä eri tavoilla alan toimijoiden on mahdollista järjestää toimintansa, jotta ne pystyvät toteuttamaan päätarkoitustaan eli musiikin myymistä tai ennemminkin saattamista kuluttajien käytettäväksi. Asiaa lähestytään pääsääntöisesti kirjallisuuden ja viimeaikaisten tutkimusten kautta. Vaikka tässä luvussa keskitytään erikseen musiikin digitaaliseen jakeluun liiketoimintamallina, on hyvä huomioida, että lähes kaikki musiikin alan uudet liiketoimintamallit perustuvat musiikin digitalisoitumiseen ja tietoverkkoihin sekä näiden muodostamiin ilmiöihin. Sen vuoksi tarkkaa luku-kohtaista jakoa eri liiketoimintamallien välille on hankalaa tehdä ja osa luvuista saattaa sisältää hieman päällekkäistä tietoa. Alkuun, ennen kuin lähdetään tarkemmin tarkastelemaan musiikin alan liiketoimintamalleja, on kuitenkin hyvä määrittää, mitä liiketoimintamallilla tarkoitetaan ja mikä merkitys sillä on yritystoiminnalle yleensä.

4.1 Liiketoimintamallin määritelmä

Liiketoimintamallin käsite saattaa aiheuttaa joissain negatiivisia tunteita. Syy tälle on se, että käsite yleensä liitetään vahvasti vuosituhannen vaiheessa vallinneeseen Internet-buumiin, jonka nyt tiedetään päättyneen monien osalta vähemmän menestyksekkäästi. Täten liiketoimintamallin käsite on myös suhteellisen tuore noustuaan keskustelun aiheeksi vasta 1990-luvun lopulla. (Demil & Lecocq 2010, 228; Magretta 2002, 86.) Internet-buumissa oli tyypillistä, että alalle tulevat yhtiöt perustivat toimintansa jonkin Internet-perustaisen liiketoimintamallin ympärille ilman tietoa esimerkiksi strategiasta, asiakkaista tai omasta ydinosaamisesta. Monet eri toimijat, kuten yrittäjät, rahoittajat ja likeyritysten johtajat, ehkä hieman sokaistuivat buumin seurauksena, uskoivat liikaa uuteen ilmiöön ja kokivat lopulta tuntuvia menetyksiä. Näiden negatiivisten tapahtumien johdosta joidenkin mielestä liiketoimintamallin käsite on

mennyt pois ”muodista” samalla, kun Internet-kupla on puhjennut. Internetbuumiin liittyen käsitettä ei käytetty kuitenkaan aivan sen varsinaisessa merkityksessä. (Magretta 2002, 86.) Liiketoimintamalli on paljon muutakin kuin vain jonkin yksittäisen ilmiön ympärille keskittyvää hypeä. Se on tärkeä osa yritysten liiketoimintaa ja sen suunnittelua. Esimerkiksi Zott ja Amit (2009, 216) pitävät liiketoimintamallia yhtenä tärkeimmistä uuden yrittäjän päätöksistä, ja sen muuttamista yhtenä hankalimmista tehtävistä, mitä vanhalla yrittäjällä voi olla.

Liiketoimintamallin käsitteen määrittäminen ei ole kuitenkaan täysin ongelmatonta ja huolimatta useista tutkijoiden tarjoamista eri vaihtoehdoista, yhtäkään määritelmää ei ole täysin hyväksytty. Liiketoimintamallin käsitettä on sivuttu varsinkin strategian teorioissa sekä hallinnon, innovaatiotoiminnan, tiedonhallinnan sekä sähköisen liiketoiminnan kirjallisuudessa. (Jansen, Steenbakker & Jägers 2007, 15–16.) Käsitteen määrittely kärsii kuitenkin siitä, että sille ei ole olemassa varsinaisesti teoreettista pohjaa taloustieteissä (Teece 2009, 175). Jonkinlainen yksimielisyys asiasta näyttää joka tapauksessa vallitsevan ja esimerkiksi Magretta (2002), Jansen ym. (2007), Teece (2009), Zott ja Amit (2009) sekä Demil ja Lecocq (2010) ovat päätyneet samankaltaisiin määrittämiin liiketoimintamallin konseptista. Seuraavaksi tarkastellaankin lyhyesti, mutta tutkimuksen tavoitteisiin nähden riittävän perusteellisesti, mitä liiketoimintamallilla tarkoitetaan ja mitä se liiketoiminnassa merkitsee.

Yksinkertaistaen liiketoimintamallit ovat tarinoita, jotka kertovat kuinka yritykset toimivat. Liiketoimintamallit vastaavat kysymyksiin siitä, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, mitä asiakkaat arvostavat, miten tietyllä liiketoiminnalla muodostetaan liikevaihtoa ja mikä on se logiikka, jolla yritys voi tuottaa asiakkailleen arvoa hyväksyttävien kustannuksin. (Magretta 2002, 87.) Näihin kysymyksiin liittyen Jansen ym. (2007, 15) näkevät, että liiketoimintamallilla voidaan tarkoittaa tapaa luoda kassavirtaa, tapaa luoda organisaation rakenne tai organisaation ydinosaamista. He tunnistavat kaksi eri kategoriaa, joihin liiketoimintamallit voidaan luokitella. Ensinnäkin voidaan puhua ansaintamallista, joka liittyy siihen, miten organisaatio tuottaa liikevaihtoa sekä harjoittaa ja ylläpitää liiketoimintaansa. Ansaintamalli myös määrittää organisaation aseman toimialan arvoketjussa. Ansaintamalli voi perustua esimerkiksi yrityksen ydinosaamisen tai jonkin sen hallussa olevan resurssin ympärille. (Jansen ym. 2007, 17–19.)

Toiseksi Jansen ym. (2007, 19) tunnistavat kokonaisvaltaisen, ns. integroidun-mallin, joka yhdistää yrityksen toiminnot, strategian ja rakenteen. Heidän mukaansa integroidun mallin perustana on ajatus, että organisaation tulisi järjestää toimintonsa niin, että kaikki sen verkostoon kuuluvat toimijat (kumppanit, toimittajat ja asiakkaat) saavat arvoa. Demil ja Lecocq (2010, 231) näkevät liiketoimintamallin koostuvan yrityksen resursseista ja kyvyistä, organisaation rakenteesta sekä arvontuottolupauksesta. Liiketoimintamallia määritettäessä tuleekin ottaa huomioon kaikki liiketoiminnalle elintärkeitä asioita, kuten asiakkaat, tuotteet, osaaminen sekä kyvyt ja edut, joita yrityksellä on käytössään joko sisäisesti tai verkostojensa kautta ja jotka yhdessä mahdollistavat suunnitelmien muuttamisen menestykseksi (Jansen ym. 2007, 19). Teece (2009, 173) sekä Zott ja Amit (2009, 216–218) myös tulkitsevat liiketoimintamallia eräänlaisena integroi-

tuna kokonaisuutena. He näkevät liiketoimintamallin olevan yrityksen toisistaan riippuvaisten toimintojen systeemi, joka mahdollistaa arvon luomisen asiakkaille yhdessä yrityksen kumppaneiden kanssa. Lisäksi se paljastaa logiikan ja tarjoaa tietoa sekä muita todisteita siitä, miten liiketoiminta luo ja välittää arvoa asiakkaille (Teece 2009, 173).

Liiketoimintamalli on siis variaatio toimintoja sekä resursseja ja kykyjä suorittaa ne joko sisäisesti tai yhdessä kumppanien kanssa. Vaikka jotkin toiminnot olisivat ulkoistettuja, ne voivat silti olla keskeisiä osia yrityksen liiketoimintamallissa. Toiminnoista, resursseista ja kyvyistä voidaan tehdä monia erilaisia muodostelmia ja jokaisella eri variaatiolla on vaikutusta yrityksen menestysmahdollisuuksiin ja esimerkiksi tarvittavan pääoman määrään, yrityksen noudattamaan hintatasoon ja tärkeimpänä siihen, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja ketkä kilpailijoita. Eri liiketoimintamallit samalla yrityksellä saattavat johtaa esimerkiksi siihen, että entiset kilpailijat voivatkin muuttua asiakkaiksi tai vastaavaa. Liiketoimintamallin perustarkoitus on hyödyntää jokin liiketoimintamahdollisuus ja luoda täten arvoa osallistujille. Myös ansaintapuoli liittyy vahvasti liiketoimintamalliin. Se ikään kuin täydentää liiketoimintamallin muodostamisen ottamalla kantaa siihen, miten tulojen tuottaminen on mahdollista mallin avulla. (Demil & Lecocq 2010, 227–228; Teece 2009, 173; Zott & Amit 2009, 216–218.) Tulee kuitenkin huomata, että liiketoimintamallilla ei tarkoiteta samaa kuin strategialla. Liiketoimintamallit kuvailevat, miten liiketoiminnan eri osa-alueet kiinnittyvät toisiinsa toimivaksi kokonaisuudeksi, mutta ne eivät ota kantaa kilpailuun, joka on siis strategian tehtävä. (Magretta 2002, 91.)

Vaikka liiketoimintamallin käsite ei olekaan ollut käytössä kovin kauaa, ei sen perusidea ole mitenkään uusi. Edellä olevasta saattaa jo syntyäkin kuva, että liiketoimintamallin analogia on hyvin pitkälti sama kuin perinteisissä arvoketjuissa, joissa toiminnot seuraavat toisiaan. Magrettan (2002, 88) mukaan kaikki liiketoimintamallit ovatkin variaatioita kaikelle liiketoiminnalle yleisistä arvoketjuista. Arvoketjun käsitteen meille on esitellyt Michael E. Porter (mm. Porter 1998, 40–41). Hän on pohtinut yritysten kilpailullista etua ja päätyntyn siihen, että se syntyy yritysten erilaisten toimintojen organisoiminnin ja toteuttamisen kautta. Hänen mukaansa yritysten toiminnot ovat jaettavissa erilaisiin toimintojen sarjoihin ja näitä toimintoja toteuttamalla yritykset luovat asiakkailleen arvoa. Jotta kilpailullista etua voisi syntyä, on yrityksen pystyttävä joko tuottamaan asiakkaalle arvoa tehokkaammin (pienemmin kustannuksin) tai jollain uniikilla tavalla kilpailijoihin verrattuna. Tällöin myös asiakkaan arvo nousee. Nämä ovat siis samalla yrityksen kaksi peruskilpailukeinoa: kustannusjohtajuus ja differointi. (Porter 1998, 40.)

Toiminnot, joita yritykset toteuttavat kilpaillessaan millä tahansa toimialalla, voidaan Porterin (1998, 40–41) mukaan kategorisoida kuviossa 4 esitetyllä tavalla. Porter nimittää tätä kuviota siis arvoketjuksi. Kaikki arvoketjun toiminnot muodostavat arvoa asiakkaalle. Arvoketjun toiminnot ovat jaettavissa ensisijaisiin toimintoihin: tuotanto, markkinointi, logistiikka ja palvelu sekä tukitoimintoihin: raaka-aineet, teknologia, henkilöstö ja yrityksen yleiseen infrastruktuuriin joka sisältää yleistöimintoja, kuten rahoitusta ja kirjanpitoa. Kaikki yrityksen toiminnot käyttävät hyväkseen tukitoimintoja ja tämä tekee koko ar-

voketjusta eheän kokonaisuuden. Yritykset saavuttavat kilpailullista etua suunnittelemalla uusia tapoja järjestää toimintonsa, käyttämällä uusia menettelytapoja, uutta teknologiaa tai eri raaka-aineita kuin muut. (Porter 1998, 40–41.)



KUVIO 4 Porterin arvoketju (Porter 1998, 41)

Ero arvoketjun ja liiketoimintamallin välille tulee siitä, että arvoketju edustaa enemmän taloudellista näkökulmaa ja sen pääarvo on raha. Kuten kuviosta 4 huomataan, arvoketju päättyy rahalliseen määreeseen eli katteeseen. Liiketoimintamalli taas lähestyy liiketoimintaa enemmän käsitteellisesti. (Teece 2009, 173.) Uudet liiketoimintamallit ovat muodostettavissa repimällä auki perinteisiä arvoketjuja ja löytämällä siten uusia mahdollisuuksia. Uudet mallit voivat syntyä myös useamman eri arvoketjun yhdistelmästä tai vanhojen ketjujen muodostamina. (Jansen ym. 2007, 24.) Uusi liiketoimintamalli liittyy täten yleensä johonkin uudella ja erilaisella tavalla tuotettuun prosessiin tai esimerkiksi täysin uuden tuotteen luomiseen (Magretta 2002, 88–89).

Koska uudet liiketoimintamallit ovat usein variaatioita vanhemmista malleista tai yleisistä arvoketjuista, ei menestyksekkään liiketoimintamallin kehittäminen itsessään ole riittävää. Tämä siksi, että lähes kaikki mallit ovat kopioitavissa ja täten myös muiden hyödynnettävissä. Siksi menestyksekkään mallin tulisi perustua differointiin ja esimerkiksi johonkin organisaation hallussa olevaan ylivoimaiseen kykyyn tai muuhun resurssiin. Tällöin mallia on hankala muiden kopioida ja se myös tuottaa kaikista todennäköisimmin voittoja. Liiketoimintamalliin liittyvä innovaatio voi tällöin itsessään tarjota kilpailullista etua. (Teece 2009, 173.)

Edellä on siis käsitelty liiketoimintamallin merkitystä yrityksen liiketoiminnalle. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan, millaisia erilaisia ja uusia liiketoimintamallivaihtoehtoja musiikin alalle on tarjolla. Toisaalta monet musiikin alalle liiketoimintamalleina esitellyt uudet ratkaisut sekoittuvat kyllä myös arvoketjun käsitteeseen ja ottavat kantaa siihen, miten musiikin alalla kannattaisi tulevaisuudessa kilpailla. Täten, vaikka jatkossa tässä tutkimuksessa puhutaan

liiketoimintamalleista, niin samalla tullaan väkisin myös sivunneeksi arvoketjuihin ja kilpailuun liittyvää keskustelua. Musiikin alan perinteisenä liiketoimintamallina tässä tutkimuksessa pidetään luvussa 2.2.2 esiteltyä musiikin alan perinteistä arvoketjua eikä sitä enää tässä käsitellä yksityiskohtaisemmin, vaan keskitytään siitä poikkeaviin malleihin.

4.2 Musiikin digitaalinen jakelu

Internet on mullistanut musiikin alan. Musiikin alan murros on saanut kipinänsä teknologian kehityksestä ja erityisesti Internetistä jakelukanavana, jossa musiikki esiintyy digitaalisena informaatiohyödykkeenä. Tämä on johtanut musiikin jakeluverkoston laajentumiseen ja muutoksiin alan rakenteissa ja toimijoissa perinteisessä arvoketjussa. (Bockstedt, Kauffman & Riggins 2006, 7.)

Aikaisemmin tässä tutkimuksessa on jo käsitelty musiikin alan murrosta ja todettu, että fyysisten äänitteiden myynti on laskenut suureksi osaksi laittoman Internet-jakelun takia. Samalla kuitenkin musiikin laillinen jakelu Internetissä on myös kasvanut ja markkinoille on tullut huomattavia uusia toimijoita, jotka perustavat toimintansa musiikin digitaaliseen jakeluun. Tärkeimpänä näistä voidaan varmasti pitää Applen iTunesia. Applen (2010) oman ilmoituksen mukaan se on nykyään maailman suurin musiikin jälleenmyyjä ja sillä on yli 12 miljoonan musiikkikappaleen valikoima. Vuoden 2010 helmikuussa Apple ylitti 10 miljardin myydyn musiikkikappaleen rajan. IFPI:n (2010, 4) raportin mukaan musiikin digitaaliset maailmanlaajuiset kokonaismarkkinat olivat vuonna 2009 arvoltaan noin 4,2 miljardia Yhdysvaltain dollaria ja digitaalinen musiikki muodosti yli neljänneksen (27 %) levy-yhtiöiden liikevaihdosta. Yhdysvalloissa, joka on suurin yksittäinen musiikin markkina-alue, musiikin Internet- ja mobiili-jakelu muodostivat noin 40 prosenttia kaikesta musiikin myynnistä. Tämä on siis ns. laillisen jakelun osuus. Kuitenkin liki 70 prosenttia kaikesta kuunnellusta musiikista neljällä suurella markkina-alueella (Yhdysvallat, Iso-Britannia, Saksa, Ranska) välittyy digitaalisten kanavien kautta. Osuus sisältää siis laillisesti hankitun musiikin lisäksi laittomasti hankitun musiikin. (IFPI 2010, 4.) Tähän perustuen voitaneen olettaa, että digitaaliset markkinat sisältävät edelleen tiettyä kasvupotentiaalia.

Yllä olevasta voi tehdä helposti johtopäätöksen, että ihmiset näyttäisivät haluavan kuluttaa digitaalista musiikkia. Jos ennen musiikkia kuunneltiin pääsääntöisesti kotona äänilevyiltä, nykyään näyttää olevan tärkeää, että musiikkia voidaan kuljettaa mukana ja kuunnella missä halutaan. Teknologia, joka mahdollistaa digitaalisen musiikin kuuntelun, onkin kehittynyt huomattavasti viime aikoina (mm. Gopal, Bhattacharjee & Sanders 2006, 1503–1504). Tietokoneet ja varsinkin kannettavat laitteet, joissa on musiikintoisto-ominaisuus, ovat hintansa puolesta nykyään lähes kaikkien länsimaisten kuluttajien saatavilla. Tämän kysynnän ympärille on muodostunut erilaisia malleja, joita toimijat hyödyntävät tuottaakseen arvoa asiakkaille sekä muodostaakseen liikevaihtoa.

Vaikka musiikin online-jakeluun liiketoimintansa perustavat toimijat ovat nykyään merkittäviä tekijöitä alalla, ei varsinaisiin online-liiketoimintamalleihin tässä paneuduta kovin syvällisesti. Tutkimuksen kohteena olevan pk-yrityksen näkökulmasta kyseiset liiketoimintamallit eivät ole keskeisiä jo ihan toimintavolyymin näkökulmasta. Itse tutkimuksen kannalta on kuitenkin tärkeää ymmärtää mallien peruseriaatteet, koska ne ovat kuitenkin tiiviisti kytköksissä myöhemmin tarkasteltaviin muihin alan tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Musiikin alalle syntyneet online-liiketoimintamallit voidaan pääsääntöisesti jakaa kahteen eri kategoriaan mallien tulon muodostuksen perusteella. Ensimmäisen kategorian muodostavat musiikkia myyvät mallit, jotka saavat kasvavirtaa kuluttajien ostojen perusteella. Toisen kategorian taas muodostavat musiikkia ilmaiseksi tarjoavat palvelut, jotka saavat rahoitusta esimerkiksi mainostuloina. Musiikin myyntiin ja jakeluun perustuvissa liiketoimintamalleissa voidaan tulonhankinta järjestää useamman eri periaatteen mukaan. Yksinkertaisimmin voidaan tehdä jako kahteen ja puhua kappalehinnoittelusta ja jäsenmaksutyypisistä hinnoitteluperiaatteista. (esim. Dubosson-Torbay ym. 2004; Vaccaro & Cohn 2004.)

Kappalehinnoittelu tarkoittaa sitä, että kuluttaja valitsee palveluntarjoajan tuotevalikoimasta haluamansa musiikkikappaleen tai kokonaisen levyn ja maksaa siitä, jotta voi joko kuunnella sitä tai ladata sen omalle koneelleen. Jäsenmaksu taas tarkoittaa sitä, että kuluttaja maksaa esimerkiksi tietyn kuukausimaksun ja hän saa tätä maksua vastaan kuukaudeksi tietyn määrän musiikkia käyttöönsä joko kuunneltavaksi tai ladattavaksi, riippuen palvelusta. Lisäksi on käytössä erilaisia yhdistelmiä näiden kahden eri periaatteen muodostamana. Musiikin ansaintalogiikan kannalta nämä mallit tarkoittavat sitä, että perinteinen levykauppa tai vastaava on korvattu online-palvelun tarjoajalla. Molemissa malleissa musiikin myyntihinnasta huomattavin osuus menee levy-yhtiölle, joka tilittää artistille tämän osuuden kulloinkin kyseessä olevan sopimuksen mukaan. (Dubosson-Torbay ym. 2004, 173.)

Toisen kategorian online-malleista muodostavat siis kuluttajille ilmaiset palvelut. Nämä perustuvat pääsääntöisesti mainosrahoitukseen ja toimivat streaming-periaatteella. Streaming tarkoittaa sitä, että kuluttaja voi kuunnella musiikkia Internetissä, mutta ei kuitenkaan saa ladattua musiikkitiedostoa omalle koneelleen. Tunnetuimpia tämänkaltaisia toimijoita ovat varmasti Spotify yli seitsemällä miljoonalla käyttäjällään sekä Deezer, jolla on noin 16 miljoonaa käyttäjää. Rahoitus saadaan palveluun sijoitettujen mainospaikkojen ja niiden myymisen kautta. Mainokset voivat olla sekä bannerityyppisiä että radiomainos-tyyppisiä, puhetta ja musiikkia sisältäviä mainoksia. Esimerkiksi Spotify tarjoaa myös mahdollisuutta päästä mainoksista eroon 10 euron kuukausimaksua vastaan ja pystyy täten kasvattamaan liikevaihtoaan. Spotifyn tapauksessa kuukausimaksulla saa käyttöönsä myös laajemman valikoiman musiikkia. Tämän kaltaisilla palveluilla on nähty olevan erityisesti hillitsevä vaikutus musiikin laittomaan lataamiseen. (IFPI 2010, 8–9.) Julkisuudessa viimeaikoina käydyin keskustelun mukaan tämäntyyppiset palvelut eivät kuitenkaan muodosta huomattavaa tuloa artisteille siihen nähden, kuinka paljon musiikkia palveluiden kautta kulutetaan. Nykyään myös matkapuhelinvalmistajat,

kuten Nokia ja SonyEricsson, sekä tietokonevalmistajat, kuten Dell, ovat liittäneet laitteisiinsa musiikkipalveluita. Laitteiden ostajat pystyvät lataamaan laitteenvalmistajan omista palveluista musiikkia ja kuuntelemaan sitä suoraan laitteelta. (IFPI 2010.)

Online-liiketoimintamalleja tarkasteltaessa ei siis ole ehkä niin oleellista ymmärtää malleja kovin syvällisesti, kun tutkimuskohteena on pieni musiikin alan yritys. On hyvä tiedostaa, että huomattava osa musiikista löytää nykyään tiensä kuluttajien käyttöön tietoverkkojen kautta, mutta tärkeää on myös ymmärtää niitä etuja, joita online-mallit tarjoavat perinteiseen malliin nähden. Näillä tekijöillä kun on vaikutusta myös muiden uusien liiketoimintamallien kannalta. Vaccaro ja Cohn (2004) ovat vertailleet perinteistä musiikin liiketoimintamallia ja online-liiketoimintamalleja lähestymällä asiaa markkinoinnin näkökulmasta. He näkevät musiikin ennemminkin palveluna kuin fyysisenä tuotteena (Vaccaro & Cohn 2004, 49). Seuraavassa luvussa keskitytäänkin musiikkiin palveluna, asiakaslähtöisempään otteeseen musiikin alalla, alalla vallitseviin uusiin palvelukonsepteihin ja tarkastellaan mm. Vaccaron ja Cohnin esille nostamia eroavaisuuksia perinteisen mallin ja uusien mallien välillä.

4.3 Musiikki palveluna

4.3.1 Asiakaslähtöisempi näkökulma musiikin alalla

Vaccaron ja Cohnin (2004, 49) mukaan perinteinen musiikkiala on pakotettu muuttumaan fyysisten tuotteiden tuottamisesta ja jakelusta enemmän palveluiden tuottamisen suuntaan. Tämä johtaa heidän mukaansa siihen, että palvelujen markkinoinnin ymmärtäminen on keskeistä kehitettäessä uusia liiketoimintamalleja musiikin alalle ja alalla toimiessa. Vaccaron ja Cohnin lisäksi musiikin alaa ja sen uusia liiketoimintamalleja palveluiden näkökulmasta ovat lähestyneet muutkin tutkijat, mm. Fox (2004) sekä Power ja Jansson (2004). Vaccaro ja Cohn (2004) ovat tehneet analyysin, jossa he ovat käyttäneet palvelujen markkinoinnin kilpailukeinojen viitekehystä ja vertailleet perinteistä musiikin alan liiketoimintamallia uudempiin, lähinnä online-jakeluun perustuviin, malleihin. Vaikka heidän lähestymiskulmansa asiaan on hyvin äänitemyyntikeskeinen, on heidän perussanomansa musiikista palveluna mielenkiintoinen. Yleinen ote musiikin alan tulevaisuutta kohtaan on asiakaslähtöisempi kuin aikaisemmin ja tämän takia palveluiden markkinoinnin konsepti nähdään oleelliseksi myös tämän tutkimuksen kannalta. Vaccaron ja Cohnin analyysi tarjoaa mielenkiintoisia näkökulmia musiikista palveluna ja täten luo pohjaa mahdollisesti laajemminkin uusien liiketoimintamallien hahmottamiseksi ja antaa hyviä suunta- viivoja alan toimijoille.

Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot koostuvat seitsemästä tai vaihtoehtoisesti kahdeksasta eri tekijästä. Ne sisältävät perinteiset markkinoinnin neljä kilpailukeino eli 4P:tä, jotka ovat *product*, *price*, *place* ja *promotion* eli tuote,

hinta, jakelu ja markkinointiviestintä/promootio. Perinteisten 4P:n lisäksi palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot sisältävät siis joko kolme tai neljä lisäkilpailukeinoa ja voidaan puhua joko 7P:stä tai 8P:stä. (Lovelock & Wirtz 2004, 21–22; Lovelock & Wright 2002; Vaccaron & Cohnin 2004, 49 mukaan.) Lovelock ja Wirtz (2004, 21–22) nostavat esiin 7P:n konseptin, joka 4P:n lisäksi sisältää kilpailukeinot: *physical environment/evidence, process* ja *people* eli fyysisen ympäristön/todisteen, prosessin ja ihmiset. Lovelock ja Wright (2002; Vaccaron & Cohnin 2004, 49 mukaan) taas tunnustavat näiden lisäksi vielä yhden kilpailukeinon, joka on *productivity* eli tuottavuus. Vaccaro ja Cohn (2004) ovat käyttäneet omassa analyysissään 8P:n mallia ja pohtineet uusien liiketoimintamallien kautta jokaisen kilpailukeinon merkitystä verrattuna vanhaan. Seuraavaksi avataan hieman tarkemmin eri kilpailukeinojen merkitystä ja esitellään Vaccaron ja Cohnin analyysin keskeisiä johtopäätöksiä.

Tuottavuus. Tuottavuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, kuinka tehokkaasti yritys pystyy käyttämään resurssejaan tuottaessaan arvoa asiakkailleen. Tuottavuuden yhteydessä voidaan puhua esimerkiksi kustannusten kontrolloimisesta, mikä taas voi johtaa asiakastyytyväisyyteen sekä suurempiin tuottoihin ja markkinaosuuksiin. (Lovelock ja Wright 2002; Vaccaron & Cohnin 2004, 49 mukaan.) Perinteisesti musiikin ala on pyrkinyt tehostamaan tuottavuuttaan kuluja leikkaamalla, kuten henkilöstöä vähentämällä sekä valitsemalla entistä tarkemmin tuotteensa (tarkoittaen lähinnä levy-yhtiöiden kiinnittämiä artisteja). Isot yhtiöt ovat myös ostaneet pienempiä toimijoita ja näin fuusioiden sekä muiden sulautumisten kautta on pyritty saavuttamaan skaalaetuja. (Vaccaro & Cohn 2004, 49.)

Vaccaron ja Cohnin (2004, 49–50) mukaan uusissa, musiikin digitaaliseen jakeluun perustuvissa, malleissa tuottavuus näyttäisi olevan parempi kuin perinteisessä mallissa. He eivät tätä kovin tarkasti perustele, mutta mm. Gopal ym. (2006, 1506) näkevät, että digitaalisten hyödykkeiden kopiointi ja jakelu on lähes ilmaista. Musiikin äänityksen jälkeen tuote voidaan siirtää, perinteistä alan arvoketjua mukaillen, suoraan jakeluun ja säästää näin kustannuksissa. Jos perinteisesti on vaadittu levy-yhtiötä kattamaan musiikin fyysiseen muotoon saatamisesta aiheutuvaa taloudellista riskiä, on uuden mallin mukaan pienillä toimijoilla paremmat mahdollisuudet toimia itsenäisesti, koska niin suuria investointeja ei enää välttämättä vaadita (Bockstedt ym. 2006, 8).

Uudet mallit tarjoavat myös muita mahdollisuuksia tuottavuuden parantamiseksi kuin vain kustannussäästöt. Skaalaeduista esimerkkinä voidaan nostaa esille jo edellä mainittu Applen 12 miljoonan kappaleen musiikkikauppa. Myös tuotteistaminen on tehokkaampaa. Jos hieman kärjistäen ajatellaan, niin aikaisemmin yksi äänilevy taipui vain muutamaksi eri tuotteeksi sisältäen itse äänilevyn, siltä lohkaistut singlet ja sen elävän esittämisen. IFPI:n (2010, 4) raportin mukaan nykyään yhden äänilevyn ympärille pystytään rakentamaan satoja eri tuotteita. Esimerkiksi Beyoncé'n vuonna 2009 julkaistusta levystä "I Am... Sasha Fierce" ja sen sisällöstä on muodostettu yli 260 erilaista tuotetta, kuten musiikkivideot, puhelimen soittoäännet, yksittäiset kappaleet jne. (IFPI 2010, 4.)

Jakelu. Jakelulla markkinoinnin kilpailukeinona tarkoitetaan tapaa, menelmiä sekä kanavia, joilla tuote toimitetaan kuluttajalle tai miten tuote on kuluttajan saatavilla. Lisäksi jakeluun voidaan sisällyttää käsitys ajasta eli milloin tuote on kuluttajan käytettävissä tai saatavilla. (Lovelock & Wirtz 2004, 21.) Musiikkia on perinteisesti jaeltu jälleenmyyntiorganisaatioiden, kuten levykauppojen ja tavaratalojen kautta. Nyt kun kuluttajat ovat siirtyneet ostamaan enemmän tietoverkkojen kautta, ovat myös perinteiset musiikin jälleenmyyjät joutuneet panostamaan online-palveluihin musiikin välittämiseksi. Uusien mallien etuna on se, että ne pystyvät tyydyttämään kuluttajan jakeluun liittyviä tarpeita tehokkaammin. Kuluttajat haluavat mukavuutta ja musiikin ostaminen verkosta tarjoaa heille sitä. Kuluttajat voivat hankkia musiikkia milloin haluavat ja juuri kun heille sopii ilman liikennettä, parkkipaikan etsimistä, ahtaita liikkeitä, odottamista ja jonottamista. Tulee kuitenkin huomata, että kuluttajat arvostavat myös vaihtoehtoja. Online-jakelun lisäksi voidaan musiikkia haluta hankkia postimyynnin yms. kautta. (Vaccaro & Cohn 2004, 50.)

Hinta. Hinta palvelujen markkinoinnin kontekstissa sisältää kaikki ne eri kulut tai oikeammin haitat, joita kuluttajalle aiheutuu tavoiteltaessa tuotteen tai palvelun tarjoamaa hyötyä. Palvelun tarjoajan tulee siis ymmärtää, että kuluttajalle saattaa aiheutua ylimääräisiä rahallisia kustannuksia esimerkiksi siitä, että hän joutuu matkustamaan jonnekin päästäkseen palvelun luo, hän joutuu kuluttamaan aikaansa, kohtaamaan ei-toivottuja fyysisiä tai henkisiä tekijöitä tai altistua jollekin muulle negatiiviselle kokemukselle. (Lovelock & Wirtz 2004, 21.)

Musiikin ala on perinteisesti sanellut hinnat kuluttajille (Vaccaro & Cohn 2004, 50). Bockstedt ym. (2006, 8) näkevätkin, että alalla hinnoittelu on perustunut pitkälti historiaan ja ”tuttuun” tapaan ennemmin kuin laatuun tai muihin kilpailutekijöihin. Esimerkiksi CD-levy on aina maksanut uutena noin 20 euroa riippumatta siitä onko kyseessä joku maailmankuulu artisti vai vasta uraansa aloitteleva noviisi. Johtuen musiikin laittomasta ja ilmaisesta nettilataamisesta ja piraattikopioista ala on ollut kuitenkin pakotettu laskemaan hintojaan stimuloidakseen myyntiä (Vaccaro & Cohn 2004, 50). Fyysisiä äänitteitä jälleenmyyntiverkoston kautta ostettaessa kuluttaja kohtaa myös edellä jakelun kohdalla lueteltuja muita kuluja ja haittoja.

