AUDIOMEDIAN UUDET LIIKETOIMINTAMALLIT

Kaupallisen audiomedian tulevaisuudennäkymät Suomessa

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Pro gradu -tutkielma 2023

Tekijä: Riina Aho

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Päivi Maijanen-Kyläheiko

Professori, KTT Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet – Tietojohtaminen ja johtajuus

Riina Aho

Audiomedian uudet liiketoimintamallit - Kaupallisen audiomedian tulevaisuudennäkymät Suomessa

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2023

132 sivua, 20 kuvaa, 9 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Päivi Maijanen-Kyläheiko ja professori Kirsimarja Blomqvist

Avainsanat: Audiomedia, äänimedia, liiketoimintamallit, radio, podcast, media

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millaisia ovat kaupallisen audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamallit Suomessa. Digitalisaatio ja globaalit markkinat ovat muuttaneet radikaalisti audiomedian liiketoimintaympäristöä, jossa uudet audiosisällön muodot ja toimijat kilpailevat kuuntelijoiden ajasta sekä mainostajien investoinneista. Tämä on pakottanut perinteiset alan toimijat uudistumaan. Liiketoimintamallin innovointi on tehokas väline kilpailuedun luomiseksi ja säilyttämiseksi. Tässä tutkimuksessa selvitetään, millaisia elementtejä kaupallisen audiomedian liiketoimintamallit sisältävät tulevaisuudessa ja miten ulkoiset muutosvoimat vaikuttavat niihin dynaamisessa liiketoimintaympäristössä.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja se koostuu kolmentoista audiomedia-alalla toimivan asiantuntijan haastatteluista. Haastatteluissa kerättiin laaja-alaisesti tietoa, kokemuksia sekä näkökulmia audiomediamarkkinan muutoksesta ja mahdollisesta tulevaisuudesta. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja aineiston analysointi toteutettiin dialogisena tematisointina. Liiketoimintamallin teoria toimi viitekehyksenä läpi tutkimuksen.

Tulevaisuuden kaupallisen audiomedian liiketoimintamallien ennustaminen on haasteellista erityisesti teknologian nopean kehityksen vuoksi. Tämän tutkimuksen tuloksena esitetään hypoteeseja, millaisia liiketoimintamallit voivat olla tulevaisuudessa. Tutkimus osoittaa, että muutos on välttämätön; liiketoimintamalleja on uudistettava luomaan ja taltioimaan arvoa muuttuneessa ympäristössä. Teoreettisesti tutkimus vahvistaa, että liiketoimintamalli tarjoaa liiketoiminnan suunnittelulle tehokkaan viitekehyksen ja tulokset korostavat ulkoisten voimien tunnistamisen tärkeyttä. Tulevaisuudessa audiomediayhtiöiden teknologiset resurssit ja innovatiiviset kyvykkyydet ovat yhtä tärkeitä kuin niiden sisällölliset valmiudet. Näiden välillä kaupalliset yhtiöt joutuvat todennäköisesti tekemään strategisia valintoja. Haasteellisen transformaatiosta tekee se, että audion kuuntelu tulee vielä pitkään jakautumaan lineaarisen ja digitaalisen audiosisällön välillä, ja näiden kahden liiketoimintamallit ovat erilaisia. Yhtenäisen audiomedian kokonaismittauksen kehittäminen on olennaista erityisesti mainospohjaisen tulomallin kannalta.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration – Knowledge Management

Riina Aho

New business models for audio media - Prospects for commercial audio media in Finland

Master's thesis

2023

132 pages, 20 figures, 9 tables and 3 appendices

Examiners: Assoc. Professor Päivi Maijanen-Kyläheiko and Professor Kirsimarja Blomqvist

Keywords: Audio media, business models, radio, podcast, media

The aim of this master's thesis was to explore the future business models of commercial audio media in Finland. Digitalization and globalization have radically changed the business environment of the audio media. These have created a market where new forms of audio content and new players compete for listeners' time and advertisers' investment, forcing traditional broadcasters to reform. Business model innovation is a powerful tool for creating and sustaining competitive advantage, and therefore this research examines the elements of future business models for audio media, and how they are affected by external forces in a dynamic environment.

The empirical part of the research was conducted as qualitative research and consisted of interviews with thirteen professionals working in the field of audio media. The interviews gathered a broad range of knowledge, experiences and perspectives on the changes and possible future of the audio media industry. The interviews were conducted as semi-structured thematic interviews and the analysis of the data was based on a dialogical thematization. Business model theory was used as a framework throughout the study.

Predicting the future business models for commercial audio media is challenging, especially due to the rapid evolution of technology. This research proposes hypothesis of future business models. The study shows that transformation is essential; business models need to be innovated to create and capture value in a changing environment. The study confirms theoretically that the business model provides a powerful framework for business planning and the findings highlight the importance of identifying external forces. In the future, the technological assets and innovative capabilities of audio media companies will be as important as their content capabilities. Between these assets commercial companies are likely to face strategic choices. The transformation will be challenging due to the division of audience consumption between linear and digital audio content, and the differences in business models between these two. Developing a unified total audio media measurement is important, particularly for the ad-based revenue model.

KIITOKSET

Vuosia haaveissa olleet kauppatieteiden maisterin opinnot ovat päättymässä. Kokopäiväisen työn, yksinhuoltajan arjen ja opintojen yhdistäminen ei ole aina ollut helppoa. Opinnot ovat kuitenkin antaneet minulle paljon, jopa enemmän kuin uskoinkaan, niin ammatillisten että akateemisten taitojen myötä. Arvokkaana bonuksena se toi elämääni uusia upeita ihmisiä!

Olen ollut onnekas saadessani tehdä pro gradu -tutkimuksen alasta ja aiheesta, jonka kehitystä olen saanut seurata pitkään työni kautta. Kaiken tietämäni vanhan sekä oppimani uuden yhdistäminen on ollut kiehtovaa ja tutkimuksen lopputuloksen odottaminen jännittävää minullekin. Minulle oli suuri kunnia huomata, millaisella pieteetillä kaikki kokeneet, kovan luokan asiantuntijat lähtivät mukaan haastatteluihini ja innostuivat itsekin aiheesta.

Suuri kiitos kuuluu tukijoukoille, erityisesti vanhemmilleni, jotka ovat auttaneet paljon arjen pyörittämisessä, jotta sain aikaa opinnoille. Kiitos kuuluu myös työnantajalleni joustosta, joka mahdollisti nämä opinnot. Erityisesti kiitän ja arvostan ohjaajaani Päivin intoa ja kannustusta tätä tutkimusta tehdessäni. Hän palautti aina uskon työhöni sen uhatessa kadota minulta. Suurin kiitos kuuluu Idalle ja Emilille, jotka kestitte äitiä, joka ilta toisensa jälkeen vain opiskeli. Nyt se on ohi ja meidän perheemme voi palata normaaliin arkeen.

Helsingissä 10.7.2023

Riina Aho

Sisällysluettelo

Tiivistelmä
Abstract
Kiitokset

1 Johdanto ... 8
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys ... 9
1.2 Keskeiset käsitteet ... 11
1.3 Aiheen rajaus ja tutkimuksen rakenne ... 11
2 Audiomediamarkkinat ... 14
2.1 Audion kuuntelu ... 15
2.2 Mediamainonnan määrä ... 22
2.3 Audiomediamarkkinoiden trendit ... 24
2.3.1 Podcast ... 25
2.3.2 Sisällön muutos ja alustoituminen ... 26
2.3.3 Data ja regulaatio ... 28
2.3.4 Tekoäly ja älykaiuttimet ... 30
2.3.5 Web 3.0 ... 32
3 Liiketoimintamallit ... 35
3.1 Liiketoimintamallin käsite ... 35
3.1.1 Liiketoimintamallin elementit ... 38
3.1.2 Liiketoimintamalliin vaikuttavat ulkoiset tekijät ... 42
3.1.3 Liiketoimintamalli sähköisessä kaupankäynnissä ... 43
3.1.4 Arvolupaus liiketoimintamallin keskiössä ... 46
3.2 Audiomedian liiketoimintamallit ... 50
3.2.1 Mediat, alustatalous ja liiketoimintamallit ... 53
3.3 Yhteenveto audiomediamarkkinoiden nykytilasta ja liiketoimintamalleista ... 55
4 Empiirinen tutkimus ... 60
4.1 Tutkimusmenetelmä ... 60
4.2 Aineiston hankinta ... 60
4.3 Haastateltavien valinta ja taustatiedot ... 61
4.4 Aineiston analysointi ... 63
4.5 Luotettavuus ja eettisyys ... 65
5 Empiirisen tutkimuksen tulokset ... 67
5.1 Ulkoiset tekijät ... 70
5.1.1 Teknologian kehitys ... 70

5.1.2 Kuluttajien ja mainostajien tarpeet ... 75
5.1.3 Kilpailutekijät ... 81
5.1.4 Oikeudellinen ympäristö ... 84
5.1.5 Yhteiskunnallinen ympäristö ... 90
5.2 Liiketoimintamallin elementit ... 91
6 Yhteenveto ja johtopäätökset ... 97
6.1 Pohdinta ja yhteenveto ... 97
6.2 Johtopäätökset ... 108
6.3 Tulosten käytännön suositukset ... 113
6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle ... 115
7 Lähteet ... 118

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

LIITE 2: Suostumuslomake

LIITE 3: Empiirisestä aineistosta tunnistetut kehitykseen vaikuttavat ulkoiset tekijät

Kuvaluettelo

Kuva 1: Audiomedian liiketoimintamallin keskeiset elementit ja niihin vaikuttavat tekijät

Kuva 2: Tutkimuksen rakenne

Kuva 3: Kaupallisten radioyhtiöiden markkinaosuudet % vuosina 2010 ja 2020

Kuva 4: Audion kuuntelun kokonaisaika viikossa ja kuuntelun jakautuminen audiomuodoittain, kaikki yli 9-vuotiaat suomalaiset

Kuva 5: Audiomedioiden viikkotavoittavuuden kehitys vuosina 2018–2022, kaikki yli 9-vuotiaat suomalaiset

Kuva 6: Ikäryhmittäin audion kuunteluaika viikossa ja kuuntelun jakautuminen sisältömuodoittain %

Kuva 7: Radion kuuntelu lähetysaikaan sekä on demand –sisältöjen kuuntelu digitaalisilla palveluilla, ikäryhmittäin vuosina 2017–2022

Kuva 8: Radion kuunteluväline vuosina 2016 ja 2022

Kuva 9: Iso-Britannia: Eri audiomuotojen viikkotavoittavuudet % ikäryhmittäin

Kuva 10: Iso-Britannia: Audion kuunteluajan jakautuminen sisältöjen mukaan %, sekä kuunteluun käytettyjen laitteiden jakautuminen

Kuva 11: Yhdysvallat: Kaupallisen audion kuunteluajan jakautuminen sisältömuodoittain % ja ikäryhmittäin

Kuva 12: Yhdysvallat: Radiovastaanottimien ja ääniohjattavien älykaiuttimien omistus 2018–2022, % väestöstä

Kuva 13: Radiomainonnan määrä vuosina 2013–2022, vuonna 2019 seurantaan otettu mukaan digitaalisen radiomainonnan määrä

Kuva 14: Liiketoimintamalli strategian ja liiketoimintaprosessien välittäjänä

Kuva 15: Liiketoimintamalliin vaikuttavat ulkoiset tekijät

Kuva 16: Liiketoimintamallin innovaation (BMI) dynaaminen rakenne, siihen vaikuttavat ulkoiset ja keskeiset osatekijät sekä tiedon siirtyminen

Kuva 17: Arvolupauksen edellytykset ja vaikutukset

Kuva 18: Erään sanomalehden liiketoimintamallin muutos ennen (vasen) ja jälkeen (oikea) internetin

Kuva 19: Kirjallisuuskatsauksessa tunnistetut audiomedian liiketoimintamallin keskeiset elementit ja malliin vaikuttavat ulkoiset tekijät hyödyntäen Osterwalder et al. (2005; 2010) luokittelua

Kuva 20. Tutkimuksen keskeisimmät havainnoit tunnistetuista ulkoisista voimista, vaikutukset liiketoimintamalliin ja arvolupaukseen

Taulukkoluettelo

Taulukko 1: Osuus % yli 15-vuotiaista ja alle 35-vuotiaista suomalaisista, jotka käyttävät sisältötyyppiä vähintään kerran kuukaudessa

Taulukko 2: Radion viikkotavoittavuus % vuosina 2013, 2018 ja 2022

Taulukko 3: Radion keskimääräiset kuunteluminuutit/päivä vuosina 2013, 2018 ja 2022, kaikki 9 + vuotiaat

Taulukko 4: Älykaiuttimien käyttö, % älykaiuttimien omistajista, Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja Saksassa

Taulukko 5: Liiketoimintamallin yhdeksän rakennuspalikkaa

Taulukko 6: Liiketoimintamallin keskeiset osatekijät

Taulukko 7: Tutkimuksen vastaajajoukko

Taulukko 8: Aineiston luokittelussa käytetyt teemat ja kategoriat

Taulukko 9. Empiirisestä aineistosta tunnistetut tulevaisuuden liiketoimintamallin elementit

1 Johdanto

Digitaalinen transformaatio on muuttanut liiketoimintamalleja radikaalisti kaikilla teollisuudenaloilla (Piepponen et al., 2022). Nopeasti tapahtunut muutos on haastanut erityisesti perinteiset massamediatoimijat sekä niiden menestymisen. Media-alan kehitystä käsittelevä tieteellinen tutkimus antaa synkän kuvan perinteisten medioiden, kuten radion ja television, tulevaisuudesta. (Donders et al., 2018). Kilpailu kuluttajien ajasta ja mainostuloista on muuttunut globaaliksi. Macnamara (2010) nostaa esille mediatalojen huolen löytää kiireellisesti elinkelpoisia liiketoimintamalleja, koska vakiintuneiden yhtiöiden perustana olleet liiketoimintamallit ovat romahtamassa digitalisaation aiheuttaman yleisön pirstaloitumisen myötä. Yleisön pirstaloituminen vaikuttaa merkittävästi mainostuloihin, joka on pitkään ollut kaupallisen median keskeisin liiketoimintamalli. Vaikka perinteiset mediat ovat onnistuneet siirtämään sisältöään verkkoon, eivät verkkomainonnan tulot ole vielä riittäneet kompensoimaan mainostuloja, vaan ne ovat laskeneet. (Macnamara, 2010; Piepponen et al., 2022).

Liiketoimintamallin rooli ja tärkeys ovat kasvaneet digitalisaation ja sähköisen kaupankäynnin kasvun myötä. Dynaamisilla markkinoilla korostuvat mallin jatkuva kehittäminen ja innovointi (Orea Rocha et al., 2018), mutta digitaalinen muutos luo mahdollisuuksia myös uusiin liiketoimintamalleihin (Berman, 2012). Tutkijat ovat esittäneet, että liiketoimintamalli koostuu elementeistä, joihin vaikuttavat ulkoiset voimat. Nämä voimat eivät ole yrityksen kontrolloitavissa, mutta niiden tunnistaminen ja ymmärtäminen ovat ratkaisevan tärkeitä. (Osterwalder et al., 2005; Wirtz & Daiser 2017; Saebi et al., 2017).

Media-alan liiketoimintamalleja käsittelevä tieteellinen tutkimus on vilkastunut viimeisimpänä vuosikymmenenä, mutta se keskittyy pitkälti uutismediaan, lehdistöön, sosiaaliseen mediaan, videoon, tilauspohjaisiin palveluihin ja datan käyttöön sekä tulomalleihin (Evens et al., 2017; Arenas; Novikova, 2019, Bojnec et al.; Carpes da Silva & Gruszynski, 2020). Audio- eli äänimedian liiketoimintamalleja on tutkittu hyvin vähän: tutkimuksia on vain muutamia, ne liittyvät pääsääntöisesti podcasteihin (Pérez, 2012; Carvajal et al.2022). Audiomediamarkkinat, joita aikaisemmin hallitsivat radioyhtiöt, ovat kuitenkin muuttuneet merkittävästi. Digitalisaatio on luonut uudenlaisen kilpailutilanteen, jossa uudet audiosisällön muodot kilpailevat kuuntelijoiden ajasta (Lindeberg, 2023) sekä uudet toimijat mainostajien investoinneista. Muuttunut tilanne on pakottanut alan toimijat uudistamaan liiketoimintamallejaan. Tässä tutkimuksessa tutkitaan millaisista rakennusaineista kaupallisen audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamallit koostuvat dynaamisessa toimintaympäristössä, sekä millaiset ulkoiset voimat vaikuttavat niihin.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on antaa kokonaiskatsaus kaupallisen audiomedian nykyaikaisista liiketoimintamalleista sekä pyrkiä selvittämään, millaisia elementtejä audiomedian liiketoimintamallit sisältävät tulevaisuudessa ja miten ulkoiset muutosvoimat vaikuttavat audiomedian liiketoimintamalleihin. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Monet perinteiset mediatoimijat ovat haavoittuvaisia digimurroksen synnyttämässä turbulenssissa (Ritala & Maijanen-Kyläheiko, 2019) ja audiomedia-alan digiloikka on vasta kiihtymässä. Dynaamisessa liiketoimintaympäristössä toimiminen edellyttää perusteellisempaa kykyä tunnistaa muutosvoimia sekä ennakoida mahdollisia ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin (Chermack et al., 2001). Tutkimukset ovat osoittaneet, että erityisesti vakiintuneissa yrityksissä ulkoisella tiedonhaulla on tärkeä rooli liiketoimintamallien kehittämisessä ja innovoinnissa. Tiedonhakuun liittyy monenlaisen tietämyksen hankkimista esimerkiksi asiakkaista, toimittajista tai kilpailijoista, ja sitä voidaan toteuttaa muun muassa ulkopuolisten asiantuntijoiden kuulemisella tai kilpailijoiden strategioiden tutkimisella. (Snihur & Wiklund, 2019) Tämä tutkimus pyrkii laajaan tietohakuun toimialasta sekä Osterwald et al. (2005) lainatakseen, tutkimus pyrkii kuvaamaan liiketoimintamallien avulla yritysten mahdollisia tulevaisuuksia ja lisäämään näiden valmiuksia tulevaisuutta varten.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluiden avulla haastattelemalla laaja-alaisesti mediatoimialan asiantuntijoita. Laaja-alaiset haastattelut ovat välttämättömiä, jotta pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kuten myöhemmin tutkimuksessa osoitetaan, liiketoimintamallin dimensiot ovat monitahoisia, joten niiden tulevaisuutta tarkasteltaessa tarvitaan kattavaa näkemystä ja erityisasiantuntemusta. Esimerkiksi oikeudellisen toimintaympäristön asettamiin haasteisiin antaa asiantuntemustaan parhaiten media-alan juridiikan erityisosaaja, kun taas mediatoimistossa työskentelevä markkinoinnin ammattilainen ja ammattiostaja on perehtynyt mainonnan ostamisen liittyviin haasteisiin ja mainostajien tarpeisiin. Tutkimuksessa hyödynnetään ulkomaisia asiantuntijoita, joilla on asiantuntemusta markkinoista, joissa teknologinen kehitys on pidemmällä muun muassa älykaiuttimien osalta.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Päätutkimuskysymys on:

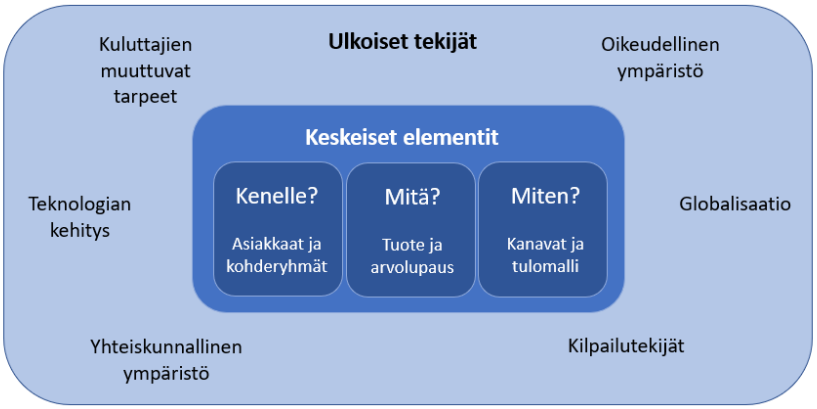
- Millaisia ovat kaupallisen audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamallit Suomessa?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Millaisista elementeistä kaupallisen audiomedian liiketoimintamallit koostuvat tulevaisuudessa?
- Millaiset ulkoiset tekijät vaikuttavat kaupallisen audiomedian liiketoimintamalleihin tulevaisuudessa?
- Miten tulevaisuuden ulkoiset tekijät vaikuttavat kaupallisen audiomedian liiketoimintamallin elementteihin?