Uudet liiketoimintamallit tarjoavat kuluttajille kustannustehokkaammat hinnat (Vaccaro & Cohn 2004, 51). Kuluttaja esimerkiksi välttyy kaikelta matkustamiselta ja odottamiselta, kun hän pystyy lataamaan musiikkia tietokoneelle tai muulle laitteelle silloin kun hän haluaa. Kuluttaminen on täten hänelle helpompaa ja edullisempää. Toisaalta kuluttajalle taas syntyy muita kuluja esimerkiksi laitehankinnoista ja Internet-liittymästä johtuen (Vaccaro & Cohn 2004, 51). Jos vaikka kuluttaja tästä hyötyykin, on mallissa musiikin tarjoajan kannalta omat haasteensa. Hintapaineessa musiikkia pitäisi myydä kappalemääräisesti erittäin paljon, jotta palvelusta saataisiin tuottoisa. Levy-yhtiöt ja kustantajat ovat tässä hieman paremmassa asemassa, suhteessa palvelun tarjoajiin ja artisteihin, saadessaan valta-osan myydyin kappaleen hinnasta. (Vaccaro & Cohn 2004, 50–51.)

Huolimatta uudesta mallista, hinnoittelun voi edelleen nähdä olevan alalla ylhäältä päin saneltua. Bockstedt ym. (2006, 8) ovat kritisoineet sitä, että

mahdollisuuksia monipuolisempaan hinnoitteluun näyttäisi olevan, mutta käytännössä edelleen musiikin hinta äänitteiden ja tallenteiden kohdalla on vakio, riippumatta laadusta tai muista kilpailutekijöistä. Erilaisia hinnoittelumalleja on verrattain vähän. Kuten edellä on todettu, on tietoverkoista ladattavalla musiikilla käytännössä vain kaksi erilaista hinnoittelumallia: kappalehinta ja jäsenmaksu. Kilpailtaessa myös laitonta lataamista vastaan, olisi ehkä lähestyttävä asiaa enemmän kuluttajien näkökulmasta, tarjottava heille enemmän vaihtoehtoja, jotta enemmän kuluttajia saataisiin siirtymään alalle tuloa tuovan ja laillisen musiikin pariin. Laiton lataaminen tarjoaa vielä monipuolisemman tuotevalikoiman ilmaiseksi ja ilman erillistä vaivannäköä luottokortti- tai verkkopankkimaksujen kanssa. Laittomassa musiikin käytössä tosin myös kuluttajan riskit ovat huomattavasti suuremmat. Yksi vaihtoehto houkutellessa kuluttajia maksullisen ja laillisen musiikin kuluttamisen pariin hinnoittelun lisäksi, on lisäarvon tuottaminen kuluttajille tehostamalla tuotteeseen liittyvää muuta sisältöä. Asiaa tästä näkökulmasta ovat lähestyneet mm. Clement, Engh ja Thielmann (2003), Dubosson-Torbay ym. (2004) sekä Power ja Jansson (2004). Tähän lähestymistapaan palataan tarkemmin jäljempänä tässä tutkimuksessa.

Hinnoittelumalleille on kuitenkin olemassa erilaisia vaihtoehtoja. Joitain uusia ja erilaisia hinnoittelumalleja on jo käytetty muilla kulttuurialoilla ja ne voisivat olla Kun (2002) mukaan soveltuvia myös musiikin alalle. Esimerkiksi Stephen King käytti 2000-luvun alussa ns. omakustantamisen lunnasmallia, jossa hän tarjosi kuluttajille näytteitä tulevasta kirjastaan ja pyysi jokaista kuluttajaa maksamaan yhden dollarin lataamastaan näytteestä. Hän ei kuitenkaan vaatinut maksua, vaan näytteen sai halutessaan myös ilmaiseksi. Sen sijaan hän ”vaati”, että jos hän ei saisi maksua vähintään 75 %:sta latauksista, hän ei tulisi julkaisemaan kirjaa. Lunnasmalli tuotti hänelle lopulta yli 400.000 dollarin tuoton. Musiikkialalla tämä voisi toimia esimerkiksi niin, että annettaisiin samaan tapaan maistiaisia yksittäisinä kappaleina, kappaleiden osina, mutta pidäteltäisiin albumin julkaisua tai konserttiesiintymisiä, kunnes tyydyttävä kompensatio olisi saatu hankittua. (Ku 2002, 310.)

Hieman samantyylinen hinnoittelumalli on ns. tippaaminen, jossa musiikkikappaleen lataajalla on mahdollisuus antaa artistille tippiä haluamansa määrä (Ku 2002, 310–311). Gordon (2005, 103–104) käyttää samanlaisesta mallista ”katusoittajan hattu” -vertausta. Nyt vaan sekä soitto, että maksu tapahtuu digitaalisessa muodossa. Mallin tuottavuudesta ei kuitenkaan vielä ole saatu kovin positiivisia tuloksia (Ku 2002, 310–311). Toisaalta Radiohead-yhtyeen toteuttama ”tippi-purkki”-malli ”In the Rainbows” -albumin kohdalla tuotti arvioiden mukaan noin 6–10 miljoonaa dollaria 1,2 miljoonasta latauksesta. Heidän toteuttamassaan mallissa asiakkaat saivat itse päättää paljonko he maksavat koko albumista ja asettaa hinnan vaikka nolleen, jos eivät halunneet maksaa. (Schultz 2008, 696.) Tippimalli voisi soveltua pienelle musiikin tuottajalle, joka jakelee musiikkia omien Internet-sivujen kautta ja olisi laajennettavissa koskemaan myös fyysisten äänilevyjen online-myyntiä.

Kolmantena hinnoittelumallina Ku (2002, 311) nostaa esille musiikin täysin ilmaisen jakelun. Tämä perustuisi siihen, että kuluttaja saisi ladata musiikin ilmaiseksi käyttöönsä ja tällä saataisiin hänet kiinnostumaan artistista ja kaikista

muista tuotteista, joita artistin ympärille voidaan rakentaa, kuten konserttilipuista, t-paidoista jne. (Ku 2002, 311.) Ottaen huomioon aikaisemmin tässä tutkimuksessa esille nostetun äänitemyyntin heikon tuottavuuden Suomessa useimpien artistien kohdalla, voitaneen tämä malli nähdä otollisena pienen toimijan kannalta. Toisaalta myös esimerkiksi lunnasmallin ”jännittävyys” voisi tarjota näkyvyyttä ja kiinnostavuutta hyvin toteutettuna. Tarkemmin äänitteen tai tallenteen ilmaisjakelua, ja sen hyödyntämistä muodostamaan tuottoja muita tulovirtoja pitkin, on pohtinut Schultz (2008). Hänen ajatuksiaan tarkastellaan lähemmin vielä omassa luvussa.

Tuote. Tuote kilpailutekijänä sisältää sen ydinhyödyn, jonka kuluttaja saa, kun hän kuluttaa tuotetta tai palvelua. Lisäksi tuotteen kohdalla tulee huomioida kaikki mahdolliset tuotetta tukevat tai täydentävät komplementit, jotka voivat nostaa entisestään asiakkaan arvoa ja tuotteen toimivuutta sekä kiinnostavuutta. (Lovelock & Wirtz 2004, 21.)

Vaccaro & Cohn (2004, 51) hieman syyttävät perinteistä musiikin alaa siitä, että se ei ota asiakkaiden tarpeita huomioon. Levy-yhtiöt ovat heidän mukaansa keskittyneet massatuotantoon ja toimivat tuotantolähtöisesti. Asiakkaiden mahdollisuus vaikuttaa tuotteeseen on olematon, sillä äänite on sisällöltään mikä se on ja asiakas voi joutua maksamaan esimerkiksi sellaisista kappeleista, joista hän ei välitä. Samoin tuotteeseen tutustuminen etukäteen on usein hankalaa ja täten kuluttaja joutuu tekemään ostopäätöksen epätietoisuuden vallitessa. (Vaccaro & Cohn 2004, 51.) Asiakkaiden tutustuminen musiikkiin, ja sellaisen musiikin kuluttaminen, jota levy-yhtiöt eivät ole ottaneet tuotteeksensa, on ollut vaikeaa (Hughes & Lang 2003, 182). Asiakslähtöisyyteen ei ole välttämättä kuitenkaan tulossa parannusta. Äänitemyyntin lasiessa levy-yhtiöt ovat joutuneet leikkaamaan kustannuksiaan ja välttämään riskejä, mikä on johtanut siihen, että markkinoille tuodaan runsaasti kopioita menestyneistä artisteista, koska näillä nähdään olevan myyntipotentiaalia. Asiakkaiden kannalta tämä ei ole kovin hyvä lähtökohta, koska musiikin heterogeenisuus vähenee. (Vaccaro & Cohn 2004, 51.) Toisaalta, koska kysyntää erilaiselle musiikille ja uusille musiikillisille innovaatioille on varmasti olemassa, voidaan tämän ilmiön nähdä parantavan pienten toimijoiden toimintamahdollisuuksia (vrt. luku 3.2.4).

Internet on aiheuttanut sen, että pienillä toimijoilla ja artisteilla on nykyään enemmän valtaa alalla (Hughes & Lang 2003). Tai ainakin heidän on periaatteessa helpompi saada musiikkiaan esille. Samalla kuluttajien valinnan mahdollisuus on lisääntynyt, kun markkinoille pääsee monipuolisempaa musiikkia. Yhdysvalloissa markkinoilta on löytynyt tilaa esimerkiksi sellaisille toimijoille, jotka keskittyvät ainoastaan jakelemaan suurten toimijoiden torjumien artistien musiikkia. Nämä toimijat pystyvät vielä tarjoamaan artisteille suuremman osuuden myynneistä kuin suuret levy-yhtiöt. (Vaccaro & Cohn 2004, 52.) Asiakkaiden parempaa valinnan mahdollisuutta voidaan helposti perustella edellä mainitulla Applen esimerkillä 12 miljoonan kappaleen tuotekatalogista, josta asiakkaat voivat ostaa juuri sitä mitä haluavat ilman, että he joutuvat maksamaan jostain sellaisesta, mistä he eivät ole kiinnostuneita. Uuden mallin mukaan, Internetin ja muun teknologian mahdollistamana, kuluttaja

pystyy siis tehokkaammin itse määrittämään ja räätälöimään oman tuotteen (Vaccaro & Cohn 2004, 52).

Prosessi. Tuotteen tai palvelun toimittamiseksi asiakkaalle vaaditaan huolellista prosessien suunnittelua ja toteutusta. Prosessilla tarkoitetaan siis toimintojen systeemiä, jota tarvitaan tuotteen tai palvelun menestyksekkääksi toimittamiseksi. Huonosti suunnitellut prosessit saattavat johtaa hitaaseen päätöksentekoon, tehottomuuteen, virheisiin ja asiakkaiden tyytymättömyyteen. (Love-lock & Wirtz 2004, 21–22.)

Vaccaron ja Cohnin (2004, 52) mukaan perinteinen musiikin liiketoimintamalli toimii prosesseiltaan tehottomasti, mitä tulee musiikin toimittamiseen asiakkaille. Hieman samaan tapaan kuin hinnan kohdalla, asiakkaat kokevat haittaa joutuessaan asioimaan levykaupoissa, kun he joutuvat jonottamaan, etsimään, sietämään lujalla soivaa musiikkia jne. Ostotapahtuma on tällöin hidas, tehoton ja epämukava. Uudemmat mallit taas tarjoavat paremmin järjestetyt prosessit, jolloin ostotapahtumasta tulee asiakkaalle mukavampi ja tehokkaampi. Online-lataaminen on jälleen kerran vaivatonta, kun asiakas voi tehdä ostoksia kotonaan. Musiikin etsiminen on myös vaivatonta, kun palveluntarjoajan hakuun voi suoraan syöttää etsimänsä artistin tai tuotteen ja palvelu tuo sen tarjolle hetkessä. Tämän lisäksi ainakin suurimpien toimijoiden palveluiden käyttöjärjestelmät ovat hyvin käyttäjäystävällisiä ja täten yksinkertaisia käyttää. Digitaalinen tuote on myös käytettävissä useammassa eri laitteessa ilman eri vaivaa verrattuna fyysiseen äänitteeseen, joka soi ainoastaan levysoittimessa. (Vaccaro & Cohn 2004, 52.)

Fyysinen ympäristö/todiste. Fyysisellä ympäristöllä tai todisteella tarkoitetaan tässä kaikkea sitä fyysistä materiaa, jolla voi olla vaikutusta yrityksen tuotetaman palvelun laatuun. Näitä voivat olla rakennukset, maisemat, ajoneuvot, sisustus, koneet ja laitteet, henkilökunta, painetut materiaalit ja kaikki muut asiakkaalle näkyvät elementit. Yrityksen on oltava huolellinen fyysisen ympäristönsä suhteen, koska sillä on huomattavaa vaikutusta asiakkaiden vaikutelmaan yrityksestä ja sen tuotteista sekä palveluista. (Lovelock & Wirtz 2004, 21.)

Perinteisesti musiikin alalla viime aikoina fyysinen todiste on ollut CD-levy, levyn kannet ja kansivihko, joka saattaa sisältää kuvia, kappaleiden sanoja ja muuta lisäinformaatiota. Markkinoilla on myös ns. paranneltuja CD-levyjä, englanniksi *enhanced CD*, jotka tietokoneella toistettuna voivat musiikin lisäksi tarjota asiakkaille muutakin lisäarvoa, kuten musiikkivideon, kuvia, artistin haastattelun yms. Parannellut CD:t ovat olleet musiikin alan keino kasvattaa tuotteidensa arvoa. (Vaccaro & Cohn 2004, 53.) Parannellun CD:n ominaisuuksia ja merkityksiä uudenaikaisina toimintamallina ovat tarkemmin tutkineet Clement ym. (2003) ja heidän mukaansa kuluttajat aika vähän kuitenkaan arvostavat tällaisia CD:n lisäominaisuuksia. Clement ym. (2003) saavuttivat kuitenkin muita mielenkiintoisia tuloksia, joihin palataan tutkimuksessa myöhemmin. Muita fyysisiä todisteita, joita musiikin ala perinteisesti joutuu huomioimaan, ovat elementit, jotka liittyvät kuluttajien vierailuihin levykaupoissa, kuten liikkeen sisustus ja tunnelma. Lisäksi posti- ja online-myyntiin liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen pakkaus ja yrityksen Internet-sivujen visuaalisuus. (Vaccaro & Cohn 2004, 53.)

Uusien mallien ongelmana, toisaalta myös etuna, on se, että ne eivät juuri sisällä mitään fyysistä. Ainoa todiste vaihdannasta on oikeastaan ladattava tiedosto ja sen nimi sekä mahdollisesti mukana tuleva kuva, josta kappale, artisti tai albumi on tunnistettavissa. Vaccaron ja Cohnin (2004, 53) mukaan uusien mallien ympärille liiketoimintansa rakentavien tulisikin pohtia ja tutkia, minkälaisia päätuotteen lisäksi tarjottavia fyysisiä elementtejä asiakkaat arvostavat ja mitkä tuottavat asiakkaille aitoa lisäarvoa ja täten yrityksille tuottoja.

Markkinointiviestintä/promootio. Markkinointiviestintä ja promootio tarkoittavat niitä informaatiota sisältäviä viestejä, joita yritys lähettää eri medioiden kautta välittääkseen tietoa tuotteestaan ja palvelustaan sekä houkutellakseen ja rohkaistakseen kuluttajia tuotteidensa tai palveluidensa käyttäjiksi. Viestejä voidaan välittää esimerkiksi henkilöiden kautta tai sitten eri medioiden, kuten television, radion, sanoma- ja aikakauslehtien, julisteiden, esitteiden ja Internet-sivujen kautta. Viestintäpäätökset, kuten mitä halutaan viestiä, kenelle ja missä mediassa, vaikuttavat vahvasti kuluttajien valintaan eri brändien joukosta. (Lovelock & Wirtz 2004, 21.)

Musiikin ala on perinteisesti keskittynyt markkinointiviestinnässään transaktioiden maksimoimiseen eli tarkoituksena on ollut saada aikaan mahdollisimman paljon yksittäisiä ostotapahtumia ennemmin kuin luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia ja kannattavampia asiakassuhteita. Tämä lähestymistapa on yleensä vaatinut suuria markkinointibudjetteja ja raskaita sekä toistuvia viestejä massamedioissa, joilla on tavoiteltu mahdollisimman laajaa näkyvyyttä. Massaviestinnällä on edelleen suuri merkitys musiikin alan myynnin kannalta. (Vaccaro & Cohn 2004, 53.)

Online-mallien ympärille voidaan markkinointiviestintä rakentaa monipuolisemmaksi ja enemmän siihen suuntaan, että saataisiin aikaan pitkäkestoisempia asiakassuhteita. Pääsääntöisesti on olemassa kolme eri tapaa miten viestintä voidaan Internet-ympäristössä rakentaa markkinoijan ja kuluttajan välille. Ne ovat: 1) B2C (*business-to-consumer*) eli yritykseltä asiakkaalle suunnattu viestintä, kuten Internet-sivut, mainokset, suorat sähköpostit, 2) C2B (*consumer-to-business*) eli asiakkaalta yritykselle tulevat viestit, kuten ostot ja niistä saatava asiakasinformaatio sekä muut kyselyt ja 3) C2C (*consumer-to-consumer*) eli asiakkaiden välinen viestintä, joka voi tapahtua chateissa, keskustelufoorumeilla sekä erilaisissa yhteisö- ja sosiaalisissa medioissa. (Vaccaro & Cohn 2004, 54.)

Musiikin alan toimijoille on suositeltavaa, että ne käyttäisivät uusia, yllä esiteltyjä viestinnän toteuttamistapoja yhdisteleviä, strategioita markkinointiviestinnässään. Internetin ansiosta toimijoiden on mahdollista lähettää asiakkailleen henkilökohtaisia markkinointiviestejä, hallita asiakkuuksia tehokkaammin tietokantojen avulla ja toteuttaa täten esimerkiksi erilaisia kanta-asiakasohjelmia. Saavuttaakseen kilpailuetua musiikin alan toimijoiden olisi hyvä myös huomioida asiakkaan koko elinkaaren arvo. (Gupta & Lehmann 2001; Winer 2001; Vaccaron & Cohnin 2004, 54 mukaan.) Pienille toimijoille, joilla myynti on vähäistä, varsinkin voi nähdä olevan elintärkeää, että ne pystyvät saavuttamaan asiakkaidensa kanssa henkilökohtaisemman suhteen tason ja rakentamaan näin toimintansa pitkäkestoisten asiakassuhteiden varaan.

Ihmiset. Monet palvelut ovat erittäin riippuvaisia niistä ihmisistä, jotka palvelun toteuttavat. Palvelun toteutuminen edellyttää lähes aina suoraa kontaktia myyjän ja asiakkaan välillä. Näiden kohtaamisten laatu määrittää hyvin pitkälti sitä, millaiseksi asiakas tuntee koko palvelutapahtuman laadun. Menestyksekkäät yritykset kiinnittävät suurta huomiota oikeanlaisen palveluhenkilökunnan rekrytointiin, kouluttamiseen ja motivointiin. (Lovelock & Wirtz 2004, 22.)

Vaccaro ja Cohn (2004, 54) hieman kritisoivat jälleen perinteistä musiikin alaa. Heidän mukaansa ainoa kontakti, joka kuluttajalla on alan suuntaan, on levykaupan myyjä. He eivät näe, että myyjällä olisi kovin suurta vaikutusta asiakkaan ostopäätökseen. He myös jatkavat, että perinteisesti ala on hieman laiminlyönyt segmentointia ja käyttänyt segmentteinä ainoastaan ikää, sukupuolta ja etnisyyttä. Asiakkaat on ennemminkin nähty suurena massana kuin tarkemmin määritettyinä kohdeasiakkaina ja varsinkaan vanhempia kuluttajia ei ole kovin merkittävästi huomioitu. (Vaccaro & Cohn 2004, 54.)

Uusien mallien kohdalla Vaccaro ja Cohn (2004, 54) eivät niinkään puhu ihmisten välisistä kohtaamisista, vaan ihmisistä uusien palveluiden takana. Heidän mukaansa he tuntuvat ymmärtävän asiakkaita paremmin ja ottavan huomioon myös vanhemmat kuluttajat. Esimerkiksi Apple on löytänyt yli 25-vuotiaiden asiakasryhmän menestyksekkääksi, koska heillä on varaa maksaa musiikista ja he eivät lataa yhtä paljon laitonta musiikkia kuin heitä nuoremmat. Joka tapauksessa Vaccaro ja Cohn päätyvät jälleen siihen, että musiikin alan tulisi ymmärtää ja tuntea asiakkaitaan paremmin. (Vaccaro & Cohn 2004, 54–55.) Tällöin voitaisiin, kaiken edellä olevan lisäksi, segmentoida asiakkaat tarkemmin ja pystyttäisiin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin tehokkaammin ja tuottamaan asiakkaille enemmän arvoa sekä alalle enemmän tuottoja.

4.3.2 Musiikin alan palvelumallit

Edellä pohdittiin musiikkia palvelutuotteena ja pyrittiin tuomaan esille asiakaslähtöisemmän otteen tarve sekä se miten uudet mallit huomioivat asiakkaat paremmin kuin musiikin ala on perinteisesti tehnyt. Seuraavaksi keskitytään hieman tarkemmin alalla esiintyviin uudenlaisiin palveluihin. Koska selkeää eroa asiakaslähtöisen otteen tai musiikin näkemiseen palveluna on hankalaa tehdä, liittyvät tämän luvun teemat osaltaan väkisin toisiinsa ja myös edelliseen lukuun. Alkuun musiikkia käsitellään tässä informaatiotuotteena, minkä voi myös helposti yhdistää asiakaslähtöisyyteen.

Asiakaslähtöisestä otteesta huolimatta musiikin alan päätavoitteena on edelleen myydä mahdollisemman paljon tekijänoikeuden alaisia tuotteita kuluttajille. Musiikki informaatiotuotteena liikkuu pois tekijänoikeuksiin perustuvista malleista ja näkee arvon ja tuottojen tulevaisuudessa löytyvän informaation ja oheistoimintojen kautta (mm. Clement ym. 2003; Duposson-Torbay ym. 2004; Power & Jansson 2004). Power ja Jansson (2004, 426) nimittävät ilmiötä musiikin alan jälkitekiteollistumiseksi.

Kasvavassa määrin on yleistymässä käsitys, että menestyvää liiketoimintaa musiikin alalla voidaan tehdä ICT-pohjaisten (*information and communication*

technology) oheis- ja erikoispalveluiden kautta, jolloin tarkoituksena ei siis enää ole myydä massoittain musiikkia kuluttaja-asiakkaille. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi musiikin tekeminen muiden artistien käyttöön, videoiden tuottaminen, musiikin lisensointi jne. Tuottavuudeltaan nämä ovat muodostumassa kaikista arvokkaimmiksi arvoketjun osiksi. Lisäksi tämänkaltaiset palvelut eivät ole sidottuja tiettyyn sijaintiin, vaan mahdollistavat helpommin myös globaalin toiminnan. (Power & Jansson 2004, 427.)

Power ja Jansson (2004, 428) tunnistavat viisi eri kategoriaa, joihin oheis- ja erikoispalveluja tuottavat musiikin alan yritykset voidaan luokitella: 1) yritykset, jotka ovat erikoistuneet musiikin, fyysisten ja digitaalisten tuotteiden, online-jakeluun. 2) Internetiin ja mainontaan liittyen suunnittelupalveluja tarjoavat yritykset, joiden tuotteet on räätälöity erityisesti musiikin alan käyttöön ja joiden tarkoituksena on löytää uusia tapoja markkinoida musiikkia sekä kommunikoida asiakkaiden kanssa. 3) Alaan liittyvien online- ja multimediaohjelmistojen sekä uudenlaisten tuotteiden, kuten virtuaali-instrumenttien suunnittelijat. 4) Musiikin äänitys- ja miksausvaiheen palveluihin sekä video- ja äänimasterointiin keskittyvät yritykset, jotka hyödyntävät toiminnassaan uutta digitaalista teknologiaa. 5) Virtuaaliset keskuksat ja yhteisöt, jotka mahdollistavat keskustelun niin asiakkaiden kuin muiden alan ihmisten ja toimijoiden kanssa. (Power & Jansson 2004, 428.)

Tämän tutkimuksen ja tutkimuksen kohteen kannalta ei ole oleellista keskittyä kovin tarkasti siihen, miten yllä olevat palveluiden tarjoajat todellisudessa toimivat ja mitä ne tekevät. Tärkeämpää on ymmärtää se yhteys, että kaikki yllä olevat kategoriat, ehkä ensimmäistä lukuun ottamatta, sisältävät toimijoita, jotka rakentavat liiketoimintamallinsa musiikin ydintuotteen eli äänitteen ympärille, mutta eivät kuitenkaan perusta liiketoimintaansa siihen, vaan hakevat uusia tapoja toimia. Perinteisen äänitteen tai tallenteen lähistöltä ja avulla on siis löydettävissä uusia mahdollisuuksia ja uusia yhteistyökumppaneita.

Yksi hyvä esimerkki äänitteen ympärille rakennetuista palveluista ja samalla asiakaslähtöisyydestä on jo edellä viitattu parannellun CD:n konsepti ja vielä enemmän siihen liittyvät muut ominaisuudet. Kuten aikaisemmin tuli jo ilmi Clement ym. (2003) ovat toteuttaneet tutkimuksen parannellusta CD-levystä, joka tarjoaa asiakkaille albumin lisäksi muutakin sisältöä tietokoneella toistettuna, kuten kuvia, videoita jne. tai sitten äänitteen pakkaus voi olla tavallista houkuttelevampi. Clementin ym. (2003) mukaan näillä ominaisuuksilla itsessään ei kuitenkaan ole kuluttajille kovin suurta merkitystä. He kuitenkin osoittavat, että tietyt, lähinnä informatiiviset ja palvelun omaiset, ominaisuudet tarjoavat lisäarvoa asiakkaille sekä luovat vahvemman siteen artistin ja fanien välille. Clement ym. (2003, 191) myös jatkavat, että vaikka suhteellisen pieni faniryhmä käyttää tämänkaltaisia ominaisuuksia, on käyttö heidän keskuudessaan kuitenkin toistuvaa.

Clement ym. (2003) esittelevät tutkimuksessaan kohtuullisen laajasti erilaisia lisäominaisuuksia: mitä ja millaisia ne ovat. Yksittäisten paranneltujen ominaisuuksien tarkempaa tarkastelua huomattavampaa tässä on nähdä se, mihin tällä kaikella pyritään. Perimmäisenä tarkoituksena on ohjata asiakkaita

artistin luo toistuvammin ja tehdä artisti tutummaksi asiakkaille sekä asiakkaat tutummaksi artistia myyvälle yhtiölle. Tämä voidaan saavuttaa luomalla systeemeitä, jotka houkuttelevat asiakkaita vierailemaan toistuvasti esimerkiksi artistin Internet-sivuilla tai muussa tarkoituksen mukaisessa yhteisössä. Näihin tuotettavan sisällön on luonnollisesti oltava asiakkaille lisäarvoa tarjoavaa ja järkevästi rakennettuna myös sellaista, että se houkuttelee sellaisiakin kuluttajia, jotka eivät vielä ole asiakkaita. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakkaiden itse toteuttamaa tiedotusta eli asiakkaat toimivat ikään kuin viestintäagentteina artistin puolesta. (Clement ym. 2003.) Voidaan siis puhua taloustieteissäkin laajasti käytetystä ”pöörinästä” (englanniksi *buzz*), jota syntyy sosiaalisissa yhteisöissä ja jolla voi olla merkittävääkin vaikutusta.

Saamalla asiakkaat vierailemaan tiiviimmin artistin tuotteiden ja palveluiden parissa voidaan myös tehokkaammin kerätä asiakastietoa, mikä on aikaisemmin ollut ongelmallista musiikin alan toimijoille. Erilaisten järjestelmien avulla pystytään luomaan myös vaihtoehtoista kassavirtaa äänitemyyntiin lisäksi. Artistin yhteisöihin kerääntyviä asiakkaita voidaan tiedottaa esimerkiksi oheistuotteista ja konserttilipuista. Lisäksi mahdollisesti voidaan myydä mainostilaa, asiakastietoja tai vastaavaa esimerkiksi muille yrityksille. Lopulta asiakkuuksien paremmalla hallinnalla pystytään syventämään artistin ja kuluttajien välistä suhdetta, tuottamaan asiakkaille enemmän hyötyä ja muodostamaan ns. kanta-asiakkuuksia, jotka tuottavat tasaisempaa kassavirtaa ja ovat muutenkin kannattavampia. Prosessi ei välttämättä ole kovin nopea, mutta kärsivällinen ja huolellinen identiteetin ja imagon rakentaminen tuottaa lopulta tuloksia pitkällä tähtäimellä. (Clement ym. 2003.)

Hieman samaan sarjaan ja hyvänä jatkumona yllä olevalle voidaan esittää Powerin ja Janssonin (2004, 435) tutkimuksessaan esille nostama yhteisökeskeisyys liiketoimintamallin peruslähtökohtana. Yhteisöllä tässä kontekstissa tarkoitetaan siis esimerkiksi musiikin kuluttajia eli faneja. Tällainen yhteisöajattelu ei ole mitenkään uusi musiikkitoimialalla. Esimerkiksi faniklubeja ja -lehtiä on ollut alalla pidempäänkin ja niillä on ollut tärkeä rooli artistien menestyksen ja asiakkaiden lojaalisuuden kannalta. Viime aikoina niiden merkitys on tullut tärkeäksi kuitenkin hieman eri tavalla. Nykyään yhteisöillä, niiden luomisella ja hallinnalla, nähdään olevan erityistä merkitystä tuotteen arvon lisäämiseksi ja brändin vahvistamiseksi. Koska musiikkituotteet ovat luonteeltaan immateriaalisia ja ne ymmärretään pysymättömiksi, nähdään tärkeäksi kilpailutekijäksi se, että asiakkaille pystytään välittämään itse tuotteen lisäksi myös kulttuurisia, symbolisia ja yhteisöllisiä elementtejä. (Power & Jansson 2004, 435.) Pysymättömyydellä tässä tarkoitetaan kuluttajien vaihtuvia mieltymyksiä eli muodissa olevan musiikin, usein tiivistäkin, vaihtelua. Brändin rakentaminen on ollut musiikissa aikaisemmin hieman ristiriitaisessa asemassa. Ensinnäkin levy-yhtiöt ovat sijoittaneet suuria summia rahaa vahvistaakseen artistien brändejä, mutta yleensä artistit ovat olleet se osapuoli, joka on tuottojen suhteen eniten hyötynyt vahvasta brändistä. Eli se joka on sijoittanut brändin vahvistamiseen, ei ole päässyt siitä itse niin hyötymään. Toisekseen vahvoja brändejä ei ole oikein osattu tehokkaasti hyödyntää. Musiikin lisäksi ei ole ollut paljon muita

tuotteita tarjolla, vaikka kysyntää brändiä kohtaan olisi varmasti ollut olemassa. (Power & Jansson 2004, 436–437.)

4.4 Vapaasti saatavilla oleva musiikki

Edellä sivuttiin jo palveluita, esimerkiksi Spotify, jotka perustuvat ilmaiseen musiikin välittämiseen ja generoivat tuloa muualta, kuten mainoksista. Fox (2004, 207) esittelee tämänkaltaisen mallin hieman tarkemmin ja näkee sen olevan verrattavissa perinteiseen virtateollisuuteen eli televisioon ja radioon, joissa myös kuluttajille tarjottava sisältö on maksutonta ja toimijat muodostavat tuotonsa muita tulovirtoja pitkin. Foxin (2004) esittelemässä mallissa toimijat eivät siis pyri myymään musiikkia vaan yleisöään. Tällöin saavutetusta yleisöstä ja siitä kerättävästä tiedosta tulee se tuote, jota myydään esimerkiksi mainostajille. Foxin (2004, 207) mukaan musiikilla on laajalle levinnyttä sosiaalista vetovoimaa ja siksi sillä olisi erityistä potentiaalia herättämään mainostajien kiinnostus ja tuottamaan tätä kautta tulovirtaa.

Malli voisi Foxin (2004, 207) mukaan toimia kolmella eri tavalla. Ensinnäkin musiikkiyhtiöt voisivat tarjota omien Internet-sivujensa kautta musiikkia kävijöiden kuunneltavaksi tai ladattavaksi. Internet-sivut voisivat sitten toimia tulonmuodostajina esimerkiksi mainosten, oheistuotteiden ja konserttilippujen myynnin kautta. Toiseksi yhtiöt voisivat myöntää lisenssin musiikkinsa käyttöön jollekin toiselle osapuolelle, joka taas jakaisi musiikkia ilmaiseksi eteenpäin, keräisi tuloa edellä mainittuun tapaan ja tilittäisi komissioita musiikkia luovuttaneille tahoille. Tämä tapa tarjoaa kuluttajille suuremman määrän musiikkia kerralla ja täten houkuttelee todennäköisemmin enemmän kuluttajia ja herättää myös tehokkaammin mainostajien kiinnostuksen. Kolmas tapa olisi kerätä asiakkailta tietoa heistä itsestään ja antaa tietoja vastaan vapaa käyttöoikeus musiikkiin. Kerättyä kuluttajatietoa voitaisiin sitten myydä mainostajille tai muille kiinnostuneille. (Fox 2004, 207.)

Myös Schultz (2008) on lähestynyt musiikin alan tulevaisuutta äänitteiden ja tallenteiden vapaaseen saatavuuteen perustuvien liiketoimintamallien kautta. Hän on tarkastellut lähinnä sellaisten mallien elinkelpoisuutta, joissa äänitteet ja tallenteet olisivat vapaasti kuluttajien saatavilla tai ainakin testattavissa ja tällä pyrittäisiin houkuttelemaan kuluttajia maksullisen musiikin pariin, Schultzin tapauksessa enimmäkseen konsertteihin. Schultz (2008, 685) lähtee liikkeelle siitä, että maailmassa, jossa ihmisiä on yhä hankalampi houkutella maksamaan musiikista, tulee live-esiintymisestä ainoa uniikki, kopioimaton ja ns. suljettu tuote, joka musiikkiin jää jäljelle. Tämän vuoksi hän nostaa juuri konsertit esiin tärkeimpänä tulovirtojen lähteenä alalla. Jos muiden musiikin tuotteiden kohdalla kuluttajalla on varaa valita, että maksaako hän tuotteesta vai ei, niin konserttien kohdalla tätä valinnan mahdollisuutta ei ole. Schultz (2008, 685) tukee ajatuksiensa toimivuutta vielä väitteellä, että nyt jo suurin osa muusikoista tekee rahansa esiintymisillä äänitteiden sijaan (ks. myös Gordon 2005, 105). Myös

tässä tutkimuksessa on jo aiemmin nostettu esille, että esimerkiksi Suomessa hyväkään äänitemyynti ei välttämättä takaa vielä artistille tuottoa. Tässäkin va-
lossa Schultzin esittelemää mallia voitaneen arvioida positiivisesti.

Toimiakseen tällaisen mallin on täytettävä kaksi tärkeää kriteeriä: ”vahvan linkin -kriteeri” ja ”tuottavuuskriteeri”. Vahvalla linkillä tarkoitetaan ensinnäkin sitä, että musiikin, tai muun tuotteen, vapaan saatavuuden on oltava sidottuna sellaiseen tuotteeseen, joka tuottaa kassavirtaa. Lisäksi yhteyden näiden kahden välillä on oltava niin vahva, että vapaa tuote kasvattaa kuluttajien halua kuluttaa maksullista tuotetta. Linkin vahvistamiseksi tulisi pyrkiä rakentamaan ns. komplementtituotteita eli tuotteita, jotka täydentävät toisiaan. Tällöin ideaksi muodostuisi se, että maksullinen tuote täydentäisi vapaasti saatavilla olevan tuotteen, tässä tapauksessa siis äänitteen tai tallenteen. Täten kuluttajien halu ja tarve hankkia myös maksullinen tuote lisääntyisi. Maksullinen tuote tulisi luonnollisesti olla luonteeltaan sellainen, jota ei voi kopioida. Komplementtituotteen vaihtoehtona voidaan käyttää testausta, jolloin kuluttajilla on mahdollisuus ilmaiseksi tutustua tuotteisiin tai palveluihin ennen lopullisen ostopäätöksen tekemistä. (Schultz 2008, 708–712.)

Cohen (2010) kannustaa ja suorastaan vaatii musiikin tekijöitä näkemään digitaaliset kappaleet, yhdistettynä sosiaalisiin medioihin, loistavina markkinointi- ja promootiovälineinä. Schultzin (2008, 708–712) mukaan tulee kuitenkin huomata, että myös testauksen kohdalla on oltava olemassa linkki, joka johtaa kuluttajat maksullisten tuotteiden tai palveluiden pariin. Lisäksi maksullisten tuotteiden tai palveluiden on oltava huomattavasti parempia ja tarjottava kuluttajille jotain yliveraista testattavaan tuotteeseen nähden, jotta malli toimisi (Schultz 2008, 708–712).

Tuottavuuskriteerillä taas tarkoitetaan sitä, että mallin maksullisen puolen on oltava niin tuottava, että se kattaa sekä vapaasta jakelusta että maksullisesta tuotteesta tai palvelusta aiheutuneet kulut ja tuottaa mahdollisesti myös voittoa. Jotta malli voisi toimia, on molempien, sekä vahvan linkin- että tuottavuuskriteerin toteuduttava yhtä aikaa. (Schultz 2008, 708–712.)

Vaikka tämänkaltaisesta mallista on löydettävissä positiivisiakin piirteitä musiikin alalla, kuten testaaminen ja sen tuoma asiakaslähtöisyys, on malli tietyiltä osin myös toimimaton. Ensinnäkin linkki ilmaisten äänitteiden ja konserttimyyntin välillä ei näyttäisi olevan riittävän vahva. Komplementtituotteen ehto ei siis täyty. Asiakkaiden ei tarvitse ostaa konserttilippua voidakseen kuluttaa äänitettä. Tällöin äänitteestä tulee vain kallis markkinointityökalu. Lisäksi konserttimyyneillä on hyvin hankalaa kattaa äänitteiden valmistuksesta aiheutuvia kuluja. Konserttilippujen hinnoissa ei ole kovin paljoa nostovaraa ja myös jo edellä esitelty esittävien taiteiden kustannuskriisi (Baumolin tauti) vaikuttaa rajoittavasti tuottavuuteen. (Schultz 2008, 721–728.)

Myös Kimpel (2005) suhteutuu negatiivisesti musiikin vapaaseen jakeluun. Hänen mielestään äänitteen tekemiseen sitoutuu niin paljon resursseja, että olisi järjetöntä jakaa sitä ilman korvausta ympäriinsä. Samalla, jos musiikkia on rajoittomasti saatavilla ilman korvausta, oma tuotos saattaa hukkua massaan. Tällöin olisi parempi suunnitella ja luoda tarkasti tietyt verkostot, joita pitkin musiikkia olisi kannattavampaa jakaa. Kimpel (2005.)

Yleisesti musiikin vapaata saatavuutta pohdittaessa voidaan myös kohdata tiettyjä ongelmia. Musiikin vapaa saatavuus voisi johtaa siihen, että musiikin arvostus kuluttajien mielissä laskee. Tällöin ne mallit ja toimijat, jotka yhä perustavat toimintansa maksulliseen musiikkiin voisivat menettää asemiaan ja niiden elämä saattaisi muodostua hyvin haasteelliseksi. Voisi jopa käydä niin, että kannustimet tuottaa musiikkia katoaisivat. (Fox 2004, 208.) Tämä voisi taas vaikuttaa negatiivisesti tarjolle tulevan musiikin laatuun, määrään ja monimuotoisuuteen.

Tutustumisen arvoisia teoksia laajemmin (myös musiikin) ilmaiseen jakeiluun sekä perinteisten tuotteiden siirtymisestä verkkoon ja siihen kiinnittyviin ilmiöihin liittyen ovat Chris Andersonin vuonna 2006 julkaistu ”The Long Tail: How Endless Choice is Creating Unlimited Demand” ja vuonna 2009 julkaistu ”Free: The Future of a Radical Price”.

4.5 Perinteistä arvoketjua mukailevat uudet mallit

Osin jo edellä esille tulleeseen liittyen, sitä hieman täydentäen ja joitain uusien näkökulmia esiin nostoen tässä luvussa tarkastellaan enemmän perinteisen arvoketjun ympärille muodostuneita uusia toimintatapoja. Nyt ei niinkään liikuta digitaalisessa maailmassa, vaikka sillä tietty rooli tässäkin on, vaan enemmän toiminnan järjestämiseen liittyvällä tasolla. Cohen (2010) nostaa esille neljä eri toimintavaihtoehtoa, joita toimija, joka haluaa saada aikaan liiketoimintaa musiikilla, voi tässä musiikin alan murroksessa hyödyntää. Ensimmäiseksi hän tunnistaa täysin perinteisen arvoketjun mukaisen toimintatavan, jossa musiikin tekijä saa musiikkinsa esille levy-yhtiön kautta. Toiseksi hän puhuu asiakkaiden mikrorahoituksesta. Näitä kahta on jo sivuttu tässä tutkimuksessa, joten niihin ei enää tarkemmin keskitytä. Kolmanneksi hän nostaa esille ulkopuoliseen investointiin luottamisen ja neljänneksi tee-se-itse-näkökulman. Se mikä toimintamalli kenellekin on sopiva, riippuu hänen mukaansa esimerkiksi siitä, missä kohtaa uraansa musiikin tekijä on ja minne hän haluaa mennä. (Cohen 2010.)

Musiikin ala on siis perinteisesti noudattanut mallia, jossa musiikki pääsääntöisesti tulee kustannetuksi ja jaelluksi levy-yhtiön toimesta. Nyt alalle on kuitenkin alkanut virrata jonkin verran ulkopuolisia toimijoita, jotka ovat ottaneet hoitaakseen musiikin kustantamisen ja jakelun. Ilmiö on ollut havaittavissa erityisesti Yhdysvalloissa. Muutamia isot artistit ovat tehneet sopimuksia muiden suurten yhtiöiden kuin levy-yhtiöiden kanssa ja antaneet näille yhtiöille yksinoikeuden musiikkinsa myymiseen. Esimerkkejä näistä ovat mm. Eaglesin ja AC/DC:n sopimukset myymäläjätti Wal-Martin kanssa, Paul McCartneyn ja Joni Mitchellin sopimukset kahvilaketju Starbucksin kanssa, Spice Girlsin sopimus vaatevalmistaja Victoria’s Secretin kanssa sekä Madonnan ja Jay-Z:n sopimukset konserttijärjestäjä Live Nationin kanssa. Sopimukset voivat sisältää oikeuden myydä artistin äänitteitä yksinoikeudella tai sitten kattaa kaiken artis-

tin ympärille rakentuvan liiketoiminnan konserteista ja oheistuotemyynneistä lähtien. Etuna tämänkaltaisissa malleissa on, että jättämällä, yleensä suurimman osuuden tuloista kaappaavat, levy-yhtiöt pois ketjusta, pääsevät artisti ja sopimuksen toinen osapuoli jakamaan keskenään suurempaa osuutta ja täten molemmat hyötyvät. Lisäksi sekä artistit että uudet sopimuskumppanit ovat saaneet osakseen paljon positiivista huomiota mallin uutuuden vuoksi. (Schultz 2008, 692–693, 697.)

Toinen Cohenin (2010) esittelemä idea oli siis tee-se-itse-näkökulma. Tässä musiikin tekijä pyrkii huolehtimaan mahdollisimman monesta arvoketjun palasesta itse ja täten ohjaamaan kaikki musiikista syntyvät tulovirrat itselleen. Hieman samaan sarjaan tämän sekä myös edellä olevan kanssa menevät levy-yhtiöiden viime vuosina käyttöönsä lanseeraamat 360-asteiset sopimukset. Näillä tarkoitetaan sitä, että levy-yhtiöt pyrkivät tekemään kiinnittämiensä artistien kanssa kaiken kattavia sopimuksia, jolloin ne pystyvät saavuttamaan tuloja laajemmalla alueella kuin pelkistä äänitteistä. Tällöin ennen levy-yhtiöiden ulkopuolelle jääneet konsertti- sekä oheistuotemyynnit tulevat myös osaksi niiden liiketoimintaa. Levy-yhtiöistä olisi siis näin tulossa ennemminkin kattavasti musiikki sisältöä tarjoavia yrityksiä kuin pelkkään ääniteliiketoimintaan keskittyviä. 360-ajattelu on vielä niin uusi, ettei sen kannattavuudesta ole saatavilla tarkkoja lukuja, mutta eräiden arvioiden mukaan mallista hyötyisivät sekä yhtiöt että artistit. Yhtiöt luonnollisesti sitä kautta, että niiden tulonlähteet lisääntyvät sekä artistit sitä kautta, että kun yhtiöt hyötyvät mallin mukaan artisteista aikaisempaa enemmän, niin ne olisivat myös halukkaampia investoimaan artisteihin pidemmällä tähtäimellä ja täten artistien elinkaaret pitenisivät. (Schultz 2008, 700.) Pitänee kuitenkin muistaa, että levy-yhtiöt ovat edelleen tekemässä liiketoimintaa ja täten ne etsivät katalogeihinsa mahdollisimman tuottoisia artisteja. Tällöin on ehkä syytä epäillä, että ne artistit, jotka eivät täytä yhtiöiden asettamia tuottokriteereitä, eivät tule välttämättä saamaan yhtään pitempiaikaista huomiota yhtiöiltä kuin ennenkään. Täten malli voi olla musiikin tekijän kannalta jopa entistä epäedullisempi, kun tulot jotka ovat ennen virranneet levy-yhtiön ohi (konsertit, oheistuotteet) eivät enää samassa määrin tavoita musiikin tekijää.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten kyseessä oleva tutkimus toteutettiin, miten aineisto kerättiin ja analysoitiin. Lisäksi pohditaan tutkimuksen yleistä luotettavuutta. Luvussa kuvataan myös tutkimuksen kohteena ollut yritys ja sen liiketoimintaan liittyvät oleelliset seikat.

5.1 Tutkimusote ja -strategia

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän perusteena on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi 2003b, 152). Tässä tutkimuksessa perusteena oli siis kohdeyrityksessä tapahtuneiden todellisten muutosten ja niiden seurauksien kuvaaminen. Tapaustutkimus keskittyy strategiana yksittäiseen tapaukseen tai toisiinsa suhteessa oleviin pieneen joukkoon tapauksia ja analysoi sekä etsii tietoa näistä perusteellisesti. Tämän avulla voidaan saada tietoa monimutkaisistakin ilmiöistä. (Hirsjärvi 2003b, 123.) Tällaisia tapauksia voivat esimerkiksi olla prosessit, organisaatiot, alueet tai tapahtumat (Yin 2003, 1–2). Tässä tutkimuksessa yrityksen vanha liiketoimintamalli ja uusi liiketoimintamalli edustivat kahta erillistä tapausta, joista etsittiin tietoa ja joita verrattiin toisiinsa. Lisäksi saadun tiedon perusteella pohdittiin yritykselle vaihtoehtoisia toimintamalleja.

Yleisesti tutkimusten tarkoituksena on kuvailla, selittää, ennustaa tai kartoittaa jotain tutkimuskohdetta tietyn strategian avulla (Hirsjärvi 2003b, 128). Tässä tutkimuksessa pyrittiin sekä kuvailemaan että kartoittamaan: kuvailtiin kohdeyrityksen tilannetta ja sitä, mikä johti liiketoimintamallin muuttamiseen sekä kartoitettiin uusia näkökulmia uusien liiketoimintamallien muodossa. Tiivistäen, tässä tutkimuksessa tutustuttiin siis toimeksiantajayrityksen elämään tapaustutkimuksen strategiaa käyttäen.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tiedonkeruun lähteenä käytetään ihmistä ja tutkimusjoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Aineistoa

kerätään laadullisin menetelmin keskustelemalla tutkittavien kanssa ja havain-
toja tehden ennemmin kuin tarkasti mittaamalla. Näin saadaan selville esimer-
kiksi tutkimuksen kohteena olevien näkökulmat asiaan. (Hirsjärvi 2003b, 155.)
Näistä lähtökohdista toteutettiin myös tämän tutkimuksen aineiston hankinta.

5.2 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelututkimuksella, jolloin saatiin tietoa moni-
tahoisesti ja monelta eri kantilta. Tarkemmin määriteltynä tutkimuksessa käy-
tettiin teemahaastattelua sekä eräänlaista teemahaastattelun ja avoimen haastat-
telun välimuotoa. Välimuodolla tässä tarkoitetaan erityisesti kohdeyrittäjien
haastatteluja, jotka etenivät tiettyjen teemojen mukaan, mutta teemoista oli sal-
littua poiketa, jos haastateltavilla esimerkiksi syntyi idea jostain joka liittyi ai-
heeseen, muttei täysin teemoihin. Juuri tämän vuoksi rajan vetoa teemahaastat-
telun ja avoimen haastattelun välille on vaikea tehdä.

Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä
siinä aiempien tutkimusten ja aiheeseen tutustumisen pohjalta valmistellut ai-
hepiirit, teemat, ohjaavat keskustelua, vaikka niissä liikutaankin joustavasti il-
man tiukkaa etenemisreittiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66.) Teemahaas-
tattelun kohdalla puhutaan usein ns. puolistrukturoidusta haastattelusta. Puoli-
strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat yleensä kaikille haastattelijaille
samat, mutta kysymysten järjestys saattaa vaihdella eikä vastauksia ole sidottu
vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin.
Teemahaastattelun teemat muodostetaan yleensä kirjallisuuden ja aikaisemman
tutkimustiedon perusteella. Tarkoituksena ei ole laatia yksityiskohtaista kysy-
mysluettelo, vaan teema-alueuettelo. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66.)

Avoin haastattelu taas muistuttaa tavallista keskustelua, jossa keskustelun
kohteena on tietty aihe, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi jo-
kaista teemaa. Jos avoimia haastatteluja tehdään samalle haastateltavalle useita,
voidaan puhua myös syvähaastattelusta. (Eskola & Suoranta 1998, 87–88.) Tässä
tutkimuksessa tarkoituksena oli saada aikaan haastateltavien kanssa keskuste-
lunomainen tilanne, jossa haastateltavien todellisia tuntemuksia saatiin selvitet-
tyä ja varsinkin haluttiin löytää vastauksia tutkimuksen kannalta oleellisiin ky-
symyksiin. Tämä puoltaa myös haastattelun valitsemista aineistonkeruumene-
telmäksi. Tutkittavasta aiheesta haluttiin saada syvempää, tarkempaa, paikalli-
sempaa ja ajankohtaisempaa informaatiota, mitä kirjallisuus ja aiemmat tutki-
mukset tarjoavat. Lisäksi tutkimuksen kohteena olevan pk-yrityksen liiketoiminta
ei olisi ollut mitenkään muuten selvitettävissä, koska yrityksestä ei ole
olemassa juuri dokumentoitua tietoa.

Tutkittavan yrityksen kohdalla tutkimus eteni niin, että tutkija laati yri-
tykselle ensin liiketoimintasuunnitelman, jossa kattavasti kuvataan yrityksen
liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelma laadittiin haastattelujen pohjalta ja
osakseen myös yhteistyössä yrittäjien kanssa. Yrittäjille lähetettiin etukäteen

kulloistakin haastattelua koskeva alustava suunnitelma/runko, jossa esitettiin käsiteltävät kysymykset sekä avattiin niitä hieman, jotta molemmat osapuolet puhuisivat suunnilleen samasta asiasta. Haastattelusuunnitelmat löytyvät tarkemmin liitteestä 1.

Tutkimuksen toisena kohteena olivat asiantuntijoiden näkemykset musiikin alan tulevaisuudesta. Näkemyksiä oli tarkoitus verrata myös siihen, miten ne tukevat case-yrityksen ajatuksia sekä teorioiden esittämiä malleja. Haastateltaviksi valittiin Suomen Ohjelmatoimistot ja Agentit ry:n hallituksen puheenjohtaja Markku Laaksonen, Muusikoiden liiton lakimies Lottaliina Lehtinen sekä Warner Musicin Business Development Manager Jani Jalonen. Haastateltavia valittaessa pyrittiin pitämään mielessä työn tavoitteet ja haastateltavat valittiin harkiten. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaankin harkinnanvaraisesta otannasta, jolloin haastateltavia ei valita satunnaisesti, vaan harkintaa käyttäen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58–59). Tuomen ja Sarajärven (2009, 85–86) mukaan harkinta liittyy yleensä haastateltavien asiantuntemukseen ja kokemukseen kohdeilmioista. Jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59). Haastateltavien määrää pohdittaessa puhutaan saturaatiosta eli aineiston kylläntymisestä. Saturaatio on tilanne, jolloin uudet haastateltavat eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin valitsemaan asiantuntijoita hieman eri tehtävistä ja organisaatioista musiikin aloilta, jotta saatiin kattavampi kuvaus alasta. Samoin pyrittiin siihen, että haastateltavat edustaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen kannalta olennaisia kysymyksiä. Saturaation kannalta haastateltavia olisi voinut varmasti olla enemmänkin, mutta alan ollessa muutenkin monimutkainen ja pirstaleinen, haluttiin välttyä tilanteelta, jossa haastateltavia olisi liikaa ja aineisto voisi muodostua hallitsemattomaksi. Seuraavassa perustellaan haastatteluvalintoja tarkemmin.

Ohjelmatoimistojen liiton puheenjohtajalla, Markku Laaksosella, nähtiin olevan johtava näkemys ohjelmatoimistoalan, jolla siis myös kohdeyritys toimii, tulevaisuudesta. Sitä kautta uskottiin saatavan tietoa mahdollisista tulevista liiketoimintamahdollisuuksista ja malleista sekä alan viimeisimmistä suuntauksista. Muusikoiden liiton lakimies, Lottaliina Lehtinen, taas vastaa työssään erityisesti keikkamuusikoiden asioista ja hänellä uskottiin olevan tietoa siitä, miten alan ammatin harjoittajat organisoivat toimintaansa nyt ja jatkossa. Täten toivottiin, että löydettäisiin ehkä vastauksia myös yrittäjyyteen liittyviin kysymyksiin alalla. Lehtinen on myös itse tutkinut musiikin alaa ja siksi uskottiin, että hänellä on alasta kattava näkemys. Business Development Manager Jani Jalonen taas on tietyllä tapaa musiikin alan keskiössä työskentelemällä suuren levy-yhtiön liiketoiminnan kehittämisen parissa. Hänellä uskottiin olevan kattava kuva musiikin tulevaisuuden markkinoista sekä tietoa alan näkymistä suuremmassa skaalassa. Lisäksi hänen näkemyksiensä nähtiin etukäteen tukevan tai kumoavan parhaiten tutkimuksen teoreettista taustaa ja uskottiin, että näin saataisiin käytännön ja toimialan todellisuuden näkökulma täydentämään teoreettista keskustelua. Hänen kauttaan oli siis mahdollisuus hahmottaa, millaisia

liiketoimintamalleja ja -mahdollisuuksia alan suuret toimijat ovat havainneet ja ottaneet käyttöönsä.

Tämä osa tutkimuksesta toteutettiin tiukemmin teemahaastattelulle ominaisia piirteitä noudattaen, mutta hieman eri teemoilla kuin yrittäjiä koskevat. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin samanmuotoinen teemahaastattelurunko (liite 2). Teemoissa pyrittiin pysymään tiukemmin kuin yrittäjien haastatteluiden kohdalla, koska haluttiin saada tarkempaa tietoa alan tilasta, näkymistä, mahdollisuuksista sekä mahdollisista liiketoimintamalleista eikä niinkään pyritty selvittämään yhtä laajaa kokonaisuutta, kuin kohdeyrityksen tapauksessa. Teemahaastattelulla uskottiin siis saatavan tarkempaa tietoa kuin avoimella haastattelulla. Teemoista annettiin kuitenkin vapaus poiketa, jos tilanne sen vaati.

Yllä esiteltyjen menetelmien perusteella saatiin tuotetuksi kolme erilaista aineistoa. Ensinnäkin yrittäjiä haastatteleamalla saatiin koostettua liiketoimintasuunnitelma, jota voitiin käyttää aineistona kuvaamaan yrityksen liiketoimintaa. Toiseksi ne haastattelut, joiden perusteella liiketoimintasuunnitelma laadittiin, sisälsivät myös paljon muuta tietoa. Tietoa saatiin esimerkiksi yrittäjien asenteista, arvoista ja näkemyksistä yleensä. Kolmanneksi aineistoksi saatiin teemahaastattelujen perusteella koostetut asiantuntijanäkemykset. Yrittäjien haastattelut kestivät yhteensä noin 4 tuntia ja muodostivat litteroitua tekstiä noin 60 sivua. Asiantuntijahaastattelut kestivät kukin noin 50 minuuttia ja muodostivat litteroitua tekstiä noin 35 sivua.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tärkeä vaihe. Se on se huipentuma, johon tähdättiin tutkimusta aloitettaessa. Analyysivaiheessa tutkija saa selville millaisia vastauksia tutkimuksen ongelmiin on saatu. (Hirsjärvi 2003a, 207.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että erilaisia aineiston analyysitapoja on monia, mutta standardoituja tekniikoita on varsin vähän (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Kvalitatiivisten aineistojen analyysitavoille on myös tyypillistä, että ne ovat hajallaan eri tieteenaloilla. Huolimatta näistä ”ongelmista”, jo aavistus erilaisista mahdollisuuksista analyysin tekemiselle auttaa eteenpäin oman aineiston kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 161.) Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla aineistoa tiivistetään hävittämättä kuitenkaan sen sisältämää informaatiota. Itse asiassa tavoite on juuri päinvastainen eli aineiston informaatioarvoa pyritään kasvattamaan luomalla laajasta ja hajanaisesta aineistosta selkeämpää. (Eskola & Suoranta 1998, 138.)

Eskola ja Suoranta (1998, 161) jakavat laadullisen aineiston analyysitavat kuuteen eri kategoriaan: 1) kvantitatiiviset analyysitekniikat, 2) teemoittelu, 3) tyypittely, 4) sisällönerrittely, 5) diskursiiviset analyysitavat ja 6) keskusteluanalyysi. Tässä tutkimuksessa on käytetty teemoitteluun perustuvaa analysointi

tapaa. Sen nähtiin sopivan tähän tutkimukseen hyvin, koska Eskolan ja Suoran (1998, 153) mukaan teemoittelulla tarkoitetaan aineiston järjestämistä esimerkiksi teemahaastattelussa käytettyjen teemojen alle. Ennen teemoittelun aloittamista haastatteluaineisto on kuitenkin muutettava tekstimuotoon (Eskola & Suoranta 1998, 151).

Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut nauhoitettiin ja analyysin alkuvaiheessa litteroitiin tekstiksi. Koska haastattelija saattoi esittää haastattelutilanteessa tarkentavia kysymyksiä, purettiin koko haastatteludialogi auki. Tutkimuksessa käytettyjen teemahaastatteluiden teemat johdettiin pääsääntöisesti kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista ja siitä, mitä pidettiin tutkimusongelman kannalta oleellisena. Teemahaastatteluin hankitun aineiston käsittelyä voitiin lähestyä teemoittain tapahtuvan luokittelun tavoin. Aineistot koodattiin haastattelurunkoja hyväksi käyttäen isompiin kokonaisuuksiin ja seulottiin esiin asioita, jotka kertoivat tutkimusongelman kannalta oleellisista asioista. Kun aineisto oli saatu teemoiteltua, voitiin jatkaa eri haastateltavien vastausten ja teemojen pohjalta tehtyyn synteisiin, josta haettiin tulkintoja ja vastauksia tutkimusongelman kannalta oleellisiin kysymyksiin sekä tukea ja argumentteja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

5.4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen tekoon liittyy aspekteja, jotka ovat luonteeltaan filosofisia. Tutkimus sisältää aina huomattavan määrän piileviä oletuksia, jotka koskevat mm. ihmistä, maailmaa ja tiedonhankintaa. Nämä oletukset vaikuttavat esimerkiksi tutkimuksessa tehtyihin ratkaisuihin ja tulkintoihin sekä niiden perusteluihin. Tutkimukseen liittyvät filosofiset kysymykset koskevat yhtäläillä niin teoreettisen ja filosofisen kuin myös empiirisen tutkimuksen tekijää. (Hirsjärvi 2003b, 117.)

Tutkimuksen teon taustalla vaikuttavat neljä tieteenfilosofian aluetta, jotka ovat ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Erityisen tärkeiksi näistä nähdään ontologiset ja epistemologiset käsitykset, jotka määrittävät käsitystä tutkimuskohteesta sekä metodin pätevyydestä ja valinnasta. (Hirsjärvi 2003b, 117–118.) Ontologialla ja epistemologialla nähdään olevan merkitystä tutkimuksen luotettavuuden kannalta ja seuraavaksi näitä kahta tarkastellaan hieman lähemmin.

Ontologia perustuu kysymyksiin todellisuuden luonteesta. Tieteellisessä tutkimuksessa oleellista on pohtia millainen tutkittava ilmiö on luonteeltaan, mikä on todellista ja mitä voidaan pitää todisteina. (Hirsjärvi 2003b, 118.) Tässä tutkimuksessa ontologisenä lähtökohtana voidaan pitää todellisuuden subjektiivisuutta. Ensinnäkin haastateltavien näkemykset musiikin alan tulevaisuudesta edustavat heidän subjektiivista käsitystään asiasta. Jotkut muut asiantun-

tijat saattavat nähdä asian toisin. Toisaalta myös työn lopputuloksena työstetty analyysi kohdeyrityksen liiketoiminnasta sekä toimintaehdotukset pienelle musiikin alan yritykselle edustavat tutkijan näkemystä, joka perustuu kirjallisuuteen sekä haastatteluihin. Voidaan sanoa, että tämä tutkimus antaa todellisen kuvan tutkittavasta yrityksestä ja ilmiöstä tässä hetkessä ja kontekstissa, mutta on varmasti tulkittavissa myös toisin.

Epistemologia taas käsittelee tietämisen alkuperää ja sen luonnetta sekä tiedon muodostamista. Se ottaa kantaa kysymyksiin tutkijan ja tutkittavan kohteen välisiin suhteisiin sekä pohtii arvojen merkitystä ilmiöiden ymmärtämisessä. (Hirsjärvi 2003b, 118.) Tässä työssä epistemologisten taustaoletusten nähdään saavuttavan huomattavaa merkitystä. Kuten työn aikaisemmissa luvuissa on tullut ilmi, on kulttuuri ja musiikki sen osana itsessään hyvin arvolutautunut ja ei aina kaikilta osin täysin taloustieteiden lainalaisuuksien alle soveltuvaa. Tutkija itse on enemmän taloustieteilijä kuin muusikko, mutta kuitenkin vahvasti tekemisissä musiikin ja muusikoiden kanssa ja tämän vuoksi mahdollisesti suhtautuu musiikkiin muutenkin kuin myytävänä tuotteena. Lisäksi esimerkiksi vertaisverkkojen käyttö ja musiikin ilmainen lataaminen ovat pitkälti asennekysymyksiä – joidenkin mielestä sen voi rinnastaa varastamiseen, kun toiset eivät näe sitä mitenkään negatiivisena. Nämä yllä mainitut tekijät aiheuttavat sen, että tutkijalla on tietyt mielipiteet, asenteet ja tunteet tutkimuskohteesta. Nämä vastaavasti vaikuttavat siihen miten tutkimuskohdetta on tulkittu. Tämä on kuitenkin pyritty tiedostamaan tutkimuksen aikana ja yritetty suhtautua löydöksiin objektiivisesti, jotta näiden lähtökohtien vaikutus olisi mahdollisimman pieni.

5.4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustuloksen toistettavuutta. Vastakohtana toistettavuudelle on sattumanvaraisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toteutettaessa sama tutkimus tai mittaus uudelleen, on tutkimus reliabeeli, jos saadaan samat tulokset kuin edellisellä mittauskerralla. Validiteetti taas tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti kytkee teoreettiset ja empiiriset määritelmät yhteen. (Uusitalo 2001, 84–86.) Reliabiliteetin ja validiteetin käyttöä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteina on kuitenkin kritisoitu, koska termit ovat pääsääntöisesti lähtöisin kvantitatiivisen tutkimuksen puolelta (esim. Mäkelä 1990; Eskolan & Suorannan 1998, 212 mukaan).