Jotta päätutkimuskysymykseen voidaan vastata, tulee ensin kartoittaa audiomarkkinoiden nykytila Suomessa, sen viimeaikainen kehitys sekä tämänhetkiset alaan vaikuttavat trendit. Tämän jälkeen selvitetään, mitä liiketoimintamallilla tarkoitetaan. Näiden pohjalta pyritään tunnistamaan alatutkimuskysymyksiä varten liiketoimintamallin dimensiot eli sisäiset elementit ja ulkoiset vaikuttavat tekijät. Teemahaastatteluaineiston avulla pyritään selvittämään, millaisia nämä tunnistetut dimensiot voisivat olla tulevaisuudessa ja mitkä muutosvoimat vaikuttavat niihin. Lopuksi analysoidaan, miten nämä muutosvoimat mahdollisesti vaikuttavat liiketoimintamallin elementteihin.

Liiketoimintamallia voidaan Saebin et al. (2017) mukaan ajatella metaforana, joka on hypoteesi siitä, mitä uskotaan asiakkaiden haluavan, miten he haluavat sen, ja kuinka yritys voi saada siitä korvauksen ja tehdä tulosta. Tämä tutkimus pyrkii luomaan hypoteesin audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamallien rakennuspalikoista keskittyen sen ydinelementteihin: arvolupaukseen, asiakkaisiin, jakeluun ja tulomalliin huomioiden tärkeimpien ulkoisten tekijöiden, teknologian kehityksen, kuluttajien muuttuvien tarpeiden, oikeudellisen ympäristön, kilpailutekijöiden, globalisaation ja yhteiskunnan tunnistettavat muutokset. (Osterwalder et al., 2005; Amit & Zott, 2012). Tämä on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Audiomedian liiketoimintamallin keskeiset elementit ja niihin vaikuttavat tekijät (mukaillen Osterwalder et al., 2005; Wirzt & Daiser, 2017).

Kuvassa 1 on esitetty myöhemmin luvussa 3 tunnistettuja ja tarkemmin kuvailtuja liiketoimintamallin dimensioita. Nämä luovat viitekehyksen tähän tutkimukseen ja ohjaavat tutkimuksen jäsennystä sekä myöhemmin aineiston analyysia. Vastaavasti audiomediamarkkinat antavat näkökulman, josta näitä dimensioita tarkastellaan.

Tutkimus toteutetaan suomalaisten kaupallisten FM-radiotoimijoiden näkökulmasta ja se pohtii erityisesti alan vakiintuneiden toimijoiden tulevaisuuden liiketoimintamalleja, mutta sisältää laajemman tarkastelun audiomedian liiketoiminnan tulevaisuudesta. Liiketoimintamalliin kuuluu kiinteästi yrityksen infrastruktuurin ja kulurakenteen suunnitelma (Amit & Zott, 2012), mutta tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa yrityksen sisäisiin dimensioihin, kuten kulurakenteeseen, resursseihin tai yhteistyökumppaneihin. Tutkimuksessa tarkastelu liiketoimintamalleihin tehdään ulkoapäin, koska usein tarve liiketoimintamallin muuttamiseen ja innovointiin lähtee liiketoimintaympäristön muuttuessa (Wirzt & Daiser, 2017).

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet esitellään ohessa.

Audiomedia: Audiomedialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa äänimedian sisältömuotoja eli lineaarista radiota sekä audio on demand -sisältöjä. Lineaarista radiota kuunnellaan suorana lähetysaikaan FM- ja digitaalilähetyksinä. Audio on demand -sisältö (AOD) kattaa kaikki digitaaliset äänisisällöt, joita voidaan käyttää kuuntelijan itse valitsemalla hetkellä. Näitä ovat muun muassa radio-ohjelmien tallenteet, podcastit ja äänikirjat. (Witrz, 2020; Manninen et al., 2022)

Liiketoimintamalli: Liiketoimintamalli on yrityksen arvonluonti-, toimitus- ja hyödyntämismekanismien suunnitelma tai arkkitehtuuri. Sen ytimessä on se, miten malli kiteyttää tavan, jolla yritys tuottaa arvoa asiakkaille, houkuttelee heitä maksamaan tästä arvosta ja muuttaa nämä maksut voitoksi. (Teece, 2010) Liiketoimintamallia esitellään tarkemmin luvussa 3.

1.3 Aiheen rajaus ja tutkimuksen rakenne

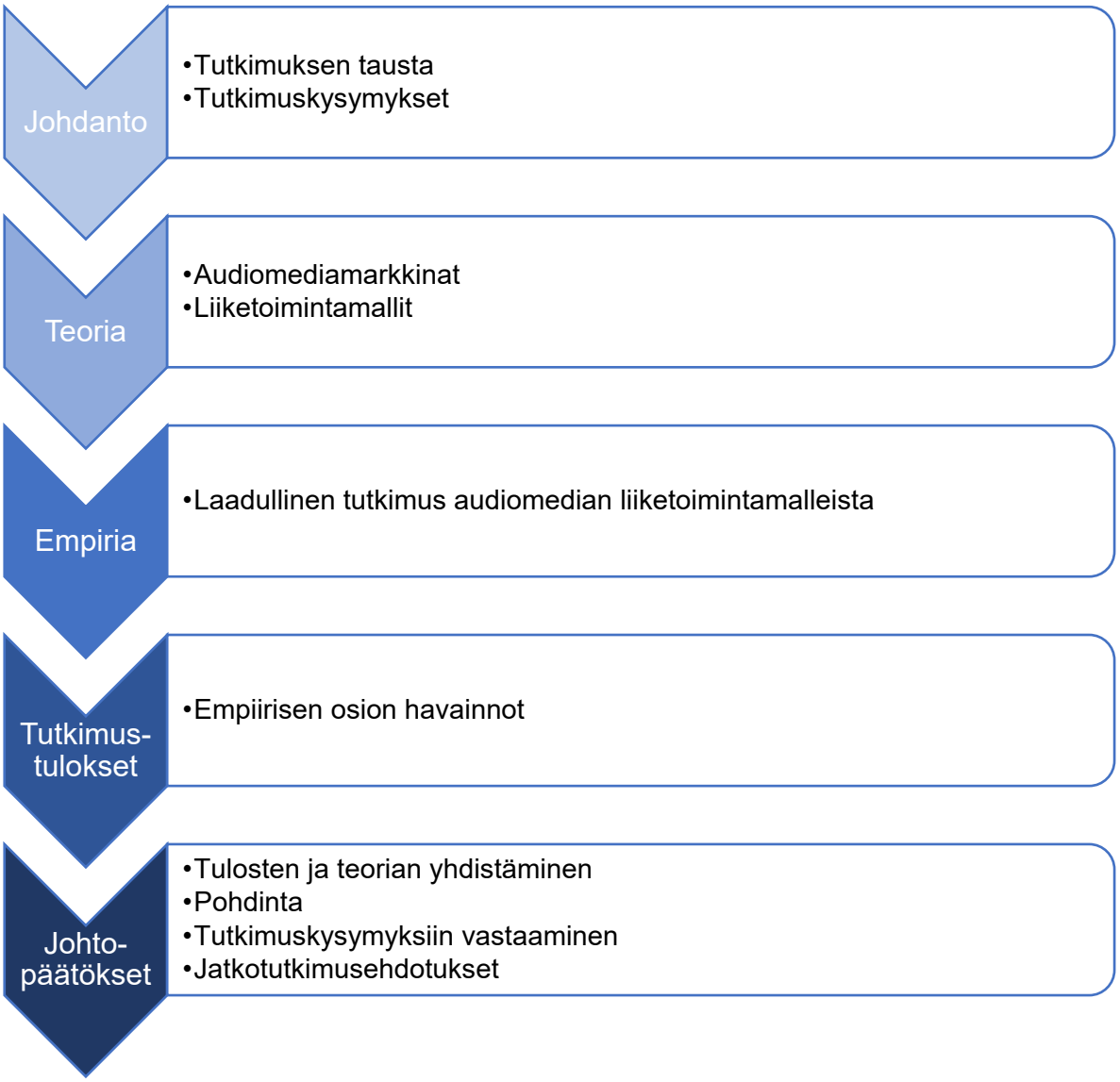
Tämä pro gradu -tutkimus keskittyy tarkastelemaan Suomen audiomediamarkkinoita kaupallisten toimijoiden näkökulmasta, erityisesti kaupallisten FM-radiotoimijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen ulkopuolelle jää yleisradiotoiminta paitsi tarkasteltaessa kilpailutilannetta. Kilpailutilanteen tarkastelussa huomioidaan myös streaming-musiikkipalvelut, mutta niiden liiketoimintamalleja ei tutkita tässä. Merkittävimmät streaming-musiikkipalvelut ovat

ulkomaisessa omistuksessa eivätkä ne näin ollen palvele tämän tutkimuksen kohderyhmää, eli suomalaisia kaupallisia audiomedia-alan toimijoita.

Tässä tutkimuksessa noudatetaan tavanomaista tutkimusrakennetta. Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 2. Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitetään työn tausta, tavoitteet ja rakenne. Siinä esitetään perustelut sille, miksi juuri tätä aihetta koskeva tutkimus on valittu.

Toinen ja kolmas luku muodostuvat teoriasta, eli katsauksesta olemassa olevaan tutkimukseen. Siinä käsitellään tutkimusongelmaan liittyvää aiempaa kirjallisuutta ja tieteellistä tutkimustietoa. Ensimmäinen teoriaosio, luku kaksi, käsittelee audiomediamarkkinoiden kehitystä ja nykytilaa, ja sisältää katsauksen audiomediamarkkinan nykypäivän trendeihin. Kolmannessa luvussa keskitytään liiketoimintamalleihin, joihin tutustuminen aloitetaan tutkimalla liiketoimintamallin käsitettä. Ymmärrystä kasvatetaan loogisesti syventymällä liiketoimintamallin sisäisiin ja ulkoisiin dimensioihin, mallin tarkoitukseen ja kehittämiseen, sekä pyritään ymmärtämään arvolupauksen määrittelyä. Luvussa käsitellään lisäksi kirjallisuudessa tunnistettuja audiomedian liiketoimintamalleja. Luvun viimeinen osa koostuu kirjallisuuskatsauksen yhteenvedosta ja siinä luodaan kehys tulevan empiirisen aineiston jäsentämiselle.

Neljäs luku käsittää tutkimuksen empirian. Luvussa kuvataan tutkimusstrategia, -menetelmät ja aineiston keruu. Empiirisen tutkimuksen tulokset esitellään viidennessä luvussa. Kuudes luku, johtopäätökset, yhdistää empiirisen tutkimuksen tulokset, aiemmin esitetyn teoriasta sekä tutkimuksen viitekehyksen. Tämä luku sisältää pohdintaa ja siinä esitellään tutkimuksen tärkeimmät tulokset, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä esitetään tutkimuksen kontribuutio ja johtopäätökset. Luvun lopussa tuodaan näkemyksiä jatkotoimista sekä tutkimuksen yhteenveto.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne.

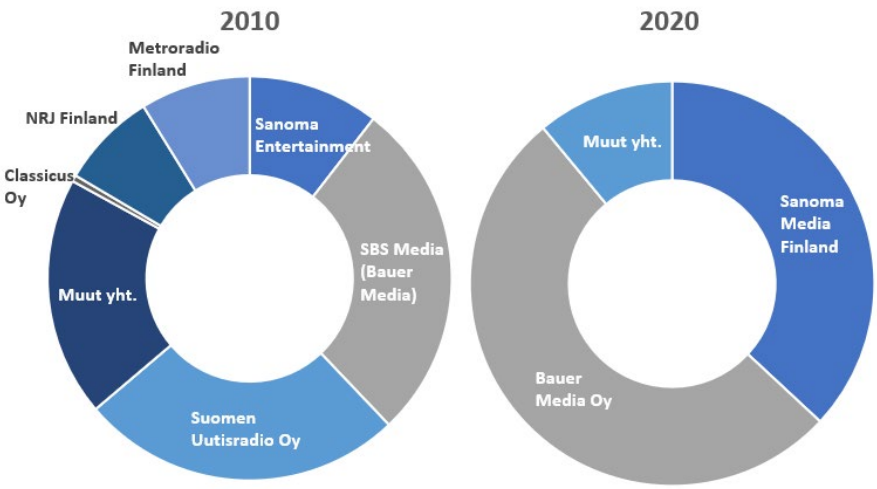
2 Audiomediamarkkinat

Tässä luvussa esitellään Suomen audiomediamarkkinat ja tutustutaan alan viime vuosien muutokseen. Jotta muutosta ja mahdollisesti tulevaa ymmärretään laajemmin, tarkastellaan tässä luvussa myös audiomedian kansainvälistä kehitystä erityisesti Iso-Britannian osalta, joka markkinarakenteeltaan on hyvin samankaltainen Suomen kanssa. Lisäksi tarkastellaan Yhdysvaltoja, joka on monessa asiassa edelläkävijä länsimaisen kulutuskäyttäytymisen osalta. Tämän osion viimeisessä luvussa perehdytään toimialan merkittävimpiin trendeihin ja muutosvoimiin, joilla on mitä todennäköisemmin vaikutusta audiomediamarkkinoiden kehitykseen sekä liiketoimintaan.

Suomessa toimii noin 50 kaupallista, toimiluvan saanutta radioasemaa, sekä kahdeksan yleisradion (Yle) asemaa. Yle Radio Suomella on lisäksi 19 alueellista lähetystä ja ruotsinkielisellä Yle Vegalla on niitä viisi. FM-taajuuksilla toimiminen vaatii Suomessa Traficomin myöntämän ohjelmistotoimiluvan, joita on tarjolla vain rajoitettu määrä (Traficom, 2023). FM-jakelun lisäksi kaikki radioasemat ovat saatavilla myös digitaalisesti, joko asemien nettisivuilta, sovelluksista ja kokoomapalveluista, kuten Radioplayerista. Radioasemien sisältöä jaetaan myös muissa kolmansien osapuolien palveluissa, kuten TuneInissä. Toimiluvalla toimivien asemien lisäksi Suomessa toimii muutamia kymmeniä online-only radioasemia, jotka toimivat vain digitaalisesti. Suurimmat radioyhtiöt tuottavat myös audio-on-demand sisältöä, joka on saatavilla heidän audiopalveluistaan. Tunnetuimmat näistä palveluista ovat Yle Areena, Supla ja Podplay. Podcast-toimijoita on lukemattomia ja niiden sisältö on hajautettu useisiin palveluihin. Spotify on merkittävimpiä podcastien jakelualustoja, joita ovat lisäksi puhelimien sovellukset iTunes, Apple-podcastit ja Google podcastit. Tilauspalvelumallilla toimivia audio-on-demand palveluita on rantautunut myös viimevuosina Suomen markkinoille, näistä tunnetuimmat ovat norjalaisen Schibstedtin omistama PodMe ja tanskalainen Podimo, joka tarjoaa myös äänikirjoja. Äänikirjapalveluita on useita, joista ladatuimmat ovat sovelluskauppojen mukaan Storytel, Bookbeat ja Nextory. Kansainvälisistä audiopalveluista suurimat ovat Spotify ja YouTube. Spotify tarjoaa ilmaisen version, jossa on mainoksia sekä kuukausimaksullisen, lähes mainosvapaan version. (Metsähukala; Podimo; PodMe; Radiomedia; Radioplayer; Finnpanel; Yle, 2023)

Digitalisaation tuoman kilpailun lisäksi audiomediamarkkinoita on muuttanut merkittävästi kaupallisen radiokentän konsolidoituminen eli mediayritysten yhdistyminen. Vielä vuonna 2010 Suomessa toimi useita lähes yhtä suuria kaupallisia radioyhtiöitä, tutkimusta

tehtäessä vallitsee duopoli, jossa suurimmat toimijat ovat Sanoma Media Finland ja Bauer Media Oy. Tämä esitetty kuvassa 3. (Radiomedia, 2023)

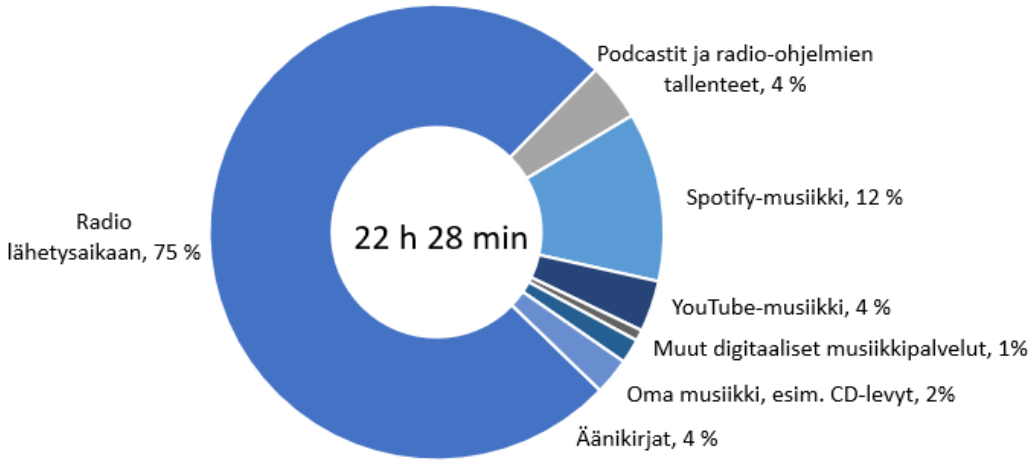


Kuva 3. Kaupallisten radioyhtiöiden markkinaosuudet % vuosina 2010 ja 2020 (Radiomedia, 2023).

Kuulijalle audiomedia tarjoaa monipuoliset markkinat, kuluttajien valittavana on runsaasti erilaisia sisältöjä. Seuraavassa luvussa perehdytään, mitä suomalaiset kuuntelevat ja miten. Ellei toisin ole mainittu audion kuunteluluvut perustuvat Kansalliseen radiotutkimukseen (KRT), joka mittaa radion ja audion kuuntelua päiväkirjamenetelmällä vuoden jokaisena päivänä. Vuoden aikana kerätään tietoa lähes 21 000 suomalaisen kuuntelusta. KRT:n perusjoukko on yhdeksän vuotta täyttänyt suomen- ja ruotsinkielinen väestö pois lukien Ahvenanmaa. Tutkimus on toimialan yhteisesti hyväksymä, jonka tilaajina toimivat Yleisradio Oy, RadioMedia ry, joka edustaa kaupallisia radiotoimijoita, sekä Marketing Finland ry. Tutkimuksen toteuttaa Finnpanel Oy. (Finnpanel, 2023a)

2.1 Audion kuuntelu

Audiomedia tavoittaa lähes kaikki suomalaiset, 97 prosenttia suomalaisista kuuntelee jotakin audiosisältöä viikoittain. Perinteisesti suomalaiset ovat olleet radiokansaa ja radio on edelleen tavoittavin audiomedia 87 prosentin viikkotavoittavuudella koko väestössä. Kuunteluajasta kilpailee kuitenkin kasvava joukko muita audiosisältömuotoja. Keskimäärin suomalainen viettää eri audioiden parissa 22 tuntia 18 minuuttia viikoittain. Kuvassa 4 on esitetty, miten kuuntelu jakautuu eri audiomediamuotoihin. (Finnpanel, 2022b)



Kuva 4. Audion kuuntelun kokonaisaika viikossa ja kuuntelun jakautuminen audiomuodoittain, kaikki yli 9-vuotiaat suomalaiset (Finnpanel, 2022b).