Vaikka reliabiliteetti ja validiteetti eivät sinällään soveltuisikaan laadulliseen tutkimukseen, on Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 189) mukaan myös laadullisessa tutkimuksessa tiettyjä luotettavuussääntöjä. Heidän mukaansa lähimmäksi perinteistä reliabeeliuden käsitettä päästään alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Tällöin tutkimuksen reliabeelisuus koskee enemmän tutkijan toimintaa kuin esimerkiksi haastateltavien vastauksia. Tutkijan kyky analysoida aineistoa, ottaa kaikki aineisto huomioon sekä heijastaa tuloksissa haastateltavien ajatusmaailmaa ovat reliabiliteetin kannalta olennaisimpia asioita. (Hirsjärvi

& Hurme 2001, 189.) Perinteisen validiuden sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas on Bloorin (1997) mukaan pääsääntöisesti kaksi eri toimintatapaa. Ensinnäkin voidaan käyttää triangulaatiota, jolloin yhdellä menetelmällä, esimerkiksi haastattelemalla, kerättyä tietoa verrataan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Jos erillisten aineistojen väliltä löydetään yksimielisyyttä, voidaan katsoa, että haastateltavan antama tieto, käsitys tai tulkinta on saanut luotettavuutta. On kuitenkin huomioitava vielä se, että haastateltavien käsitykset samasta asiasta voivat vaihdella lyhyenkin ajan sisällä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.) Toinen laadullisen tutkimuksen validointitapa on osoittaa vastaavuus tutkijan ja haastateltavien tulkintojen välillä. Tällöin Janesickin (1994) mukaan puhutaan uskottavuuden määrittämisestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastateltavat saavat tutustua tutkijan tulkintoihin väärinkäsitysten välttämiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin nostamaan huolellisella aineiston käsittelyllä. Aineistot nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti ja aineistoa käsiteltäessä otettiin koko aineisto huomioon. Haastateltavien ajatusmaailmasta oli paikoitellen hankala saada tarkkaa otetta, mutta esimerkiksi kohdeyrityksestä laaditun liiketoimintasuunnitelman kohdalla toteutettiin yhteistyötä yrittäjien kanssa, jotta aineisto saatiin vastaamaan todellisuutta mahdollisimman pitkälle. Tutkija myös tutustui aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tarkasti ja teki kohdeyrityksen toimintaympäristön itselleen tutuksi ennen aineiston analysointia. Tämän nähdään nostavan työn luotettavuutta. Toisaalta taas musiikki liiketoimintaympäristönä oli etukäteen tutkijalle suhteellisen vieras. Tämä saattoi johtaa siihen, että huolimatta huolellisesta aiheeseen tutustumisesta, jotkin alan käytännöt ja lainalaisuudet saattoivat avautua tutkijalla puutteellisina. Tämä taas saattoi aiheuttaa esimerkiksi väärin tulkintojen tai tarpeettomien yleistysten teon.

Triangulaatio pyrittiin ottamaan huomioon haastattelemalla musiikin alan ammattilaisia musiikin eri toimialoilta ja tehtävistä. Tällöin pystyttiin etsimään yhteneväisyyksiä aineistojen väliltä. Validiteetin kannalta on huomattava asia esimerkiksi, että suuren levy-yhtiön edustaja ja esiintyvien pienmuusikoiden edustaja näkevät musiikin tulevaisuuden tietyiltä osin samalla tavalla. Triangulaatioon voidaan liittää myös haastateltavien ajatusten yhtyminen aiheen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Validiteettia pyrittiin parantamaan myös antamalla tutkimuksen haastateltavia koskevat osuudet ja yhteenveto tuloksista heille tarkastettavaksi ennen tutkimuksen julkaisemista. Täten pystyttiin välttämään tutkijan tekemät tulkintavirheet.

5.5 Case-yrityksen kuvaus: Kumina Music Oy

Tässä luvussa tutustutaan kohdeyritykseen, Kumina Music Oy:öön, yrittäjien sekä liikeidean, liiketoimintamallin ja keskeisimpien strategioiden kautta. Kohde yrityksen kuvaus eli tämä luku on koostettu aineistosta, joka on hankittu yrittäjiä haastatteleamalla sekä heidän kanssaan yhteistyössä luodun liiketoimintasuunnitelman pohjalta. Kumina Music Oy on hiljattain hieman muuttanut toimintatapaansa ja liiketoimintamalliaan ja tässä kohtaa esitetään yrityksen nykytila. Jäljempänä tässä tutkimuksessa on tarkoitus vertailla yrityksen uutta ja vanhaa liiketoimintamallia keskenään ja täten myös vanha malli tullaan esittelemään tiivistetysti luvussa 6.3.

5.5.1 Yrittäjät

Kumina Music Oy on kahden yrittäjän, Olli Peuhun ja Tessa Virran, muodostama yritys. He yhdessä omistavat yrityksen sekä vastaavat sen johtamisesta ja operatiivisesta toiminnasta. Heiltä molemmilta löytyy Kumina Music Oy:n toimintaan hyvin soveltuvaa koulutusta, kokemusta, kontakteja sekä ennen kaikkea osaamista.

Olli Peuhu on pitkänlinjan muusikko soittimenaan kontrabasso. Olli on suorittanut tutkinnon Oulunkylän Pop & Jazz konservatoriosta, lisäksi hän on toiminut Sibelius akatemiassa pedagogiikkaoppilaana, suorittanut erilaisia kursseja tuottajan työhön ja markkinointiin liittyen sekä opiskelee tällä hetkellä Jyväskylän avoimessa yliopistossa liiketoimintaa tukevia kursseja. Olli vastaa Kumina Oy:ssä strategioista, myynnistä ja markkinoinnista, käytännön asioiden hoitamisesta sekä tuotannosta. Ollilla on yli 15 vuoden kokemus oman yrityksen pyörittämisestä.

Tessa Virta on pianisti ja laulaja. Hän on koulutukseltaan musiikin maisteri. Tessa on johtanut omaa orkesteriaan vuodesta 1990 ja toiminut myös muusikkona, sovittajana sekä kapellimestarina useiden eturivin artistien yhtyeissä. Esiintymisten lisäksi Tessa on tehnyt sävellyksiä ja sovituksia big bändeille, sinfoniaorkestereille, lauluyhtyeille, teatteriesityksiin sekä useille eri kokoonpanoille. Kumina Music Oy:ssä Tessan vastuulla on tuotteiden ja palveluiden sisältö sekä suunnittelu. Tessa siis säveltää ja sovittaa kappaleet ja vastaa myös siitä, että niitä esittämään saadaan paras mahdollinen kokoonpano.

Tuote- ja palveluosaaminen sekä kumppanuuksien hallinta ovat Kumina Music Oy:n ehdotonta ydinosaamista. 15-vuoden kokemus alalta, korkeatasoiset esiintymisareenat ja julkaisut uran varrelta sekä nimekkäät yhteistyökumppanit argumentoivat hyvin vahvasti ammattiosaamisen ja sosiaalisten taitojen korkeasta tasosta.

5.5.2 Liikeidea

Kumina Music Oy:n liikeidea on koostettu liikeidealle tyypillisistä neljästä eri kysymyksestä, jotka ovat: kenelle, miksi, mitä ja miten. Kysymykset vastaavat täten käsitteitä markkinalohko, asiakashyöty/imago, tuotejärjestelmä sekä tapa toimia. Liikeidean käsitteeseen on liitetty myös toiminta-ajatus, joka määrittää yrityksen perimmäisen olemassa olon tarkoituksen.

Toiminta-ajatus. Kumina Music Oy lähtee toiminnassaan kahden erilaisen asiakaskunnan tarpeiden tyydyttämisestä. Ensimmäinen heidän kohdeasiakasryhmistään on yksityiset kuluttajat, jotka käyvät konserteissa ja ostavat äänitteitä sekä oheistuotteita. Yksityiset kuluttajat nähdään myös siksi asiakasryhmäksi, jota yhtiö ensisijaisesti haluaa palvella ja jonka piirissä se haluaa toimia. Tarpeiden kautta asiaa lähestyttäessä tämän ryhmän perustarpeiksi voidaan nähdä elämyksien kokeminen, arjesta irtaantuminen, viihtyminen ja myös tietynlainen mielikuvien herättäminen muissa ihmisissä, johonkin tiettyyn joukkoon kuulumisen ja samaistuminen. Toinen kohdeasiakasryhmä koostuu yritysasiakkaista, jotka järjestävät tilaisuuksia asiakkailleen, henkilöstölleen, sidosryhmilleen yms. Tämän asiakasryhmän perustarpeeksi voidaan nähdä ihmisten viihtyminen ja sitä kautta positiivisten mielikuvien synnyttäminen tilaisuuden järjestävää yritystä kohtaan. Tilaisuuksia järjestävien yritysten on siis huolehdittava siitä, että ihmiset viihtyvät heidän tilaisuudessaan. Kumina Music Oy on omilla tuotteillaan ja palveluillaan tuottamassa ratkaisua tähän tarpeeseen. Näiden asiakkaiden ja heidän tarpeidensa pohjalta on luotu Kumina Music Oy:n toiminnan perustana oleva toiminta-ajatus: *"tuottaa, markkinoida ja myydä tuotteita ja palveluita, joita tarvitaan ihmisten elämysten ja viihtymisen kokemiseen sekä mielikuvien synnyttämiseen ja vahvistamiseen"*.

Visio. Kumina Music Oy haluaa tuottaa omanlaistaan musiikkia, jonka se itse tunnistaa hyväksi ja laadukkaaksi. Kaikessa toiminnassaan yhtiö haluaa noudattaa ammattitaitoista ja korkealaatuista otetta. Yritys uskoo, että näin se parantaa sekä omia toimintamahdollisuuksiaan, mutta myös kohentaa muidenkin musiikin alan toimijoiden kuvaa oleellisten sidosryhmien mielissä. Täten Kumina Music Oy:n visio on *"nostaa suomalaisten musiikin kuluttajien kulttuuritietoisuutta ja avartaa heidän käsitystään laadukkaasta musiikista sekä edistää ja vahvistaa ammattitaitoisten musiikin alan toimijoiden asemaa markkinoilla"*.

Liikeidea. Kumina Music Oy:n liikeidea on siis muodostettu neljän eri käsitteen kautta, jotka ovat tuotejärjestelmä, markkinalohko, tapa toimia sekä imago ja asiakashyöty. Seuraavaksi tutustutaan näihin hieman tarkemmin. Liikkeelle lähdetään tuotejärjestelmästä.

Kumina Music Oy tuottaa ja esittää musiikkia sekä suunnittelee ja toteuttaa erilaisia ohjelmanumeroita sekä ohjelmistoja. Yrityksen tuotteita voidaan parhaiten lähestyä käyttämällä jakoa kuluttaja- ja yritysasiakkaisiin. Yksityisille kuluttajille yritys tuottaa, esittää ja tarjoaa konsertteja, äänitteitä sekä oheistuotteita. Kuminan tuotanto voi pitää sisällään sekä itse tuotettua musiikkia että muiden säveltäjien, mutta Kumina Music Oy:n valitsemia, kappaleita. Tuotemerkki, jolla tuotteita ja palveluita pääsääntöisesti markkinoidaan ja myydään, on Tessa Virta. Se pitää allaan musiikkia, joka koostuu huokuvista, kauniista ja

vahvoista melodioista, jotka kumpuavat keinuvista ja svengaavista rytmeistä jazzin ja bossa novan synnyinseuduilta. Kumina Music Oy:n tärkein lähitulevaisuuden tavoite on vahvistaa oman tuotemerkinsä kysyntää kuluttajasiakkaiden muodostamalla markkinoilla ja tuotantopanoksia on ohjattu huomattavasti enemmän siihen suuntaan vuodesta 2010 alkaen kuin aikaisemmin. Tällä hetkellä yritys on mm. konserttikiertueella Keski-Suomen alueella ja yrittää saada lisää alueellista tunnettuutta ja sitä kautta lisää kysyntää.

Yritysassiakkaita Kumina Music Oy palvelee laajemmalla tuote- ja palveluvariaatiolla. Tuotteet voivatkin sisältää kaiken tarpeellisen tilaisuuden suunnittelusta tilaisuuden toteuttamiseen. Tilaisuudet voivat pitää sisällään esimerkiksi itse tuotettua taustamusiikkia, konsertin, ohjelmanumeroita, juontamista ja mitä vaan näiden yhdistelmiä asiakkaan tarpeiden mukaan. Vaihtoehtoisesti yritys voi myydä omaa tietotaitoa ja suunnitella ja tuottaa yrityksille tapahtumia. Näiden lisäksi yritys voi tarjota omaa osaamista muiden musiikin alan ammattilaisten käyttöön freelance-pohjalta. Yritys toteuttaa myös produktioita, joissa se itse vastaa tuotannosta ja sovituksista ja käyttää esittämiseen ulkopuolisia solisteja, esimerkiksi joitain julkisuudesta tunnettuja henkilöitä.

Seuraavaksi tarkastellaan Kumina Music Oy:n markkinalohkoa. Kumina Music Oy:n loppuasiakkaat voidaan siis jakaa kahteen eri pääryhmään. Yksityisistä kuluttajista pääkohderyhmänä ovat 50–60 luvulla syntyneet sivistyneet keski-ikäiset aikuiset, joilla on laaja-alainen maailmankatsomus ja kulttuuritausta ja jotka ovat tietoisia ja kiinnostuneita kulttuurista. Tämä kohderyhmä sisältää kuluttajia, jotka ovat nuoruudessaan tottuneet kuulemaan Kumina Music Oy:n tuottaman musiikin kaltaista musiikkia ja voivat kokea siitä vieläkin nostalgiaa ja muita hyvän olon tunteita. Kohderyhmään kuuluvat kuluttajat osaavat arvostaa musiikkia musiikkina ja erottavat laadukkaan tekemisen nykyaikaisesta kertakäyttömusiikista. Heille on tärkeämpää kokea musiikki elämyksenä ja arjen katkaisijana joko konsertissa tai omalla kotisohvalla levysoittimesta kuultuna kuin esimerkiksi jonkin kannettavan soittimen kautta heikko-laatusempaan tiedostona.

Tilaisuuksia järjestävillä yrityksillä (myös yhdistykset ja yhteisöt) tarkoitetaan yrityksiä, jotka järjestävät tilaisuuksia asiakkailleen, henkilöstölleen tai muille sidosryhmilleen. Tällaisia tilaisuuksia voivat olla esimerkiksi yritysjuhlat, asiakasedustus, gaalailat, toimitilojen vihkimiset, pikkujoulut, eläkkeelle jäämiset, palkitsemiset, projektien lopettajaiset, kesäjuhlat jne. Yritysassiakkaita Kumina Music Oy:n pääkohderyhmänä ovat Etelä- ja Keski-Suomessa sijaitsevat 50+ henkeä työllistävät yritykset. Kohdeyritysten henkilöstömäärä on suuntaa antava, mutta mitä isompi yritys on kyseessä, sitä todennäköisempää on, että heillä on mahdollisuus panostaa laadukkaaseen ohjelmistoon yritystilaisuuksien yhteydessä. Kohdeyritysten sijaintia määrittää yksinkertaisesti alueellinen volyyymi mitä tulee yritysten määrään sekä Kuminan oma sijainti. Suurin osa yrityksistä Suomessa on sijoittunut Etelä-Suomeen ja vielä tarkemmin pääkaupunkiseudulle. Kysyntä Etelä-Suomessa on siis huomattavasti suurempaa, mutta niin on luonnollisesti tarjonta ja kilpailukin. Toisaalta kilpailun korkea taso johtaa siihen, että Etelä-Suomessa kysyntä nähdään monipuolisemmaksi, kun yritykset haluavat vuodesta toiseen erilaista ja uutta ohjelmistoa tilaisuuksiinsa.

Tämä suosii erityisesti tuotekehitykseen panostavia toimijoita, kuten Kuminaa. Keski-Suomessa sijaitsevat yritykset ovat taas paremmin ja edullisemmin saavutettavissa Kumina Music Oy:n oman kotipaikan suhteen. Keski-Suomessa on myös toimijoita vähemmän, mikä osaltaan on johtanut siihen, että tilaisuuksia järjestävät yritykset käyttävät samoja toimijoita, joista heillä on jo kokemusta eikä tilaisuuksien sisällön suhteen ole niin suuria vaatimuksia. Tämä aiheuttaa pitempikestoisten asiakassuhteiden synnyn.

Kumina Music Oy:n toimintapa on melko itsenäinen ja se edustaakin hyvin muista riippumatonta mallia ohjelmatoimistosta. Peruseriaatteena on, että kaikissa myytävissä tuotteissa halutaan olla myös itse mukana tuotannossa. Yritykseltä löytyy itseltään kaikki tarvittava kyky, taito ja luovuus suunnitella, tuottaa, toteuttaa ja esittää kappaleita, ohjelmanumeroita, ohjelmistoja sekä tapahtumia. Vastoin perinteisten ohjelmatoimistojen tapaa tuotevalikoima ei sisällä lainkaan tuotteita, joissa ei oltaisi itse myös musiikillisesti mukana.

Kumina Music Oy:llä ei ole yrittäjien lisäksi palkkalistoillaan muita työntekijöitä. Esiintymiset ja äänitykset hoidetaan freelance-muusikoita käyttäen. Näin säilytetään toiminnan joustavuus ja saavutetaan parempi kustannustehokkuus. Hallinnollisista tehtävistä myynti ja markkinointi hoidetaan itse. Markkinointimateriaalien valmistus ja kirjanpito ovat ulkoistettuja toimintoja. Samoin studio- ja äänitemonistuspalvelut ostetaan ulkoa. Kumina käyttää tuottamisessaan ohjelmistoissa tarpeen mukaan myös ulkopuolisia solisteja, jotka useimmiten ovat tunnettuja julkisuuden henkilöitä. Tämä vaatii korkealaatuisen kumppanuusverkoston ylläpitämistä. Samoin yrityksen käyttämät freelance-muusikot, laulavat tarjoilijat, sirkustaiteilijat ym. ovat oman alansa ehdoton huippua ja edellyttävät täten paljon yrityksen verkostojen hallinnalta.

Imagon ja asiakashyödyn kautta perehdytään kysymykseen miksi asiakkaiden tulisi valita Kumina Music Oy:n tuotteet ja palvelut. Kumina Music Oy lähtee toiminnassaan siitä, että se tuottaa sisällöltään sellaisia tuotteita ja palveluita, joiden takana se voi itse uskottavasti seisoa ja joiden uskotaan edistävän kulttuurin kehitystä. Varsinaisia musiikin trendejä ei seurailta, vaan tehdään sitä mitä parhaiten osataan. Keskitytään siis omaan ydinosaan. Asiakkaiden tarpeisiin vastataan laadun, räätälöinnin, palvelun korkean laadun ja joustavuuden keinoin. Seuraavaksi lähestytään Kumina Music Oy:n tuottamaa asiakashyötyä ja tavoittelemaa imagoa ensin yritysasiakkaiden ja sitten kuluttaja-asiakkaiden näkökulmasta. Yritysasiakkaiden kokemaa hyötyä ja Kuminan hakemaa imagoa lähestytään laadun, helppouden ja joustavuuden sekä kontaktien kautta tässä samassa järjestyksessä.

Perinteisillä ohjelmatoimistoilla on yleensä tuotevalikoimissaan useita eri musiikkityylejä edustavia artisteja. Tämä mahdollistaa sen, että asiakkailla on varaa valita toimiston listoilta juuri se artisti, joka heidän tilaisuuteensa sopii. Tämä on perinteisille, ja varsinkin suurille, ohjelmatoimistoille huomattava kilpailuetu. Mutta tässä mallissa tuotteet eli artistit eivät esiintyessään edusta toimistoa vaan itseään. Kun artisti on myyty johonkin tilaisuuteen, kuuluu ohjelmatoimiston vastuisiin enää tietyt käytännön asiat. Tilaisuuden toteuttamiseen ohjelmatoimisto ei juuri voi vaikuttaa, vaan se on artistin vastuulla. Monilla artisteilla on ohjelmatoimistojen kanssa sopimukset, jotka sallivat, että artistit

saavat myös itse myydä itseään. Tällaisissa tilanteissa ohjelmatoimistot luonnollisesti jäävät ilman tuloja. Yhtä lailla voidaan myös ajautua tilanteeseen, jossa ohjelmatoimisto esimerkiksi kokee imago tappioita, jos jokin sen myymä artisti hoitaa jonkin tilauksen toteuttamisen heikkolaatuisesti, kuten laiminlyömällä aikatauluja, sovittuja muita edustuksia tai käyttäytymällä muuten sopimattomasti jne. Artisti voi antaa itsestään ulospäin, suurelle yleisölle, loistavan kuvan ja näin parantaa omaa asemaansa ja myydä jatkossa itse enemmän, kun taas ohjelmatoimisto menettää asemaansa ostajan saadessa huonon kokemuksen palvelun laadusta.

Kumina Music Oy:n mallissa laadunvarmistus toimii paremmin, koska yritys vastaa itse myös tilaisuuden toteuttamisesta. Myyjä, asiakaspalvelija ja tuote ovat samassa paketissa, ja jos laatu on heikkoa, kärsivät sekä tuotteen että yrityksen maine. Laadukas toiminta on täten elinehto ja automaattisesti sekä artistin että myyjän intresseissä.

Kumina Music Oy tähtää toiminnassaan asiakkaan kannalta helppouteen ja joustavuuteen. Yrityksen palvelun laatu on kauttalinjan korkeaa, aina tilauksesta jälkimarkkinointiin saakka. Asiakkaan kanssa kartoitetaan tarve tilaisuuden sisällölle ja omasta tuotevalikoimasta räätälöidään kokonaisuus, joka täyttää asiakkaan tarpeen. Asiakas pääsee vaikuttamaan tilaisuuden sisältöön ja lisäksi saa lisäarvoa saadessaan käyttöönsä Kumina Music Oy:n ammattitaidon tilaisuuksien suunnittelusta. Sama lisäarvo ja hyöty seuraavat mukana myös itse tilaisuuden toteuttamisessa. Myyjän ja ostajan ollessa samassa tilassa palvelun aikana, tilaisuuteen voidaan vielä silloinkin tehdä muutoksia tarpeen vaatiessa. Palvelu on tällä tavoin siis joustavaa ja laadukasta ja asiakkaan tarpeen maksimaalisesti tyydyttävää. Helpoimmillaan asiakkaan voidaan katsoa pääsevän ainoastaan puhelin soitolla (tilaus) ja laskun maksamisella. Kaikki väliin jäävä toiminta voidaan jättää Kuminan vastuulle. Asiakas säästää täten aikaa, rahaa ja vaivaa käyttämällä Kumina Music Oy:n palveluita.

Kumina Music Oy hyödyntää toiminnassaan myös laadukkaita kontaktiverkkojaan. Yritystilaisuuksissa tilaavien yritysten perimmäinen tarve useimmiten on vaikuttaa joihinkin tiettyihin sidosryhmiin ja heidän mielikuviinsa yritystä kohtaan. Moni tilaaja kokee asian niin, että julkisuudesta tunnettuja hahmoja käyttämällä yritys lisää näkyvyyttään ja arvostustaan sidosryhmien silmissä. Tämän lisäksi tilaajat arvostavat henkilökohtaista kontaktia julkisuuden henkilöiden kanssa, koska he haluavat nostaa omaa asemaansa kokoamalla omaan kontaktiverkostoonsa "isoja" ja näyttäviä nimiä.

Kumina Music Oy:llä on laajat, vuosien saatossa hankitut, yhteistyöverkostot. Ne sisältävät tunnettuja muusikoita, soittajia ja solisteja, muita tapahtumanjärjestäjiä, äänitysstudioita, levy-yhtiöitä sekä myös julkisuuden henkilöitä muilta tahoilta. Näitä verkostojaan hyödyntäen Kumina pystyy tarjoamaan omilla tuotteillaan ja palveluillaan ratkaisuja asiakkaiden tämän kaltaisiin ongelmiin. Toimintaperiaatteen mukaan niin, että itse edelleen tuotetaan ja ollaan mukana toteuttamassa tilaisuutta, mutta käytetään esimerkiksi jotain tunnettua solistia tai muuta asiakkaan arvoa nostavaa henkilöä. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää yhteistyöverkostoa asiakkaan edun mukaisesti niin, että ohjataan asiakas yhteistyökumppanin luo ilman, että itse osallistutaan kauppaan, jos omista

tuotteista tai palveluista ei muuten löydy sopivaa tuotetta asiakkaan palvelemiseksi. Tällä tavoin edelleen yllä pidetään myös palvelun korkeaa laatua ja tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa sekä mahdollistetaan asiakkaiden yhteydenotot jatkossa.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan kuluttaja-asiakkaiden tarpeisiin vastaamista. Kuluttaja-asiakkaiden, jotka käyvät konserteissa ja ostavat ja äänitteitä, kokemaa hyötyä pohdittaessa ei voida käyttää ihan kaikkia samoja elementtejä kuin yritysasiakkaiden kohdalla, koska asiakasryhmien tarpeet eroavat toisistaan. Kuluttaja-asiakkaiden kokemaa hyötyä ja Kumina Music Oy:n imagoa tutkiskellaan laadun ja helppouden kautta, jotka tässä tapauksessa myös limittyvät niin paljon toisiinsa, että ne käsitellään yhdessä.

Syitä sille miksi ihmiset käyvät konserteissa ja ostavat levyjä on monia. Ihmiset tulevat konsertteihin ja ostavat äänitteitä esimerkiksi viihtyäkseen, kokeakseen elämyksiä, päästäkseen irti arjesta, saadakseen keskustelun aiheita ja ehkä jälleen kerran vaikuttaakseen omaan asemaansa tiettyjen ihmisten mielikuvissa. Puhutaan siis tarpeista. Se minkälaisissa konserteissa käydään, on pitkälti arvostuskysymys ja määrittänyt ainakin osin ihmisten subjektiivisten mieltymysten mukaan, mutta siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi oikean jakelukanavan valitsemisella.

Kumina Music Oy ottaa tuotteissaan ja palveluissaan huomioon edellä mainitut tarpeet mahdollisimman kattavasti. Omat konsertit järjestetään pääsääntöisesti hienoissa tiloissa parhaaseen mahdolliseen esiintymisaikaan, jotta asiakkaan kokemasta elämyksestä saadaan mahdollisimman laadukas. Käytettäessä konserttisaleja esiintymisareenoina ja ajoitettaessa konsertit niin, että ihmiset arki-iltanakin ehtivät työpäivän jälkeen kiireettömästi paikalle ja vastaavasti ajoissa takaisin kotiin, vältetään monia konsertteja koskevat mahdollisesti laatua laskevat tekijät. Useilla konserteilla on tapana alkaa arkenakin vasta lähempänä puoltayötä ja sijoittua ravintoloihin, klubeihin, tanssilavoille yms. Vaikka tuotteen sisältö, itse musiikki, olisi laadukasta, niin osa potentiaalisesta asiakaskunnasta voi jäädä saavuttamatta, koska jakelutie ei ole sopiva. Konserttisalissa tai vastaavassa järjestetyssä konsertissa asiakas pääsee istumaan omalle mukavalle tuolilleen, näkee moitteettomasti lavalle, voi väliajalla nauttia kahvia, viiniä tai muita virvokkeita, ostaa äänitteitä sekä ennen kaikkea kokea olonsa turvalliseksi. Ravintoloissa, klubeissa, tanssilavoilla yms. asiakas joutuu järjestäen seisomaan, näköyhteys esiintyjään on usein vain osittainen muiden asiakkaiden seistessä edessä, aikataulut ovat epämääräisemmät ja lisäksi näihin tilaisuuksiin hakeutuu useammin myös asiakkaita, joilla intressit ovat muualla kuin esityksen seuraamisessa ja he voivat käytöksellään pilata muiden nautinnon sekä aiheuttaa esimerkiksi turvattomuuden tunnetta.

Kumina Music Oy:n konserteilla asiakkaalle tuottama hyöty tulee ennen kaikkea yllä olevista tekijöistä koostuvan mukavuuden ja laadukkuuden kautta. Asiakas pääsee täysin nauttimaan konsertista ja irtautumaan muista ajatuksista ilman, että tarvitsee sietää ulkopuolisia häiriötekijöitä. Asiakas kokee hyötyä vielä siitä, että kaikki on tehty hänelle mahdollisimman helpoksi. Lippukauppa tulee olemaan sähköistetty, äänitteitä voi ostaa kätevästi konserttien jälkeen tai

nettikaupasta, artistiin voi tutustua nettisivujen kautta ja kuunnella otteita kappaleista ennen varsinaisen ostopäätöksen tekemistä.

5.5.3 Liiketoimintamalli

Kumina Music Oy:n liiketoimintamalli kattaa koko ketjun musiikin tuottamiseksi ja sisältää seuraavat vaiheet: tutkimus & tuotekehitys, tuotanto, myynti & markkinointi, jakelu sekä jälkimarkkinointi. Lisäksi yritys on halunnut nostaa noudattamansa arvot määrittämään liiketoimintamalliaan. Seuraavaksi käydään kohta kohdalta läpi Kumina Music Oy:n liiketoimintamallia.

Tutkimus & tuotekehitys: sävellyks & sovitus. Kuminan tutkimus ja tuotekehitys koostuu pääasiassa sävellyksestä ja sovituksesta. Tutkimusta toteutetaan käymällä useissa konserteissa sekä muissa tilaisuuksissa, joissa ihmiset esiintyvät, ja seuraamalla mitä muut toimijat tekevät, esimerkiksi miten ne hoitavat tilaisuuksia, millaista ohjelmistoa ja miten esitetään jne. Näin pystytään varmistamaan, että tuotekehitykseen ja oman toiminnan kehittämiseen muutenkin virtaa koko ajan tuoreita ideoita. Itse tuotekehitys koostuu säveltämisestä ja sovitamisesta. Kumina Music Oy:n musiikin luominen lähtee omasta uskosta siihen, mikä on hyvää ja laadukasta musiikkia ja millaisen musiikin takana yritys pystyy itse seisomaan sekä minkä esittämisestä se itse nauttii. Musiikillisen ja ammatillisen intohimon kombinaation kautta toiminnan laadukkuuden uskotaan pysyvän huipussaan. Yritystilaisuuksiin joudutaan tässä vaiheessa vielä koostamaan ohjelmistoja muiden säveltäjien tuotannoista ja keskittymään täten sävellysten valintaan sekä sovittamiseen omalle kokoonpanolle sopiviksi. Oma levyä ja konsertteja kehitettäessä sävellystyö saa suuremman roolin ja musiikillinen ja ammatillinen intohimo saavuttaa huippunsa. Tämä onkin yksi tärkeimmistä syistä miksi Kumina Music Oy haluaa jatkossa kehittää toimintaansa enemmän täysin omaa tuotantoa kohti.

Tuotanto: harjoittelu & äänittäminen. Sävellys & sovitus -vaihetta seuraa valmiiden kappaleiden ja ohjelmistojen harjoittelu. Musiikin ammattilaisen arki koostuu suurimmalta osin tästä vaiheesta. Säilyttääkseen laadun, yleisölle esitettävissä tuotteissa ja palveluissa, on harjoiteltava valtavasti. Tässä vaiheessa myös kutsutaan ja kerätään kokoon kulloinkin tarvittavat soittajat tai mahdolliset solistit. Heille esitellään tuotekehityksen tuloksena syntyneet tuotokset ja yhdessä heidän kanssaan harjoitellaan ne valmiiksi esitystä tai äänitystä varten. Tuotantovaihe sisältää myös kappaleiden äänityksen. Äänitetuotannossa joudutaan vielä tässä vaiheessa käyttämään ulkopuolisia kumppaneita, koska Kuminalla ei vielä ole äänittämiseen tarvittavaa kalustoa.

Myynti & markkinointi. Myynti ja markkinointi hoidetaan myös itse. Myynnistä on jo yli 15 vuoden kokemus Kumina Music Oy:n toimiessa aiemmin enemmän perinteisen ohjelmatoimiston mallin mukaan. Ollilla on kokemusta esimerkiksi menestyneen lauluyhtye Club For Five:n konserttimyynnistä ja manageroinnista. Lisäksi yrityksen laajat kontaktiverkostot edesauttavat myyntityötä huomattavasti. Myös markkinointi pyritään hoitamaan itsenäisesti. Markkinointimateriaalien ja Internet-sivujen valmistuksessa käytetään yhteistyökumppaneita.

Jakelu. Myös jakelu toteutetaan itsenäisesti. Äänitteet myydään konserttien yhteydessä sekä sähköpostin/Internet-sivujen kautta. Omien konserttien järjestämiseksi sopimukset konserttipaikkojen kanssa neuvotellaan itse. Yritystilaisuuksissa luonnollisesti on käytettävissä yritysten varaamat tilat. Ennakkolippunmyynti konsertteihin tullaan jatkossa myös järjestämään omien Internet-sivujen kautta, jolloin ei tarvitse maksaa provisioita Lippupalvelun yms. kaltaisille palvelun tarjoajille vaan saadaan enemmän tuloja virtaamaan omaan kassaan.