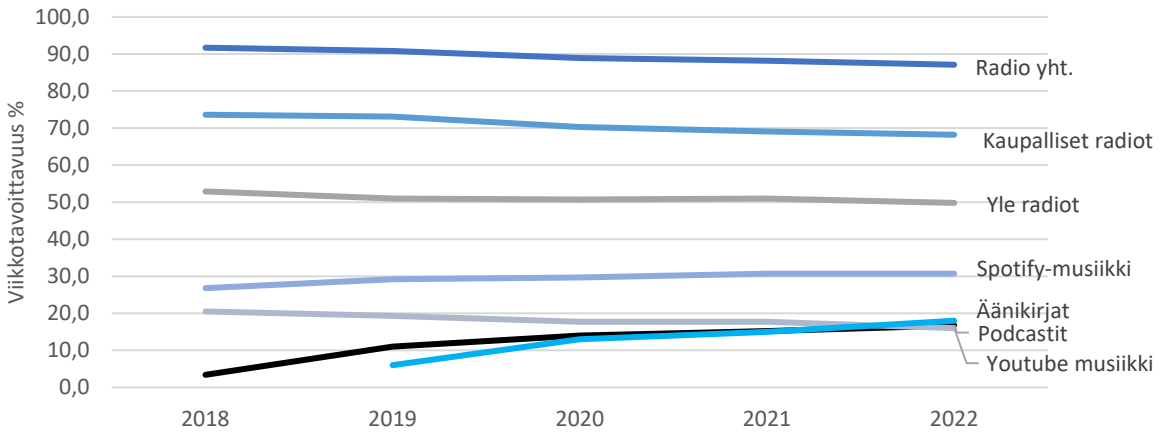
Tässä audiomuotojen kuuntelun tarkastelussa radion kuuntelu lähetysaikaan sisältää FM- ja digitaalisen kuuntelun, jolloin puhutaan radion livekuuntelusta. Podcastit sisältävät myös jälkikäteen kuunnellut radiosisällöt eli radio-ohjelmatallenteet. Spotifyn kuuntelu sisältää musiikin kuuntelun maksuttoman ja maksullisen palvelun kautta. KRT:n mukaan Spotifyn kuuntelijoista 65 prosentilla oli tilausmaksullinen eli mainosvapaapalvelu käytössään. YouTube-musiikki käsittää musiikin kuuntelun palvelun esimerkiksi YouTube Music-sovelluksen kautta. Muilla digitaalisilla musiikkipalveluilla tarkoitetaan esimerkiksi iTunesin tai Deezerin kautta tapahtuvaa kuuntelua. Oma musiikki sisältää muun muassa cd- ja lp-levyjen kuuntelun. (Finnpanel, 2022b).

Ylen kesällä 2022 toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan lineaarista FM-radiota kuuntelee kuukausittain 82 prosenttia yli 15-vuotiaista suomalaisista, kun taas nettiradiota kuuntelee 39,9 prosenttia. Toiseksi tavoittavin sisältömuoto on musiikin suoratoistopalvelut, joita kuuntelee 55,7 prosenttia väestöstä kuukausittain. Kolmanneksi eniten tavoittavat podcastit, joita kuuntelee 34,9 prosenttia yli 15-vuotiaista. Nuorempien alle 35-vuotiaiden parissa musiikin kuuntelu suoratoistopalveluista on suosituin (81,9 %) äänisisältöjen kuluttamisen muoto lineaarisen FM-radion ollessa kuitenkin lähes yhtä suosittu (80,0 %). Podcasteja tästä nuorempien ikäryhmästä kuuntelee 62,9 prosenttia vähintään kerran kuukaudessa. Ylen kyselytutkimus toteutettiin touko-kesäkuussa kahdessa erässä, kokonaisvastaajamäärä oli 1 761. Aineisto kerättiin Kantar TNS:n verkkopaneelin kautta ja se painotettiin vastaamaan väestöä edustavaksi. (Manninen et al., 2022) Eri sisältömuotojen tavoittavuudet eri alustoilta on esitetty taulukossa 1.

Sisältömuoto	Kaikki	15-35 v.
Lineaarinen FM-radio	82,0	80,0
Musiikki suoratoistopalvelusta	55,7	81,9
Lineaarinen nettiradio	39,9	47,7
Podcastit suoratoistopalvelusta	34,9	62,9
Äänikirjat suoratoistopalvelusta	23,7	42,2
Radio-ohjelmatallenteet (suoratoistopalvelu tai verkkosivut)	22,8	34,4
Podcastit tuottajan verkkosivuilta	12,4	25,6

Taulukko 1. Osuus % yli 15-vuotiaista ja alle 35-vuotiaista suomalaisista, jotka käyttävät sisältötyyppiä vähintään kerran kuukaudessa. (Manninen et al., 2022)

Vuonna 2015 audiomediat tavoittivat yhteensä 96,7 prosenttia yli 9-vuotiasta suomalaisista viikoittain. Päivittäin suomalaiset käyttivät aikaa audiomedioiden parissa 2 tuntia 23 minuuttia. Vuonna 2022 viikkotavoittavuus oli 97 prosenttia ja kuunteluun käytettiin keskimäärin 12 minuuttia vähemmän aikaa. Poikkeuksena olivat nuorimmat kuulijat, 9–14-vuotiaat, joiden kuunteluaika kasvoi 21 minuuttia. Kuvassa 5 havainnollistetaan muutos audiomedioiden viime vuosien tavoittavuuksissa. Muutos ei ole ollut kovin dramaattinen, vaikka se on selkeästi havaittava. Merkittävimmät muutokset viiden vuoden aikajaksolla ovat podcastien ja radio-ohjelmien tallenteiden sekä äänikirjojen kuuntelun kasvu. Podcastit alkoivat yleistymään Suomessa vuonna 2018, jolloin ne lisättiin myös mittaukseen. Äänikirjojen kuuntelua on selvitetty tutkimuksessa lisäkysymyksellä vuodesta 2019. Kuvassa 5 ei ole mukana ”muu kuuntelu” -tietoa, joka sisältää muun muassa sisältää cd-, lp ja mp3- kuuntelun. Sen tavoittavuus on noin 20 prosenttia eikä se ole merkittävästi muuttunut tarkasteluvälillä. (Finnpanel, 2022b; 2022c)



Kuva 5. Audiomedioiden viikkotavoittavuuden % kehitys vuosina 2018–2022, kaikki yli 9-vuotiaat suomalaiset (Finnpanel, 2022c).

Viikkotavoittavuus kertoo, kuinka monta prosenttia kohderyhmästä on kuunnellut kyseistä audiota vähintään kerran viikossa. Radion kuuntelun muutos näkyy selkeämmin kymmenen vuoden tarkastelussa taulukoissa 2 ja 3. Taulukossa 2 on esitetty viikkotavoittavuuden muutos. Ylen radioiden tavoittavuus laski enemmän vuosien 2012–2018 aikana, vastaavasti kaupallisen radion tavoittavuus on laskenut enemmän vuosien 2018–2022 aikana. Taulukossa 3 esitetään päivittäisten kuunteluminuuttien muutos. (Finnpanel, 2022c)

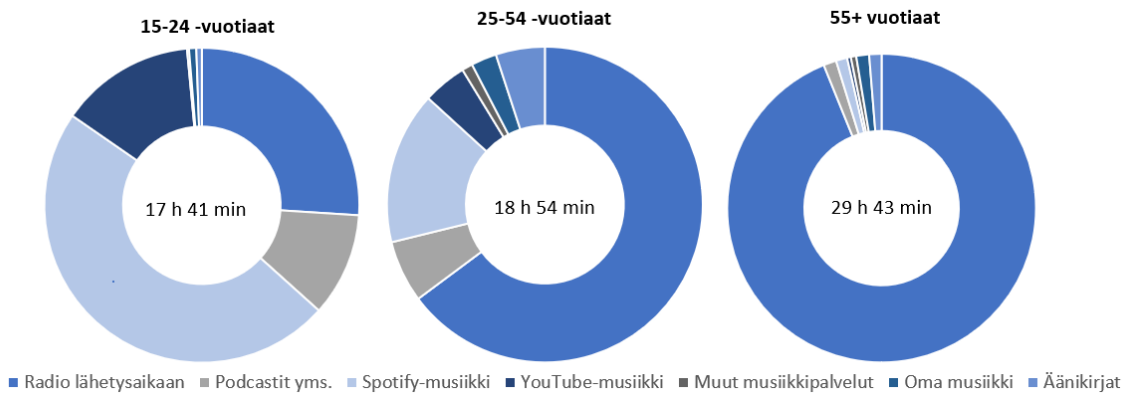
Vuosi	Radio yht.	Yle radiot	Kaupalliset radiot
2013	94,4 %	61,0 %	75,4 %
2018	91,7 %	52,9 %	73,6 %
2022	87,1 %	49,8 %	68,2 %

Taulukko 2. Radion viikkotavoittavuus % vuosina 2013, 2018 ja 2022, kaikki 9+ vuotiaat (Finnpanel, 2022c).

Vuosi	Radio yht.	Yle radiot	Kaupalliset radiot
2013	3 h 3 min	1 h 34 min	1 h 30 min
2018	2 h 48 min	1 h 21 min	1 h 27 min
2022	2h 23 min	1 h 13 min	1 h 10 min

Taulukko 3. Radion keskimääräiset kuunteluminuutit / päivä vuosina 2013, 2018 ja 2022, kaikki 9+ vuotiaat (Finnpanel, 2022c).

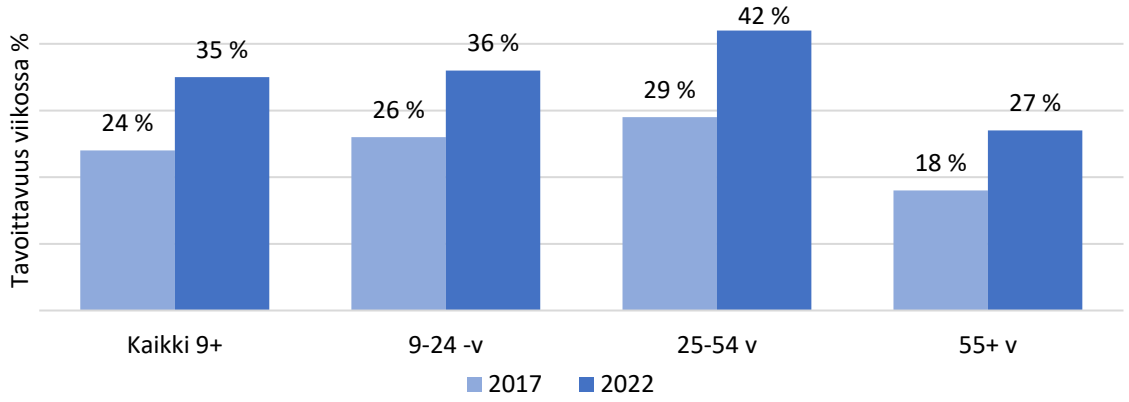
Tähän asti on tarkasteltu kuuntelukäyttäytymistä koko väestössä, yli 9-vuotiaissa. Suuremmat eroavaisuudet audion kuuntelussa näkyvät, kun kuuntelua tarkastellaan ikäryhmittäin (kuva 6). (Finnpanel, 2022b)



Kuva 6. Ikäryhmittäin audion kuunteluaika viikossa ja kuuntelun jakautuminen sisältömuodoittain % (Finnpanel, 2022b).

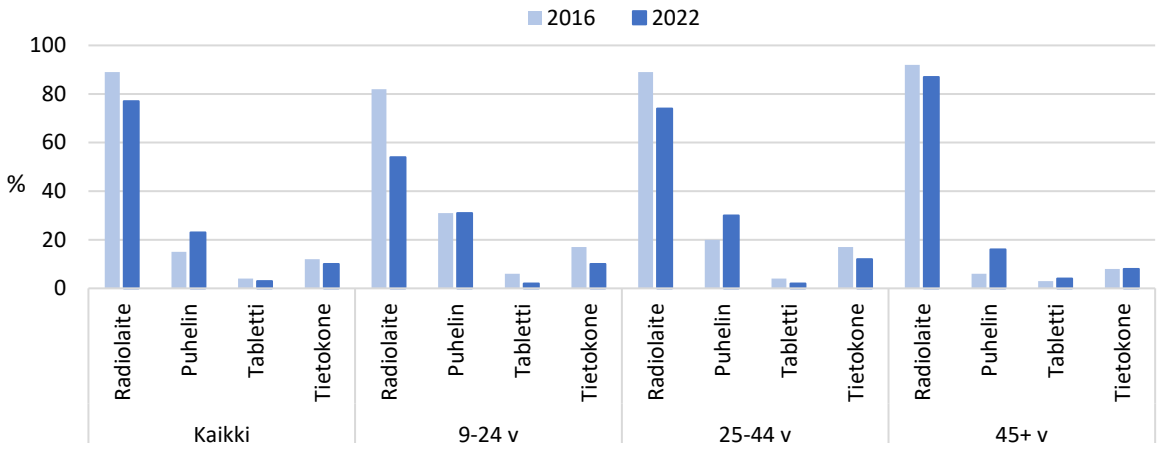
Kuten kuvassa 6 on havainnollistettu, eri ikäisten audion kuunteluaika sekä kuuntelun jakautuminen poikkeavat toisistaan merkittävästi. Nuorimmissa ikäryhmissä kuunnelluin audiopalvelu on Spotify-musiikkipalvelut, kun muissa ikäryhmissä live-radio on kuunnelluin. Vanhimmat ikäryhmät viettävät eniten aikaa audion parissa ja se on lähes kokonaan radion kuuntelua. (Finnpanel, 2022b; 2022C)

Vaikka FM-radioilla on edelleen tärkeä asema suomalaisten kuuntelussa, digitaalisen audion kuuntelu on lisääntynyt merkittävästi (kuva 7).



Kuva 7. Radion kuuntelu lähetysaikaan sekä on demand –sisältöjen kuuntelu digitaalisilla palveluilla, ikäryhmittäin vuosina 2017–2022 (Finnpanel, 2022b).

Digitaalisia palveluita ovat esimerkiksi Yle Areena, Supla, Podplay, Radioplayer tai radioaseman oma nettisivu sekä applikaatio. Teknologia on mahdollistanut uusia tapoja kuluttaa audiomediaa ja radiota. Merkittävä osa radion kuuntelusta tulee edelleen radiolaitteista, mukaan lukien autoradiot, joissa on FM-vastaanotin. Radiovastaanottimien käytön määrä on kuitenkin laskussa, ja puhelimen käyttö radion kuuntelussa on kasvussa kaikissa ikäryhmissä (kuva 8). (Finnpanel, 2022b; 2022c)

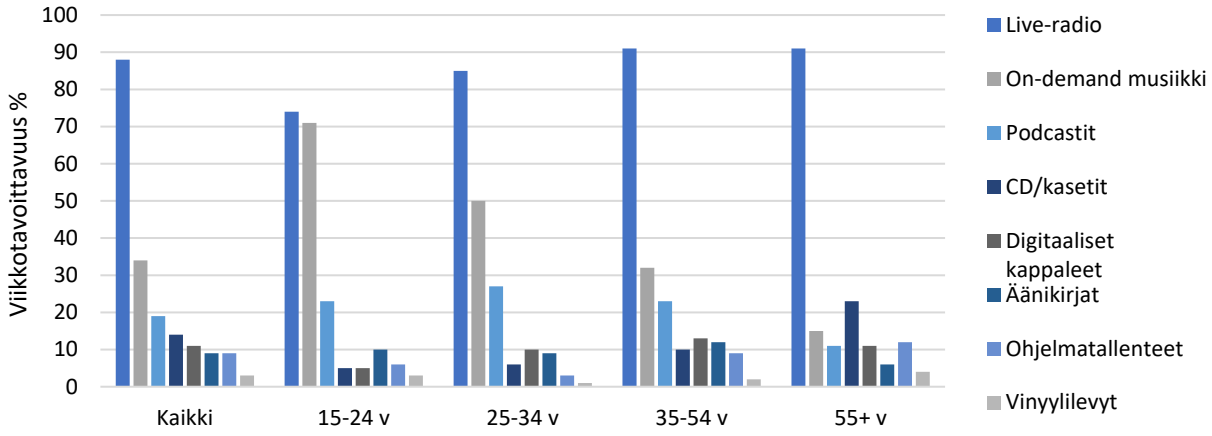


Kuva 8. Radion kuunteluväline vuosina 2016 ja 2022 (Finnpanel, 2022b).

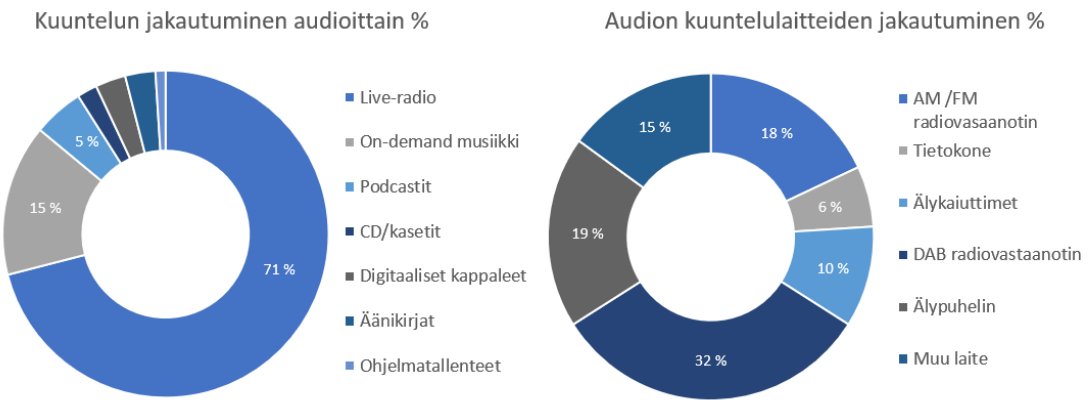
Kaupallisen radion näkökulmasta autokuuntelulla on merkittävä rooli. 3,4 miljoonaa, eli 67,7 prosenttia suomalaista kuuntelee radiota autossa viikoittain. Kaupallisesti tärkeän kohderyhmän, 25–54-vuotiaiden kuuntelusta kolmannes (33 %) tapahtuu autossa, työpaikalla 31 prosenttia ja kotona 30 prosenttia. Radio on edelleen autossa eniten kuunneltu media. Vuonna 2022 kaikesta autokuuntelusta 85 prosenttia oli radion kuuntelua, mutta myös muut audion sisältömuodot kilpailevat paikastaan autossa. (Finnpanel, 2022c)

Suomalaiset kuuntelevat pääsääntöisesti suomenkielisiä sisältöjä. Kyselytutkimuksen mukaan audio on demand -sisältöjen kuuntelijoista 89,2 prosenttia kuuntelee suomenkielistä sisältöä. Englanninkielisillä sisällöillä on kuitenkin kasvava yleisö, ja niitä kuuntelee lähes kolmannes (30,8 %) AOD-yleisöstä. Muunkielisillä sisällöillä ei ole merkittävää roolia, muilla kielillä audiota kuuntelee 3,4 prosenttia. (Manninen et al., 2022)

Kansainvälinen vertailu antaa näkökulmaa Suomen audiomarkkinan analysointiin. Kuvassa 7 on esitetty audiomedioiden viikkotavoittavuudet Iso-Britanniassa ikäryhmittäin. Radio on myös Ison-Britannian tavoittavin audiomedia (88 %), seuraavaksi tavoittavin (34 %) on-demand-musiikkipalvelut eli musiikki suoratoistopalveluiden kautta. Näiden tavoittavuus erityisesti nuorissa ikäryhmissä on merkittävä, 71 prosenttia 15–24-vuotiaista kuuntelee niitä viikoittain. Podcastit tavoittavat lähes viidenneksen (19 %) yli 15-vuotiaasta väestöstä viikoittain. Isossa-Britanniassa podcasteja kuuntelevat eniten 25–34-vuotiaat, joista 27 % kuuntelee niitä viikoittain. Äänikirjoja kuuntelee prosenttia 9 prosenttia väestöstä. Ne ovat suosituimpia 35–54-vuotiaiden keskuudessa, joista 12 % kuuntelee niitä viikoittain. Kuunteluajasta merkittävin osa kuluu radion kuunteluun. (Rajar, 2022a). Kuvassa 9 esitetään kuunteluajan jakautuminen audion sisältömuotoihin sekä kuunteluun käytetyt laitteet Isossa-Britanniassa.



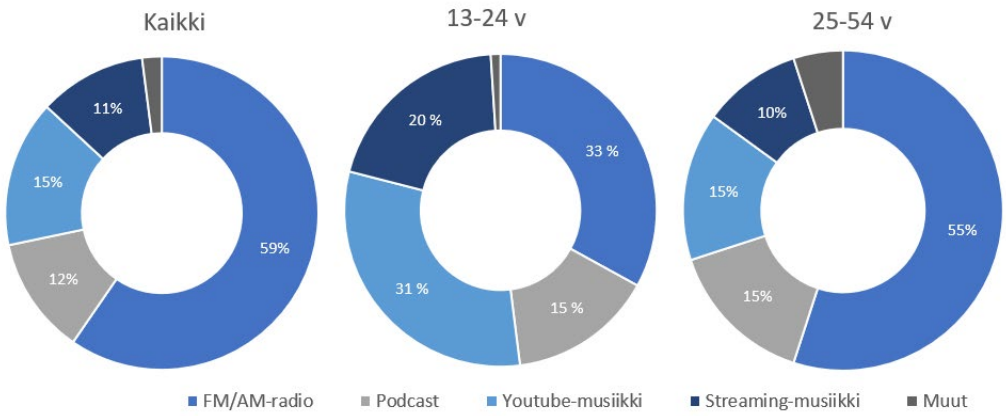
Kuva 9. Iso-Britannia: Eri audiomuotojen viikkotavoittavuudet % ikäryhmittäin (Rajar, 2022a).



Kuva 10. Iso-Britannia: Audion kuunteluajan jakautuminen sisältöjen mukaan %, sekä kuunteluun käytettyjen laitteiden jakautuminen (Rajar, 2022a).

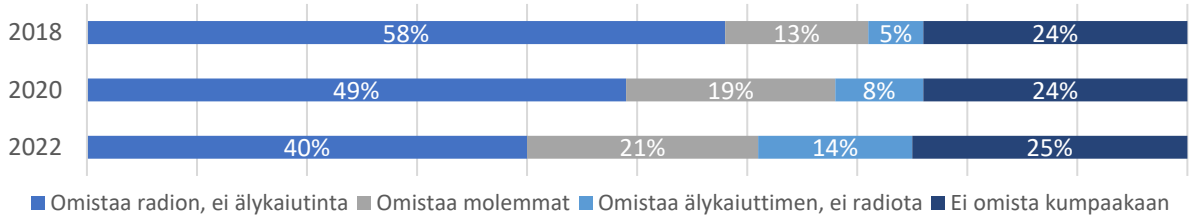
Poiketen Suomen markkinoista, Isossa-Britanniassa merkittävä osa kuuntelusta (32 %) tulee DAB-vastaanottimista (kuva 10). DAB eli Digital Audio Broadcasting on teknologia radiolähetysten välittämiseen digitaalisessa muodossa (BBC, 2023), mitä ei Suomessa ole käytössä.

Myös Yhdysvaltojen markkinoilla radio on audiomedioista tavoittavin. Vuonna 2021 live-radiot tavoittivat 82,5 prosenttia väestöstä viikossa (Statista, 2022a). Podcasteja kuuntelee viimeisimmän mittauksen mukaan viikoittain 31 prosenttia yli 12-vuotiaista, mikä on yli kymmenen prosenttia enemmän kuin Suomessa tai Isossa-Britanniassa. Kuuntelussa merkittävämpiä eroja löytyy YouTube-musiikkipalvelun kuuntelusta, nuoremmissa ikäryhmissä se edustaa 31 prosenttia kaupallisten audiomedioiden kuuntelusta (kuva 11). (Edison Research, 2023)



Kuva 11. Yhdysvallat: Kaupallisen audion kuunteluajan jakautuminen sisältömuodoittain % ja ikäryhmittäin (Edison Research, 2023).

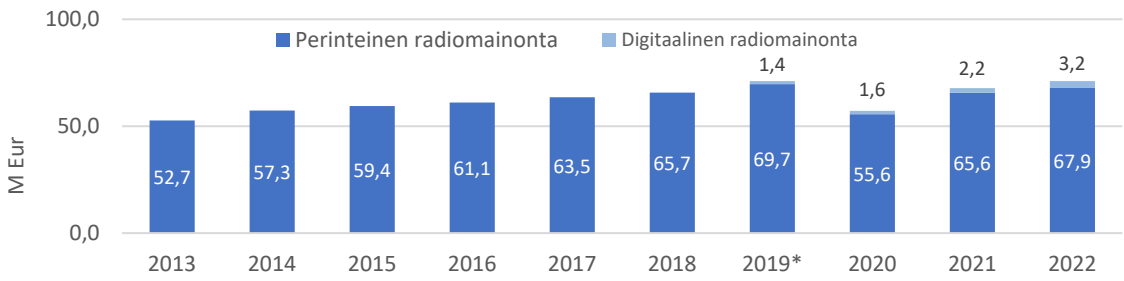
Yhdysvaltojen markkinat poikkeavat Suomen audiomarkkinoista lisäksi siten, että siellä ääniohjattavat älykaiuttimet ovat laajalti käytössä. Älykaiuttimia käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.4. Yli kolmannes Yhdysvaltojen väestöstä omistaa älykaiuttimen, kun samaan aikaan perinteisen radiovastaanottimen määrä on laskussa. Älykaiuttimien nähdään korvaavan perinteiset radiovastaanottimet (kuva 12) (Edison Research, 2023), mutta audion sisältömuotojen välinen kilpailu on niissä kovempaa.



Kuva 12. Yhdysvallat: Radiovastaanottimien ja ääniohjattavien älykaiuttimien omistus 2018–2022, % väestöstä (Edison Research, 2023).

2.2 Mediamainonnan määrä

Kaupallisten broadcaster-yhtiöiden eli toimiluvalla toimivien radioyhtiöiden liikevaihto perustuu suurelta osin mainosmyyntiin (Wirtz, 2020). Suomessa toimialan mediamainonnan määrä on kasvanut tasaisesti edelliset 10 vuotta, pois lukien pandemiavuosi 2020 (kuva 13). Silloin koko mediamainonnan määrä laski 11,3 prosenttia. Vuonna 2022 radion osuus kaikesta mediamainonnasta oli 5,4 prosenttia, mikä osoittaa pientä kasvua vuodesta 2013, jolloin se oli 4,4 prosenttia. Kokonaisuudessaan Suomessa investoitiin mediamainontaan 1 328 miljoonaa euroa vuonna 2022. (Kantar, 2022) Digitaalisen audion mediamainonnan määrä laskettiin Suomessa ensimmäisen kerran vuonna 2021 IAB Finlandin toimesta ja arvion mukaan digitaalisen audion kokonaismarkkina Suomessa oli noin 5,6 miljoonaa euroa (IAB Finland, 2022).



Kuva 13. Radiomainonnan määrä, miljoonia euroja, vuosina 2013–2022, vuonna 2019 seurantaan lisätty digitaalisen radiomainonnan määrä (Kantar, 2022).

Suomessa radion osuus mainoskakusta on eurooppalaisella tasolla hyvä. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa radion osuus mainoskakusta oli vuoden 2022 viimeisellä neljänneksellä 3,3 prosenttia (RadioCentre, 2023) ja Saksassa 5,3 prosenttia. Myös muilla markkinoilla audion mainosmyynnistä merkittävä osa tulee edelleen live-radiosta. Iso-Britanniassa noin 90 prosenttia audiomainonnan panostuksista tulee live-radiosta, 10 prosenttia online-audiosta. Saksan vastaavat luvut ovat 89 ja 11 prosenttia. (Egta, 2022)

Radiomainonnan määrä on kasvanut Suomen tavoin myös Isossa-Britanniassa useamman vuoden paitsi vuosina 2019 ja 2021. Vuonna 2022 Isossa-Britanniassa investoitiin radiomainontaan 740,1 miljoonaa puntaa. Tästä digitaalisen mainonnan osuus oli 10,5 prosenttia (77,7 miljoonaa puntaa). Viidessä vuodessa digitaaliseen radiomainontaan tehdyt investoinnit ovat yli kaksinkertaistuneet. (RadioCentre, 2023) Tosin Statistan (2023) ennusteen mukaan Isossa-Britanniassa perinteisten mediaryhmien eli tv:n, audion ja printtimedioiden omistajien liikevaihdot alkavat laskea vuoden 2023 jälkeen ja digitaalisiin alustoihin keskittyvien liikevaihto (digital pure-play) kasvaisi lähes puolella vuoteen 2027 mennessä (Statista, 2023).

Podcast-markkinoiden koosta ja kasvusta on saatavilla vähemmän tietoa, Suomen markkinoilta siitä ei löydy eriteltyä tietoa vaan se sisältyy IAB Finlandin (2022) digitaalisen audiomainonnan määrän ennusteeseen. Yhdysvalloissa podcastien raportoitiin tuottaneen vuonna 2021 1 448,7 miljoonaa dollaria, mitä edelsi 72 prosentin kasvu vuodesta 2020. Podcast-tuottojen ennustetaan kolminkertaistuvan vuoteen 2024 mennessä. (PwC & IAB, 2022)

Euroopassa mediamainosmarkkinoiden kasvun nähdään tulevan digitaalisesta mainonnasta. Statista (2023) ennustaa, että vuoteen 2027 mennessä yli 75 prosenttia mediamainonnan investoinneista tulee digitaalisesta mainonnasta. Tuolloin investoinneista yli puolet (53 %) syntyisi mobiilimainonnan kautta. Samoin ohjelmallisen ostamisen määrän uskotaan nousevat 82 prosenttiin kaikista digitaalisen mainonnan investoinneista. Vuonna 2022 eniten kasvaneet digitaalisen mainonnan muodot olivat audio ja video. IAB Europen tutkimuksen mukaan nämä audiomuodot kasvoivat 22,1 prosenttia, joka oli eniten kaikista formaateista. Digitaalinen videomainonta kasvoi 13,6 prosenttia. (ExchangeWire, 2023) Vaikka kasvu on kovaa, kansainväliset jätit vievät merkittävän osuuden tuloista: vuonna 2022 Googlen markkinaosuus oli arviolta 34 prosenttia digitaalisen mainonnan markkinoista Euroopassa (Statista, 2023). Vuosien 2016–2022 aikana audiovisuaalisten verkkopalveluiden tulojen on laskettu kasvaneen Euroopassa 235 prosenttia, mutta kasvusta vastanneista yrityksistä sijaitsee Euroopan ulkopuolella. (European Broadcasting Union, 2022, viitattu Lindeberg, 2023).

2.3 Audiomediamarkkinoiden trendit

Mediamaisema muuttuu nopeasti erityisesti uusien digitaalisten välineiden osalta, mutta samalla se kasvaa myös nopeasti. Uusien sukupolvien tarpeet ovat erilaiset kuin edeltäjiensä (Bojnec et al., 2020) ja niitä on vaikea ennustaa. Radio on pitkään tunnettu "intiiminä" mediana, jolla on kyky sinutella ja puhua ikään kuin kahden keskisesti, päästä kodin yksityiseen tilaan ja antaa yksilön mielikuvituksen luoda merkityksiä (Hilmes, 2022). Sen rinnalle on kuitenkin syntynyt uusia audiomuotoja taistelemaan kuluttajien ajasta sekä palvelemaan kuluttajien muuttuvia tarpeita (RadioCentre, 2022). Myös mediayritykset itsessään ovat muuttuneet. Niistä on tullut teknologiayhtiöitä. Teknologisista resursseista, taidoista sekä innovatiivisista valmiuksista on nopeasti tulossa strategisesti yhtä tärkeitä kuin sisällöllisistä valmiuksista. Tämä on kehitys, joka sisältöihin ja muutamaan jakelukanavaan keskittyneiden mediayrityksien on hyväksyttävä. (Küng, 2013) Vaikka teknologia ei itsessään ole liiketoimintamalli (Stolarz, 2007), on erityisesti digitaalinen teknologia vaikuttanut ja tulee edelleen vaikuttamaan merkittävästi siihen, miten mediaorganisaatiot luovat arvoa ja miten niiden on asemoitava itsensä laajenevassa arvoverkossa (Evens et al., 2017).

Audiomedia on muiden medioiden tavalla digitalisoitunut ja saatavilla kaikilla alustoilla. Kuten aikaisemmin esitetty tulee merkittävä osa audion kuuntelusta Suomessa edelleen FM-radiosta, mutta digitaalinen kuuntelu on merkittävässä kasvussa (Finnpanel, 2022a). Vaikka yleisöt voidaan edelleen tavoittaa lineaaristen kanavien kautta, huolestuttaa epävarma tulevaisuus toimijoita. Internetin merkitys audion jakelussa suurelle yleisölle on kasvanut verrattuna perinteisiin FM-lähetyksiin, ja digitalisaatio on muuttanut perinteisen kilpailuasetelman. Tulevaisuuden keskeisimpiä kysymyksiä ovat yleisön ajankäytön muutos, eli miten audiosisältöä kulutetaan sekä mikä tulee olemaan alustojen, kuten Spotifyn valta. (Lindeberg, 2023) Myös yleisradioyhtiöt ovat kasvattaneet audio-on-demand tuotantojaan, mikä on muuttanut kilpailuasetelmaa. Suomen markkinoilla Yle on digitaalisilla palveluillaan kasvattanut tavoittavuuttaan nuoremmissa kohderyhmissä, jotka aikaisemmin kuuntelivat pääsääntöisesti kaupallisia radioita. Lindebergin (2023) tutkimuksessa todetaan, että yleisradioyhtiöt näkevät kaupallisia radioyhtiöitä enemmän podcast-alustat, kuten Podimo ja Podmen, kilpailijoina uusilla digitaalisilla äänimarkkinoilla. Samoin hän nosti esille joissakin maissa esimerkiksi sanomalehtien tuottamat menestyksekkäät podcastit kilpailuun vaikuttavina tekijöin.

2.3.1 Podcast

Podcastit ovat yleistyneet, ja niistä on tullut valtavirtaa (Stolarz, 2007). Suomessa podcastien kasvu alkoi vasta vuonna 2018. Kasvun koetaan olevan noin viisi vuotta jäljessä Yhdysvaltojen, Ison-Britannian tai Ruotsin markkinoita. Spotify toi myös palveluunsa podcastit vuoden 2018 syksyllä (Spotify, 2018). Edelleen kansainvälisessä vertailussa suomalaiset kuuntelevat selvästi keskiarvoa vähemmän podcasteja, vaikka niiden kuuntelu onkin lisääntynyt, tuotanto ammattimaistunut sekä kaupallistunut. Kansallisen radiotutkimuksen mukaan podcastit tai radio-ohjelmatallenteet tavoittivat vuoden 2022 alussa viikoittain 16,2 prosenttia väestöstä, mutta alle 45-vuotiaista jo lähes 26 prosenttia. (Finnpanel, 2022; Manninen et al. 2022)

Podcastien nopean nousun on mahdollistanut teknologia, mutta ennen kaikkea sen kasvun taustalla uskotaan olevan podcastien kyky tarjota sellaista sisältöä, jota kuluttajat pitävät arvokkaana. Ne ovat herättäneet brändien ja sisällöntuottajien kiinnostuksen. (Brinson & Lemon, 2022; Bezbaruah & Brahmbhatt, 2023) Podcastien kuuntelulle ovat ominaista intimiteetti ja yksityisyys, ja podcasteja kuunnellaan yleensä yksin, kuulokkeilla ja kuulijan itse valitsemana ajankohtana (Manninen et al. 2022). Sen vuoksi kuuntelu on tyypillisesti keskittynyttä (Lindgren, 2023). Tämä on yksi syy siihen, miksi podcastit ovat herättäneet kiinnostusta mainostajissa uutena mainosmediana. Markkinoijat ovat huomanneet, että podcasteilla on uskollisia yleisöjä, mikä tarjoaa paremmat mahdollisuudet kuluttajien sitouttamiseen sekä myönteisiin bränituloksiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mainonta podcasteissa koetaan aitona ja uskottavana silloin, kun se on podcast-isäntien luoma ja sillä on asiayhteys podcastiin. Podcastit eivät tarjoa laajoja yleisöjä vaan tarkkoja kohderyhmiä. (Brinson & Lemon, 2022) Podcastien liiketoimintamalleja käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.

Yleisön ja sisällöntuottajien kasvaneen kiinnostuksen takia podcast-markkinat ovat erittäin kilpaillut. Vain harvat podcastit saavuttavat merkittäviä kuuntelijamääriä. Aktiivisia podcasteja arvioidaan olevan markkinoilla yli neljä miljoonaa. Podcastit tarjoavat esimerkiksi New York Timesin kaltaisille tiedotusvälineille, jotka ovat perinteisesti olleet vain tekstimuotoisia, mahdollisuuden aloittaa äänisisällön tuotanto ja laajentaa brändiä entistä laajemmalle. (Stolarz, 2007; Podcast Index, 2023) Nykypäivänä kaikki suurimmat audiomediayhtiöt myös Suomessa tuottavat podcast-sisältöjä, kuten myös aikaisemmin lehti- ja digiyhtiöiksi mielletyt yritykset kuten Almamedia ja A-lehdet (A-lehdet, 2023; Almamedia, 2023; Bauer Media, 2023; Sanoma, 2023a; Yle, 2023). Podcast-markkinoilla on tunnistettavissa jännitteitä myös kaupallisten ja yleisradioyhtiöiden välillä (Stolarz, 2007), kun kaupalliset yrittävät

kaupallistaa podcasteja ja samaan aikaan yleisradioyhtiöt tarjoavat niitä ilmaiseksi. Kuluttajalle ilmaisten sekä mainosrahoitteisten podcast-palveluiden lisäksi Suomen markkinoille on viimevuosina rantautunut myös kansainvälisessä omistuksessa olevia tilausmaksupohjaisia podcast-toimijoita, kuten Tanskassa perustettu podcastpalvelu ja äänikirjapalvelu Podimo sekä tällä hetkellä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa toimiva Podme. (Podimo 2023; Podme 2023).

Suomessa podcast-markkinat ovat vielä fragmentoituneet, eikä toiminta ole keskittynyt yhdelle tai muutamalle suurelle toimijalle. Kilpailutilanne on melko avoin ja alalle tulee jatkuvasti uusia toimijoita. (Manninen et al. 2022) Bossetta (2020) kuitenkin ennustaa podcast-alan konsolidoituvan Euroopassa nopeasti ja uskoo Spotifyn nousevan johtavaksi podcast-palveluntarjoajaksi. Useassa Euroopan maassa Spotify nousi vuodessa eniten kuunnelluksi podcast-palveluksi tuotuaan podcastit palveluun. Spotifylla on jo valmiiksi laaja yleisö musiikin suoratoistopalvelun käyttäjiä, jotka se voi ohjata helposti podcastin pariin lisäämällä resurssejaan kehitykseen sekä tekemällä dataan perustuvaa UX-suunnittelua ja a/b-testausta. Spotifylla tulee olemaan merkittävä rooli siinä, millaiseksi Euroopan podcast-markkinoiden tulevaisuus muodostuu. (Bossetta, 2020)

2.3.2 Sisällön muutos ja alustoituminen

Radio on perinteisesti ollut massamedia. Tutkijat ovat ennustaneet massamarkkinan siirtyvän *one-size-fits-all* -mallista rajattomaan valikoimaan medioita, jotka tarjoavat kuluttajille yksilöllisempää ja pienemmille kohderyhmille suunnattua sisältöä (Anderson, 2008). Netflixin kaltaiset mediajätit, jotka tarjoavat laajan kattauksen on demand -sisältöä, ovat pysyvästi muuttaneet kuluttajien tapaa käyttää medioita. Nämä palvelut antavat yleisölle enemmän valtaa siihen, milloin ja miten he kuluttavat tiettyä mediaa. Palvelut myös laajentavat kuluttajien valinnanvapautta ja mahdollistavat sisällön personoinnin. (McDonald & Smith-Rowsey, 2016) Audiomediassa tämä näkyy erityisesti podcastien kuuntelun kasvuna (Stolarz, 2007). Sisällöt ovat sulautuneet digitaalisiin alustoihin. Digitaaliset alustat luovat infrastruktuurin, joka mahdollistaa transaktiot useiden käyttäjien kanssa. Tämän kaltainen alustoitumiskehitys (*platformization*) on tyypillistä verkkoympäristössä (Manninen et al. 2022). Vastauksena kiristyvään kilpailuun ja kuluttajien toiveisiin yksilöllisemmästä sisällöstä broadcasterit ovat kehittäneet digitaalisia palveluita, jotka poikkeavat merkittävästi aikaisemmasta broadcasting-toiminnasta, jossa keskityttiin laajoja yleisöjä tavoittaviin live-radioihin. Tästä esimerkkinä BBC:n vuonna 2018 lanseeraama BBC Sound, joka suunniteltiin uusien ja nuorempien yleisöjen sitouttamiseksi uudenlaisen käyttöliittymän ja natiivin

digitaalisen sisällön avulla. (Berry, 2020) BBC kuvaili ”palvelun olevan henkilökohtainen audiosovellus, joka yhdistää kaikki live-radioasemat, on demand -radio-ohjelmat, podcastit ja musiikkimiksaukset, mikä helpottaa kuuntelijoita löytämään ja nauttimaan BBC:n audiosta” (BBC, 2020). Tämänkaltaiset palvelut pyrkivät kokoamaan kuuntelijoita pirstaleisessa mediaympäristössä. Ne sitouttavat kuuntelijoita digitaalisten ominaisuuksien avulla, muokkaavat kuuntelukokemuksia ja mahdollistavat yksilöidymmän audiokokemuksen. Palvelut eivät ole pelkästään audiosisällön välittäjiä vaan ”aktiivisia agentteja”, jotka ohjaavat kuulijoita sisällön loputtomassa virrassa ja luovat kuuntelijalle yksilöllistä, itse valittua ja aikataulutettua sisältöä. (Morris & Patterson, 2015) BBC Soundin nähdään olevan yleisradioyhtiön vastaus sosiaaliseen muutokseen ja kulutuskäyttäytymiseen, mutta tämä Ison-Britannian julkisen ja pitkäaikaisen yhtiön perustavanlaatuinen toiminnanmuutos symboloi myös laajempaa yhteiskunnallista muutosta. Muutosta aikaan, jossa siirrytään kohti sovelluksia ja alustoja, joissa käyttäjätietoja kerätään ja hyödynnetään käyttäjäkokemuksen parantamiseksi (Sullivan 2019; Berry, 2020) ja kuten myöhemmin esitetään luvussa 3.2, myös markkinoinnin kohdentamiseen.