Jälkimarkkinointi. Kumina Music Oy:n pyrkii tilaisuuksien, niin yritystilaisuuksien kuin omien konserttienkin, jälkeen markkinoimaan tulevia ohjelmistojaan ja esityksiään, jotta asiakkaat saadaan tilaamaan ja ostamaan jatkossakin yrityksen tuotteita ja palveluita sekä tulemaan konsertteihin.

Arvot. Kumina Music Oy:n liiketoimintamallin muodostumista ja toteuttamista ohjailevat vahvasti yrityksen arvot. Kuminan tärkeimpiä arvoja ovat laatu, asiakaslähtöisyys sekä musiikilliset arvot. Kumina Music Oy ylläpitää kaikessa toiminnassaan korkeata laatua niin tuotteiden, palveluiden kuin asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinnan kohdalla. Yritys haluaa olla tunnettu luotettavana sopijaosapuolena ja kumppanina, joka pystyy tehokkaasti ratkaisemaan asiakkaidensa ongelmia. Musiikilliset arvot ja laatu kohtaavat siinä, että Kumina Music Oy haluaa tuotteillansa ja palveluillansa tulla asetetuksi musiikin kentässä ns. tyylikkäämmän musiikin lohkoon ja tulla selkeästi erotelluksi pop-, iskelmä- ja tanssiartisteista. Tähän yritys uskoo parhaiten pääsevänsä pitämällä suurimman osan langoista omissa käsissään. Kaikki musiikkiin liittyvät ratkaisut saavat suuntaviivat näistä arvoista ja yritys tuottaa musiikkia, jota se itse pitää tyylikkäänä ja luottaa omaan ammattitaitoonsa täysin.

5.5.4 Keskeisimmät strategiat

Tässä luvussa tarkastellaan tiivistetysti Kumina Music Oy:n keskeisimpiä strategioita, joiksi nähdään markkina-, tuote, myynti- sekä markkinointistrategia.

Markkinastrategia. Kumina Music Oy uskoo saavuttavansa liiketoiminnan kannattavuuden panostamalla asiakkaiden tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen, korkeaan palvelun ja tuotteen laatuun sekä tehokkaisiin kumppanuuksiin. Tyytyväiset asiakkaat tilaavat lisää, suosittelevat yritystä omille kontakteilleen sekä tulevat uudelleen konsertteihin, ostavat enemmän äänitteitä ja levittävät sanaa. Korkea tuotteiden ja palvelun laatu mahdollistavat osaltaan tyytyväisten ja uskollisten asiakkuuksien synnyn. Kohderyhmän tarpeiden kannalta on tärkeää, että musiikki on korkealaatuista, jotta sivistyneet ihmiset voivat siihen samaisua. Palvelun laatu on kaiken perusta. Itse palvelutapahtuma on se, jolloin yritys on suurimmassa ja usein myös ainoassa kontaktissa asiakkaaseen. Asiakkaalle on jäätävä joka kerta tunne, että häntä on palveltu hyvin.

Tehokkailla kumppanuuksilla pystytään ylläpitämään esimerkiksi tuotteiden ja palvelun korkeaa laatua sekä toimitusvarmuutta. Käyttämällä osaavia soittajia pidetään huoli, että tuote säilyttää laatunsa. Luotettavilla toimilla kumppaneiden suuntaan voidaan taas osakseen motivoida myös kumppaneita vastaamaan palvelun korkeasta laadusta. Tätä toteutetaan esimerkiksi hoita-

malla palkanmaksuun ja vastaavaan liittyvät asiat aina huolella. Lisäksi saavutamalla hyvän maineen luotettavana ja ammattitaitoisena kumppanina Kumina huolehtii siitä, että soittajat sitoutuvat yritykseen syvemmin eivätkä jätä sovittuja esiintymisiä hoitamatta.

Tuotestrategia. Yrityksille tarjottavat tuotteet ja palvelut luovat Kumina Music Oy:n toiminnan peruskiven. Yrityksellä on pitkä kokemus näistä asiakkuuksista sekä laaja kanta-asiakaskunta. Yritystilaisuudet nähdään ns. cash cow-näkökulmasta eli niistä voidaan synnyttää voimakasta kassavirtaa muuta toimintaa tukemaan. Yksityisille musiikin kuluttajille suunnatut tuotteet, konsertit ja äänitteet, ovat taas niitä, joille Kumina hakee eniten menekin kasvua ja joiden menestyksen se näkee tärkeimmäksi tavoitteekseen tulevaisuudessa. Äänite nähdään kaikista tärkeimpänä markkinoille tulon mahdollistajana. Hyvän levyn ja onnistuneen markkinoinnin kautta ihmiset tutustuvat Kuminan tuottamaan musiikkiin ilman, että heidän täytyy tulla musiikin luo. Hyvä äänite mahdollistaa musiikin radioiton ja muun julkitulon sekä houkuttelee ihmisiä konsertteihin. Toisaalta taas konsertit edistävät myös äänitteiden menekkiä ja äänite tällöin sitoo asiakkaita yritykseen ja saa heidät mahdollisesti tulemaan konsertteihin vastaisuudessakin.

Konserttitoiminnassa yritys lähtee siitä, että se pystyy tuottamaan pieniä ja laadukkaita konsertteja kustannustehokkaasti ja näkyvyyden lisääntyessä pikkuhiljaa kasvattamaan toimintaa, esimerkiksi konserttisalien kokoa. Omien konserttien järjestämisestä aiheutuvaa rahoitusriskiä katetaan yritystilaisuuksilla. Sesonkien ulkopuolella, tai esimerkiksi tuotekehityksen viedessä aikaa esiintymisiltä, Kumina Music Oy:llä on mahdollisuus tarjota yrityksille, yhdistyksille, yhteisöille yms. konsulttipalveluita tapahtumien järjestämiseen. Täten voidaan paikata hiljaisen kassavirran aikoja sekä erittäin tärkeänä osana myös harjoitella toisella puolella sopijapöytää olemista. Näin nähdään toimintaa myös ostajien näkökulmasta, josta on huomattavaa hyötyä omaa myyntistrategiaa ja hinnoittelua suunniteltaessa.

Myyntistrategia. Myyntistrategiassa on otettu huomioon sekä hintojen määrittely että käytettävät myyntikanavat. Kumina Music Oy kilpailee enemmän differoinnin ja laadun keinoin kuin hinnan. Yrityksen ylläpitämä hintataso on musiikkialalle ominaisia hintoja hieman korkeampi. Kumina Music Oy:n yrityksille tarjoamien esiintymisten hinnoittelu perustuu tilaisuuskohtaiseen budjettiin, jota määrittelevät pitkälti esiintymisestä aiheutuvat kustannukset. Hinnoitteluun vaikuttaa vahvasti myös tilaisuuden laatu. Jos kyseessä on iso tilaisuus ja on todennäköistä, että tilaajalla on käytössään isohko budjetti, vaikuttaa tämä luonnollisesti hinnasta neuvottelemiseen. Toisaalta taas jossain pienemmissä, mutta näkyvyys arvoltaan merkittävässä tilaisuuksissa, ollaan valmiita hieman tinkimäänkin omista hinnoista. Näkyvyyden lisääminen on kuitenkin erittäin tärkeä tavoite.

Omien, kuluttaja-asiakkaille, suunnattujen konserttien kohdalla toteutetaan pienen riskin mallia. Konserttisaleina käytetään alkuun keskisuomalaisia maksimissaan 200 henkeä vetäviä paikkoja, jotka luovuttavat tilansa maksutta käyttöön ja saavat oman tulonsa oheismyynnin kautta. Pienten salien käytössä on tavoitteena, riskin hallitsemisen lisäksi, luoda intiimikontakti yleisön ja artis-

tin välille sekä saada aikaan esityksen, paikan valinnan ja niiden yhteensovittamisen kautta lämmin ja viihtyisä tunnelma. Strategisessa mielessä Kumina Music Oy aikoo tehdä tuotemerkkinsä suurelle yleisölle tunnetuksi ensin Keski-Suomen alueella ja alkaa pikkuhiljaa laajentaa toimintaa myös muualle, pääosin Etelä-Suomeen ja Pirkanmaalle, mutta myös ulkomaat nähdään potentiaalisena kohdemarkkinana tulevaisuudessa. Kuluttaja-asiakkaille suunnatuissa konserteissa Kumina tulee alkuun käyttämään maltillista hinnoittelua. Alkuun näkyvyyden saavuttaminen on ykkösprioriteetti ja hinnoittelulla pyritään ainoastaan kattamaan esiintyjien palkat sekä muut välittömät kulut. Tunnettuuden lisääntyessä hintaa on varaa nostaa huomattavasti.

Äänitemyyntissä noudatetaan alalle tyypillistä hinnoittelua. Äänitemyynti tapahtuu alkuun omien konserttien yhteydessä sekä sähköpostin kautta. Jatkossa on tarkoitus aloittaa myös Internet-myynti. Itse myymällä voidaan saavuttaa suhteellisesti huomattavasti korkeammat tulot kuin levy-yhtiötä ja ulkoisia jakelukanavia käyttämällä.

Markkinointistrategia. Markkinoinnin tärkein tehtävä tässä kohtaa on lisätä Kumina Music Oy:n tuotemerkin tunnettuutta. Oma tiedotusta on käytetty tähän mennessä aika vähän, mutta sen osuutta on tarkoitus korostaa jatkossa. Yrityksiä asiakkaille markkinoidaan pääosin puhelimen välityksellä käyttäen keinona ihan perinteistä myyntityötä. Vanhoja asiakkaita lähestytään tietyin väliajoin ja tavallaan muistutetaan omasta olemassa olostaan sekä tiedotetaan ja tarjotaan uusia tuotteita ja palveluita. Paras markkinointikeino on onnistunut tilaisuus ja järkevästi hoidettu jälkimarkkinointi, jonka avulla pyritään sitomaan asiakas yritykseen ja sopimaan mahdollisesti jo seuraavista kaupoista. Lisäksi ylläpitämällä laajaa kontaktiverkostoa ja käsittelemällä sitä tehokkaasti uskotaan myös uusien kontaktien syntymiseen. Lisäksi viestitään nettisivujen, MySpace-sivun sekä eri yrityskatalogien välityksellä.

Omista konserteista tullaan tiedottamaan lehti-ilmoituksin ja pyritään myös saamaan aikaan lehtijuttuja konserttien alla. Lisäksi tavoitteena on saada konserttipaikat osallistumaan tilaisuuden markkinointiin tai mahdollisesti tehdä sopimukset niin, että konserttipaikat vastaavat markkinoinnista. Myös kuluttaja-asiakkaiden kohdalla onnistunut tilaisuus, laadukas palvelu, nähdään parhaimmaksi markkinointikeinoksi.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tämän pro gradu -tutkimuksen keskeiset tulokset. Tutkimusaineisto kerättiin siis teemahaastatteluin alan asiantuntijoilta. Tuloksia tarkastellaan teemahaastattelujen teemoihin jaettuna synteeseinä. Käsiteltävät teemat ovat musiikin alan muutos, musiikin alan tulevaisuus sekä musiikin alan pienen toimijan mahdollisuudet. Tulokset ovat esitetty tiivistetysti myös liitteessä 3.

6.1 Musiikin alan muutos

Jos kirjallisuus, alan viimeaikainen tutkimus, media sekä musiikin edustusjärjestöjen raportit kielivät musiikin alan muutoksesta, niin kovin paljon siitä poikkeavaa kuvaa ei saa myöskään alan ammattilaisten lausuntojen perusteella. Muutos kuitenkin näyttäytyy hieman eri tavalla vastaajasta riippuen. Lähtökohteisesti kaikki vastaajat toki tunnustavat muutoksen olevan käynnissä, mutta esimerkiksi Lehtinen erityisesti tuo esille sen, että musiikin ala on aina ollut tietynlaisessa murroksessa ja muutoksen keskellä. Hänen mukaansa nykyistä muutosta voidaan verrata tilanteeseen, jolloin äänentallennusmenetelmä kehitettiin ja muusikot alkoivat menettää elävän musiikin esittämisestä saatavia tuloja, koska musiikin kulutus siirtyi enemmän äänitteisiin. Siitä on aikoinaan selvitty ja nyt ollaan jälleen samankaltaisessa tilanteessa, jossa jokin tekninen kehitys on ajanut alan muutoksiin. Lehtisen mukaan tämänhetkinen murros koskeekin enemmän ääniteliiketoiminta kuin koko musiikkitoimialaa. (Lehtinen 13.4.2010.) Tätä samaa asiaa sivuttiin myös tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa. Lehtinen ei täten näe muutosta niin kriittisenä kuin viimeaikainen kirjoittelu ehkä antaa ymmärtää ja nostaa esille sen, että esimerkiksi muusikon ammattiin muutoksella on kovin vähän vaikutusta. Muusikon, varsinkin suomalaisen, pääasiallinen toimeentulon lähde on edelleenkin konsertit. Siihen muutos ei ole vaikuttanut millään tavalla. (Lehtinen 2010.)

Jalonen jatkaa hieman samoilla linjoilla. Hänen mukaansa ala on selvästi muuttumassa ja on muuttunut ja pitkän aikaa, mutta siitä huolimatta alan perusteet tulevat pysymään samoina. Musiikki pysyy edelleen keskiössä, mutta asiat ympärillä kokevat muutosta. Hän korostaa sitä, että ihmisillä on aina ollut ja tulee myös olemaan tarve kertoa tarinoita musiikin muodossa ja ihmisillä on myös tarve kuulla niitä tarinoita. Suurimmat muutokset Jalosen mukaan koskevatkin jakelua ja kuluttajien osto- sekä kulutustottumuksia ja näihin liittyviä erilaisia ajattelumalleja. Myös hän tunnistaa suurimmaksi yksittäiseksi syyksi teknologisen kehityksen ja erityisesti Internetin. Tästä liikkeelle lähtenyt muutos on Jalosen mukaan vähitellen alkanut vaikuttaa myös laajempien asioiden, kuten liiketoiminnan rakenteiden ja ansaintalogiikan muutoksiin. (Jalonen 13.4.2010.)

Muutoksen syitä on siis usein perusteltu teknologisen kehityksen aiheuttamina kulutustottumusten muutoksina. Laaksonen tunnistaa tämän myös, mutta nostaa lisäksi esille toisenlaisen näkökulman alan muuttumiseen Suomessa. Hänen mukaansa alalla on vallinnut pitkään tietynlainen ”konkareiden” valta varsinkin artisteista puhuttaessa. Samalla, kun näitä vanhoja ja vahvoja toimijoita on alkanut poistua markkinoilta, on tilalle alkanut tulla uusia sukupolvia, jotka ovat tuoneet mukanaan uusia toimintamalleja ja mahdollistaneet esimerkiksi alan kansainvälistymisen kehityksen (Laaksonen 21.4.2010). Täten muutosta voidaan osaltaan ehkä selittää myös alan sisäisillä tekijöillä eikä ainoastaan ulkopuolisilla muutoksilla.

Muutoksen näkyvyyttä pyrittiin tässä tutkimuksessa selvittämään erityisesti alan rakenteissa ja toimijoiden liiketoiminnan harjoittamisessa esiintyvien muutosten kautta. Perusoletuksena nähtiin, että musiikin alan murros, tai josain viitattu kriisi, aiheuttaa muutoksia perinteisiin alan valtarakenteisiin sekä pakottaa toimijat keskittymään entistä paremmin liiketoimintaansa. Kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa on tuotu esille, on esitetty, että musiikin alalla vallinnut suurten toimijoiden valta olisi antamassa periksi ja alan valtasuhteet tasoittumassa. Tämä tuntuukin pitävän osittain paikkansa (Laaksonen 21.4.2010; Lehtinen 13.4.2010). Lehtinen näkee, että nykyään, teknologisesta kehityksestä johtuen, pienillä toimijoilla on paremmat mahdollisuudet ottaa hoitaakseen sellaisia paloja arvoketjusta, joihin niillä ei ole aiemmin ollut rahallisesti varaa, kuten äänitteiden valmistus ja myynti ja markkinointi. Hänen mukaansa tämän johdosta pienten toimijoiden mahdollisuudet tulla alalle ja kilpailla alalla ovat parantuneet. Tämä taas toisaalta on lisännyt kilpailun määrää. Toisaalta Lehtinen ei kuitenkaan halua ehkä liiaksi korostaa rakenteiden muutosta, vaan tuo esille myös sen, että isojen yhtiöiden koneistot edelleen mahdollistavat tehokkaimmin musiikin markkinoinnin ja myymisen. (Lehtinen 13.4.2010.)

Laaksonen näkee asiassa kaksi eri puolta. Hänen mukaansa ala on sekä keskittymässä että pirstaloitumassa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että isot yhtiöt kasvavat entisestään mm. juuri yleistyneiden 360-asteisten sopimusten myötä, jolloin siis yhtiöt ottavat kokonaisvaltaisemmin haltuunsa musiikin ympärille rakennettujen kaikkien eri tuotteiden tulovirrat. (Laaksonen 21.4.2010.) 360-asteisia sopimuksia on käsitelty tarkemmin tutkimuksen teoriaosuudessa. Samalla kun isot jatkavat kasvamistaan, niin Laaksonen mukaan syntyy kuitenkin

tarvetta myös pienemmille toimijoille, jotka täyttävät isojen jättämiä markkinarakoja. Lisäksi isojen yhtiöiden kasvaessa niistä irtoaa pienempiä yksiköitä vastaamaan jostain kapeammista liiketoimintasektoreista ja täten tasoittamaan alan rakenteita. (Laaksonen 21.4.2010.) Kuten edelläkin on todettu, ovat monet musiikin alan innovaatiot juuri syntyneet pienten yhtiöiden toimesta. Laaksosen ajatukset tukevat tätä. Hän näkee, että pienten toimijoiden rooli onkin osaltaan se, että ne täyttävät sellaisia aukkoja, joihin isot toimijat eivät taivu. Täten pienille toimijoille jää paljon uuden luomiseen tähtäävää tehtävää ja näistä uusista asioista sitten ajan kanssa voi kasvaa uusia, valtavirtaa ja isojakin yhtiöitä puhuttelevia, ilmiöitä. Laaksonen tiivistää ajatuksensa alan rakenteiden muutoksesta siihen, että vahvat vahvistuu jatkossakin, mutta myös pienille toimijoille on tilaa, kunhan vaan erikoistumisen aste on tarpeeksi korkea. Näiden muutosten väliin hän ei näe kuitenkaan jäävän kummoista toimintamahdollisuutta. Eli joko tulee olla tarpeeksi iso tai tarpeeksi erikoistunut. (Laaksonen 21.4.2010.)

Jalonen ei näe, että musiikin alan rakenteissa olisi tapahtumassa draamatista muutosta. Hän on toiminut alalla myös pienyrittäjän roolissa ja ollut aiemmin siinä uskossa, että isot yhtiöt tulisivat häviämään ja pienten valta täten, erityisesti Internetin demokratisoidessa alaa, lisääntyisi. Nykyisen kokemuksensa kautta sekä pienyrittäjänä että markkinajohtajan edustajana, hän on kuitenkin tullut siihen lopputulokseen, että asiat eivät näyttäydy noin mustavalkoisesti. Jalosen mukaan isot tulevat säilyttämään valtansa yksinkertaisesti siitä syystä, että alan toimintalogiikka, siinä miten luodaan markkinamahdollisuuksia, miten media toimii sekä millä tavalla suuren yleisön tietoisuuteen viedään uutta musiikkia, suosii suuria volyymeja. Nyt, kun alalle on alkanut tulla uusia palvelukonsepteja, joissa ansaintalogiikka perustuu entistä vahvemmin massakuluttamiseen, esimerkkinä Spotify, niin isojen asema entisestään korostuu. Spotifyn kaltaiset palvelut ovat omiaan tuottamaan tulovirtoja toimijoille, joilla on laajat tuoterepertuaarit ja joiden tuotteille on täten laajasti kysyntää. Jalosen mukaan siis ennustettu isojen yhtiöiden tuho, onkin ehkä kuitenkin muuttumassa isojen yhtiöiden uudeksi nousuksi. Toisaalta hän ei kuitenkaan täysin tuomitse pientenkään mahdollisuuksia, vaan Laaksosen tapaan näkee, että niillä on oma roolinsa tukemaan alan toimintaa ja mahdollistamaan uusia asioita. Lisäksi Jalosen mukaan oleellinen kysymys on menestyksen taso, jota tavoitellaan. Jos haetaan maailman mainetta, niin isot yhtiöt ovat varmasti silloin se oikea väylä toimia, mutta jos menestyksellä tarkoitetaan jotain muuta, niin pienemmänkin mittakaavan toiminta voi olla järkevää. (Jalonen 13.4.2010.)

Kaikki haastateltavat näkevät, että alan toimijat ovat ammattimaistaneet toimintaansa. Sitä onko se muutoksen aiheuttamaa vai yleistä kehitystä on kuitenkin hankala sanoa. Ammattimaistuminen näkyy esimerkiksi siinä, että muusikot yhä enemmän perustavat yhtiöitä toimintansa järjestämiseksi (Laaksonen 21.4.2010; Lehtinen 13.4.2010). Laaksonen jatkaa, että toki alan murroksella ja tietyillä uhkakuvilla on ollut tekemistä sen suhteen, että toimijat ovat alkaneet suhtautua ”vakavammin” toimintaansa, mutta ehkä se on enemmänkin yleinen verotuskohtelu kuin muutos, joka on ajanut alan toimijoita yhtiöittämään toimintansa. Laaksonen näkee myös, että alan toimijat ovat nykyään paremmin koulututtuneita kuin aiemmin. Jalosen mukaan ammattimaistuminen

näkyä myös siinä, miten alalle pääsee. Jos esimerkiksi levy-yhtiössä työskenteleyn on riittänyt kriteeriksi se, että on toiminut levykaupassa myyjänä, niin nykyään vaatimustaso on noussut eri luokkaan (Jalonen 13.4.2010).

Tietynlaiselle ammattitaidon lisäämiselle näyttäisi kuitenkin edelleen olevan tilaa. Kaikki kolme haastateltavaa nostavat jossain valossa esille tarpeen management-puolen kehittämiseksi. Lehtinen painottaa tässä sitä, että artisteille olisi tarpeellista olla olemassa joku taho, joka kokonaisvaltaisesti huolehtisi kaikki sopimukset artistin puolesta ja ottaisi ikään kuin huolehtiakseen artistin edusta ja saisi tulonsa suoraan artistilta. Jalonen jatkaa tätä ajatusta ja näkee, että alalle tarvittaisiin ehkä sellaisia toimijoita, jotka edesauttaisivat ja mahdollistaisivat artistien yritysten perustamisen, tukisivat heidän liiketoimintaa ja edistäisivät artistien yhteistyötä esimerkiksi levy-yhtiöiden kanssa. Jalonen vertaa tällaista toimijaa perinteisiin pääomasijoittajiin. Laaksonen näkee management-puolen kehittämisen myös tarpeelliseksi, mutta nostaa esille kysymyksen siitä, että kuka sen maksaa. Hänen mukaansa kotimarkkinat Suomessa varsinkin ovat niin pienet, että huolimatta idean tarpeellisuudesta, markkinat eivät oikein mahdollista erillistä manageri-toimintaa. Laaksonen peräänkuuluttaa lisäksi lisää osaamista musiikkialan rahoituksen järjestämiseksi. Hänen mukaansa monet lupaavatkin ideat jäävät toteuttamatta vain sen takia, että vaadittavaa rahoitusta ei saada järjestettyä ja se johtuu hänen mukaansa usein siitä, että musiikkisektorin ja rahoituslaitosten välillä ei ole riittävää yhteisymmärrystä. (Laaksonen 21.4.2010.)

Tutkimuksessa pyrittiin hakemaan tietoa myös siitä, miten muutos koetaan alalla ja erityisesti mitä hyvää muutos tuo tullessaan. Lehtisen mielestä parasta nykyisessä muutoksessa on se, että kaikki uudet mahdollisuudet ovat kaikkien saatavilla. Sekä isot että pienet toimijat voivat löytää muutoksen keskeltä uusia toimintamalleja. Lisäksi hän korostaa sitä, että muutos on hieman ohjannut toimijoita miettimään asioita, tuonut toimintaan tiettyä rohkeutta täten edesauttanut toimijoiden itsensä kehittämistä. Lehtinen myös näkee, että musiikin alalla murros on ehkä helpompi kestää, koska musiikki on vietävissä helposti mihin tahansa ympäristöön ja täten mahdollisuuksia voi avautua monista eri suunnista. (Lehtinen 13.4.2010.)

Jalonen myös näkee muutoksen hyvänä asiana siltä kantilta, että mahdollisuuksia on rajattomasti ja monet niistä ovat kaikkien hyödynnettävissä. Hänen mukaansa vielä ei ole nähty edes murto-osaa niistä mahdollisuuksista, mitä kaikkea alalla on tehtävissä. Jalonen uskoo, että vielä on tulossa lukuisia määriä erilaisia tuotteita, ideoita, kokeiluja ja muita erilaisia asioita, jotka avaavat ovia eri suuntiin. Toimijoiden aktiivisuus kehittymiseen on hänenkin mukaansa lisääntynyt muutoksen myötä. (Jalonen 13.4.2010.) Laaksonen mukaan parasta muutoksessa on itse muutos. Hän näkee, että ala on ikään kuin puhdistumassa, vanhat syvälle juurrutetut toimintamallit ovat väistymässä ja uusia tuoreita malleja on tulossa tilalle. Samalla hän edelleen nostaa esille ammattimaisemman otteen esiinmarssin ja toteaa, että muutos on tuonut alalle ammattimaisempaa otetta uusien toimijoiden muodossa ja samalla myös vanhojen on pitänyt kehittää toimintaansa. Lisäksi Laaksonen mukaan on positiivista, että muutoksen myötä alaan on alettu kiinnittää enemmän huomiota ja suhtautuminen

sitä kohtaan on parantunut. Nykyään ehkä yleisemmin tunnustetaan, että musiikki ja muut luovat toimialat voivat olla ihan vakavasti otettavaa liiketoimintaa. Samalla alan kiinnostavuus ja arvostus sekä toimijoiden ammattiyhteisö ovat nousseet. (Laaksonen 21.4.2001.)

6.2 Musiikin alan tulevaisuus

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelujen avulla saatua kuvaa musiikin alan tulevaisuudesta: musiikin merkityksestä sekä mahdollisista liiketoimintamalleista.

Haastateltavat uskovat musiikin merkityksen olevan ensisijaisesti jossain muualla kuin taloudellisissa arvoissa. Lehtinen mm. näkee, että musiikki on yleistä hyvinvointia edistävä asia, joka on tärkeä osa kulttuuria ja tulee olemaan sitä varmasti myös jatkossa. Hän jatkaa, että moni kuluttaja varmasti lähestyy musiikkia ikään kuin mielenterveyspalveluna tai muuna omaa elämänlaatua parantavana tekijänä. (Lehtinen 13.4.2010.) Jalonen nostaa esiin, jo aiemminkin viitatus, ihmisten tarpeen kertoa ja kuunnella tarinoita musiikin muodossa. Hänen mukaansa hyvän musiikkiteoksen merkitys ei tule muuttumaan, vaikka mitä muuta tapahtuisi musiikin toimintaympäristössä. Jalosen mukaan musiikilla on erityistä henkistä merkitystä, joka saattaa lohduttaa ihmisiä sekä parantaa heidän elämäänsä. Myös Laaksonen tuo esille musiikin kulttuurisen merkityksen ennen taloudellista merkitystä. Hänen mukaansa ihmisten tarve kuulla musiikkia, olisi se esitetty sitten missä muodossa tahansa, ei tule katoamaan. Laaksonen jatkaa, että hyvä musiikki saa aikaan ihmisten aina kaipaamaa huvia ja tunteita.

Osakseen näiden kulttuuristen ja henkisten merkitysten pysyvyyden pohjalta haastateltavat näkevät myös musiikkialan taloudellisen tulevaisuuden valoisana. (Jalonen 13.4.2010; Laaksonen 21.4.2010; Lehtinen 13.4.2010). Lisäksi he nostavat esille myös muita tekijöitä, jotka selittävät heidän mielestään alan tulevaisuuden positiivisia näkymiä. Lehtinen mainitsee tärkeänä tekijänä yleisen luovan talouden merkityksen kasvun ja liittyy musiikin positiiviset tulevaisuuden näkymät osin tämän ilmiön ympärille. Hän mm. tuo esille Nokian uudet "Comes with Music" -puhelimet, joiden markkinoinnissa ja myynnissä on hyödynnetty suoraan musiikkia ja joiden myynti tuottaa myös musiikin alalle tulovirtoja - vaikkakin tulovirtojen jakautumisessa ja yksityisen kopioinnin ns. hyvitysmaksun keräämisessä on edelleen merkittäviä puutteita. Lehtinen uskoo, että samaan tapaan jatkossakin kehitetään uusia tapoja käyttää musiikkia toimialasta riippumatta ja näkee, että tämän vuoksi sekä musiikin merkitys, että sen taloudellinen arvo tulevat kasvamaan. Toisaalta hän huomauttaa myös, että samalla kun muutkin toimialat alkavat hyödyntää musiikkia, niin alalle tulee entistä enemmän toimijoita jakamaan musiikin synnyttämiä liikevaihtoja ja tällä voi olla musiikkitoimialalle myös hieman ristiriitaisia vaikutuksia. (Lehtinen 13.4.2010.)

Jalonen myös nostaa esille luovan työn merkityksen kasvun kaikilla toimialoilla. Hänenkin mukaansa yhä enemmän ollaan menossa siihen suuntaan, että luovilla sisällöillä, kuten musiikilla, tullaan tekemään liiketoimintaa ja sitä tullaan hyödyntämään lukuisissa ennen näkemättömissä yhteyksissä. Tämä yhdistettynä musiikin henkiseen merkitykseen tarjoaa hänen mielestään todella suuren taloudellisen kasvupotentiaalin tulevaisuudessa. (Jalonen 13.4.2010.) Myös Laaksonen tunnistaa muiden toimialojen merkityksen oleelliseksi musiikkiliiketoiminnan kehittymisen kannalta. Hän kuitenkin korostaa sitä, että on hankalaa vielä lopullisesti sanoa, mihin suuntaan musiikki liiketoimintana tulee jatkossa kehittymään. Laaksonen mukaan musiikista on tullut osin ikään kuin ”pikaruokaa” ja tuotteiden elinkaaret ovat muuttuneet niin lyhyiksi, että tulevan ennustaminen on hankalaa. (Laaksonen 21.4.2010.)

Samaan asiaan liittyen sekä Lehtinen että Jalonen tunnistavat, että viimeaikainen teknologinen kehitys ja sen aiheuttama musiikin kasvanut saatavuus ovat aiheuttaneet musiikin merkityksessä tietynlaista laskua. Musiikkia on niin paljon saatavilla vapaasti, että uhkaksi nousee se, että kuluttajat eivät enää jatkossa anna musiikille sellaista arvoa, josta he olisivat valmiita maksamaan. (Jalonen 13.4.2010; Lehtinen 13.4.2010.) Tällä voi olla luonnollisesti negatiivista vaikutusta musiikkialan taloudelliseen kehitykseen tulevaisuudessa.

Tiivistäen, haastateltavat kuitenkin pääsääntöisesti näkevät musiikin alan tulevaisuuden valoisana. Kartoittamalla haastateltavien ajatuksia tulevaisuuden mahdollisista liiketoimintamalleista, pyrittiin selvittämään miten alan taloudellinen kasvupotentiaali on hyödynnettävissä ja millaisten mallien varaan alan tulevaisuus tulee rakentumaan.

Lehtinen uskoo, että jatkossakin, olivat liiketoimintamallit sitten millaisia tahansa ja käytettiin musiikkia missä yhteydessä hyvänsä, tulevat musiikin tekijät sekä esittäjät olemaan keskeisimmässä roolissa musiikkialalla. Tämän suhteen hänen mukaansa tulevaisuus ei tule muuttamaan asioita. Samalla hän nostaa esille, että koska nykyään oikeastaan kuka tahansa voi tulla musiikin tekijäksi tai esittäjäksi varsin helposti, johtaa tämä kovenevan kilpailun kautta tilanteeseen, jossa musiikin tekijöiden tulee hankkia elantonsa yhä pienemmistä paloista. Lehtinen näkee, että musiikin tekijät ja esittäjät tulevat entistä enemmän ottamaan itse vastatakseen useammista arvoketjun osista. Hänen mukaansa enää menestykseen ei välttämättä vaadita sitä, että pääsee jonkin isomman toimijan suojiin, vaan kaikkien mahdollisuudet itsenäiseen toimintaan ovat parantuneet. Lehtinen kuitenkin jatkaa, että menestys vaatii tiivistä yhteistyötä alan muiden toimijoiden kanssa. Varsinkin pienillä toimijoilla on oltava toimivat verkostot arvoketjun muihin toimijoihin. (Lehtinen 13.4.2010.)