Lindeberg (2023) tutki laajemmin yleisradioyhtiöiden digitaalisia strategioita Pohjoismaissa. Yleisradioyhtiöt ovat perinteisesti jakaneet heille keskeisen arvon, universalismin, mukaisesti laajasti sisältöjään myös kolmansien osapuolien alustoilla, mutta suhteiden muuttuessa ja monimutkaistuessa erityisesti pohjoismaiset yhtiöt ovat muuttaneet strategiaansa. Esimerkiksi Suomessa Yle on poistanut podcastinsa kolmansien osapuolten alustoilta ja pyrkii lisäämään huomattavasti podcast-tarjontaansa omalla digitaalisella alustallaan, Yle Areenassa. Yhtiöiden tarjonnan muutoksesta kertoo myös Ylen päätös lopettaa FM-radiokanavansa Yle Puhe. Jo vuonna 2021 yhtiö muutti Yle Puheen vain podcast-sisältöjä tarjoavaksi kanavaksi, ja vuoden 2023 alussa yhtiö ilmoitti, että vuoteen 2024 mennessä Yle Puhe ei ole enää saatavilla FM-kanavalla. Lindeberg (2023) mukaan Yle on siirtänyt painopisteensä digitaaliseen sisällöntuotantoon aikaisemman lineaaristen kanavien kehittämisen sijaan.

Vastaavanlaisia suunnitelmia alustojen suhteen on myös kaupallisilla toimijoilla. Yhdeksässä Euroopan maassa toimiva audiomediayhtiö Bauer Media ilmoitti lanseeraavansa Rayo-palvelun vuonna 2023. Yhtiö ei vielä paljasta uuden tuotteen tarkempaa sisältöä, mutta kuvailee sen audiopalveluksi, joka "keksii radion uudelleen online-tilausympäristöön" ja tulee kokomaan Bauerin audiosisällön yhteen paikkaan. (Sagar, 2023) Tällä hetkellä Bauer Media digitaalinen audioverkosto perustuu Suomessa sekä pohjoismaissa yhteistyöhön useiden kolmannen osapuolien ja kansainvälisten audiobrändien kanssa (Bauer Media, 2021).

Nykypäivän alustamaiseen mediaympäristön logiikkaan on vaikuttanut merkittävästi sosiaalisten medioiden, kuten Facebookin, Instagramin sekä YouTuben luoma logiikka (Van Dijck & Poell, 2013). Tämä sosiaalisen median logiikka kietoutuu yhä tiiviimmin joukkoviestinnän logiikkaan, ja sille luonteenomaista ovat ohjelmoitavuus, suosituimmuus, yhdistettävyys ja datan hyödyntäminen (Van Dijck & Poell, 2013). Alustat mahdollistavat datan, jonka avulla media voi ennustaa ja paremmin optimoida työtään. Media voi oppia tuntemaan yleisönsä paremmin käyttämällä yksityiskohtaisempaa dataa. Dataistuminen on muuttanut merkittävästi medioiden tapoja toimia ja johtanut alustoitumiseen, mikä mahdollistaa yhtiöille datan pohjalta muun muassa parempien suosittelujärjestelmien rakentamisen. Tarkemman mainonnan kohdentamisen kaltaisilla sosiaalisen median alustoilla on keskeinen paikka kuluttajien arjessa, josta perinteisten yhtiöiden alustat kilpailevat. (Nikunen, 2021)

Uudet palvelut ja sisällöt ovat mahdollistaneet viime vuosina digitaalisen audiokuuntelun kasvun analogisen FM-radiokuuntelun vastaavasti laskiessa. Vielä on mahdotonta ennustaa, milloin digitaalinen kuuntelu syrjäyttää kokonaan lineaarisen. Tietyillä markkinoilla digitaalinen kuuntelu edustaa jo yli 50 prosenttia kaikesta audion kuuntelusta (Rajar, 2022b), mutta kasvu perustuu DAB-jakeluun. Toinen kysymys on, tulevatko personoidut audiopalvelut korvaamaan kokonaan perinteisen broadcast-toiminnan ja lineaarisen radion. BBC:n pääjohtaja Tim Davie on maalaillut kuvaa maailmasta, jossa televisio- ja radiolähetykset lakkautetaan ja on olemassa vain internet, jossa valinnanvaraa on rajattomasti. Hänen mukaansa BBC valmistautuu lopettamaan perinteiset televisio- ja radiolähetyksensä seuraavan vuosikymmenen aikana, kun se siirtyy pelkkään verkkopalveluun. Tämä tarkoittaisi lineaaristen palveluiden vähenemistä merkittävästi ja räätälöitävän verkkotarjonnan kiihtyvää kasvua. (Waterson, 2022) Pohjoismaiset yleisradioyhtiöt näkevät kuitenkin edelleen, että radiolla on tärkeä rooli, joka korostuu erityisesti uutislähetyksissä. Mutta digitaaliset palvelut mahdollistavat sellaisten yleisöjen tavoittamisen, joita radiot eivät tavoita ja podcastien avulla tavoitetaan myös pienempiä kohderyhmiä. Keskeistä onkin pirstaloituneiden yleisöjen tavoittaminen kokonaisuutena eri kanavista. (Lindeberg, 2023)

2.3.3 Data ja regulaatio

Yritysten markkinointiin ja toimintaan vaikuttavat merkittävästi big data -analytiikka sekä tekoäly (Zhang & Song, 2022). Digitalisaatio on pakottanut mediayhtiöt siirtymään datapohjaiseen liiketoimintaan, jossa datalla on keskeinen rooli. Mainonta on muuttunut perinteisestä joukkoviestinnästä tarkkaan kohdennetuksi datapohjaiseksi mainonnaksi. Datan avulla mainostajat saavat tarkkaa tietoa kuluttajista, kuluttajien mieltymyksistä sekä heidän

käyttäytymisestään, ja dataa hyödyntämällä he pystyvät kohdentamaan mainonnan juuri siihen, mitä he etsivät. (Baker, 2018) Digitalisaation alkuvuosina kuluttajista kerättiin yksityiskohtaisempia tietoja lähes jokaisen verkkotapahtuman yhteydessä. Tietoon perustuvan markkinoinnin ja mainonnan alkuvuosien ongelmana oli täydellinen lainsäädännön ja sääntelyn puute. Teknologian nopea kehitys, datan kasvava määrä ja sen uudet käyttötarkoitukset merkitsivät sitä, että lainsäädäntö tuli aina askeleen jäljessä. (Yoost, 2019). Tilanne muuttui, kun vuonna 2018 astuivat voimaan uudet eurooppalaiset säännökset: EU:n yleinen tietosuoja-asetus, GDPR, joka asetti korkeampia vaatimuksia ja velvoitteita palveluntarjoajille, jotka käsittelevät ja hallinnoivat henkilötietoja. GDPR:n tavoitteena on antaa henkilötietojen hallinta takaisin asiakkaille. (European Union, 2023) Se ei kuitenkaan ole täysin onnistunut tavoitteessaan, ja tutkijat myöntävät sen toimivan vain osittain. Siinä missä eurooppalaiset yritykset ovat investoineet valtavia määriä resursseja noudattaakseen uutta tietosuoja-asetusta, ei asetus ole muuttanut suurien kansainvälisten digijättien toimintaa, minkä seurauksena valta on keskittynyt vaarallisen paljon harvojen toimijoiden käsiin. (Vänskä et al., 2020; Härkönen et al., 2020) Tällä hetkellä Euroopan unionissa rakennetaan kokonaisvaltaista datan sääntelyn kehikkoa, jolla pyritään parantamaan yksilön suojaa ja paikallisten toimijoiden toimintaa. Datan säätelyn kehikossa ovat mukana datahallintosäädös, digimarkkinasäädös, digipalvelusäädös, tekoälysäädös, datasäädös sekä sähköisen tunnistamisen ja sähköisiä luottamuspalveluita koskeva eIDAS-asetus. Näistä merkittävä osa astuu voimaan vuoden 2023 aikana, jolloin näiden vaikutukset sähköiseen liiketoimintaan tulevat tarkentumaan. (Truong et al., 2020; Lehtonen, et al. 2022; European Commission 2023a; European Union, 2023). Muuttuvalla oikeusympäristöllä ja säädöksillä on merkittäviä vaikutuksia verkkomediatoimijoihin, sillä ne säätelevät muun muassa miten dataa saa kerätä ja käsitellä. Tietosuoja-asetuksen vaikutukset organisaatioiden liiketoimintamalleihin voivat olla merkittäviä (Kemppainen et al., 2018; Novikova, 2019).

Lyhyellä aikavälillä datan käyttöön tulee mahdollisesti vaikuttamaan myös niin sanottujen kolmannen osapuolien evästeiden poistaminen Chrome-selaimesta, mistä Google ilmoitti jo vuoden 2020 alussa. Tämä evästeisiin perustuva teknologia on ollut osa verkkomarkkinoinnin ekosysteemiä jo yli kahden vuosikymmenen ajan, ja se on auttanut mainostajia tarjoamaan oikeita mainoksia oikealle yleisölle oikeaan aikaan. Google on jatkuvasti lykännyt suunnitelman toimeenpanoa, mutta se on saanut jo usean yrityksen miettimään uudenlaisia strategioita. Medioiden ja mainostajien on toisaalta löydettävä vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka lupaavat korkeaa personointia, mutta ovat samalla kuluttajien yksityisyyden ja tietosuojalakien mukaisia. (IAB Finland, 2021) Tämä saattaa pakottaa mediat ja sisällöntuottajat maksu- tai rekisteröintimuurin käyttöönottoon. (Statista, 2022b) Suomessa ”rekisteröintimuuriin” on jo totuttu ja kaikki suurimmat media-alan toimijat noudattavat tietosuoja-

asetuksia ja käyttäjiltä pyydetään lupa henkilötietojen keräämiseen, josta kuluttajalla tulee olla mahdollisuus kieltäytyä.

Sääntely ja datan keräämisen rajoittaminen eivät ole ainoita datan käyttöön vaikuttavia asioita. Kuluttajat ovat myös aikaisempaa tietoisempia oikeuksistaan, huolissaan heistä kerätystä datasta (Kemppainen et al., 2018) sekä haluttomia luovuttamaan dataa. Datatalouden markkinointiverkostoista on tullut niin monimutkaisia, että kuluttajilla ei ole realistista keinoa ymmärtää, mitä tietoja heistä kerätään, miten niitä käytetään tai mille kolmansille osapuolille ne menevät. Lisäksi monet kolmannet osapuolet vaihtavat saamiaan tietoja tai yhdistelevät evästeitä käyttämiensä eri tunnisteiden perusteella, jolloin ne kykenevät muodostamaan kokonaiskuvan henkilöstä jopa useiden laitteiden välillä. (Vänskä et al., 2020). Datan käyttö vaati aikaisempaa enemmän läpinäkyvyyttä, koska data ja asiakastiedot ovat ratkaisevan tärkeitä yhtiöille sekä kilpailuedun lähde. Yhtiöiden johtajien tulee miettiä, miten datan hyödyntäminen vaikuttaa yrityskuvaan, ja heidän on määriteltävä, onko asianmukaista käyttää tietoja tavalla, joka on teknisesti sääntöjenmukainen, mutta saattaa aiheuttaa sidosryhmille huolta. Kuluttajien luottamuksen saavuttaminen on avainasemassa, jolloin yhtiöiden tulee suunnitella tuotteet ja palvelut huomioiden kuluttajien tietosuoja sekä varmistettava että asiakas saa arvoa vastineeksi tietojensa luovuttamisesta. (Morey et al., 2015; Yoost, 2019)

2.3.4 Tekoäly ja älykaiuttimet

Tekoäly eli AI (Artificial intelligence) muuttaa nopeasti yritysmaailmaa, markkinointia ja mediaa. Jo nyt koneoppimisalgoritmien ohjaamat tekoälyagentit ohjaavat suurelta osin kuluttajan ostopolkua digitaalisessa maailmassa. Googlen kehittyneet luokittelujärjestelmät tuottavat houkuttelevia mainoksia, verkkosivut räätälöidään kuluttajan profiilin mukaan, sosiaalisen median viestejä kerätään ja analysoidaan, mainonta kohdennetaan uudelleen tai ajankohtainen kampanjakuponki ei ole sattumaa vaan automaattisten järjestelmien tuottama. Näitä automatisoituja järjestelmiä, jotka tekevät kontekstista riippuvia päätöksiä sekunnin murto-osassa, kutsutaan tekoälyagenteiksi (Artificial Intelligence agents), ja ne on toteutettu käyttämällä uusimpia koneoppimisalgoritmeja. (Ma & Sun, 2020)

Tekoäly on mahdollistanut kokonaan uudenlaisia teknologisia innovaatioita ja alustoja. Audiomedialle näistä yksi merkittävin innovaatio kuluttajarajapinnassa on älykaiuttimet (smart speakers). Ne ovat tekoälyyn perustuvia teknisiä laitteita, jotka tarjoavat kuluttajille pelkästään ääneen pohjautuvaa viestintää ns. handsfree-avustusta eli laitteen aktivointi tapahtuu äänikomennolla. Tekoäly toimii vuorovaikutuksessa virtuaalisen henkilökohtaisen avustajan, kuten Amazonin Alexan tai Googlen assistentin muodossa. (Smith, 2020; Ashfaq et al.,

2021). Älykaiutinmarkkinat ovat kasvaneet nopeasti (Lee & Cho, 2020). Tutkimusten mukaan yli kolmannes amerikkalaisista omistaa älykaiuttimen (Edison Research, 2023) Isossa-Britanniassa vastaavasti jo 39 % väestöstä omistaa älykaiuttimen (Statista, 2022c). Vuonna 2019 arvioitiin älykaiuttimia olevan Kiinan, Yhdysvaltojen ja Iso-Britannian markkinoilla yli 170 miljoonalla käyttäjällä (eMarketer, 2019). Suomen kieltä tukevia ääniohjattavia älykaiuttimia ei vielä ole markkinoilla.

Älykaiuttimet tulevat osaltaan vaikuttamaan kuluttajien käyttäytymiseen, ja ne ovat jo muuttaneet tapoja, joilla ihmiset kuuntelevat musiikkia, etsivät tietoa ja esimerkiksi tekevät ostoksia (Lee & Cho, 2020; Smith, 2020; Ashfaq et al., 2021). Yleisin toiminta, jota älykaiuttimella tehdään, on audion kuuntelu, eli radion, podcastien, musiikin tai äänikirjojen käyttö. Sää- ja liikennetietojen selvittäminen sekä herätystoiminto ovat myös usein käytettyjä ominaisuuksia. (Audience Project 2020; Smith 2020) Älykaiuttimien toimintojen käyttöä kolmessa maassa on esitetty taulukossa 4.

	Radio/musiikki/podcastit/äänikirjat	Sää/liiketiedot, tms. reaaliaikainen tieto	Herätyskello	Viimeisimmät uutiset	Kodin automaatio	Kalenterimerkinnät	To do – listat	Puhelut	(Ruoka) ostosten teko
Yhdysvallat	84 %	58 %	60 %	34 %	34 %	28 %	30 %	21 %	18 %
Iso-Britannia	89 %	56 %	50 %	30 %	28 %	20 %	22 %	10 %	11 %
Saksa	85 %	60 %	55 %	43 %	32 %	27 %	17 %	14 %	10 %

Taulukko 4. Älykaiuttimien käyttö, % älykaiuttimien omistajista, Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja Saksassa (Audience Project, 2020).