Myös Jalonen tunnistaa, että yhteistyön määrää alalla on lisättävä, jotta asiakkaita pystytään palvelemaan paremmin. Jalonen itse asiassa perustaa ajatuksensa musiikin alan tulevaisuudesta pitkälti vahvojen asiakassuhteiden varaan. Siitä kuitenkin lisää hieman jäljempänä. Jalosen mukaan uusien tuotteiden ja palveluiden sekä liiketoimintakonseptien kehittäminen vaatii ehdottomasti yhteistyötä alan eri toimijoilta, jotta saadaan aikaan kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tarpeita palvelevia kokonaisuuksia. Hän nostaa esille esimerkin yksittäisen levy-yhtiön perustamasta digitaalisesta musiikkikaupasta. Tällainen ei hä-

nen mielestään toimi, koska yksittäinen yhtiö voi myydä luonnollisesti ainoastaan itse omistamia tuotteita. Asiakkaiden tarve usein kuitenkin on laajempi kuin vain yhden yhtiön tuotteisiin rajoittuva ja tämän vuoksi tarve laajemmille kokonaisuuksille ja yhteistyölle on ilmeinen. Samaan aikaan kuitenkin kun yhteistyön määrää tulisi lisätä, Jalosen mukaan tulee myös jatkaa kilpailua ja kilpailukeinojen kehitystä tuotetasolla. (Jalonen 13.4.2010.)

Sekä Jalonen että Laaksonen laajentaisivat mielellään yhteistyötä myös toimialarajojen yli. Laaksonen mm. näkee, että esimerkiksi artistien ja perinteisempien toimialojen yritysten väliset sponsorisopimukset voisivat toimia. Hänen mukaansa siinä, missä jokin yritys vie ulkomaille dieselmoottoreita, niin siinä rinnalla voisi yhtä hyvin viedä myös hengen tuotteita. Hän vertaa musiikkiteollisuutta urheiluun, joka on jo pitkään liikkunut sujuvasti toimialarajojen yli omassa toiminnassaan. (Laaksonen 21.4.2010.) Jalonen näkee, että potentiaalista yhteistyöaluetta voisi olla erityisesti musiikkialan, markkinointialan sekä IT-sektorin välillä. Musiikkialan ja IT-sektorin välistä yhteistyötä ja sen tuloksia ovat tutkineet tarkemmin Power ja Jansson (2004). Vaatimukset toimialarajojen ylittävälle yhteistyölle sopivat hyvin yhteen edellä esille tulleille pohdiskeluille musiikin merkityksestä ja musiikin hyödyntämisestä jatkossa aivan uusissa yhteyksissä.

Jalonen nostaa yksittäisenä liiketoimintamallina esille, tässäkin tutkimuksessa aikaisemmin tarkastellun, 360-asteisen mallin toimivana ja varmasti pitkäaikaisena alan toimintamallina. Jalonen tosin tunnistaa tämän mallin enemmän isojen yhtiöiden mahdollisuudeksi, koska pienien on hankala hallita niin laajoja kokonaisuuksia, joita mallin toteuttaminen vaatii. (Jalonen 13.4.2010.) Lehtinen näkee, että 360-asteiset mallit voivat parhaimmillaan toimia tehokkaasti, kun yksi taho on ottanut hallitakseen kaikki musiikin ympärille rakentuvat tulovirrat, mutta samalla hän tunnistaa tässä tiettyjä riskejä. Hänen mukaansa on vaarana, että näissä kokonaisvaltaisissa malleissa kilpailun puuttumattomuus (esimerkiksi levy-yhtiön ja ohjelmatoimiston välinen) saattaa johtaa myös tehottomaan toimintaan. (Lehtinen 13.4.2010.)

Yleisesti Jalosen mukaan on kuitenkin vaikea nimetä mitään yksittäistä eksaktia mallia, jonka varaan ala tulisi rakentumaan, vaan että alan tulevat liiketoimintamallit tulevat olemaan yhdistelmiä useammista eri malleista. Hän tunnistaa kaksi eri ääripäätä, joiden välillä tulevaisuuden mallit tulevat sijaitsemaan. Toisessa ääripäässä on ikään kuin kaiken kattava liiketoimintamalli, joka mahdollistaa kuluttajan palvelemisen missä tahansa, milloin tahansa ja millä tahansa. Toisessa päässä on taas asiakassuhteen vahvistamiseen tähtäävä malli, jossa asiakas, musiikin alan perinteisistä tuotanto- ja markkinointipainotteisista toimintatavoista poiketen, pyritään kiinnittämään musiikkiin tiiviimmin. Näiden ääripäiden väliin mahtuu sitten lukuisia erilaisia yhdistelmiä eri liiketoimintamalleista. (Jalonen 13.4.2010.)

Jalonen nostaa erityisesti esiin tämän asiakassuhteen syventämiseen tähtäävän mallin. Hänen mukaansa musiikin alalla on ollut yleisesti ongelmana se, että asiakkaita ei ole tunnettu. Tässäkin työssä on tuotu jo esille, että musiikkiala on perinteisesti pyrkinyt enemmän maksimoimaan yksittäisten transaktioiden määrän kuin panostamaan kestäviin asiakassuhteisiin. Jalosen mukaan

kyse ei ole mistään dramaattisista muutoksista liiketoimintamallissa, vaan ennemminkin pienistä ja konkreettisista asioista. Keskittymällä tunnistamaan asiakkaat, keitä he ovat, mitä he ostavat, missä he asuvat jne. voidaan Jalosen mielestä päästä tilanteeseen, jossa asiakkaiden suhdetta artistia kohtaan voidaan syventää ja täten myös kasvattaa heidän keskiostoksen määrää. Jalonen näkee, että asiakassuhteen syventämiseen auttaisi myös asiakkaan arvonnostaminen, jolloin asiakkaalle tulisi tarjota muutakin arvoa kuin musiikki. Musiikin ympärille voitaisiin siis rakentaa muutakin sisältöä, mutta musiikki olisi kuitenkin edelleen vahvasti toiminnan keskiössä. (Jalonen 13.4.2010.)

Laaksonen on hieman varovaisempi ottaessaan kantaa vahvempien asiakkuuksien varaan perustuvaan liiketoimintaan. Hänen mukaansa kuluttajien preferenssien muutokset ovat niin voimakkaita ja nopeita, että pysyviä asiakassuhteita on täten erittäin hankala rakentaa. Laaksonen näkee, että pelkästään markkinoinnilla muutoksen tuomia haasteita ei voida ratkaista. Sen sijaan hän uskoo, että tulevaisuuden liiketoimintamallit tulevat rakentumaan erilaisten hybridien varaan. Hän tarkoittaa hybrideillä sekä eri liiketoimintamallien yhdistelmiä, että hieman jo sivuttuakin, musiikkialan toimijoiden keskinäisiä sekä muiden toimialojen toimijoiden kanssa toteuttamia yhteisiä projekteja, joissa yhdistellään eri sisältöjä keskenään. Laaksonen mielestä alan tulevaisuuden menestysmallit perustuvat siis eri rajapinnoista löytyviin mahdollisuuksiin. Lisäksi hän uskoo, että tämän nykyisen rajattoman musiikkitarjonnan keskellä ihmisillä tulee tarve paremmin jäsennellyille kokonaisuuksille. Hän näkee, että liika tarjonta tulee jossain vaiheessa täten kääntymään itseään vastaan, koska ihmisten on enää hankala löytää massasta haluamansa. (Laaksonen 21.4.2010.) Myös Lehtinen tuo esille sen, että kuluttajien on ehkä hankalaa löytää nykyään etsimänsä ja haluamansa musiikki. Toisaalta hän myös uskoo, että on olemassa ja kasvamassa kuluttajia, jotka voisivat olla valmiita etsimään vähän kauempaakin ja käyttämään enemmän energiaa etsimiseen. Lisäksi hänen mukaansa kuluttajien välinen tiedottaminen on sellainen alue, jolla on jo nyt voimaa ja täten siinä voisi olla myös kehittämisen mahdollisuuksia. (Lehtinen 13.4.2010.)

Tiedusteltaessa haastateltavien mielipidettä kirjallisuudessa esiin nouseesta ilmiötä tallennetun musiikin vapaasta jakelusta ja vaihtoehtoisten, esimerkiksi mainos- tai konserttimyyntien varaan perustuvien, tulovirtojen pohjalta rakentuvista liiketoimintamalleista, on yhteinen viesti melko epäileväinen. Kaikki haastateltavat toki ovat sitä mieltä, että kysymys on ajankohtainen ja että moni toimija alalla pohtii kysymystä. Laaksonen ja Lehtinen lisäksi nostavat esille, että jo nyt konserteista saatava liikevaihto on artisteille parempi tulonlähde kuin äänitteet ja täten vapaaseen saatavuuteen perustuvalla mallilla voisi olla tietyt mahdollisuudet. Lehtinen kuitenkin korostaa sitä, että tämänkaltaisen mallin taustalla tulee olla pitäviä sopimuksia tai muita vastaavia, jotta jatkossa raha varmasti jostain saadaan.

Joka tapauksessa keskeinen sanoma on se, että pääasiallisesti musiikin alan tulovirtojen on jatkossakin tultava kuluttajilta. Jalonen ja Lehtinen erityisesti korostavat sitä, että musiikin on jatkossakin säilytettävä sellainen asema ja arvo, että kuluttajat ovat siitä valmiita maksamaan. Vapaasti musiikkia jakamalla musiikin merkitys voi laskea ja johtaa tilanteeseen, jossa siitä ei olla enää

valmiita maksamaan. (Jalonen 13.4.2010; Lehtinen 13.4.2010.) Lehtisen mukaan musiikkialan yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on pyrkiä säilyttämään musiikilla arvo ja vapaaseen jakeluun perustuvat mallit voisivat vaarantaa tätä tehtävää dramaattisesti. Toisaalta Lehtinen nostaa esille myös sellaisen näkökulman, että esimerkiksi Ruotsissa Spotifyn kaltaiset ilmaisen jakelun kanavat olisivat vaikuttaneet äänitemyyntiin positiivisesti. Eli kuluttajat käyvät ensin ilmaiseksi testaamassa musiikkia vähän huonommalla laadulla ja sen hyväksi todettuaan ovat valmiita ostamaan parempilaatuisen äänitteen (Lehtinen 13.4.2010).

6.3 Pienen toimijan mahdollisuudet musiikin alalla

Tässä luvussa selvitetään haastatteluin kerätyn tiedon perusteella erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia, joita musiikin ala tarjoaa alan toimijoille. Erityisesti asiaa tarkastellaan pienen toimijan näkökulmasta. Edellä on jo jonkin verran sivuttu pienten toimijoiden mahdollisuuksia ja tultu esimerkiksi sellaisiin tuloksiin, että pienten mahdollisuudet toimia alalla ovat parantuneet, koska kehittyneen teknologian myötä ei enää vaadita niin suuria investointeja ja riskejä alalle pääsemiseksi ja isojen yhtiöiden kasvaessa pienille avautuu kapeampia markkinarakoja, joita isot eivät pysty välttämättä täyttämään. Koska joitain asioita on jo käsitelty aiemmin ja koska tarkkaa jäsentelyä pienten toimijoiden mahdollisuuksien ja esimerkiksi alan muutoksen tarjoamien yleisempien mahdollisuuksien välillä on hankalaa tehdä, sisältää tämä luku myös hieman päällekkäistä asiaa edellä oleviin lukuihin nähden.

Selvitettäessä alan tarjoamia mahdollisuuksia pienelle toimijalle on haastateltavien yhteinen viesti sen kaltainen, että mitään erikoisia "taikatemppeja" asian ratkaisemiseksi ei ole olemassa, vaan mahdollisuudet aukeavat enemmän perusteellisen ja kovan työn kautta (Jalonen 13.4.2010; Laaksonen 21.4.2010; Lehtinen 13.4.2010). Joitain tarkempiakin neuvoja ja toimintaohjeita haastateltavan pystyvät kuitenkin tarjoamaan.

Lehtinen mm. tunnistaa, että liiketoimintamahdollisuuksia voisi ilmetä uusien markkina-alueiden muodossa. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa viitattiin jo suhteellisen uusiin musiikin markkina-alueisiin Aasian ja Latalaisen Amerikan muodossa, mutta Lehtisen mukaan uusia alueita ja asiakkaita on yhä hyvin löydettävissä myös Suomesta. Hän nostaa esimerkkinä esille ikääntyvät sukupolvet, jotka ovat tottuneet käymään rokkikeikoilla, mutta eivät ehkä kuntonsa puolesta enää ole kykeneviä käymään konserteissa (Lehtinen 13.4.2010). Voisiko tällöin siis harkita esimerkiksi konsertin viemistä heidän luokseen?

Vielä uusia markkina-alueita enemmän Lehtinen korostaa pienen musiikkitoimijan halua ja intohimoa työtään ja musiikkia kohtaan. Hänen mielestään menestyksen avain on se, että todella pidetään siitä, mitä ollaan tekemässä, uskotaan siihen, että asia voi olla parasta maailmassa ja ajatellaan ensisijaisesti joitain muita tavoitteita kuin suuria tuottoja. Lehtisen mukaan tällaisten toimijoi-

den kanssa muut haluavat tehdä yhteistyötä ja tämä voisi olla täten varteenotettava reitti menestykseen. Lisäksi hän tuo esille sen, että vaikka toiminta olisi pientä, on sen oltava ammattitaitoista. Lehtisen mukaan alalla on varmasti mahdollisuus pärjätä hyvinkin, jos vaan ottaa asioista kunnolla selvää ja suunnittelee toimintansa tarkasti. Samalla hän myös mainitsee Suomen markkinoiden pienuuden, niin potentiaalisten asiakkaiden kuin alan toimijoidenkin suhteen, ja korostaa, että jotta täällä olisi mahdollista pärjätä, on toiminnan oltava muita alan toimijoita arvostavaa. Päinvastaisella käyttäytymisellä saattaa ajaa itsensä tilanteeseen, jossa avautuvien mahdollisuuksien hyödyntäminen ei ole enää mahdollista. (Lehtinen 13.4.2010.)

Laaksonen on myös sitä mieltä, että toiminnan on oltava muita arvostavaa. Hän käyttää usein musiikkiliiketoiminnasta puhuttaessa termiä ”henkilöbusiness” ja korostaa, että hyvin moni asia toimialalla perustuu toimiviin henkilösuhteisiin ja mainitsee erityisesti verkostoitumisen tärkeänä. Hänen mukaansa verkostoitumalla toimijat voivat laajentaa osaamispankkiaan ja paikata omia puutteitaan. Muita arvostamalla ja avoimuudella kaikenlaisia toimijoita ja kaikenlaista musiikkia kohtaan Laaksonen näkee päästävän kiinni erilaisiin rajapintoihin, joista hänen mukaansa erityisesti uudet mahdollisuudet ovat löydettävissä.

Laaksonen tuo myös esille oman osaamisen tiedostamisen merkityksen. Hänen mukaansa menestyvän toimijan pitää tunnistaa, missä hän on hyvä ja lisäksi pitää myös rehellisesti myöntää ne asiat, joissa ei ole hyvä. Tunnistamalla omat vahvuutensa toimija voi hänen mukaansa hakea tehokkaammin markkinarakoja ja hyödyntää niitä. Laaksonen käyttää yleisesti pienen toimijan mahdollisuuksia määrittäessään eräänlaista kolmikantaa, joka koostuu ideoista, oikeuksista ja kyvystä myydä. Hänen mukaansa ne toimijat tulevat pärjäämään, tapahtui ympärillä mitä tahansa, joilla on ideoita tai tahtoa ja luovuutta kehittää ideoita, tai joilla on hallussaan oikeuksia, joiden avulla voi saavuttaa tasaista kassavirtaa sekä joilla on kykyä myydä tuotteensa ja tuotteistaa palvelunsa tehokkaasti. Oikeuksista puhuessaan Laaksonen tarkoittaa tekijänoikeudellista materiaalia joka kerryttää tuloja esimerkiksi tekijänoikeuskorvauksien muodossa. Luonnollisesti omistamalla huomattavan määrän oikeuksia voi saavuttaa myös merkittäviä tuottoja. Lisäksi Laaksonen uskoo erikoistumiseen ja toteaa, että omiin vahvuuksiin perustuva erikoistuminen, joka on aidosti erilaista muihin verrattuna, tuottaa varmasti hyviä tuloksia. Hän myös näkee, että on olemassa asiakkaita, jotka ovat alkaneet kaivata enemmän yksilöllisempää ja henkilökohtaisempaa palvelua. Laaksonen mukaan isot yhtiöt eivät tähän useinkaan pysty, joten tässä voisi olla myös yksi mahdollisuus, jota pienemmät toimijat voisivat hyödyntää. (Laaksonen 13.4.2010.)

Jos Laaksonen ja Lehtinen näkevät tulevaisuuden positiivisena myös pienten toimijoiden kannalta, on Jalonen hieman varovaisempi arvioidessaan pienten toimijoiden mahdollisuuksia. Kuten jo edelläkin todettiin, suosii hänen mukaansa tämän hetkiset musiikin kulutustottumukset ja -tavat isoja toimijoita, joilla on laajat tuoterepertuaarit. Ja vaikka Jalonen tunnustaa, että kaikki mahdollisuudet ovat nykyään kaikkien saatavilla, on pienien kohdalla kriittinen kysymys se, että miten erottua edukseen kovenevan kilpailun tuottamasta laajasta

massasta. Hänen mukaansa toki syntyy yksittäisiä poikkeuksia, mutta suuremmissa kuvassa pienten toimijoiden on hankalaa löytää tilaa markkinoilta. (Jalonen 13.4.2010.)

Toisaalta Jalonen ei kuitenkaan ole lyttäämässä täysin pienten mahdollisuuksia, hän näkee ne vaan haastavina. Hän on sitä mieltä, että pienillä on nyt ja on ollut ennenkin merkittävä rooli alan innovaatioiden kehittäjinä ja uskoo, että tämä puoli voi tarjota pienille toimijoille mahdollisuuksia myös tulevaisuudessa. Kehittämällä uusia innovaatioita pienet toimijat tulevat kiinnostavammiksi yhteistyökumppaneiksi myös isojen toimijoiden kannalta. Pienille toimijoille hän näkeekin ensiarvoisen tärkeänä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen ja korostaa tässä erityisesti kustannustehokkuutta. Tällöin hänen mielestään voidaan luoda järkevät edellytykset toiminnan kehittämiseksi ja alkaa askel kerrallaan kasvattaa toimintaa kohti suurempia areenoita. Jalonen näkee hyväksi strategiaksi myös sen, että pienet toimijat pyrkisivät alkuun luomaan menestystä tietyllä alueella ja sitä kautta vähitellen kasvattamaan toimintaansa. (Jalonen 13.4.2010.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Kumina Music Oy:n liiketoimintamallien analysointi

Tässä luvussa analysoidaan Kumina Music Oy:n vanhaa ja uutta liiketoimintamallia teorian ja tulosluvussa esitetyn synteesin perusteella. Vanhaa mallia ei tässä analysoida kuitenkaan kovin tarkasti. Lisäksi sitä pyritään tarkastelemaan ainoastaan niistä näkökulmista, jotka näyttäisivät olevan paremmin uuteen malliin verrattuna. Tämä siksi, että yrityksellä oli tietyt, jäljempänä esille tuotavat, syyt, joiden takia se halusi muuttaa toimintaansa. Tällöin nykyisyyden ja tulevaisuuden tarkastelu nähdään tässä tärkeämmäksi kuin menneeseen katsominen.

7.1.1 Vanha liiketoimintamalli

Kumina Music Oy:n vanha liiketoimintamalli poikkesi siis jonkin verran nykyisestä. Jos nykyään toiminnan perustana on, että kaikissa tuotteissa ja palveluissa halutaan olla itse musiikillisesti mukana, niin aikaisemmin yritys ei noudattanut tätä periaatetta. Yritys toimi ennen enemmän perinteisen ohjelmatoimiston tapaan ja sillä oli tuotteidensa joukossa yrityksen ulkopuolisia artisteja, joiden konsertteja Kumina Music Oy möi sekä joita se myös laajemmin edusti. Tällöin yrityksen ansaintalogiikka perustui pitkälti myydyistä konserteista yritykselle tilitettyihin palkkioihin, jotka taas perustuivat tiettyyn osuuteen artistien saamista konserttipalkkiosta. Oman tuotemerkin kanssa keskityttiin aikaisemmin pääsääntöisesti yritystilaisuuksien myymiseen ja niissä esiintymiseen.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen sekä haastattelujen valossa entinen toimintamalli tarjosi joitain otollisia asioita, jotka nykyisessä mallissa saattavat jäädä hieman pienemmälle huomiolle ja alan perinteisiin toimintalogiikoihin nähdessä vähän ristiriitaisiksi. Ensinnäkin kirjallisuuskatsauksessa viitattiin musiikin ja yleensä kulttuurin alojen kohdalla ilmenevään toiminnan ennustamisen vaikeuteen ja siihen, että alojen toiminta perustuu pitkälti hittien tuottamiseen. Ennustamisen vaikeudesta johtuen on tyypillistä, että alan toimijat yrittä-

vät saada aikaan tuottoja laajoja repertuaareja ja katalogeja hyödyntäen. Toimijoiden tavoitteena on aikaan saada hittejä, joilla sitten voidaan kattaa muusta toiminnasta tai epäonnistumisista aiheutuvia tappioita. Suhde tuottavien ja tuottamattomien kulttuuriteosten välillä näyttäisi olevan noin 20/80 eli ainoastaan 20 prosenttia kulttuurituotteista olisi tuottavia ja loput täten tappiollisia. Niinpä Kumina Music Oy:n vanha toimintamalli tässä suhteessa tarjosi ehkä paremmat mahdollisuudet toimia, koska myytäviä tuotteita oli enemmän, ne tarjosivat monipuolisemman musiikillisen valikoiman ja täten onnistumisen todennäköisyys oli korkeampi.

Hieman samaan liittyen kulttuurituotteiden tuotantokustannusten ja reproduktiokustannusten nähtiin edellä poikkeavan suuresti toisistaan. Tällöin kohdeyrityksen nykyään kehittäessä kaikki tuotteensa itse, sillä menee runsaasti aikaa ja muita resursseja tuotekehitykseen. Entisen mallin mukaan musiikillinen tuotekehitys oli Kuminan listoilla olevien artistien vastuulla ja Kumina pysyi ikään kuin kopioimaan jo valmiita tuotteita ja myymään niitä suhteellisin pienin kustannuksin eteenpäin. Täten toiminnan riskit olivat varmasti hieman nykyistä pienemmät.

Haastatteluissa nousi esille, että musiikin alan pienen toimijan olisi tulevaisuudessa ehkä hankittava tulonsa useammista pienistä lähteistä. Myös tästä näkökulmasta Kumina Music Oy:n vanha malli saattoi tarjota etua uuteen nähden. Kun tuotteita oli enemmän, niin luonnollisesti tulolähteitä oli enemmän. Vaikka toiminta saattoi tuntua sekavalta tuloksen muodostuessa monista, ehkä tunnistamattomistakin, lähteistä, niin tämän tutkimuksen valossa ja tältä kannalta tämä malli olisi kuitenkin ollut otollisempi kuin nykyinen, jossa keskitytään enemmän oman tuotemerkin kehittämiseen ja täten pienempään määrään myytäviä tuotteita.

7.1.2 Uusi liiketoimintamalli

Ennen kuin lähdetään tarkemmin analysoimaan Kumina Music Oy:n nykyistä liiketoimintamallia, tuodaan esille syyt, joiden takia yritys päätti muuttaa toimintatapojaan. Vaikka entinenkin malli tarjosi liiketoimintaa musiikin ympäriltä niin myytävien ulkopuolisten artistien kuin omien yritystilaisuusesiintymisten muodossa, ei se kuitenkaan tyydyttänyt yrittäjien ammatillisia intohimoja. Yrittäjät uskovat, että heillä on muusikkoina vielä paljon saavutettavaa ja että heidän ammattitaitonsa mahdollistaa suuremmankin menestyksen musiikin saralla. Entinen malli satoi moniin erilaisiin toimintoihin paljon aikaa, joka oli sitten pois omaan musiikilliseen ja omien tuotteiden kehitykseen käytettävissä olevasta ajasta. Ammatilliset intohimot, halu tehdä sitä, mitä parhaiten osataan sekä usko omaan osaamiseen siinä määrin, että sillä nähtiin voitavan harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa, olivat täten tärkeimmät syyt, miksi Kumina Music Oy halusi muuttaa hieman suuntaa.

Tästä päästään käsiksi jo ensimmäiseen positiiviseen tekijään, jonka uusi malli näyttää tarjoavan. Tutkimukseen haastateltujen asiantuntijoiden mukaan musiikin alan pienen toimijan tärkeimpiä ominaisuuksia menestystä haettaessa on, että se suhtautuu intohimoisesti siihen, mitä se on tekemässä, tiedostaa

oman osaamisensa sekä uskoo itseensä. Tällöin esimerkiksi yhteistyön tekemisen muiden alan toimijoiden kanssa nähdään tehostuvan ja potentiaalisten kontaktien määrän lisääntyvän. Lisäksi oma osaaminen tunnistamalla tietyt markkinaraot näyttäisivät olevan paremmin havaittavissa, kun tiedetään tarkemmin, missä omat vahvuudet voisivat tehokkaimmin nousta esille. Näiden lisäksi myös kirjallisuudesta löytyy vahvistusta oman intohimon ja itseensä uskomisen merkityksestä menestyksekkäälle liiketoiminnalle.

Collins (2001) on tutkinut, mikä erottaa loistavat yritykset hyvistä yrityksistä ja tullut osakseen tuloksiin, jotka nostavat oman osaamisen tiedostamisen sekä ammatillisen intohimon tärkeiksi menestyvän yritystoiminnan tekijöiksi. Hän on luonut mallin (*Hedgehog Concept*), joka koostuu kolmesta oleellisesta tekijästä, joita yrittäjien tulee ymmärtää, jotta toiminta voi olla menestyksekkästä. Ensinnäkin yrittäjien tulee ymmärtää missä heidän yrityksensä voi olla maailman paras ja ymmärtää myös missä se ei voi olla maailman paras. Tässä maailman parhaana olemiselle todellakin tarkoitetaan sitä, eikä vain yrityksen ydinosaamista. Toiseksi, menestyvien yrittäjien on tunnettava aitoa ja paloa ja intohimoa sitä kohtaan, mitä he ovat tekemässä, koska tällöin nämä voimat ajavat yritystä eteenpäin., Kolmanneksi, yrityksen on ymmärrettävä ne tekijät ja logiikat, jotka tehokkaimmin tuottavat taloudellista hyötyä yritykselle. Kun yritys ymmärtää näitä kolmea asiaa yhtä aikaa, on sillä hyvät mahdollisuudet menestyä. (Collins 2001, 94–110.)

Nykytilanteen mukaan Kumina Music Oy:llä voidaan nähdä olevan vähintäänkin hyvät perustat luotuna Collinsin mallin edellyttämille menestystekijöille. Yritys ainakin tuntee ammatillista intohimoa, joka ajaa sitä eteenpäin. Lisäksi se näyttää uskovan omaan tekemiseensä ja tavoittelevan asemaa maailman parhaana, mitä tulee sen omaan tuotemerkkiin, musiikkityyliin sekä toiminta-alueeseen. Kumina on myös pikkuhiljaa ehkä opettelemassa ymmärtämään paremmin omaa ansaintalogiikkaansa esimerkiksi liiketoimintaosaamistaan lisäämällä kouluttautumalla sekä ehkä myös tämän tutkimuksen kautta. Näiden tekijöiden lisäksi näyttäisi tämän tutkimuksen valossa Kumina Music Oy:n uudessa toimintamallissa olevan paljon muitakin hyviä elementtejä.

Oman osaamisen tiedostamisella ja tietämällä mitä halutaan tehdä, on edesautettu myös kohderyhmien tunnistamista. Kohderyhmien tunnistamisen merkitys nousi esille sekä kirjallisuudessa että haastatteluissa. Tällöin omaa toimintaa pystytään suuntamaan tarkemmin, esimerkiksi kohdistamaan markkinointiviestit tehokkaammin asiakkaille sekä myös mahdollisesti havaitsemaan avautuvia markkinarakoja. Tutkimuksessa esille nousut asiakkaiden tunnistamisen ja asiakassuhteen syventämisen merkitys saa ainakin hyvän perustan siitä, että yritys on selkeästi tunnistanut kohderyhmät, joita se haluaa palvella ja jotka ensisijaisesti voisivat olla yrityksestä ja sen tuotteista kiinnostuneita. Lisäksi yritys tunnistaa yhdeksi vahvimmasta liiketoiminnallisista osaamisalueistaan asiakkaiden palvelemisen, ainakin mitä tulee yritysasiakkaisiin, joista Kuminalla on mittava kokemus. Tällöin myös tutkimuksessa esille nousseet vaatimukset musiikin asiakaslähtöisyydestä ja palveluominaisuuksista saavat lisää pontta Kuminan kohdalla. Toisaalta yritys kuitenkin tiedostaa, että sillä on vielä paljon parannettavaa asiakkuuksien hoitamisessa.

Asiakkaiden palvelemista edesauttaa myös yrityksen toteuttama tutkimus ja tuotekehitys. Seuraamalla aktiivisesti alan tapahtumia, esimerkiksi konserteissa käymällä, yrittäjät saavat tietoa erilaisista yleisöistä sekä eri toimijoiden toimintatavoista tilaisuuksia järjestettäessä. Samalla tämänkaltaisen tiedon lisääntyessä yrittäjien voidaan nähdä parantavan kykyään havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Vaikka tutkimus näyttäisi osoittavan musiikin alan tarjoamien mahdollisuuksien olevan myös pienten toimijoiden saavutettavissa, niin ne tuntuvat kuitenkin olevan suhteellisen marginaaliset. Tällöin Kumina Music Oy:n toteuttama kustannustehokas ja pienen riskin malli varmasti on järkevä. Käyttämällä pieniä ja edullisia, mutta silti tasokkaita konserttipaikkoja tunnettuuden lisäämiseen, voidaan välttää suurten riskien ottaminen ja kehittää toimintaa pienin, mutta harkituin askelin. Samoin valitsemalla ja suunnittelemalla tuotteet tarkasti voidaan lisätä kustannustehokkuutta. Täten vaikka tämä uusi malli näyttäytyy ehkä hieman ristiriitaisessa valossa aiemmin esitettyyn 20/80 -tuottosuhteeseen nähden, niin yritys parantaa tuottavuuttaan ja täten onnistumisen mahdollisuuttaan tarkalla tuotteiden suunnittelulla. Lisäksi 20/80 -suhteen asettamiin haasteisiin vastataan tekemällä tuottavia yritystilaisuuksia. Tällöin näillä yritystilaisuuksilla pystytään kompensoimaan kuluttajamarkkinoilla mahdollisesti kohdattavia tappioita. Panostamalla myös yleisesti toiminnan suunnitteluun, esimerkiksi laaditun liiketoimintasuunnitelman muodossa, edelleen "noudatetaan" esille nousseita kehoituksia pienen toimijan mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

Kehittämällä toimintaa alkuun alueellisesti ja tavoittelemalla tunnettuutta ensin pienemmässä mittakaavassa näytettäisiin myös olevan oikealla tiellä. Tämän tutkimuksen tulosten lisäksi tätä tukee mm. Kimpelin (2005) ajatukset, joiden mukaan on alkuun parempi valloittaa yksi markkina kunnolla kuin tavoitella liian suurta palaa kerralla. Hän jatkaa, että tällä tavoin alueellista tunnettuutta saavuttamalla voidaan paremmin myös herättää potentiaalisten itse suurempien yhteistyökumppaneiden huomio.