Mainostajien on ennakoitava teknologian kehitystä ja pysyttävä mukana kuluttajien käyttäytymisessä. Yritykset pyrkivät luomaan älykaiuttimiin ääniohjelmia, skillssejä, joiden avulla kuluttajat voivat käyttää henkilökohtaista avustajaa erilaisten tehtävien suorittamiseen, kuten tiedon hankkimiseen ja jopa tuotteiden tilaamiseen. Älykaiuttimien nähdään mahdollistavan kokonaan uudenlaisen vuorovaikutuksen ja uuden kosketuspinnan brändien sekä kuluttajien välille. Älykaiuttimet mahdollistavat uudenlaisia mainoksia, mutta myös interaktiota kuluttajan kanssa. Mainokset voivat olla kontekstisidonnaisia, jolloin esiintyvät tietyn sisällön yhteydessä tai ei-kontekstisidonnaisia. Ne voivat olla myös äänihakusuosituksia ja äänihakumainoksia, kun kuluttaja kysyy tietoa tai ohjeita älykaiuttimelta. Tutkimusten mukaan tärkeintä viestinnässä on, että brändin viestit tuottavat kuulijalle arvoa. (Lee & Cho, 2020; Smith, 2020)

Koneoppimismenetelmillä ja tekoälyllä voidaan käsitellä laajamittaista ja jäsentymätöntä dataa, joka mahdollistaa ennustamisen, tiedon louhinnan, syyseurauksien tulkinnan, ennakoivan analyysin sekä optimoinnin (Ma & Sun, 2020). Nämä ominaisuudet mahdollistavat täysin uusia innovaatioita myös audiomedian sisällöntuotantoon. Spotify esitteli helmikuussa 2023 tekoäly-dj:n, joka auttaa sisällön personoinnissa kuulijan mieltymyksiä vastaavaksi, ja pyrkii tarjoamaan henkilökohtaisen kuuntelukokemuksen jokaiselle käyttäjälle sekä ”oikeaa musiikkia juuri kyseiseen hetkeen”. Spotifyn mukaan DJ on personoitu tekoälyopas, joka tuntee kuulijan ja hänen musiikkimakunsa niin hyvin, että se voi valita, mitä soittaa. Sen lisäksi tekoäly-DJ kommentoi kappaleita ja artisteja realistisen kuuloisella äänellä. Tekoäly-DJ:ssä yhdistyvät Spotifyn personointiteknologia, generatiivinen tekoäly OpenAI-teknologia sekä Spotifyn hiljattain ostama tekoälyäänialusta Sonantic. (Spotify, 2023)

Tekoäly mahdollistaa audiomedialle myös työkaluja sisällöntuotantoon. Amerikkalainen teknologiayritys Futuri lanseerasi helmikuussa 2023 uuden innovaation, RadioGPT™:n, jolla pystytään tuottamaan kokonaan tekoälyn ohjaamat radiosisällöt. RadioGPT™:n yhdistää GPT-3-teknologian, sisällönhakuteknologian sekä tekoälyn tuottamat äänet. Sisältöä on mahdollista tuottaa lokaalisti mille tahansa markkina-alueelle kaikissa formaateissa. Innovaatio mahdollistaa yksittäisten ohjelmaosuuksien tuotannon tai vaikka koko radioaseman ohjauksen. Käytännössä sisällönhakuteknologia tunnistaa lokaalit kiinnostavat aiheet skannaamalla sosiaalista mediaa sekä satojatuhansia uutis- ja tietolähteitä ja luo näistä käsikirjoitukset, joiden lukijaksi radioasema voi valita yhden tai useamman tekoälyäänen tai kouluttaa tekoälyä olemassa olevien henkilöiden äänillä. Äänisisällön lisäksi ohjelma tuottaa sisällöstä sosiaalisen median viestejä, blogeja ja muuta sisältöä digitaalisille alustoille reaaliajassa. (Futuri, 2023)

2.3.5 Web 3.0

Viimeisenä tässä luvussa käsitellään ilmiötä, jonka vaikutuksia niin media- kuin audiomediamarkkinoihin on vielä vaikea ennustaa. Kyse on Web 3.0:sta eli hajautetusta webistä (Lehtonen, et al. 2022). Tällä hetkellä elämme Web 2.0:n loppuaikoja. Se syntyi 1990-luvun lopulla ja sitä leimasi sosiaalinen ja yhteisesti luotu verkko, johon käyttäjät loivat sisältöä ja arvoa niin sosiaalisesti kuin yhteistoiminnallisesti. Web 2.0 synnytti sovelluksia kuten YouTuben, Facebookin ja LinkedIn:in. Se loi yrityksille avoimet markkinat hyötyineen ja haasteineen. Käyttäjät tekivät yhteistyötä ja jakoivat tietoa, mutta saattoivat luoda jopa sosiaalisia liikkeitä painostaakseen yritysjohtajia. Web 2.0 mahdollisti yrityksille vapaamman datan keräämisen, profiloinnin ja mainosten kohdentamisen. Datan avulla käyttäjistä tuli

asiakkaan sijaan tuote. Siirtymä Web 3.0:n aikakauteen, semanttiseen verkkoon, on jo alkanut. Siinä yhdistyvät ihmisen ja koneälyn väliset voimavarat, joiden avulla tiedosta voidaan tehdä entistä rikkaampaa, merkityksellisempää, ajantasaisempaa ja helpommin saatavilla olevaa. Web 3. uskotaan muuttamavan datataloutta merkittävästi. Sen synty on pitkälti seurausta yksityisyyteen ja oman datan hallinnointiin liittyvistä haasteista, sekä toisaalta datan hyödyntämiseen liittyvistä uusista mahdollisuuksista yritysten ja kilpailukyvyn kannalta. (Kambil, 2008; Lehtonen, et al. 2022)

Web 3.0:ssa data sijaitsee lohkoketjuissa nykyisten yritysten ja organisaatioiden hallinnoimien tietokantojen sijaan. Lohkoketjujen uskotaan tarjoavan ratkaisun edellisessä luvussa käsiteltyyn datan jakamisen ongelmaan, koska se tarjoaa ihmisille ja organisaatioille työkaluja datan jakamiseen reilusti sekä kuluttajalle paremmat mahdollisuudet hallinnoida omaa dataansa. Toisaalta vielä ei ole selvää, kasvattaako Web 3.0 digijättien ylivaltaa vai onnistutaanko siinä luomaan datataloudelle luonnon, yhteiskunnan ja yksilön kannalta reilut pelisäännöt. Selvää on, että se tulee kasvattamaan datataloutta räjähdysmäisesti. (Kambil, 2008; Lehtonen, et al. 2022; Dufva & Rekola, 2023)

Metaversumit ovat merkittävä osa Web 3.0:aa. Niissä teknologia yhdistää virtuaalisen ja fyysisen maailman luoden sekatodellisuuden, joka tarjoaa uusia tapoja muun muassa kokoontua, viestiä ja luoda tapahtumia. Toteutuessaan metaversumin odotetaan muuttavan yhteiskuntaa ja teollisuutta yhtä paljon kuin matkapuhelin. Metaversumin käsitteessä on keskeistä ajatus siitä, että reaaliaikaisesti saavutettavista ja vuorovaikutteisista virtuaalisista 3D-ympäristöistä tulee sosiaalisten ja liiketoiminnallisten yhteyksien muutosväline. (Brambilla Hall & Li, 2021; Torkington, 2022; Dufva & Rekola, 2023) Metaversumi voi tarjota esimerkiksi täysin uudenlainen virtuaalikoulutuksen mallin, jossa fyysisen läsnäolon luokkahuoneessa korvaa metaversiolla toteutettu etäopetus 3D-virtuaalisilla verkkokampuksilla (Mystakidis, 2022). Metaversumi voi muuttaa myös työskentelytapojamme yhtä helposti kuin pandemia-aikana etätöihin siirtyminen tapahtui. Metaversumilla odotetaan olevan vahva yhteys reaalimaailman talouteen, toisin sanoen yritykset ja yksityishenkilöt voivat osallistua taloudelliseen toimintaan. Metaversumin kaupankäynnin uskotaan jossain määrin perustuvan ei-sitoviin rahakkeisiin (non-fungible tokens, NFT), joka on lohkoketjuun tallennetun ainutlaatuisen, ei-vaihdettavan digitaalisen omaisuuden omistusoikeus. (Brambilla Hall & Li, 2021; Torkington, 2022)

Metaversumin nähdään tarjoavan uusia liiketoimintamalleja ja merkittäviä kaupallisia mahdollisuuksia. Brändijättien kesken onkin jo alkanut ”kilpajuoksu” metaversumiin. Esimerkiksi Facebook muutti nimensä muotoon "Meta" mukauttaakseen yhtiön tavoitteisiinsa rakentaa "metaversio" ja on jo ehtinyt kertonut lisää yksityiskohtia visiostaan metaversumin

luomisesta. McDonald's on uutisten mukaan myös jättänyt virtuaalista ravintolaa koskevan tavaramerkkihakemuksen. Vastaavasti Manchester City rakentaa yhteistyössä Sonyn kanssa virtuaalista stadionia faneille metaversumiin, jossa jalkapallofanit ympäri maailmaa voivat pian kokea yhdessä Englannin Valioliigan jännityksen. (Brambilla Hall & Li, 2021; Torkington, 2022)

Web 3.0 jälkeen on jo tunnistettu syntyvän Web 4.0, joka tulee olemaan mobiili-, kone- ja objektiverkko. Tämän jälkeen kehittyy Web 5.0, joka on aistien ja tunteiden verkko, jossa sähköistä kaupankäyntiä tekevien yrityksien on sopeuduttava entistä enemmän räätälöityyn, reaaliaikaiseen viestintään käyttäjien kanssa. Web 5.0 aikana nähdään, että mainonta on edelleen merkittävä tulon lähde verkossa, mutta sekin kohdistetaan entistä paremmin käyttäjän intohimon ja tiedon vastaanottokyvyn mukaan. (Kambil, 2008) Aika näyttää, millaiseksi nämä tulevaisuuden internetit muodostuvat. Tässä tutkimuksessa keskitymme Web 3.0 tuomiin muutoksiin, jonka uskotaan olevan vallalla jo muutaman vuoden päästä.

3 Liiketoimintamallit

Tässä luvussa tutustutaan liiketoimintamalleihin, niiden teoriaan sekä elementteihin. Luvun lopussa syvennytään tunnistettuihin audiomedian liiketoimintamalleihin.

3.1 Liiketoimintamallin käsite

Termi liiketoimintamalli mainittiin Osterwalderin et al. (2005) mukaan ensimmäisen kerran kirjallisuudessa jo vuonna 1957 Bellmanin et al. artikkelissa. Siitä huolimatta liiketoimintamalli on ilmiönä suhteellisen nuori ja tuli paremmin tunnetuksi vasta 1990-luvun loppupuolella internetin ja sähköisen kaupankäynnin kasvun myötä. Aiheesta on sen jälkeen kirjoitettu lukuisia tieteellisiä artikkeleita, julkaistu useita tutkimuksia, ja se on herättänyt vilkasta keskustelua sekä akateemikkojen että talouselämän ammattilaisten keskuudessa. Sen määritelmästä ei olla kuitenkaan päästy yksimielisyyteen. Tutkijoiden, liiketoiminta- ja jopa teknologiaorientoituneiden ihmisten väliset käsitykset siitä vaihtelevat. (Osterwalder et al., 2005; Teece, 2010; Zott et al., 2011; Massa et al., 2016; Wirtz & Daiser, 2017)

Käsitettä on kuvattu monitahoisesti eri tutkijoiden toimesta. Seuraavia määritelmiä on siteerattu useissa liiketoimintamalleja käsittelevissä tieteellisissä artikkeleissa (muun muassa Foss & Saebi, 2017; Orea Rocha et al., 2018; Sjödin et al., 2020):

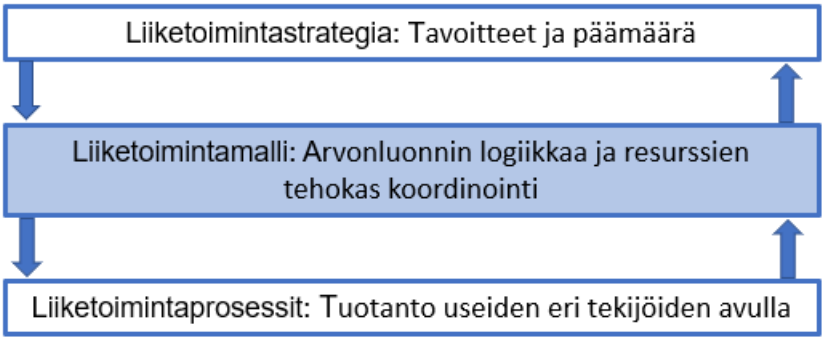
- Timmers (1998, s. 4): Liiketoimintamalli on *"tuote-, palvelu- ja informaatiovirtojen arkkitehtuuri, joka sisältää myös kuvauksen liiketoiminnan eri toimijoista ja heidän rooleistaan; kuvaus eri toimijoiden mahdollisista hyödyistä; kuvaus tulonlähteistä*".
- Amit & Zott (2001, s. 494–495): ”*Liiketoimintamalli on yhtenäinen analyysiyksikkö, joka kattaa useista lähteistä saatavan arvonluonnin. Liiketoimintamalli kuvaa liiketoimien sisällön, rakenteen ja hallinnon suunnittelua siten, että liiketoimintamahdollisuuksia hyödyntämällä luodaan arvoa.”*
- Magretta (2002, s. 87): ”*Liiketoimintamallit ovat pohjimmiltaan tarinoita, jotka selittävät, miten yritykset toimivat. Hyvä liiketoimintamalli vastaa Peter Druckerin ikivanhoihin kysymyksiin: Kuka on asiakas? Ja mitä asiakas arvostaa? Se vastaa myös peruskysymyksiin, jotka jokaisen johtajan on kysyttävä: Miten teemme rahaa tällä liiketoiminnalla? Mikä on taustalla oleva taloudellinen logiikka, joka selittää, miten voimme tuottaa arvoa asiakkaille kohtuullisin kustannuksin?”*

- Chesbrough & Rosenbloom (2002, s. 529): Liiketoimintamalli on "*heuristinen logiikka, joka yhdistää teknisen potentiaalin ja taloudellisen arvon toteutumisen*".
- Osterwalder et al. (2005, s. 3) kuvasivat liiketoimintamallin seuraavasti: ”*Liiketoimintamalli on käsitteellinen työkalu, joka sisältää joukon elementtejä ja niiden välisiä suhteita ja jonka avulla voidaan ilmaista tietyn yrityksen liiketoimintalogiikka. Se on kuvaus arvosta, jota yritys tarjoaa yhdelle tai useammalle asiakassegmentille, sekä yrityksen ja sen kumppaniverkoston arkkitehtuurista, jonka avulla luodaan, markkinoidaan ja toimitetaan tätä arvoa ja suhdepääomaa kannattavien ja kestävien tulovirtojen tuottamiseksi.”*
- Kallio et al. (2006, s. 282–283) laajensivat Amit & Zottin (2001) kuvausta määrittelemällä *liiketoimintamallin keinoksi, jolla yritys pystyy luomaan arvoa koordinoimalla tiedon, tavaroiden ja palvelujen kulkua niiden eri toimijoiden välillä, joiden kanssa se on tekemisissä, kuten asiakkaiden, arvoketjun kumppaneiden, kilpailijoiden ja viranomaisten kanssa.*
- Johnson et al. (2008, s. 52–53): ”*Liiketoimintamalli koostuu neljästä toisiinsa liittyvästä elementistä, jotka yhdessä luovat ja tuottavat arvoa. Ensimmäinen on ehdottomasti tärkein osatekijä: 1. Asiakasarvolupaus, 2. voittokaava eli suunnitelma, jossa määritellään, miten yritys luo arvoa itselleen ja tuottaa samalla arvoa asiakkaalle, 3. avainresurssit ja 4. avainprosessit*.”
- Teece (2010, s. 173) *"Liiketoimintamalli ilmaisee logiikan, tiedot ja muut todisteet, jotka tukevat arvolupausta asiakkaalle, sekä tulojen, kustannusten ja voittojen rakenteen, joka tuottaa tätä arvoa*".
- Orea Rocha et al. (2018, s. 504): "*Liiketoimintamalli on tarina organisaation arvolupauksesta, joka määritellään sen toimintatavan muodostavien keskeisten elementtien avulla ja joka perustuu kolmeen perusominaisuuteen: Sen on oltava ainutlaatuinen, jotta voidaan varmistaa kilpailuetujen syntyminen ja se, että asiakkaat valitsevat sen lyhyellä aikavälillä. Sen on oltava sopeutumiskykyinen, jotta sen pitkän aikavälin elinkelpoisuus voidaan taata. Sen on oltava skaalautuva, jotta voidaan varmistaa, että tulot kasvavat resurssien investointeja suuremmiksi*."
- Snihur & Markman (2023, s. 1): ”*Liiketoimintamalli on suunnitelma, jossa esitetään, miten organisaatio luo arvoa, tuottaa tuloja, tarjoaa tuotteita ja on vuorovaikutuksessa välittömien sidosryhmiensä (työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat) ja välillisten sidosryhmiensä (kilpailijat, sääntelyviranomaiset, yhteisö) kanssa*.”

Täyttä yksimielisyyttä ei ole siitä, miten liiketoimintamalli tulee määritellä tai mitä määritelmä pitää sisältää. Liiketoimintamalleja käsittelevässä kirjallisuudessa toistuvat yhtenevät osatekijät, kuten asiakkaat ja markkinasegmentit, arvoketjun rakenne, verkostot, arvon talteenottomekanismit, sekä näiden väliset suhteet (Osterwalder & Pigneur, 2004; Saebi et al., 2017). Eri vuosikymmenellä tehdyissä määritelmissä on suurempia eroavaisuuksia ja käsitteen määritelmissä näkyy sen kehitys vastaamaan aikakauden mukaista liiketoimintaympäristöä. 2000-luvun liiketoimintamalleissa korostuu arvolupaus, mutta Zott et al. (2011) alleviivaavat liiketoimintamallien kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jonka mukaan liiketoimintamalli ei ole itsessään arvolupaus, tulomalli tai suhteiden verkosto, vaan kaikki nämä elementit yhdessä. Viimeaikaiset tutkimukset korostavat liiketoimintamallien merkitystä kriittisenä työkaluna, jonka avulla yritys luo ja sitoo arvoa, priorisoi resurssiensa kohdentamisen, selkeyttää päätöksentekoa ja pyrkii innovoimaan (Snihur & Markman, 2023). Useimmat nykyisistä liiketoimintamallin määritelmistä ovat lähellä Teece (2010) määritelmää, jossa liiketoimintamallia kuvataan yrityksen arvonluonti-, toimitus- ja hyödyntämismekanismien suunnitelmana tai arkkitehtuurina. Teece (2010) toteaa, että liiketoimintamallin ytimessä on se, miten malli kiteyttää tavan, jolla yritys tuottaa arvoa asiakkaille, houkuttelee heitä maksamaan tästä arvosta ja muuttaa nämä maksut voitoksi. Metaforana voidaan sanoa, että liiketoimintamalli on hypoteesi, joka kuvastaa johdon näkemystä siitä, mitä asiakkaat haluavat, miten he haluavat sen ja miten yritys voi organisoitua vastaamaan näihin tarpeisiin, saamaan siitä maksun sekä tuottamaan voittoa. (Teece, 2010; Saebi et al., 2017)

On tärkeää tarkentaa, että liiketoimintamallissa ei ole kyse strategiasta eikä yritysmallista, vaikka kirjallisuudessa ja keskusteluissa näitä termejä sekoitetaan keskenään. Yritysmalli on käsitteellisesti suhteellisen lähellä liiketoimintamallia. Se sisältää esityksen yrityksen rakenteesta, toiminnoista, prosesseista, tiedoista, ihmisistä, käyttäytymisestä, tavoitteista ja rajoituksista, sekä miten yritys mahdollistaa näillä parhaan tuloksen (Fox & Gruninger, 1998). Strategia ja liiketoimintamallit vastaavasti liittyvät toisiinsa, mutta ne ovat selkeästi erillisiä. Käsitteenä liiketoimintamalli rakentuu arvon tuottamisen ja luomisen ympärille, kun strategiassa painotetaan arvon talteenottoa ja kilpailuetua. Strategia huomioi kilpailun tuoman uhan, liiketoimintamallissa kilpailutekijät eivät ole yhtä keskeisiä. Liiketoimintamallin ulkopuolelle jätetään usein myös liiketoiminnan taloudelliset ulottuvuudet, kun strategia pohtii arvon luomista yritykselle ja osakkeen omistajille. (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) Strategia asemoi yrityksen, ja siinä määritellään sen tavoitteet ja päämäärät. Liiketoimintamalli vastaavasti johdetaan suoraan liiketoimintastrategiasta, josta vastaavasti johdetaan liiketoimintaprosessit toteuttamaan strategiassa määritellyt tavoitteet. Tarvitaan hyvin suunniteltu liiketoimintamalli varmistamaan liiketoimintastrategian ja liiketoimintaprosessien välinen yhteys sekä yhtenäinen linjaus. Liiketoimintamalli toimii tärkeänä välikerroksena

näiden välissä (kuva 14). Nykypäivän digitaalisessa liiketoimintaympäristössä liiketoiminnan suhde tietojärjestelmiin on avainasemassa, mikä tekee tästä välikerroksesta olennaisen. (Magretta, 2002; Osterwalder & Pigneur 2004; Osterwalder et al. 2005; Al-Debi et al., 2008; Veit et al., 2014) Yritykset voivat pyrkiä toteuttamaan strategiassaan määrittelemänsä visiot ja tavoitteet joko intuitiivisesti tai noudattamalla liiketoimintamallia, joka tarjoaa tarkkaan määritellyn ja jäsennellyn suunnitelman, jonka avulla yritys voi saavuttaa strategiset tavoitteensa ja varmistaa kestävän kehityksensä (Orea Rocha et al., 2018).



Kuva 14. Liiketoimintamalli strategian ja liiketoimintaprosessien välittäjänä (mukaillen Osterwalder et al., 2005; Veit et al., 2014).