Kirjallisuudessa sekä myös haastatteluissa esille nousseet itsenäisen toiminnan mahdollisuuksien parantuminen eli ns. tee-se-itse -malli, 360-asteiset sopimukset sekä konserteilla pääasiallisen toimeentulon hankkiminen tukevat myös osaltaan Kumina Music Oy:n uuden liiketoimintamallin valintaa ja yleisesti sen liiketoiminnan harjoittamista. Pyrkimällä itsenäiseen toimintaan sekä vastaamalla suurimmasta osasta arvoketjun eri vaiheista, voidaan Kuminan nähdä noudattavan yhtä neljästä eri vaihtoehdosta, joita musiikkialan toimijalle, mm. Cohenin (2010) mukaan, on nykyään tarjolla. Toisaalta tällainen tee-se-itse -malli voidaan ehkä nähdä miniatyyri versiona 360-asteisiin sopimuksiin perustuvista malleista, joissa on siis kyse musiikin synnyttämien tulovirtojen kokonaisvaltaisesta haltuun ottamisesta. Tästä samastahan myös Kumina Music Oy:n kohdalla on kyse. Pyritään saamaan kaikki omasta musiikista syntyvät rahavirrat virtaamaan omalle yritykselle ilman, että muut toimijat pääsevät rokotamaan välistä. Jos 360-malli nähdään yleisesti toimivaksi ja ennustetaan pysyväksi malliksi musiikin alalle, niin voitaneen olettaa, että tämän suhteen Kumina on menossa oikeaan suuntaan. Samaan tapaan voidaan nähdä, että yrityksen

suunta on oikea siinä, että se näin alkuun keskittyy panostamaan konserttitoimintaan. Tutkimuksessa nousi esille monessa kohtaa konserttitulojen merkitys sekä se, että äänitemyyntit eivät muodosta, varsinkaan Suomessa, monille toimijoille kovin merkittävää tuloa. Toisaalta yritys tiedostaa myös äänitteen merkityksen varsinkin siinä valossa, että hyvä äänite mahdollistaa musiikin jakamisen tehokkaasti ja täten levittää yrityksen musiikkia laajemmalle ja mahdollistaa paremmin konserttien myymisen jatkossa.

Yleisiä asioita, joita tutkimuksessa nousi vielä esille ja jotka puhuvat Kumina Music Oy:n uuden toiminnan puolesta ovat erikoistuminen johonkin tiettyyn asiaan, kuten tässä tapauksessa musiikkityyliin sekä sen esittäjään sekä keskittyminen ensisijaisesti musiikkiin. Erikoistuminen nähdään siis tärkeäksi ja Kumina Music Oy, ainakin omasta mielestään, edustaa tuotemerkillään ainutlaatuisuutta Suomen markkinoilla. Erityisesti haastatellut asiantuntijat näkivät musiikin roolin keskeiseksi kaikissa tulevaisuuden mahdollisissa malleissa, tapahtuipa toimintaympäristössä muuten mitä tahansa. Niinpä voidaan ehkä sanoa, että Kumina on myös siltä osin toiminnassaan keskittymässä oikeisiin asioihin, kun se pyrkii pitämään musiikin selkeästi keskiössä eikä tuhlaa energiaa ns. turhiin temppeuihin.

Yleisesti voitaneen sanoa, että Kumina Music Oy näyttäisi tähän tutkimukseen löydetyn kirjallisuuden sekä saatujen haastatteluvastausten perusteella olevan tehnyt järkevän ja perustellun suunnan muutoksen sekä lisäksi toteutettavan toiminnassaan monia esille nousseita toimintaa edistäviä ja kehittäviä asioita. Tutkimusta tehdessä nousi kuitenkin esille vielä monia muitakin asioita, joita Kumina ei ainakaan toistaiseksi näyttäisi toiminnassaan noudattavan tai joita se voisi ainakin parantaa ja joista voisi olla sille hyötyä niin nykyisen toiminnan kehittämisen kuin uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisen ja hyödyntämisen kannalta. Näitä esille nousseita asioita käsitellään seuraavassa luvussa.

7.2 Ehdotuksia musiikin alan pienen toimijan liiketoiminnan kehittämiseksi

Tutkimuksessa esille nousseita asioita, joita Kumina Music Oy voisi toiminnassaan hyödyntää tai kehittää, käsitellään väljästi Kuminan liiketoimintamallin eri vaiheiden mukaan jaetuissa osioissa siten että tutkimus ja tuotekehitys sekä tuotanto muodostavat yhden kokonaisuuden, koska niihin liittyvien kehitysehdotusten nähdään liittyvän tiiviisti toisiinsa. Lisäksi myynti ja markkinointi, jakelu sekä jälkimarkkinointi liittyvät kaikki niin vahvasti asiakkaisiin ja heidän huomioimiseen, että ne käsitellään saman otsikon alla. Tutkimuksessa nousi esille myös joitain asioita, jotka koskevat yleisesti koko liiketoimintaa. Nämä tuodaan esille myös omana kokonaisuutenaan.

7.2.1 Tutkimus & tuotekehitys ja tuotanto

Tutkimuksen ja tuotekehityksen tehtävänä on hankkia uutta tietoa ja kehittää toimintaa ja tuotannon taas yhdistellä eri resursseja tuotteiden aikaan saamiseksi. Täten tutkimus ja tuotekehitys sekä tuotanto liittyvät ehkä selkeimmin liiketoimintamahdollisuuksista ja niiden havaitsemisesta ja hyödyntämisestä käytävään keskusteluun. Kehittääkseen omaa toimintaansa Kumina Music Oy:n, kuin myös muiden pienten toimijoiden, olisi kehoitettavaa keskittyä kehittämään kykyjä, joiden avulla liiketoimintamahdollisuuksia voidaan havaita ja hyödyntää sekä myös pohtimaan lähteitä, joista niitä on löydettävissä.

Musiikin alalla liiketoimintamahdollisuuksien lähteiden voisi kuvitella ensisijaisesti tällä hetkellä sijaitsevan teknologisissa muutoksissa. Tämä tutkimus on kuitenkin osaltaan osoittanut, että viimeaikainen teknologinen kehitys toki tarjoaa mahdollisuuksia kaikille, mutta alan toimintalogiikoiden kannalta se ei ehkä kuitenkaan ole kaikista järkevin mahdollisuuksien lähde pienille toimijoille. Niinpä alan pienten toimijoiden olisi ehkä järkevämpää hakea liiketoimintamahdollisuuksia sosiaalisista ja demografisista sekä toimialan rakenteiden muutoksista. Toimialan rakenteiden muuttuessa, isojen toimijoiden edelleen kasvaessa, syntyy aukkoja, joihin pienet toimijat voivat suunnata toimintaansa. Kumina Music Oy:n tulisi siis omassa toiminnassaan keskittyä etsimään näitä aukkoja markkinoilta. Samalla tavoin sosiaaliset ja demografiset muutokset tarjoavat uusia markkinarakoja. Esimerkiksi väestön ikääntyessä merkityksen anto markkinoille, kuten musiikkimaku saattaa muuttua. Täten kannattaisi esimerkiksi pohtia, onko löydettävissä joitain uusia palvelumalleja, joita hyödyntää, kun Kumina Music Oy:n kohderyhmään kuuluvat vanhenevat.

Liiketoimintamahdollisuuksien lähteet tiedostettaessa tulee oleelliseksi kysymys siitä, miten kehittää kykyä havaita ja hyödyntää mahdollisuuksia. Havaitsemisen kannalta oleellista on siis pääsy tietoon sekä yrittäjän kognitiiviset kyvyt havaita liiketoimintamahdollisuuksia. Kumina Music Oy:n kannalta tietoon pääsyä voisi ehkä parhaiten kehittää aktiivisella tiedon etsimisellä sekä sosiaalisten suhteiden eli kontaktiverkoston laajentamisella. Vaikka yritys jo nyt käy konserteissa ja kerää täten tietoa esimerkiksi kilpailijoiden toimista, niin parantaakseen mahdollisuuksiaan sen tulisi ehkä tehdä tiedon etsimisestä kurinalaisempaa ja järjestelmällisempää sekä lisäksi laajentaa sitä toimialarajojen ulkopuolelle. Tiedon etsintää voitaisiin harjoittaa esimerkiksi myös muissa suuria yleisöjä keräävissä tapahtumissa tai vastaavissa. Tällöin voitaisiin ehkä paremmin löytää myös tutkimuksessa merkityksellisiä esille nousseita rajapintoja. Lisäksi yksi tärkeä tiedon lähde, joka on suositeltavaa ottaa huomioon, on kirjallisuus. Lukemalla sekä omaan alaan liittyvää että yleisemmin liiketoimintaa koskevaa kirjallisuutta ja julkaisuja yritys voi kerryttää huomattavasti lisää tietoa, parantaa näin ymmärrystään omasta liiketoiminnasta sekä edesauttaa kykyään havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Kumina Music Oy:llä toki on jo laajat kontaktiverkostot, mutta niiden laajentamisesta edelleen ei varmasti ole mitään haittaa. Esimerkiksi oman alan kontakteja laajentaakseen yrityksen olisi suositeltavaa liittyä Suomen Ohjelματοimistot ja Agentit ry:n jäseneksi, joka omalla toiminnallaan edistää alan am-

mattilaisten asemaa Suomessa sekä ajaa jäsentensä etuja ja sisältää suuren määrän potentiaalisia kontakteja. Toisekseen muut yrittäjät on tunnustettu yhdeksi tärkeimmistä tiedonlähteistä. Täten Kuminalle olisi suositeltavaa liittyä myös johonkin yritysjärjestykseen ja osallistua aktiivisesti sen toimintaan. Tällöin muiden yrittäjien tai heidän asiakkaiden ym. sidosryhmien kautta voi esimerkiksi saada tietoa tai löytää liiketoimintamahdollisuuksia yhteyksistä, joita ei etukäteen pysty näkemään. Tärkeää on myös, että yritys tiedostaa uuden tiedon ja sen etsimisen tärkeyden ja merkityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Liiallinen itseluottamus on tässä kohtaa haittatekijä, joka voi estää tarpeellisen tiedon hankkimista. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen perusteella kaikista otollisin taho havaitsemaan liiketoimintamahdollisuuksia on yksilö, jolla on tarvittavaa tietoa ja kykyä. Tällöin tässä Kumina Music Oy:n yrittäjien rooli korostuu verrattuna esimerkiksi ulkopuoliseen tutkijaan ja täten tiedon hankkimisen tärkeys tulee yhdeksi oleelliseksi tekijäksi toiminnan kehittämisen kannalta.

Myös kognitiivisten kykyjen, jotka edesauttavat havaitsemaan mahdollisuuksia, kannalta tiedoilla on merkitystä. Tästäkin syystä niiden lisääminen on tärkeää. Erityisesti markkinatiedon rooli ja kuinka palvella markkinoita ovat oleellisia. Kognitiiviset prosessit ovat ehkä hankalia tekijöitä vaikuttaa, mutta esimerkiksi tiedon luokittelu näyttäisi olevan tekijä, jota voitaisiin kehittää. Saadessaan uutta tietoa Kumina Music Oy:n kannalta voisi olla kehoitettavaa tiedon erilainen luokittelu. Yrityksen kannattaisi miettiä tietoa useammalta eri kannalta, kuten että voisiko joku aikaisemmin riskinä näyttäytynyt informaatio toisella tapaa ajateltuna sisältääkin mahdollisuuden. Tässä kohtaa vastaavasti hyvästä itseluottamuksesta on hyötyä. Luovuuden merkitystä on korostettu kognitiivisten prosessien yhteydessä ja luovana yrityksenä Kumina voisi valjastaa luovuuden käyttöön myös tiedon käsittelyn kohdalla. Luovalla tiedon prosessoinnilla voitaisiin esimerkiksi pystyä kehittämään uusia tapoja kerätä ja etsiä tietoa, mutta myös pystyä löytämään mm. uudenlaisia syy-seuraussuhteita sekä katsomaan asioita uusista näkökulmista.

Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen kannalta liikutaan hieman samojen asioiden piirissä. Taipumus hyödyntää paranee tietojen ja taitojen karttuessa ja näihin vaikuttaa parhaiten koulutus ja aikaisempi työkokemus. Tietojen ja taitojen karttuessa mahdollisuuksien hyödyntäminen tulee potentiaalisesti kannattavammaksi, kun tiedetään mitä ollaan tekemässä ja epävarmuuden tunne vähenee. Kumina Music Oy:llä ja sen yrittäjillä on suhteellisen hyvin koulutusta omalle alalle ja sitä ollaan myös hankkimassa lisää. Lisäksi yrittäjiltä löytyy myös vankkaa työkokemusta omalta alalta. Kehotettavaa olisi ehkä tässä kohtaa pyrkiä käyttämään omaa osaamista yleisemmin esimerkiksi konsultaation muodossa tarjoamalla tilaisuuksia järjestäville yrityksille asiantuntija apua. Tällöin päästäisiin enemmän näkemään toimintaa Kuminan tyypillisten asiakkaiden näkökulmasta ja saataisiin samalla laajennettua mahdollisuuksien hyödyntämisen kannalta oleellisia tietoja työvoimasta ja markkinoista sekä taitoja, kuten johtamista, suunnittelua, päätöksentekoa, organisointia, viestintää jne. Myös sosiaalisella statuksella ja verkostoilla on merkitystä tässä. Mitä laajemat verkostot, ja sitä kautta pääsy tarvittaviin resursseihin, sitä todennäköisempää on, että yrittäjä pystyy hyödyntämään havaitsemansa mahdollisuuden.

Hieman liiketoimintamahdollisuuksiin liittyvästä keskustelusta poispäin mentäessä on myös löydettävissä joitain tutkimuksessa ilmenneitä asioita toimintaehdotuksiksi. Hieman jo sivuttukin yhteistyön lisääminen muiden yritysten kanssa on yksi. Yhteistyöllä esimerkiksi muiden alueellisten musiikin alan toimijoiden kanssa voitaisiin mm. saavuttaa isompia yleisöjä, jakaa markkinointikustannuksia ja täten toteuttaa suurempia kampanjoita, säästää tilaisuuksien järjestämisestä aiheutuvista kustannuksissa jne. Yhtä lailla yhteistyökumppaneita kannattaa hakea myös oman toimialan ulkopuolelta. Potentiaalisia yhteistyökumppaneita mietittäessä on hyvä alkuun miettiä esimerkiksi muita sellaisia toimijoita, jotka tavoittelevat kerralla suuria yleisöjä. Myös oppilaitokset voisivat olla potentiaalisia yhteistyökumppaneita Kumina Music Oy:lle. Esimerkiksi Jyväskylässä kehitteillä oleva yliopiston, ammattikorkeakoulun ja ammattiopiston yhteinen musiikkikampus tullee sisältämään laajaa musiikkiin liittyvää tietoa ja osaamista, joita mm. Kumina voisi hyödyntää esimerkiksi konserttien järjestämisen, tiedon keräämisen tai muiden projektien yhteydessä. Kirjallisuudessa ja tutkimuksessa on jonkin verran nostettu viimeaikoina esille musiikki- sekä kulttuuriklustereiden käsitettä ja tutkimustulokset niiden suhteen ovat olleet kohtuullisen lupaavia (mm. Hauge 2004; Hesmondhalgh 2007; Mommaas 2004; Power & Jansson 2004). Yhdistämällä voimansa pienet toimijat näyttäisivät siis saavan aikaan hyviä tuloksia ja siksi yhteistyön eri muotojen hakeminen kannattaa. Yhteistyö muiden kanssa on edelleen otollinen tapa havaita ja oppia tuntemaan potentiaalisia rajapintoja, joista tulosten mukaan musiikin alan tulevaisuuden mahdollisuudet ovat osakseen löydettävissä.

7.2.2 Myynti ja markkinointi: asiakaslähtöisyyden korostaminen

Suhteellisen vahvasti tässä tutkimuksessa, erityisesti kirjallisuuskatsauksessa, esille noussut kehittämiskäsite koko musiikin alaan liittyen, koskee asiakaslähtöisyyden korostamista ja asiakkaiden parempaa huomioimista. Suureksi osaksi painotetaan kuluttamisen tekemistä asiakkaille helpoksi ja vaivattomaksi sekä heille lisäarvoa tuottavaksi, jolloin musiikkialan toimijan ja kuluttajien suhdetta voidaan syventää. Lisäksi voidaan ehkä nähdä, että tietyt kulttuurituotteiden kuluttamiseen liittyvät tekijät voivat mahdollisesti vaikuttaa siihen, miten kulttuurialojen toimijoiden kannattaisi asiakkaitaan lähestyä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi kuluttajien etukäteisarvion tekemisen vaikeus sekä kuluttajilta vaadittava tietty kuluttamisen kompetenssi.

Jos alkuun pohditaan enemmän kuluttamisen helppoutta ja vaivattomuutta sekä asiakkaiden arvion nousua, niin palveluiden markkinoinnin konsepti ja sen eri kilpailutekijät voitaneen nostaa esille hyvänä lähtökohtana esimerkiksi Kumina Music Oy:n toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi luonnollisesti ensiarvoisen tärkeäksi nousee asiakkaiden tarkka tunnistaminen. Kumina on nyt jo pystynyt kohtuullisen tarkasti rajaamaan omat pääasiakasryhmänsä, mutta toiminnan edelleen kehittämiseksi yritykselle olisi suositeltavaa kehittää järjestelmiä, joilla se voi kerätä systemaattisesti asiakastietoa niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaistaan. Vaikka yritys toisaalta haluaakin olla omatoiminen ja toimia pienin kustannuksin, niin ehkä markkinointiin ja asiakkuuksien hallintaan kannat-

taisi harkita yhteistyötä jonkin sen alan ammattiosaajan kanssa, sen kerta ollessa osaamisalue, johon yrityksen oma kompetenssi ei täysin riitä. Miksi hukata omia vähäisiä resurssejaan sellaiseen asiaan, jota ei täysin hallitse? Varsinkin nyt kun kuluttaja-asiakasmarkkinoinnin kohdalla musiikin alalla ollaan yhä enemmän siirtymässä digitaalisen ja verkossa tapahtuvan viestinnän suuntaan, niin yhteistyösuhteiden hyväksikäyttö voisi olla tässä kohtaa erityisen suositeltavaa. Vaihtoehtoisesti voidaan tietysti parantaa omia tietoja aiheesta esimerkiksi kouluttautumalla ja täten löytää itse sopivat ratkaisut.

Palveluiden markkinoinnin konseptin mukaan yritysten tulisi kiinnittää huomiota kahdeksaan eri tekijään palveluksessaan asiakkaitaan. Tekijät ovat siis tuottavuus, jakelu, hinta, tuote, prosessi, fyysinen ympäristö, markkinointiviestintä sekä ihmiset. Seuraavaksi pohditaan näiden merkitystä musiikin alan pienten toimijoiden näkökulmasta niiden tekijöiden osalta, jotka nähdään oleellisiksi. Kumina Music Oy:n kohdalla jotkin viestintään liittyvät asiat, kuten markkinointimateriaalien suunnittelu on jo ulkoistettu, mutta edellisen kappaleen tapaan suositeltavaa olisi käyttää ulkopuolisia osaajia laajemminkin tähän liittyen. Tutkimuksen tulosten mukaan asiakassuhteiden syventäminen sekä siihen liittyvä brändin vahvistaminen ovat vahvasti musiikin alan tulevaisuutta. Musiikkialan toimijoille nähdään tärkeäksi, että ne pystyvät esimerkiksi kasvatamaan asiakkaiden keskiostosten määrää enemmän kuin hankkimaan maksimimäärän yksittäisiä asiakkaita. Vaikka pienten toimijoiden mahdollisuudet viestiä pienin kustannuksin verkossa ovat parantuneet, nähdään tämä alue silti tässä niin kriittiseksi menestyksen kannalta, että suositellaan yritystä hankkimaan laadukas yhteistyökumppani vastaamaan kokonaisvaltaisesti yrityksen markkinointiviestintään, asiakkuuksien hallintaan sekä brändin vahvistamiseen liittyvistä asioista. Omatoimisuuden kannalta viestinnän suhteen kannattaisi miettiä miten tieto nykyään leviää ja huomata erityisesti, että kuluttajat ovat herkkiä tiedottamaan toisiaan. Täten hyvin hoidetut tilaisuudet yms. ovat jo ensimmäinen askel kohti hyvää asiakkuuksien hallintaa ja markkinointiviestintää.

Toinen palveluiden markkinoinnin konseptiin liittyvä tekijä, joka halutaan tässä nostaa esille, on jakelu. Kumina Music Oy:n tapa valita pieniä ja edullisia, mutta laadukkaita ja tietyille alueelle keskittyviä konserttipaikkoja nähdään ainakin kustannustehokkuuden, riskien hallinnan sekä alueellisen tunnettuuden kannalta järkeväksi. Äänitepuolen jakelussa voisi taas olla joitain kehityskohteita. Yrityksen tarkoituksena on siis jaella musiikkia omien konserttien yhteydessä sekä Internet-sivujen kautta. Kirjallisuuden mukaan asiakkaat tuntuvat arvostavan vaihtoehtoja. Täten olisi suositeltavaa, että Kumina laajentaisi jakeluaan kattamaan, kaikki mahdolliset kanavat kuten digitaalisen online-myynnin, sekä äänitemyynnin jossain fyysisessä liikkeessä. Tässäkin tulisi käyttää yhteistyösuhteita näiden palvelujen tarjoajien kanssa. Itsenäisen artistin on tosin ehkä hankala saada tehtyä sopimuksia ulkopuolisten, levy-yhtiöitä suosivien, jakelijoiden kanssa, mutta esimerkiksi fyysisten äänitteiden myynnin suhteen yhteistyöaihioita voisi etsiä jälleen enemmän paikallisella tasolla. Toisaalta jakelun suhteen kannattaa seurata, miten hyvin streaming-palvelut, kuten Spotify, alkaa ottaa tilaa alalla. Jos näyttää siltä, että musiikkia tullaan yhä enemmän jake-

lemaan tätä kautta, on varmasti syytä harkita myös levy-yhtiö yhteistyötä, jotta päästään mukaan näihin palveluihin.

Cohenin (2010) mukaan musiikin lisensointi olisi nykyään erittäin tuottoisa tulonlähde musiikin tekijöille ja osittain jopa niin tuottoisaa, että se on saanut esimerkiksi pääomasijoittajat kiinnostumaan aikaisempaa enemmän musiikin alan toimijoista. Täten voisi olla myös Kumina Music Oy:n kannalta harkinnan arvoista pohtia musiikkialan ulkopuolelta tuotteita, jotka hyödyntävät musiikkia ja yrittää saada luotua yhteistyösuhteita siihen suuntaan. Esimerkiksi pelit, mainokset, elokuvat, tv-sarjat jne. käyttävät laajasti musiikkia hyödykseen. Onnistuessaan tällainen yhteistyö tarjoaisi vaihtohtoisen tulonlähteen lisäksi laajempaa näkyvyyttä.

Myös hinnoittelu on tekijä, jota Kumina Music Oy:n olisi kannattavaa miettiä toimintansa kehittämiseksi. Perinteisestä hinnoittelumallista tulisi ehkä päästä jotenkin eroon ja viedä hinnoittelua enemmän kuluttajaystävällisempään suuntaan. Kirjallisuudessa esitellyt vaihtoehdot hinnoittelumallit, kuten lunasmalli tai tippaaminen voisivat olla mielenkiintoisia ja huomiota herättäviä malleja, mutta niiden toimimisen kannalta olisi ensin saatava ihmiset vierailemaan massoittain esimerkiksi yrityksen Internet-sivuilla ja täten ne sopivat ehkä toimijoille, joilla on jo suuret yleisöt. Tutkimuksessa haastatellut tyrmäsivät musiikin vapaaseen jakeluun perustuvat mallit niin voimakkaasti, että niidenkään varaan ei ehkä kannata hinnoittelua rakentaa. Toisaalta kirjallisuuden puolelta esille noussut vahvan linkin merkitys ilmaisen äänitteen sekä tuloa tuottavan toiminnon välillä voisi tarjota joitain vaihtoehtoisia lähestymiskulmia. Erilaiset paketoituneet ratkaisut, kuten "osta äänite, saat konserttilipun puoleen hintaan", voisivat houkutella asiakkaan ensinnäkin ostamaan äänitteen, jonka avulla musiikki leviäisi laajemmalle sekä toiseksi tulemaan konserttiin, jossa asiakas toisi yritykselle lisää rahaa, sekä mahdollisesti myös ottamaan konserttiin mukaan ystävänsä tms. joka jälleen toisi lisää rahaa. Tärkeää olisi ehkä miettiä juuri sellaisia hinnoitteluratkaisuja, joilla konsertit saataisiin myytyä täyteen, koska tyhjät paikat ovat paitsi pois lipputuloista, niin myös lisätuloina oheismyynneistä. Lisäksi konsertit ovat ainoa paikka, jossa yrityksellä on mahdollisuus luoda henkilökohtainen kontakti asiakkaisiin ja suuriin yleisöihin yhdellä kertaa. Täten, mitä enemmän yleisöä saadaan kerralla paikalle, sitä suurempi on mahdollisuus sille, että sanoma yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista alkaa levitä.

Sekä hintakeskusteluun että myös prosessien tehostamiseen liittyen tulisi Kuminan pohtia palvelutapahtumiaan asiakkaitten näkökulmasta. Löytyykö omista prosesseista sellaisia tekijöitä, jotka eivät tuota asiakkaille lisäarvoa, vaan päinvastoin ehkä vaikuttavat jopa negatiivisesti asiakkaan kokemaan arvoon, ja jotka voivat aiheuttaa asiakkaille ylimääräisiä kustannuksia? Tämä koskee yhtäläillä omien konserttien järjestämistä ja äänitemyyntiä kuin myös yritysasiakkaiden palvelemista. Tarttumalla mahdollisiin epäkohtiin voidaan parantaa asiakkaiden mielikuvia ja taas päinvastaisella toiminnalla aiheuttaa sen, että asiakkaat saattavat saada kokonaisuudessaan negatiivisen kokemuksen, vaikka itse tuote, musiikki, olisikin heidän mielestään miellyttävää.

Fyysisten todisteiden ja ihmisten suhteen voitaneen nähdä, että Kumina Music Oy on hoitanut asiansa suhteellisen mallikkaasti. Esimerkiksi konserttipaikkojen valinta on tarkkaan perusteltua ja yrityksen henkilökunta osaavaa ja palveluultista. Tässä tulisi kiinnittää huomiota vielä siihen, että linja läpi toiminnan olisi yhtenäistä. Jos esimerkiksi halutaan valita laadusta kertovia konserttipaikkoja ja synnyttää omilla tuotteilla mielikuva tietynlaiseen ”korkeampaan” luokkaan kuuluvasta musiikista, niin silloin kaiken muunkin yleisölle näkyvän tulisi noudattaa tätä samaa linjaa, sisältäen myös yrityksen ulkopuolisen henkilökunnan käytön. Tällöin oleelliseksi tulee siis pohtia, mitkä kaikki fyysiset elementit, myös itsestä riippumattomat, näkyvät asiakkaille ja minkälaista vaikutusta niillä voi olla asiakkaiden mielikuviin yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista.

Vielä yksi palveluiden markkinoinnin konseptin kilpailutekijä, jolla nähdään olevan tässä merkitystä, on tuottavuus. Vaikka Kumina Music Oy:n kohderyhmät eivät välttämättä olisikaan kaikista otollisimpia hyödyntämään digitaalisia tuotteita, tarjoaa niiden lähes ilmainen kopiointi ja jakelu selkeää etua tuottavuuden kannalta. Digitaalisten tuotteiden järkevä esille tuonti ja omien kohderyhmien saaminen löytämään ne, mahdollistaa osaltaan sen, että asiakkaat kiinnostuvat yrityksen tuotteista ja palveluista siirtyvät myös maksullisten tuotteiden pariin. Kumina tarjoaa jo nyt Internet- sekä MySpace-sivujen kautta mahdollisuuden tutustua tuottamaansa musiikkiin sekä ääni- että videotiedostojen muodossa. Digitaalisilla tuotteilla ja sisällöillä voidaan kuitenkin nähdä olevan myös laajempaa merkitystä. Kirjallisuuskatsauksessa nousi esille, että parannellun CD:n tutkimisen yhteydessä havaittiin asiakkaiden arvostavan ja kokevan arvon nousua tietyillä elementeillä, jotka eivät varsinaisesti ole musiikkia. Nämä voitaisiin ehkä yhdistää edellä mainittuihin kuluttajien etukäteisarvion tekemisen sekä kuluttamisen kompetenssin parantamisen mahdollistamiseen. Ja täten tällä voisi olla vaikutusta myös tärkeäksi mainittuun artistin ja asiakkaan välisen suhteen syventämiseen.

Kulttuuristen tuotteiden kuluttamiseen vaikuttaa siis kuluttajien etukäteisarvion tekemisen vaikeus. Kuluttaja tarvitsisi joitain tarttumapintoja, joiden perusteella hän voi tehdä kulutuspäätöksen. Digitaaliset tuotteet, näytteet, jo itsessään edesauttavat tätä. Toinen kulttuuristen tuotteiden kuluttamiseen vaikuttava tekijä on se, että kuluttajilla on oltava tietynlaista kompetenssia kuluttaa kulttuurista tuotetta, jotta hän kokee saavansa siitä sitä, mitä hän on hake-massa. Voisiko tällöin näiden tekijöiden vaikutuksen vähentämiseksi olla kehitettävissä vaihtoehtoisia sisältöjä, jotka samalla houkuttelisivat asiakkaita yrityksen Internet-sivuille ja mahdollistaisivat myös muunlaisen tiedotuksen laajentamisen? Kuluttamisen kompetenssia voisi edistää esimerkiksi luomalla omien Internet-sivujen yhteyteen erillisen omaan musiikkiin tutustuttavan palvelun, jossa kävijät voisivat tutustua laajemmin musiikkityyliin, sen historiaan, mielenkiintoisiin tarinoihin sen ympärillä, kuunnella näytteitä, saada suosituksia muihin tutustumisen arvoisiin artisteihin yms. Saamalla asiakkaat näin sitoutumaan tiukemmin musiikkityyliin, niin ehkä he myös todennäköisemmin tulisivat konsertteihin, ostaisivat äänitteitä sekä välittäisivät yrityksen viestiä eteenpäin. Tehokkaimmillaan tämän kaltainen systeemi voisi luoda suuren ja

aktiivisen yhteisön, joka tarjoaisi kuluttajille tärkeiksi havaittuja kulttuurisia, symbolisia sekä yhteisöllisiä elementtejä. Samalla se mahdollistaisi asiakastiedon keräämisen sekä esimerkiksi mainostilan myymisen ulkopuolisille mainostajille, jos käyttäjämäärät olisivat tarpeeksi suuret. Perimmäisenä tarkoituksena olisi siis luoda isompi ilmiö omien tuotteiden ja palveluiden ympärille vaihtoehtoisia digitaalisia luovia sisältöjä hyödyntäen.

7.2.3 Yleiset kehityksen kohteet

Tähän lukuun on kerätty tutkimuksessa esille tulleita yleisiä musiikin alan pienen yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyviä ehdotuksia. Musiikin ala kuuluu alana selvästi luoviin toimialoihin ja liiketoiminnan harjoittaminen alalla vaatii tuotteiden ja muiden sisältöjen osalta luovuutta. Floridan ajatusten mukaan yhteiskunta rakentuu nykyään yhä enemmän luovien ihmisten varaan ja teknologinen sekä taloudellinen luovuus kumpuaa ja on kytköksissä taiteelliseen ja kulttuuriseen luovuuteen. Kumina Music Oy:n yrittäjineen kuuluu Floridan tunnistamaan Luovaan luokkaan ja vielä siihen osaan sitä, josta suuri osa luovuudesta ylipäättään on lähtöisin. Täten voisi olla suotavaa, että Kumina pyrkisi valjastamaan sillä olevan kyvyn luoda uutta kattamaan koko liiketoiminnan eikä vain yhtä osaa siitä. Miksi käyttää luovuuden lahjaa ainoastaan tuotekehitykseen, kun luovilla ratkaisuilla voisi olla löydettävissä esimerkiksi täysin uusia tapoja viestiä tai ansaita. Tämä toki vaatii erityistä rohkeutta irrottautua omalta mukavuusalueelta sekä todellista huomion kiinnittämistä edellä pohdittuun liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisen ja hyödyntämisen edistämiseen. Työskentelemällä huolellisesti siihen suuntaan, että alan tarjoamat mahdollisuudet tulevat havaituksi, yritys todennäköisemmin tulee löytämään oman tilaisuutensa ja pystyy luomaan uusia toimintamalleja. Tässä kohdalla tulee myös muistaa, että Laaksonen nosti edellä yhdeksi tärkeimmistä pienen toimijan menestymisen edellytyksistä uusien ideoiden kehittämisen.