Kuvassa 14 on havainnollistettu liiketoimintamalli liiketoimintastrategian ja -prosessien välittäjänä. Esimerkiksi jos yritys ulkoistaa jonkun tuotannon osa-alueen, se vaikuttaa myös tarvittaviin resursseihin, jolloin on tarve koordinoida resursseja uudelleen. (Veit et al., 2014)

3.1.1 Liiketoimintamallin elementit

Liiketoimintamallien määritelmiä käsittelevässä kirjallisuudessa on pohdittu liiketoimintamallin purkamista osiin. Näiden rakennusosien eli elementtien tarkastelu voi auttaa ymmärtämään liiketoimintamalleja paremmin. Elementit ovat usein yhteneväiset liiketoimintamallien taksonomian kanssa, jotka tuovat näkökulmia liiketoimintamallien tarkasteluun. Kuten käsitteen määritelmästä, myös elementeistä ja niiden määrästä tutkijoilla on erilaisia näkemyksiä. (Alt & Zimmerman, 2001; Osterwalder et al. 2005; Kallio et al. 2006; Orea Rocha et al., 2018; Möller et al., 2022)

Osterwalder et al. (2005) löysivät kokoomatutkimuksessaan yhdeksän liiketoimintamallin elementtiä, jotka vähintään kaksi tutkijaa oli maininnut aikaisemmin tutkimuksissaan. Nämä elementit kattavat heidän mukaansa liiketoimintamallin kaikki osatekijät. Nämä elementit he luokittelevat neljään pilariin: tuote, asiakasrajapinta, infrastruktuuri ja johto sekä

taloudellinen näkökulma. Nämä pilarit ja elementit on esitetty taulukossa 5. Orea Rocha et al. (2018) listasivat yhteensä 30 elementtiä katsauksessaan, joka kattaa 45 julkaisua vuosilta 1996–2016. Heidän mukaansa useimmat tutkimukset (71 %) ehdottavat liiketoimintamallin elementtien lukumääräksi kuusi tai vähemmän. Yleisimmin mainittu elementti on arvolupaus, joka esiintyi lähes 70 prosenttia tutkimuksista (arvolupausta käsitellään tarkemmin luvussa 3.1.4). Seuraavaksi yleisimmät elementit ovat järjestyksessä tulovirta, asiakkaat, kohdemarkkinat ja segmentointi, tärkeimmät resurssit, arvoketju, tärkeimmät kumppanit, kilpailustrategia, erilaistavat osaamisalueet, tuote sekä organisaatio ja organisaatiokulttuuri (Orea Rocha et al., 2018). Petrovic et al. (2001) lähestymistapa elementteihin on hieman erilainen. He määrittelevät liiketoimintamallin koostuvan seitsemästä alamallista, joista jokainen kuvaa yrityksen toimintaan liittyvien eri prosessien taustalla olevaa logiikkaa ja yhdistää alamalliin keskeiset ulkoiset tekijät, kuten lainsäädännön, teknologian, potentiaaliset asiakkaat, kilpailijat ja resurssit. Alamalleja ovat: arvomalli, resurssimalli, tuotantomalli, asiakassuhdemalli, tulomalli, pääomamalli ja markkinamalli. (Petrovic et al., 2001; Kallio et al., 2006) Lainsäädäntö ja teknologia, niin mahdollistajana kuin rajoittajana nousivat myös Alt & Zimmermannin (2001) tekemään määrittelyyn, jossa he päätyivät liiketoimintamallin koostuvan kuudesta elementistä. Näitä ovat (1) missio, sisältäen tavoitteet ja arvolupauksen, (2) rakenne, jossa määritellään toimijat ja hallintotapa, (3) prosessit, sisältäen asiakaskeskeisyyden ja koordinointimekanismit, (4) tuotot, jossa tulolähteet, businesslogiikka sekä edellä mainitut (5) lainsäädäntö ja (6) teknologia. Osan tutkijoista sijoittaa oikeudellisen ympäristön ja lainsäädännön sekä muun muassa teknologian kehittymisen liiketoimintamalliin vaikuttaviin ulkoisiin tekijöihin. Niitä käsitellään enemmän luvussa 2.2.2.

Pilari	**Liiketoimintamallin rakennuspalikka**	**Kuvaus**
Tuote	Arvolupaus	Antaa kokonaiskuvan yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuudesta.
Asiakasrajapinta	Kohdeasiakas	Kuvaa asiakassegmentit, joille yritys haluaa tarjota arvoa.
	Jakelukanava	Kuvaa yrityksen eri tapoja olla yhteydessä asiakkaisiinsa.
	Asiakassuhde	Selittää, millaisia yhteyksiä yritys luo itsensä ja eri asiakassegmenttiensä välille.
Infrastruktuuri, johto	Arvon konfigurointi	Kuvaa toimintojen ja resurssien järjestelyn.
	Ydinosaaminen	Kuvataan yrityksen liiketoimintamallin toteuttamiseen tarvittava osaaminen.
	Kumppaniverkosto	Kuvaillaan muiden yritysten kanssa tehtyjen yhteistyösopimusten verkostoa, jota tarvitaan arvon tehokkaaseen tarjoamiseen ja kaupallistamiseen.
Taloudellinen näkökulma	Kustannusten rakenne	Yhteenveto liiketoimintamallissa käytettyjen menetelmien taloudellisista seurauksista.
	Tulomalli	Kuvataan tavat, miten yritys ansaitsee tuloja erilaisten liikevirtojen avulla.

Taulukko 5. Liiketoimintamallin yhdeksän rakennuspalikkaa (Osterwalder et al., 2005).

Teece (2010) sekä Chesbrough & Rosenbloom (2002) eivät artikkeleissaan keskustele elementeistä vaan liiketoimintamallin laatimisesta ja sen tehtävistä. Nämä ovat kuitenkin yhteneväiset useiden esitettyjen elementtien kanssa. Teecen (2010) mukaan liiketoimintamalli voidaan laatia viidessä vaiheessa, joista ensimmäisenä (1) valitaan uuteen tuotteeseen tai palveluun sisällytettävät teknologiat ja ominaisuudet, (2) määritetään uuden tuotteen tai palvelun käytöstä asiakkaalle koituva hyöty, (3) yksilöidään kohdemarkkinat ja segmentit, (4) varmistutaan käytettävissä olevista tulovirroista ja (5) suunnitellaan mekanismit, joilla arvo tuotetaan ja otetaan talteen. Chesbrough & Rosenbloomim (2002) luokittelu sisältää vastaavasti arvolupauksen, markkinasegmentin tunnistamisen, arvoketjun rakenteen suunnittelun, tulomallin sekä kulurakenteen määrittelyn. He lisäävät liiketoimintamallin tehtäviin myös kilpailustrategian, eli yrityksen asemoinnin ja kilpailijoiden tunnistamisen. Useat tutkijoista ovat jättäneet kilpailuun liittyvät osatekijät pois liiketoimintamallin tarkastelusta ja ovat kokeneet sen olevan ulkoinen tekijä, joka vaikuttaa malliin (Osterwalder et al., 2005).

Enemmistö tutkimuksista, joihin tässä luvussa on viitattu, eivät ota kantaa liiketoimintamallin muutoskykyyn nykyajan dynaamisilla markkinoilla tai esimerkiksi ajankohtaisiin vastuullisuuteen liittyviin kysymyksiin. Orea Rocha et al. (2018) tuovat liiketoimintamallien elementtien analyysiin mukaan dynaamisen näkökulman, jossa otetaan huomioon yrityksen kyky muuttaa malliaan pystyäkseen sopeutumaan ympäristön muutoksiin ja varmistamaan pitkän aikavälin elinkelpoisuuden. He nostavat malliin myös nykypäivänä yrityksille elintärkeät elementit, kuten sosiaalisen vastuun ja roolin yhteiskunnassa. Heidän ehdottama liiketoimintamalli sisältää kolme uutta elementtiä: kyky muuttaa itse mallia ja innovoida (transformaatiokyky), säännösten ja eettisten normien noudattaminen (vaatimustenmukaisuus), sekä turvallisuuden huomioon ottaminen (turvallisuusnäkökulma). Nämä ovat keskeisiä elementtejä kaikkien nykyisten ja tulevien liiketoimintamallien kuvaamisessa, ja niiden merkityksen odotetaan kasvavan tulevaisuudessa.

Orea Rocha et al:n (2018) elementtimallin perusta on arvolupaus, joka sisältää esityksen asiakkaan tarpeista ja siinä määritellään asiakaskokemus sekä keinot, millä erottaudutaan kilpailijoista. Mallin (taulukko 6) ensimmäisessä pilarissa ovat asiakkaat, ja siinä tunnistetaan segmentit, määritellään viestintäkanavat ja kaupalliset sekä logistiset suhteet potentiaalisiin kohderyhmiin. Toisessa pilarissa määritellään yrityksen tarvitsemat kyvykkyydet ja niiden hallinta. Pilari sisältää kaikki kyvykkyyksiin liittyvät seikat rekrytoinnista palkitsemiseen. Kolmas, eli rahoituspilari sisältää taloudelliset näkökulmat, tulovirran, sen kestävyyden sekä organisaation kustannusrakenteen. Kaiken tämän ympärillä on tarvittava infrastruktuuri (taulukossa 6 pilareiden yllä). Infrastruktuuri sisältää määritelmät keskeisistä yhteistyökumppaneista, niihin tukeutumisen asteen sekä muun muassa tuotannon, mutta

myös yritysten yhteiskuntavastuun. Infrastruktuuri huomioi kaikki yrityksen keskeiset osatekijät, joihin yritystoiminta on sidoksissa, kuten kestävän kehityksen tai yhteisön kehittämisen. Orea Rocha et al. (2018) ehdottavat yhtätoista keskeistä elementtiä liiketoimintamallin rakennuselementeiksi, jotka ovat esitetty taulukossa 6.

INFRASTRUKTUURI	ARVOLUPAUS	LÄPINÄKYVYYS
Rakenne	**Asiakkaiden tarpeet**	**Vaatimustenmukaisuus**
Tärkeimmät kumppanit	Minkä asiakkaideni tarpeet tyydytän?	Määräysten ja vaatimustenmukaisuuden hallinta
Toimittajat	Miten autan asiakkaitani menestymään?	
Luotettavuuden taso	Mitä ongelmia ratkaisen?	
Tuotanto	Mikä erottaa kilpailijoista?	
Teknologia	Mikä on asiakkaan kokemus?	
Yrityksen sosiaalinen vastuu	**Transformaatiokyky**	**Turvallisuusnäkökulma**
Ympäristönsuojelu	Johtajuus	Politiikka
Kestävä kehitys	Sopeutumiskokemukset	Organisaatio
Yhteisön kehitys	Disruptiiviset mallit	Resurssit
	Yhteiskehittäminen	
	Digitaalinen muutos	
	Vaikutus tulokseen	
	Muutoksen esteet ja hallinta	
TALENTTIPILARI	**ASIAKASPILARI**	**RAHOITUSPILARI**
Kykyjen hallinta	**Asiakassegmentointi**	**Tulovirta**
Mitä kykyjä tarvitsen?	Kuinka monta segmenttiä tunnistan?	Volatiliteetti
Onko minulla käytettävissäni tarvitsemani inhimillinen pääoma?	Mikä on mallini kullekin segmentille (CRM)?	
Millainen on yritykseni DNA?	Mikä on suhteiden malli avainasiakkaisiin?	
Onko organisaationi keskittynyt asiakkaaseen?		
Samaistuuko tiimi malliin?	**Kanavat**	**Kustannusrakenne**
Mitkä ovat rekrytointi- ja sitouttamisvälineeni?	Miten teemme itsemme tunnetuksi?	Kriittisyys
Miten voin hallita motivaatiota?	Miten autamme asiakkaita valitsemaan meidät?	Kiinteä/muuttuva rakenne
Palkitsemis- ja suoritusarviointijärjestelmät	Millainen on ostoprosessi?	Mittakaavaedut
Tarjoanko koulutusta? Mittaanko sen vaikutusta?	Miten varmistamme toimituksen asiakkaalle?	Yhteistyö
Työkalut monimuotoisuuden hallintaan	Millaista on myynnin jälkeinen palvelu?	Automaatioaste

Taulukko 6. Liiketoimintamallin keskeiset osatekijät (Orea Rocha et al., 2018).

3.1.2 Liiketoimintamalliin vaikuttavat ulkoiset tekijät

Edellä on kattavasti esitetty liiketoimintamallien määritelmiä sekä elementtejä, joista liiketoimintamallit rakentuvat. Jo tässä tarkastelussa huomattiin, että liiketoimintamalleihin vaikuttaa ulkoisia tekijöitä, joita kirjallisuudessa käsitellään myös ympäristödimensioina (Wirtz & Daiser 2017). Niihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa, mutta niillä on keskeinen rooli mallin suunnittelussa ja kehityksessä. Osa tutkijoista, kuten Petrovic et al. (2001), sisällytti ulkoisia tekijöitä jo elementtien analyysiin määritellessään alamalleja. Myös Alt & Zimmermann (2001) ottivat määrittelyssään mukaan muun muassa oikeudellisen ympäristön vaikutukset. Orea Rocha et al. (2018) huomioivat dynaamisen toimintaympäristön ulkoisten muuttujien paineet siinä määrin, että täydensivät liiketoimintamallin määritelmää lisäämällä siihen transformaatiokyvyn, jotta liiketoimintamalli olisi sopeutumiskykykyinen markkinoiden muuttuessa sekä elinkelpoinen pitkällä aikavälillä.

Yrityksen liiketoimintaan kohdistuu jatkuvasti ulkoisia paineita, kuten kilpailua, sosiaalisia ja teknologisia muutoksia, asiakkaiden muuttuvia mieltymyksiä ja tarpeita sekä sääntelyä ja oikeudellisen ympäristön muutoksia. Usein nämä ulkoiset paineet ajavat yrityksen muokkaamaan liiketoimintaansa. Nykypäivän dynaamisessa ja epävarmassa kilpailuympäristössä muokkaaminen ja liiketoimintamallin uudistaminen on lähes välttämätöntä. Jotta ulkoisiin paineisiin voidaan reagoida nopeasti ja sopivalla tavalla, tulee näitä muutoksia tunnistaa, kartoittaa ja ymmärtää. (Osterwalder et al., 2005; Wirtz & Daiser 2017; Saebi et al., 2017).

Varhaisemmissa teoretisoinneissa liiketoimintamalleja on luonnehdittu ympäristön analyysiin perustuviksi, minkä takia liiketoimintamallin suunnittelu edellyttää tarkkaa markkinoiden määrittelyä (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Osterwalder et al. (2005) tunnistivat tutkimuksessaan viisi liiketoimintaan vaikuttavaa ulkoista tekijää. Nämä on esitetty kuvassa 15. Petrovic et al. (2001) listasivat artikkelissaan keskeisiksi ulkoisiksi vaikuttimiksi lainsäädännön, teknologian, asiakkaiden tarpeet, kilpailijat sekä resurssit. Wirzt & Daiser (2017) luokittelivat tunnistamansa ulkoiset vaikuttimet makro- ja mikrotasojen ulottuvuuksiin. Nämä on havainnollistettu myöhemmin kuvassa 16. Makrotasolla liiketoimintamalliin vaikuttavat teknologian muutokset, globalisaatio, regulaatio sekä toimialan muutokset. Mikrotason ulottuvuuteen kuuluvat heidän mukaansa kuluttajien muuttuvat tarpeet, tuotteiden ja palveluiden innovaatiot sekä kilpailu. Erityisesti mikrotason tekijöiden muutoksiin reagoiminen nähdään välttämättömyytenä ja ne toimivat laukaisevina tekijöinä liiketoimintamallin innovoimiselle ja uudistamiselle. (Wirzt & Daiser, 2017) Vaikka ulkoisten voimien määritelmät vaihtelevat, niin tutkijat ovat lähes yksimielisiä niiden merkittävästä vaikutuksesta malliin.

Ulkoisilla tekijöillä on merkittäviä vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Esimerkiksi lainsäädännön ja regulaation muutokset voivat edellyttää välittömiä muutoksia, joita voi olla mahdollista ennakoida liiketoimintamallien avulla. Toisena esimerkkinä kilpailijoiden toimien merkittävästä voimasta voidaan mainita, kuinka Netflixin kaltaiset suoratoistopalvelut syrjäyttivät videovuokraamot, jotka eivät reagoineet ulkoisiin muutostekijöihin. (Teece, 2010).

Kuva 15. Liiketoimintamalliin vaikuttavat ulkoiset tekijät (Osterwalder et al., 2005).

Käytännössä liiketoimintamalleja kokeillaan jatkuvasti markkinoilla, tavallaan siis testataan johtajien luomia hypoteeseja markkinoista. Aivan kuten tieteellisiä hypoteeseja voidaan joutua muuttamaan tai jopa hylkäämään uusien tietojen valossa, myös liiketoimintamalleja on muutettava ulkoisten häiriöiden ja muutosten vuoksi (Saebi et al., 2017). Jotta ulkoisiin muutoksiin voidaan reagoida, tulee näitä muutoksia jatkuvasti tunnistaa sekä ennakoida. (Osterwalder et al., 2005).

3.1.3 Liiketoimintamalli sähköisessä kaupankäynnissä

Ei ole lainkaan sattumaa, että liiketoimintamalli heräsi ilmiönä 2000-luvulla digitalisaation myötä. Tähän vaikuttivat erityisesti tietoon perustuvan talouden sekä internetin kautta harjoitettavan liiketoiminnan eli sähköisen kaupankäynnin kasvu. Toisin kuin teollisen aikakauden aikana, jolle oli ominaista vakaus ja vähäinen kilpailu, digitaalisen liiketoiminnan

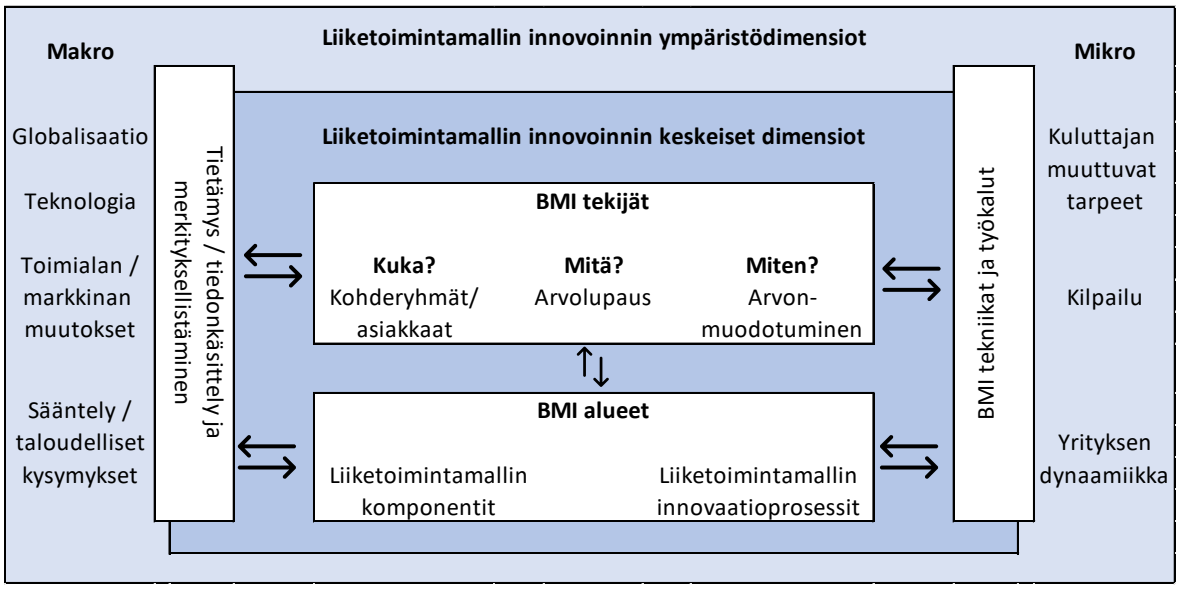
kehittyvä maailma oli dynaaminen ja monimutkainen. Uusi viestintä- ja tietotekniikka yhdessä avoimien, globaalien markkinoiden kanssa kasvattivat asiakkaiden valinnanvaraa ja kovensivat kilpailua. Aloittavat yritykset eivät enää tarvinneet suuria investointeja, lisäksi internet- sekä mobiiliteknologia tarjosivat uusille yrityksille helpon pääsyn markkinoille. Markkinat muuttuivat epävarmoiksi ja yritysten tapa ansaita muuttui. Tämä muutos ajoi myös monet perinteiset yritykset miettimään uudelleen jakelustrategiaansa ja jopa koko liiketoimintamalliansa. (Amit & Zott, 2001; Magretta, 2002; Al-Debi et al., 2008; Teece 2010) Sähköiset, digitaaliset alustat erosivat perinteisistä lineaarisista toimintojen arvoketjumalleista ja tarjosivat enemmän vaihtoehtoja arvon luomiseen muun muassa yhdistämällä erilaisia käyttäjiä, organisoimalla muiden omistamia resursseja sekä kaappaamalla arvoa yhä laajemmista käyttäjien sekä kumppaneiden ekosysteemeistä (Snihur & Markman, 2023).