Kirjallisuudessa ja haastatteluissakin osakseen esille tullut yhteistyö musiikin alan ulkopuolisten toimijoiden kanssa voisi myös olla osa-alue, jota kannattaisi joiltain osin harkita. Ehkä tässä mittakaavassa ei ole vielä järkevää lähteä tavoittelemaan suuria jakelu- ja kustannussopimuksia ulkopuolisten toimijoiden kanssa, mutta esimerkiksi pienempimuotoinen yhteistyö paikallisten toimijoiden kanssa voisi olla harkinnan arvoista. Kumina Music Oy tavoittaa konserteillaan useita tiettyyn kohderyhmään kuuluvia kuluttajia yhdellä kertaa. Miksi tällöin ei voisi tehdä yhteistyötä samasta kohderyhmästä kiinnostuneiden paikallisten toimijoiden kanssa esimerkiksi mainospaikkoja myymällä tai jollain muulla tavalla?

Jos pienen toimijan mahdollisuuksia musiikin alalla halutaan jotenkin tiivistäen tuoda esille, niin kaikkien yksittäisten, liiketoimintamalleihin liittyvien, kehitysehdotusten joukosta nousee hyvin perinteisiä liiketoiminnan harjoittamiseen liittyviä tekijöitä. Pienen toimijan olisi täten menestyäkseen pyrittävä kaikessa toiminnassaan ja koko ajan ammattitaitoisuuteen, huolellisuuteen sekä tarkkaan suunnitteluun. Lisäksi Suomen kokoisilla markkinoilla toimiessa toiminnan on oltava muita arvostavaa. On toki arvostettava myös itseään ja uskot-

tava siihen, että pystyy olemaan maailman paras, mutta muita aliarvioimalla, varsinkin pienillä markkinoilla, voi ajaa itsensä epäedulliseen tilanteeseen.

7.3 Pohdintaa

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää musiikkialan pienen toimijan liiketoimintamahdollisuuksia ja pohtia otollista liiketoimintamallia sekä myös yleisemmin tarkastella alan muutosta ja sen tarjoamia mahdollisuuksia. Tavoitteena oli saada aikaan tietoa ja tuloksia, joiden avulla voidaan analysoida kohdeyrityksen liiketoimintaa sekä luoda toimintaehdotuksia liiketoiminnan edelleen kehittämiseksi. Empiirisenä tavoitteena oli myös saada aikaan tuloksia, jotka kehittäisivät yrittäjien omaa ajattelua liiketoiminnan suhteen sekä tarjoaisivat uusia ajattelumalleja alueilta, joita yrittäjät eivät välttämättä aiemmin ole osanneet ottaa huomioon. Tieteelliseltä kannalta tavoitteena oli saada aikaan tuloksia, jotka auttavat ymmärtämään tätä pirstaloitunutta toimialaa ja tuomaan esille yrittäjyyden roolia siinä.

Yleisellä tasolla näihin tavoitteisiin ja tutkimuksen ongelmiin löydettiin tietoa ja vastauksia, mutta kovin tarkkaa määritelmää tehokkaasta ja toimivasta liiketoimintamallista pienelle musiikin alan toimijalle ei ollut mahdollista muodostaa. Tähän vaikutti erityisesti kaksi tekijää. Ensinnäkin, musiikkiala on vielä niin vahvasti muutosten keskellä, että tulevaisuuden toimintamallit ovat vasta hahmottumassa. Mahdollisuuksia on lukemattomasti ja vasta aika tulee näyttämään, mitä kaikkea musiikilla on tehtävissä ja minkälaisen mallien varaan alan toimijat toimintansa perustavat. Täten tarkka tulevaisuuden ennustaminen on (tässäkin) hankalaa ja tutkimuksesta nousi esille enemmän irrallisia toimintaehdotelmia kuin kokonaisia liiketoimintamalleja. Toiseksi, empirian kiinnittäminen aiempaan keskusteluun oli haastavaa ja tällä myös oli vaikutusta tavoitteiden toteutumiseen. Alaa koskeva kirjallisuus ja tutkimus ovat hyvin vahvasti ääniteteollisuuteen ja sähköisen liiketoiminnan ratkaisuihin keskittyviä. Vaikka tietyllä tavalla pienen musiikkituottajan ja ison musiikkia levittävän yhtiön välillä kyse ei ole kuin skaalaeroista, niin silti tällä hetkellä alalle virtaavat uudet mallit eivät täysin sovellu pienten hyödynnettäviksi, koska ne vaativat toimiakseen suuria tuotevalikoimia. Toisaalta perusajatus näiden mallien taustalla on kuitenkin sellainen, jota myös pienten toimijoiden olisi hyvä toiminnassaan pohtia.

Tutkimuksen keskeisimpinä johtopäätöksinä voitaneen pitää, että tulevaisuudessa musiikkialan menestyjien on pystyttävä toimimaan asiakaslähtöisemmin, kehittämään ammattitaitoaan kaikin puolin sekä löytämään uusia tapoja hyödyntää musiikkia niin itse kuin yhteistyössä muiden, alan sisäisten sekä ulkopuolisten, toimijoiden kanssa. Tutkimuksesta muodostuikin enemmän ehkä kohdeyrityksen ja -yrittäjien ajattelua ja näkökulmia avaava kokonaisuus. Tämä toki oli myös yksi tutkimuksen tavoitteista ja tästä näkökulmasta tutki-
musta voitaneen pitää onnistuneena.

Samoin tutkimuksen tieteellisen tavoitteen voidaan nähdä toteutuneen siinä suhteessa, että tutkimus lähestyy musiikkialaa hieman uudeltaisesta näkökulmasta. Jos siis aiempi keskustelu liittyy isoihin toimijoihin, niin tässä aiheetta on tarkasteltu myös pienempien näkökannalta. Yrittäjyyden ja perinteisen liiketoiminnan roolien esille nouseminen tuo ehkä hyvää vastapainoa verrattuna viimeaikaisiin teknologisten ja digitaalisten ratkaisujen värittämään keskusteluun. Myös ansaintalogiikan ja arvoketjun tietynlainen riisuminen auttaa ehkä ymmärtämään helpommin alan tulovirtoja ja arvon muodostusta.

Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden osittainen tavoittamatta jääminen olisi ehkä ollut vältettävissä laajentamalla tutkimuksen empiiristä osuutta ja haastatteleamalla suurempaa joukkoa musiikkialan asiantuntijoita. Tällöin tietoa ehkä olisi saatu enemmän pienten toimijoiden näkökulmasta. Toisaalta pitää muistaa, että tulevaisuutta ennustettaessa haastateltavien näkemykset perustuvat pitkälti joihinkin subjektiivisiin oletuksiin, joiden ei ehkä voida edustavan totuutta ja täten laajentamalla empiiristä osuutta ei olisi välttämättä päästy yhtään lähemmäs totuutta. Toisaalta taas tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen liiketoiminnan selvittämisellä oli niin suuri rooli, että laajemman asiantuntijajoukon teemahaastatteleminen olisi saattanut tehdä tutkimuksesta liian työlään pro gradu -tutkielmaksi. Joka tapauksessa tietoa olisi voinut kerätä esimerkiksi lomakekyselyin useammilta asiantuntijoilta tai musiikkialan pienyrityksiltä ja täten saada paremmin tietoa tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Teemahaastatteluun kerätyn aineiston heikkoutena voi olla myös se, että asiantuntijoiden edustaessa omia yrityksiään musiikkialalla ja kokiessa samat muutoksen aiheuttamat haasteet kuin kohdeyritys, ei kaikkea itsellä hallussa olevaa tietoa haluta laskea ulos. Tämäkin puoli olisi ehkä ollut kierrettävissä lomakekyselyn avulla, jolloin vastaajien ei tarvitse niin syvällisesti tuoda esille omia ajatuksiinsa, vaan olisi enemmän voitu esittää oletuksia ja hakea niille vahvistusta tai vastustusta. Tämä voisi myös olla yksi lisätutkimuksen aihe eli olisi ehkä tärkeätä pureutua laajemmin alan syövereihin ja mitoittaa tutkimus koskemaan useampia alan yrittäjiä ja pyrkiä tätä kautta löytämään uusia tuloksia.

Samaan tapaan, vaikka tutkimusta tehtäessä pyrittiin käymään laajasti läpi musiikkialan liiketoimintamalleihin ja tulevaisuuteen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia, voi kuitenkin olla, että joitain kiviä jäi kääntämättä ja täten joitain alan tulevaisuuteen liittyviä, tähänkin työhön otollisia, mahdollisuuksia huomaamatta. Musiikin alan uusiin liiketoimintamalleihin tutustuttaessa pyrittiin käyttämään lähteinä viimeaikaisia tieteellisiä artikkeleita. Artikkelien luotettavuudesta on kuitenkin näin musiikki- ja kulttuurialan tutkimusta tarkemmin tuntemattomana hankala sanoa mitään varmaa ja täten niiden todenperäisyys jäi hieman hämäräksi. Lisäksi myös moni artikkelista ennusti tulevaisuutta ja oli koostettu alan eri toimijoiden näkemysten perusteella. Tällöin myös artikkeleita leimasi tietynlainen subjektiivisuus. Toisaalta käytetyt artikkelit olivat suurelta osin sellaisia, joihin on viitattu monissa muissa artikkeleissa ja yhteyksissä, joten tältä kannalta voitaneen olettaa, että ne täyttävät ainakin tieteellisten julkaisujen kriteerit ja edustavat riittävää totuuden tasoa tämän ajan ja tutkimuksen tarkoituksiin. Kirjallisuuskatsausta olisi voinut myös laajentaa

koskemaan yleisemmin kulttuuritoimialoja ja yrittää löytää sitä kautta uusia malleja myös musiikkiliiketoimintaan.

Musiikkialaa tuntemattomalle tutkimuksen tavoite oli yleisesti aika haasteellinen. Tämänkin tutkimuksen teoriaosuudessa tuli ilmi, että parhaiten uusia liiketoimintamahdollisuuksia havaitsevat yksilöt, joilla on hallussaan esimerkiksi riittävästi tietoa ja taitoa johonkin toimialaan liittyen. Täten vaikka tutkimuksessa tutustuttiinkin huolellisesti kulttuuri- sekä musiikkialojen erityispiirteisiin ja tehtiin kattavaa taustatyötä, jää niin paljon tietoa, käytäntöjä yms. ymmärtämättä, että alaa ulkopuolisena tarkastelevan tutkijan on ehkä hankala löytää tai nähdä niitä mahdollisuuksia, joita alalle voisi olla avautumassa. Lisäksi kun huomioidaan taiteen kaupallisuuden ulkopuolinen merkitys ja luomisen herkkyyks sekä perinteisestä teollisuudesta poikkeavat tekijät, esimerkiksi luovuuden ja tulostittareiden yhteen sovittamisen vaikeus, niin ulkopuolisen tutkijan tulokinnan vaikeus entisestään lisääntyy.

Myös aiheen raja- ja rajaus olisi voinut olla tiiviimpi. Nyt keskityttiin ehkä liian laajasti tarkastelemaan musiikkialan yrityksen koko liiketoimintaa ja täten kovin syvällisiä tai yksityiskohtaisia ratkaisuja ei ollut mahdollisuus lähteä rakentamaan. Olisi voinut olla paikallaan ennemmin keskittyä johonkin yhteen liiketoimintamallin osaan ja tutkia aihetta siitä näkökulmasta tarkemmin. Toisaalta tällainen laaja tarkastelu edesauttaa sitä, että yrittäjät varmasti paremmin saavat käsityksen siitä, mitä kaikkea heidän tulisi toiminnassaan huomioida ja kuinka moninaisia ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat liiketoiminnan harjoittamiseen. Samoin yleisellä tasolla, alaa tuntemattomille lukijoille, koko liiketoiminnan kattava tarkastelu on varmasti otollisempi tutustuttaen heidät kattavasti alaan ja täten myös tutkimuksen hyödynnettävyys on ehkä parempi. Nyt myös eri musiikkialan toimijat ja eri kohtaan arvoketjua sijoittuvat voivat paremmin hyötyä tutkimuksesta ja saada kuvan koko ketjun toiminnasta ja käyttää tätä tutkimusta hyvänä lähtökohtana tutustumiselle musiikkialan erityispiirteisiin ja tulevaisuuteen sekä oman toimintansa kehittämiseen.

LÄHTEET

- Adorno, T. W. 1991. *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*. (Ed.) J. M. Bernstein. London: Routledge.
- Alanen, A. 2009. Miljardin klusteri – kasvu keikoilla ja peleissä. *Tieto&trendit* 4-5, 28-31.
- Aldrich, H. 1999. *Organizations Evolving*. London: Sage.
- Anderson, C. 2006. *The Long Tail: How Endless Choise is Creating Unlimited Demand*. London: Random House Business.
- Anderson, C. 2009. *Free: The Future of a Radical Price*. New York, NY: Hyperion Books.
- Apple. 2010. iTunes Store Tops 10 Billion Songs Sold. <http://www.apple.com/pr/library/2010/02/25itunes.html>. 25.2.2010. Viitattu 23.3.2010.
- Argillander, T. & Martikainen, V. 2009. *Musiikkiala 2009*. Helsinki: Sibelius-Akatemia, Music Export Finland, Fimic.
- Arrow, K. 1974. Limited knowledge and economic analysis. *American Economic Review* 64 (1), 1-10.
- Auvinen, T. 2003. Kulttuuria vai kulttuuriteollisuutta? – Joko-tai vai sekä-että? Teoksessa M. Niinikoski & K. Sibelius (toim.) *Kulttuuribusiness*. Vantaa: WSOY, 50-59.
- Baumol, W. J. 1968. Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review* 58 (2), 64-71.
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. 1966. *Performing Arts – The Economic Dilemma: A Study of Problems common to Theatre, Opera, Music and Dance*. Aldershot: Ashgate.
- Bernstein, A., Sekine, N. & Weissman, D. 2007. *The Global Music Industry: Three Perspectives*. New York, NY: Routledge.
- Bloor, M. 1997. Techniques of validitation in qualitive research. In G. Miller & R. Dingwall (Eds.) *Context and method in qualitative research*. London: Sage, 37-50.
- Bockstedt, J. C., Kauffman, R. J. & Riggins, F. J. 2006. The Move to Artist-Led On-Line Music Distribution: A Theory-Based Assessment and Prospects for Structural Changes in the Digital Music Market. *International Journal of Electronic Commerce* 10 (3), 7-38.
- Breen, M. 1995. The End of the World as We Know It: Popular Music's Cultural Mobility. *Cultural Studies* 9 (3), 486-504.
- Brusila, J. 2007. Musiikkiteollisuus. Teoksessa M. Aho & A. Kärjä (toim.) *Populaarimusiikin tutkimus*. Tampere: Vastapaino, 44-70.
- Cantell, T. 1999. Kulttuurista pääomaa vai kulttuurista pääomaa? Teoksessa H. Koivunen & T. Kotro (toim.) *Kulttuuriteollisuus*. Helsinki: Edita, 259-268.
- Carsrud, A. L. & Brännback, M. E. 2007. *Entrepreneurship*. Westport: Greenwood.
- Casson, M. 1982. *The Entrepreneur*. Totowa, NJ: Barnes and Noble Books.

- Casson, M. 1995. *Entrepreneurship and Business Culture*. Aldershot: Edward Elgar.
- Clement, M., Engh, M. & Thielmann, B. 2003. Innovative Product and Customer Retention Strategies in the Music Business. *The International Journal on Media Management* 5 (3), 190–198.
- Coats, W. S., Feeman, V. L., Given, J. G & Rafter, H. D. 2000. Streaming into the Future: Music and Video Online. *Loyola of Los Angeles Entertainment Law Review* 20 (2), 285–308.
- Cohen, A. M. 2010. Reinventing the Music Business. *The Futurist* 43 (6).
- Cohen, W. & Levinthal, D. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35 (1), 128–152.
- Collins, J. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York, NY: HarperCollins.
- Cooper, A. C., Folta, T. B. & Woo, C. 1995. Entrepreneurial Information Search. *Journal of Business Venturing* 10 (2), 107–120.
- Cunningham, J. B. & Lischeron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29 (1), 45–61.
- Demil, B. & Lecocq, X. 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 43 (2–3), 227–246.
- Drucker, P. F. 1985. Purposeful Innovation and the Seven Sources for Innovation Opportunity. In *Innovative and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, NY: Harper & Row, 30–36.
- Dubosson-Torbay, M., Pigneur, Y. & Usunier, J. 2004. Business Models for Music Distribution after the P2P Revolution. *Web Delivering of Music* Sept. 13–14, 172–179.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Florida, R. 2002. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, & Everyday Life*. New York, NY: Basic Books.
- Fox, M. 2004. E-Commerce Business Models for the Music Industry. *Popular Music and Society* 27 (2), 201–220.
- Frith, S. 1988. *Rockin Potku: nuorisokulttuuri ja musiikkiteollisuus*. Suomentaja Hannu Tolvanen. Tampere: Vastapaino (Alkuteos julk. 1981).
- Gaglio, C. M. & Katz, J. A. 2001. The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economic* 16 (2), 95–111.
- Gartner, W. B. 1989. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice* 13 (4), 47–68.
- Gopal, R. D., Bhattacharjee, S. & Sanders, G. L. 2006. Do Artists Benefit from Online Music Sharing? *Journal of Business* 79 (3), 1503–1533.
- Gordon, S. 2005. *The Future of Music Business – How to Succeed with the New Digital Technologies*. San Francisco, CA: Backbeat Books.
- Graham, G., Burnes, B., Lewis, G. J. & Langer, J. 2004. The transformation of the music industry supply chain: A major label perspective. *International Journal of Operations & Production Management* 24 (11), 1087–1103.
- Gupta, S. & Lehmann, D. R. 2001. Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing* 17 (1), 9–24.

- Hauge, E. S. 2004. Entrepreneurship in Cultural Business Clusters – Metal Music as a Best Case. NCSB 2004 Conference. 13th Nordic Conference of Small Business Research. (tarkista tämä).
- Hautamäki, I. 1999. Kulttuuriteollisuus ja sen kritiikki Adornon mukaan. Teoksessa H. Koivunen & T. Kotro (toim.) Kulttuuriteollisuus. Helsinki: Edita, 27–40.
- Hayek, F. 1945. The use of knowledge in society. *The American Economic Review* 35 (4), 519–530.
- Hebert, R. & Link, A. 1988. *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*. New York, NY: Praeger.
- Hesmondhalgh, D. 2007. Cultural and Creative Industries. *The Sage Handbook of Cultural Analysis*, 552–569. London: Sage.
- Hirsjärvi, S. 2003a. Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara (toim.) *Tutki ja kirjoita*. (6.-9. painos) Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. 2003b. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa S. Hirsjärvi, P. Remes & P. Sajavaara (toim.) *Tutki ja kirjoita*. (6.-9. painos) Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hughes, J. & Lang, K. R. 2003. If I had a Song: The Culture of Digital Community Networks and Its Impact on the Music Industry. *International Journal on Media Management* 5 (3), 180–189.
- Hull, G. P. 2004. *The Recording Industry*. Second Edition. London: Routledge.
- Hummel, M. & Berger, M. 1988. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur. Schriftenreihe des IFO-Instituts für Wirtschaftsforschung. Nr. 122. München: Gutachten im Auftrag des Bundesministers des Innern.
- IFPI. 2001. Recording Industry World Sales 2000. http://www.ifpi.org/content/section_news/20010419.html. Viitattu 15.5.2010.
- IFPI. 2010. IFPI Digital Music Report 2010: Music how, when, where you want it.
- IFPI Finland. 2010a. Kulta- ja platinalevyt. <http://www.ifpi.fi/tilastot/>. Viitattu 8.2.2010.
- IFPI Finland. 2010b. Äänitteiden vuosimyynti. <http://www.ifpi.fi/tilastot/vuosimyynti/>. Viitattu 28.1.2010.
- Ilmonen, K., Kaipainen, J. & Tohmo, T. 1995. Kunta ja musiikkijuhlat. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 6.
- Janesick, V. J. 1994. The dance of qualitative research design. Metaphor, methodology, and meaning. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Strategies of qualitative inquiry*. London: Sage, 35–55.
- Jansen, W., Steenbakkens, W. & Jägers, H. 2007. *New Business Models for the Knowledge Economy*. Abingdon: Ashgate.
- Jones, S. 2002. Music that Moves: Popular Music, Distribution and Network Technologies. *Cultural Studies* 16 (2), 213–232.
- Karhumaa, M. 2000. Musiikkibisnes – kevyt musiikki ammattina ja liiketoimintana. Helsinki: Edita.

- Kimpel, D. *Networking Strategies for the New Music Business*. 2005. Course Technology Inc. Boston, MA
- Kirzner, I. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. 1997. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *The Journal of Economic Literature* 35 (1), 60–85.
- Klepper, S. & Sleeper, S. 2001. Entry by spinoffs. Working paper. Carnegie Mellon University.
- Knight, F. 1921. *Risk, Uncertainty, and Profit*. New York, NY: Augustus Kelly.
- Koivunen, H. & Kotro, T. 1999. *Kulttuuriteollisuus*. Helsinki: Edita.
- Ku, R. S. R. 2002. The Creative Destruction of Copyright: Napster and the New Economics of Digital Technology. *The University of Chicago Law Review* 69 (1), 263–324.
- Landström, H. 2005. *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. Boston: Springer Science.
- Lehtinen, L. 2008. Artisti maksaa kiltisti – Tekijänoikeuslaki ei kiellä kohtuuttomia sopimuksia. *Muusikko* 11 (12), 10–13.
- Lehtonen, M. 1999. Vuohet, lampaat ja paimenet: korkea ja populaari kulttuuri myöhäismodernissa maailmassa. Teoksessa H. Koivunen & T. Kotro (toim.) *Kulttuuriteollisuus*. Helsinki: Edita, 11–26.
- Leibenstein, H. 1968. Entrepreneurship and Development. *The American Economic Review* 58 (2), 72–83.
- Leyshon, A., Webb, P., French, S., Thrift, N. & Crewe, L. 2005. On the reproduction of musical economy after the Internet. *Media, Culture and Society* 27 (2), 177–209.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. 2004. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. (Fifth Edition) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C. & Wright, L. 2002. *Principles of Service Marketing and Management*. (Second Edition) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Magretta, J. 2002. Why Business Model Matter. *Harvard Business Review* 80 (5), 86–92.
- McCourt, T. & Burkart, P. 2003. When creators, corporations and consumers collide: Napster and the Development of on-line music distribution. *Media, Culture & Society* 25 (3), 333–350.
- Molteni, L. & Ordanini, A. 2003. Consumption Patterns, Digital Technology and Music Downloading. *Long Range Planning* 36 (4), 389–406.
- Mommaas, H. 2004. Cultural Clusters and the Post-industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy. *Urban Studies* 41 (3), 507–532.
- Myerscough, J. (with A. Bruce, M. Carley, A. Feist, K. Manton, R. Towse & R. Vaughan). 1988. *The Economic Importance of the Arts in Britain*. London: Policy Studies Institute.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudemus, 42–61.
- Mäkelä, L. 1997. Teatterit alueidensa katalysaattoreina. Helsinki: Teatterikorkeakoulu, täydennyskoulutuskeskus, julkaisusarja no. 26.

- Negus, K. 1996. *Popular Music in Theory: An Introduction*. Hanover, NH: University Press of New England.
- O'Connor, J. 2003. Julkinen ja yksityinen sektori kulttuuriteollisuudessa. Teoksessa M. Niinikoski & K. Sibelius (toim.) *Kulttuuribusiness*. Vantaa: WSOY, 12–29.
- Porter, M. E. 1998. *The Competitive Advantage of Nations: with a new introduction*. (10th edition) Basingstoke: Macmillan.
- Power, D. & Jansson, J. 2004. The emergence of a post-industrial music economy? Music and ICT synergies in Stockholm, Sweden. *Geoforum* 35 (4), 425–439.
- Pönni, V. 2003a. Musiikin käyttö Suomessa. Teoksessa V. Pönni & A. Tuomola (toim.) *Anna mulle tähtitaivas: Selvitys suomalaisen musiikkitoimialan taloudesta ja tulevaisuudesta*. (2. korjattu painos) Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 118–131.
- Pönni, V. 2003b. Musiikkitoimialan arvoketju ja ansaintalogiikka. Teoksessa V. Pönni & A. Tuomola (toim.) *Anna mulle tähtitaivas: Selvitys suomalaisen musiikkitoimialan taloudesta ja tulevaisuudesta*. (2. korjattu painos) Turun kauppakorkeakoulu, 21–30.
- Pönni, V. 2003c. Musiikkitoimialan yritysten taloudellinen tila. Teoksessa V. Pönni & A. Tuomola (toim.) *Anna mulle tähtitaivas: Selvitys suomalaisen musiikkitoimialan taloudesta ja tulevaisuudesta*. (2. korjattu painos) Turun kauppakorkeakoulu, 78–117.
- Pönni, V., Tuomola, A. & Siika-Aho, P. 2003. Johtopäätökset. Teoksessa V. Pönni & A. Tuomola (toim.) *Anna mulle tähtitaivas: Selvitys suomalaisen musiikkitoimialan taloudesta ja tulevaisuudesta*. (2. korjattu painos) Turun kauppakorkeakoulu, 202–217.
- Romanelli, E. & Schoonhoven, K. 2001. The local origins of new firms. In K. Schoonhoven & E. Romanelli (Eds.) *The Entrepreneurial Dynamic*. Stanford: Stanford University Press, 40–67.
- Ryan, B. 1992. *Making Capital from Culture*. Berliini ja New York: Walter de Gruyter.
- Sanghera, S. 2002. Rock 'n' Roll: Suicide: How Napster, TV-created Pop and a Dearth of Talent are Killing the Record Industry. *Financial Times* 15 November, 19.
- Sarasvathy, D., Simon, H. & Lave, L. 1998. Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior and Organization* 33 (2), 207–225.
- Schultz, M. F. 2008. Live Performance, Copyright, and the Future of Music Business. *University of Richmond Law Review* 43 (2), 685–764.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (trans. R. Opie). Cambridge, MA: Harvard University Press, 65–94.
- Schumpeter, J. A. 1976. *The Process of Creative Destruction*. Teoksessa *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: George Allen and Unwin, 81–86.
- Shane, S. 2000. Prior Knowledge and the Discovery on Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science* 11 (4), 448–469.

- Shane, S. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review* 25 (1), 217-226.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. 1999. The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 3-15.
- Stevens, L. K. & Sessions, D. N. 2005. An Empirical Investigation Into the Effect of Music Downloading on the Consumer Expenditure of Recorded Music: A Time Series Approach. *Journal of Consumer Policy* (28), 311-324.
- Teece, D. J. 2009. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43 (2-3), 172-194.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (5. uudistettu laitos) Helsinki: Tammi.
- Uusitalo, H. 2001. *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. (1.-7. painos) Helsinki: WSOY.
- Uusitalo, L. 1999. Kulttuurin markkinat. Teoksessa H. Koivunen & T. Kotro (toim.) *Kulttuuriteollisuus*. Helsinki: Edita, 131-144.
- Vaccaro, V. L. & Cohn, D. Y. 2004. The Evolution of Business Models and Marketing Strategies in the Music Industry. *International Journal on Media Management* 6 (1&2), 46-58.
- Venkataraman, S. 1997. The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.) *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* 3. Greenwich, CT: JAI Press, 119-138.
- Williamson, J. & Cloonan, M. 2007. Rethinking the Music Industry. *Popular Music* 26 (2), 305-322.
- Winer, R. S. 2001. A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review* 43 (4), 89-105.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. (3rd edition) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yu, T. F. 2001. Entrepreneurial Alertness and Discovery. *The Review of Austrian Economics* 14 (1), 47-63.
- Zott, C. & Amit, R. 2009. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning* 43 (2-3), 216-226.

LIITTEET

LIITE 1

Yrittäjien haastattelujen suunnitelmat / aihepiirit

LIIKEIDEA

- Liikeidean perusta
 - Toiminta-ajatus
 - Asiakashyöty
- Liikeidean elementit
 - Tuotejärjestelmä
 - Markkinalohko
 - Tapa toimia
 - Imago

YRITTÄJÄT / JOHTORYHMÄ

- Tärkeimmät osaamisalueet
- Osaamisaukot
- Työkokemus / ura

MARKKINOINTISUUNNITELMA

- Kohdemarkkinoiden valinta
- Kohdesegmentti / segmentit
- Ensisijaiset markkinat
- Kilpailijat
- Hinnoittelu
- Mainonta / markkinointiviestintä
- Asiakassuhteiden hallinta
- Jakelu

LIIKETOIMINTAMALLI JA ORGANISAATIO

- Yrityksen liiketoimintamalli
 - Tuotekehitys
 - Tuotanto
 - Myynti & markkinointi
 - Jakelu
 - Jälkimarkkinointi
- Arvot
- Kumppanuudet
- Työnjako organisaatiossa

LIITE 2

Teemahaastattelurunko

VASTAAJAN TAUSTA

- Nykyinen tehtävä ja organisaatio
- Musiikin toimialaan liittyvä kokemus

MUSIIKIN ALAN MUUTOS

- Muutokseen johtaneet syyt
- Alan rakenteiden muutos
- Toimijoiden organisoitumiseen liittyvät muutokset ja niiden merkitys
- Muutoksen tarjoamat mahdollisuudet
- Hyötyjät / kärsijät

MUSIIKIN ALAN TULEVAISUUS

- Musiikin alan merkitys
 - Yleisesti
 - Tulevaisuudessa
- Tulevaisuuden liiketoimintamallit
- Toimijoiden asema tulevaisuudessa
 - Musiikin tekijät ja esittäjät
 - Levy-yhtiöt
 - Ohjelmatoimistot
 - Valmistus
 - Jälleenmyyjät
 - Konserttijärjestäjät
 - Muut

PIENEN TOIMIJAN MAHDOLLISUUDET

LIITE 3

Tiivistelmä tuloksista

Musiikin ala		
Muutos	Tulevaisuus	Pienen toimijan mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> - Jatkuvaa, ei vain tämän ajan ilmiö - Enemmän ääniteliike-toimintaa koskevaa - Musiikki edelleen keskiössä, muutos vaikuttaa isompiin rakenteisiin ja logiikoihin - Teknologinen kehitys mullistanut jakelun ja kuluttamisen - Vanhojen toimijoiden poistuessa uusia toimintamalleja tullut alalle - Mahdollisuudet kaikkien hyödynnettävissä - Isot yhtiöt pysyvät kuitenkin vallassa - Mutta isojen kasvaessa myös pienille löytyy tilaa - Ala sekä pirstaloituu että keskittyy - Kiristänyt kilpailua - Aiheuttanut alan ammattimaistumista sekä arvostuksen nousua - Ammattitaidon lisäämiselle myös lisää kysyntää - Lisännyt myös rohkeutta kehittää uutta - Tuonut mukanaan rajattoman määrän mahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> - Kulttuuriset ja henkiset merkitykset ennen taloudellisia - Kulttuuriset ja henkiset merkitykset pysyviä ihmiskunnassa - Luovien alojen arvostuksen nousu merkittävää myös musiikin kannalta - Musiikkia käytetään yhä enemmän hyödyksi myös muilla toimialoilla - Näistä syistä myös taloudellinen tulevaisuus kirkas - Ennustaminen kuitenkin hankalaa - Massakuluttaminen vaikuttanut siihen, että musiikista on tullut kertakäyttöistä - Musiikin merkitys saattaa siis olla laskussa - Tulevaisuuden menestyjiä ne, jotka löytävät useita eri väyliä tuottaa tuloa, osaavat verkostoitua, pystyvät toimimaan asiakaslähtöisesti, löytävät rajapintoja ja ne keillä on ideoita, oikeuksia ja kykyä tuotteistaa sekä myydä 	<ul style="list-style-type: none"> - "Taikatempuja" ei ole olemassa - Perusteellinen ja kova työ avainsanoja - Uusien markkina-alueiden etsiminen - Intohimo, usko itseensä - Omien vahvuuksien tunnistaminen - Ensisijaiset tavoitteet olta- va muuta kuin taloudellisia - Muiden toimijoiden arvostaminen - Ammattitaitoisuuden korostaminen ja edistäminen - Huolellisuus ja suunnittelu - Nämä mahdollistavat myös tehokkaamman yhteistyön muiden kanssa - Verkostoitumalla oman resurssipankin kasvattaminen - Erikoistuminen, nichen tunnistaminen - Myös tässä ideat, oikeudet, kyky tuotteistaa ja myydä - Henkilökohtainen palvelu massasta erottuakseen - Pienin askelin eteneminen ja esim. alkuun alueellinen toiminta - Pienten näkymät ovat kuitenkin osakseen haastavat