Nykyään liiketoimintamallien uskotaan olevan suurelta osin sähköisen liiketoiminnan menestyksen taustalla (Alt & Zimmerman, 2001) ja liiketoimintamallin innovaatio nähdään uudenlaiseksi rakenteeksi, jonka avulla yritys kykenee luomaan, tuottamaan ja talteen ottamaan arvoa (Snihur & Markman, 2023). Perinteisillä yritysjohtajilla on enemmän kokemusta liiketoimintastrategian siirtämisestä suoraan liiketoimintaprosesseihin. Digitaalisen liiketoiminnan johtajat tarvitsevat työkalun liiketoimintastrategian ja liiketoimintaprosessien sekä tietojärjestelmien välille, kuten luvussa 3.1 esitettiin. Liiketoimintamallin suhde tietojärjestelmiin on avainasemassa sähköisessä liiketoiminnassa, mitä tulee organisaatioiden suunnitteluun, ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Liiketoimintamallista on siten tullut välttämätön kerros, joka tarjoaa uutta ja asianmukaista tietoa sekä ymmärrystä. Dynaamisen ja epäjatkuvan muutoksen aikakaudella organisaatiorutiineja on arvioitava jatkuvasti uudelleen sen varmistamiseksi, että päätöksentekoprosessit ja niiden taustalla olevat oletukset pysyvät dynaamisesti muuttuvan liiketoimintaympäristön mukana. (Malhotra, 2000; Al-Debi et al., 2008; Johnson et al., 2008; Veit et al., 2014)

Hyvä liiketoimintamalli on olennainen osa mitä tahansa menestyvää organisaatiota, olipa kyseessä sitten uusi startup-toimija tai vakiintunut yritys (Magretta, 2002). Liiketoimintamalli tuottaa asiakkaille houkuttelevia arvolupauksia, mahdollistaa edulliset kustannus- ja riskirakenteet sekä yritykselle merkittävän arvon luomisen. Yrityksen menestyksen kannalta on ratkaisevaa, että liiketoiminta suunnitellaan ja toteutetaan oikein. (Teece, 2010). Aloittavalle yritykselle päätökset liiketoimintamallista ovat keskeisiä ja ratkaisevia menestymisen kannalta. Kuitenkin vieläkin haasteellisempi tehtävä tutkijoiden mukaan on vanhan liiketoimintamallin uudistaminen. Monissa organisaatioissa aikaisemmin tehdyt liiketoimintamallit ovatkin usein käytössä pitkään kyseenalaistamatta. Vasta kannattavuuden laskiessa tai ulkoisten muuttujien paineessa niitä herätään tutkimaan ja innovoimaan. Liiketoimintamallin

innovointi ei useinkaan tarkoita kaiken muuttamista vaan liiketoimintamallin innovaatio voi koostua esimerkiksi uusien toimintojen lisäämisestä tai toimintojen yhdistämisestä uusilla tavoilla. (Osterwalder et al., 2005; Amit & Zott, 2012) Viime vuosina liiketoimintamallien innovointi on osoittautunut lupaavaksi menetelmäksi arvon luomisessa, ja siitä on tullut tehokas väline kilpailuedun luomiseksi tai säilyttämiseksi. (Wirtz & Daiser 2017).

Liiketoimintamallit, niiden suunnittelu, seuraaminen sekä innovoiminen, ovat merkittävä osa tietojohtamista, jonka merkitys kasvaa liiketoiminnassa (Osterwalder et al., 2005). Nykyajan liiketoimintaympäristö edellyttääkin jatkuvaa organisaation rutiinien uudelleenarviointia. Tiedon kerääminen, uuden tiedon luominen ja innovointi ovat olennaisen tärkeitä varmistaakseen, että organisaation päätöksentekoprosessit ja niiden perustana olevat oletukset pysyvät dynaamisen ja muuttuvan liiketoimintaympäristön mukana. Tässä prosessissa keskeiset tekijät ovat tiedonkäsittely sekä tiedon merkityksellistäminen (sense-making). Ulkoisten vaikuttimien, markkinoiden signaalien tulkinta ja asiakkaan ymmärtäminen ovat tietämyksen keskiössä. Liiketoimintamallia tuleekin jatkuvasti informoida ja ruokkia näillä tiedolla. Liiketoimintamallin innovoimisen (*BMI*, *business modell innovation*) dynaaminen rakenne on havainnollistettu kuvassa 16. (Malhotra, 2000; Kastalli et al., 2013; Wirzt & Daiser, 2017)



Kuva 16. Liiketoimintamallin innovaation (BMI) dynaaminen rakenne, siihen vaikuttavat ulkoiset ja keskeiset osatekijät sekä tiedon siirtyminen (Wirzt & Daiser, 2017).

Liiketoimintamallin innovoinnin dynaamisen rakenteen keskiössä ovat arvolupaus, arvonmuodostuminen ja asiakkaat. Innovointiin vaikuttavat ulkoiset- eli ympäristötekijät on

mallissa jaettu mikro- ja makrotasoihin. Tietoa kerätään eri järjestelmillä ja välineillä (BMI-tekniikat ja -välineet) ja tieto muutetaan sovellettavaksi liiketoimintamallin kehittämisen tueksi arvioinnin, validoinnin ja tiedon yhdistämisen avulla (tietämys/tiedonkäsittely ja merkityksellistäminen). (Wirzt & Daiser, 2017)

3.1.4 Arvolupaus liiketoimintamallin keskiössä

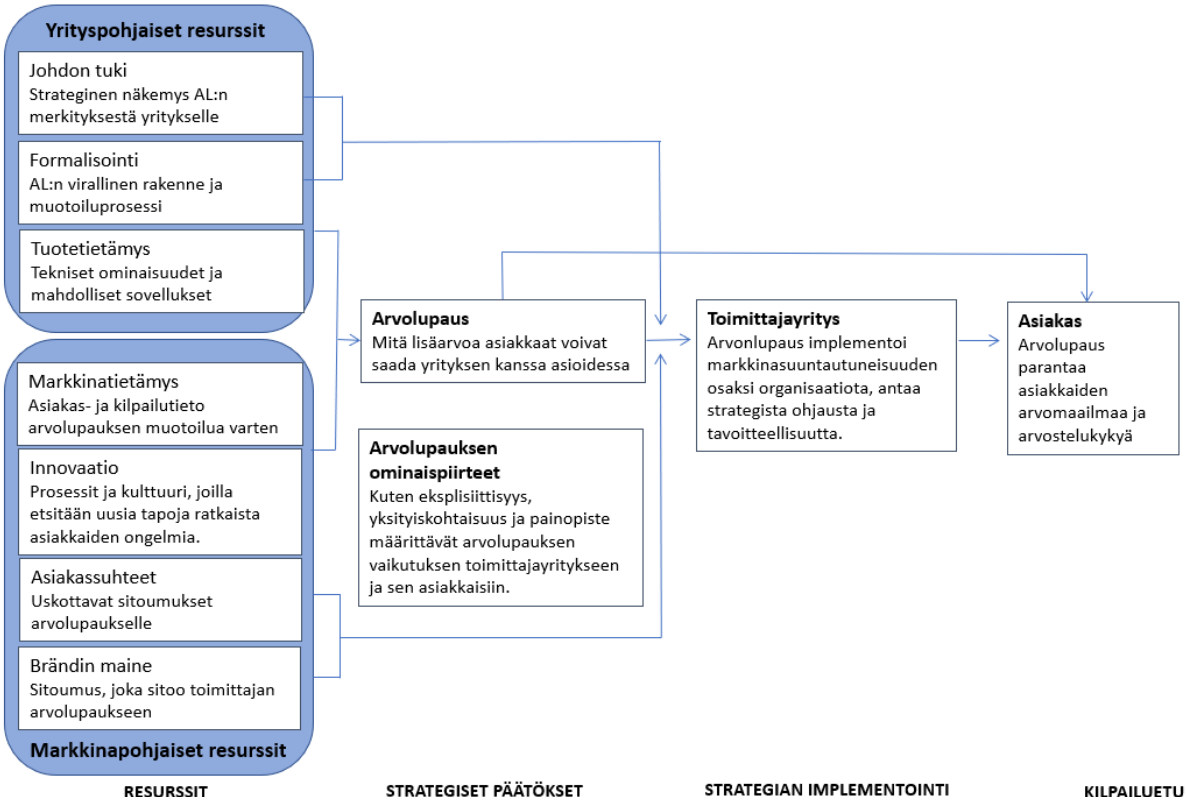
Arvolupaus on nostettu liiketoimintamallin merkittäväksi elementiksi erityisesti uudemmissa, 2000-luvun puolenvälin jälkeen tehdyissä määritelmissä (Osterwalder et al., 2005; Johnson et al., 2008; Teece, 2010). Nykyisin arvolupauksen ajatellaankin olevan liiketoimintamallin keskiössä (Orea Rocha et al. 2018; Piepponen et al., 2022). Erityisesti digitaalisella aikakaudella asiakkaan arvolupauksen ja sen toimintamallin uudelleenmuotoilulla on keskeinen rooli yritysten kilpailukyvyn säilyttämisessä (Berman, 2012). Arvolupauksella on tärkeä rooli liiketoimintamallien uudelleen määrittelyssä, minkä vuoksi sitä tarkastellaan tässä tutkimuksessa yksityiskohtaisemmin kuin muita liiketoimintamallin elementtejä.

Kuten liiketoimintamalleista, arvolupauksien luonteesta ja roolista ei vallitse yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa (Frow et al., 2014). Osterwalder et al. (2014) mukaan arvolupaus on kokonaisnäkemys yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuudesta, jotka yhdessä muodostavat arvon tietylle asiakassegmentille. Arvolupaus määrittelee, miten tuote- ja palveluominaisuudet rakennetaan ja miten ne tarjotaan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Arvolupaus vastaa muun muassa kysymyksiin: Mitkä asiakkaideni tarpeet tyydytän? Mitä ongelmia ratkaisen? Millainen on asiakkaan kokemus? Mikä erottaa tuotteeni kilpailijoista? (Orea Rocha et al., 2018) Arvolupauksen ansiota koetaan olevan se, miten osa toimijoista erottuu joukosta ja tuottaa arvoa paremmin kuin kilpailijansa (Kambil et al., 1996), tai mikä on syy, miksi kyseinen tuote tai palvelu valitaan ennemmin kuin kilpailijan tuote (Osterwalder et al., 2014). Frow et al. (2014) laajentavat arvolupauksen tarkastelun osaksi ekosysteemiä ja toteavat sen olevan dynaaminen ja mukautuva mekanismi, joka määrittelee, miten resurssit jaetaan ekosysteemissä, jotta saavutetaan mahdollisimman hyödyllisiä tuloksia. Ekosysteemissä arvolupauksia voidaan tarkastella sen suhteen, kenelle lupaus ”annetaan”. Onko kohteena työntekijä, osakkaanomistaja vai loppukuluttaja. (Frow et al., 2014) Tässä tutkimuksessa keskitytään tuotteen loppukuluttajaan, joka voi olla esimerkiksi kuulija tai mainostaja (Stolarz, 2007).

Arvolupaus yhdistetään monesti markkinointiin. Markkinoinnin muuttuessa tuotekeskeisestä ajattelusta palveluihin keskittyvään näkemykseen, jossa aineettomuus, vuorovaikutusprosessit ja suhteet ovat keskeisiä, arvonluonnin merkitys kasvoi (Vargo & Lusch, 2004).

Payne et al. (2017) korostavat arvolupauksen kriittistä roolia viestintävälineenä. Heidän mukaansa arvolupaus on strateginen työkalu, joka auttaa viestinnässä. Sen avulla korostetaan resurssien ja näiden kohdentamisen merkitystä ja siinä määritellään kilpailijoista erottuva "arvopaketti".

Arvolupauksen onnistunut määrittely vaikuttaa liiketoimimallin innovoinnin tehokkuuteen. Määrittelyprosessin menestys edellyttää, että arvonluontimahdollisuuksien tunnistamiseen tähtäävät toimet ja arvon jakamisesta sopiminen sovitetaan yhteen. (Sjödin et al., 2020) Payne et al. (2017) esittivät käsitteellisen mallin asiakkaan arvolupauksen määrittelystä (kuva 17), jonka avulla voidaan hahmottaa tarkemmin arvolupauksen edellytyksiä ja tuloksia. Mallissa on yksilöity arvolupaukseen vaikuttavia yritys- ja markkinapohjaisia resursseja, sekä suunnittelun yksityiskohtaisempia ominaisuuksia. Malli alleviivaa elementtejä, joita on hallittava ja joista on päätettävä. Johtajien tulee erityisesti pohtia asiakasarvolupauksen strategista tasoa, painopistettä ja lupauksen eksplisiittisyyttä ottaen huomioon toimiala, markkinat sekä kilpailuympäristö, jossa yritys toimii.



Kuva 17. Arvolupauksen edellytykset ja vaikutukset (Payne et al., 2017).

Useat tutkijat ovat Paynen et al:n (2017) kanssa samaa mieltä siitä, että arvolupauksen on perustuttava perustavanlaatuiseen markkinatietoon, erityisesti asiakas- ja kilpailijatietoon. Tämä on edellytys sille, että arvolupauksen paremmuutta tai huonommuutta voidaan

arvioida realistisesti (Vargo & Lusch, 2004). Markkinatiedon sekä käytettävissä olevien resurssien, kyvykkyyksien, haasteiden sekä tavoitteiden ymmärtäminen luovat mahdollisuuksia tuottaa hyviä ideoita, joilla asiakkaiden elämästä voidaan tehdä helpompaa ja miellyttävämpää. Asiakkaiden muuttuvat mieltymykset luovat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia arvolupauksen innovointiin (Payne et al., 2008). B2B-asiakkaiden kanssa toimiessa yritykset tarvitsevat yhtä lailla yksityiskohtaisempaa tietoa, mutta erityisesti he tarvitsevat tietoa asiakkaiden liiketoimintamalleista sekä liiketoiminnallisista tavoitteista (Terho et al., 2012).

Digitaalinen transformaatio on muuttanut arvolupauksen luonnetta (Berman, 2012), mutta samalla se on mahdollistanut ennennäkemättömän markkinatiedon ja datan määrän, joita analysoimalla arvolupauksia voidaan kehittää ja luoda. Asiakastiedon analysointi syventää ja erilaistaa yrityksen ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymisestä ja osoittaa, millainen sisältö auttaa luomaan arvoa, joka vastaa paremmin asiakkaiden intresseihin ja tottumuksiin. (Kayser et al., 2018; Piepponen et al., 2022)

Digitaalinen muutos luo myös mahdollisuuksia uusille liiketoimintamalleille (Berman, 2012). Piepponen et al. (2022) tutkivat tapaustutkimuksella vakiintuneen mediayrityksen arvolupauksen muutosprosessia digitaalisessa ympäristössä. Heidän mukaansa arvolupausten digitaalinen muuntaminen on asteittainen ja iteratiivinen prosessi, johon liittyy ulkoisia ajureita, palveluntarjoajien ja asiakkaiden sense-making-käytäntöjä sekä arvotekijöiden uudelleenmuotoilua, joka lopulta johtaa uuden digitaalisen arvolupauksen syntymiseen. Arvolupauksen muutosajurit ovat usein ulkopuolisia tekijöitä, kuten merkittäviä muutoksia kuluttajien käyttäytymisessä ja markkinoiden laajeneminen ja uudelleenjärjestäytyminen. Digitalisaation myötä kuluttajilla on saatavilla yhä enemmän heille suunnattua laadukasta sisältöä, jopa ilmaiseksi. Merkittävä muutos havaittiin myös ajallisessa tiivistymisessä, joka viittaa asiakkaiden haluun päästä käsiksi jatkuvasti päivitettyyn tietoon heitä kiinnostavista aiheista. Samoin asiakkaat odottavat digitalisaation mahdollistamaa lisääntynyttä kulutuskanavien valikoimaa, joka kuvaa kulutuksen joustavuutta. Kulutusrutiinit ovat moninaiset ja asiakkaat kuluttavat eri kanavista sisältöjä, jotka voivat oletusarvoisesti poiketa toisistaan. Lopulta esimerkiksi saman toimijan digitaalisen ja analogisen tuotteen arvolupauksetkin voivat poiketa toisistaan. Muutosprosessissa toimijan sense-making-käytänteillä pyritään innovoimaan uusia digitaalisia arvolupauksia. Samalla kun toimija tarjoaa uusia, digitaalisen sisällön kehittymistä tukevia toimia, hän saa välittömästi palautteen, miten hyvin asiakkaat omaksuvat ja kokevat nämä. Tämänkaltainen ennakoiva kokeilu ja muun muassa asiakaskäyttäytymisen analysointi ovat toimijalle merkittäviä käytänteitä digitaalisen arvonluonnin prosessissa. Vastaavasti kuluttajien sense-making-käytänteisiin kuuluvat kokemuksellinen oppiminen, odotusten reflektiivinen asettaminen ja vuorovaikutuksen vastahakoisuus, eli ne

kuluttajan käynnistämän aktiviteetit, joiden avulla he ymmärtävät, omaksuvat ja ymmärtävät uuden digitaalisen arvolupauksen. Digitaalisen muutoksen seurauksena tapahtuu myös arvoelementtien uudelleenmuotoilua, jotka vaihtelevat täysin uusien arvotekijöiden, kuten uusien sisältöjen tai palveluiden kehittämisestä, olemassa olevien tekijöiden vahvistamiseen, säilyttämiseen, uudelleenkalibrointiin, vähentämiseen tai jopa poistamiseen. (Piepponen et al., 2022)

Yrityksellä voi olla useampia arvolupauksia, joissa jokaisessa arvon kaappaaminen tapahtuu eri tavalla ja nämä erilaiset arvonluonnit voivat muodostaa saumattoman konstellaation (Frow et al., 2014; Payne et al., 2017). Esimerkkinä yrityksen arvolupauksista monikansallinen teknologiajätti Google. Google on maailmanlaajuinen hakukoneiden tarjoaja, jonka omistaa Alphabet Inc. Yhtiö kehittää ja kaupallistaa internet-pohjaisia palveluja. Liiketoimintamallin keskiössä on sen monipuolinen alusta, joka yhdistää Googlen useat tuotteet. Google (2023a) kertoo missionsa olevan ”*to organize the world’s information and make it universally accessible and useful*” (Missiomme on järjestää maailman tietoa ja tehdä siitä yleisesti saatavilla olevaa ja hyödyllistä). Sen tuloista yli 80 % syntyy mainonnasta Google Adsin ja YouTube Adsin kautta. Googlen liiketoiminta perustuu useisiin arvolupauksiin, jotka yhdistävät sen eri markkinoihin, kuten verkkomainostajiin, sisällön julkaisijoihin sekä käyttäjiin. Nämä asiakassegmentit ovat erilaisia, kuten myös jokaiselle annettava arvolupaus. Esimerkiksi suuri osa hakukonekäyttäjistä arvostaa palvelun nopeutta ja tehokkuutta, mutta osalle arvoa tuo enemmän hakukoneiden tarjoama uusi tieto. Käyttäjä ei maksa palvelusta ja Googlen toiminta perustuukin piilotettuun liiketoimintamalliin. Kuluttajakäyttäjille Google tarjoaa implisiittisen arvolupauksen: kuluttajat saavat tulokset hakukyselyihinsä ilman rahallista korvausta, mutta vastineeksi tästä Google saa tietoa käyttäjien kiinnostuksen kohteista ja voi rakentaa näistä yksityiskohtaisia käyttäjäprofiileja. Toiminta ei ole kuitenkaan läpinäkyvää eikä Google selitä avoimesti, mitä käyttäjät maksavat, kun he jakavat henkilökohtaiset sekä ammatilliset kiinnostuksen kohteensa hakukoneen tarjoajalle. Hakupalveluun ei liity suoraa tuloa eikä se ole yksinään kannattava. Googlen toinen arvolupaus on suunnattu mainostajayrityksille. Google myy mainostilaa näille yrityksille ja yritysten linkit näkyvät hakutulosten vieressä aina, kun käyttäjien hakuihin sisältyy esimerkiksi ostettuja AdWords-termejä. Googlen arvolupaus on antaa tilaa kohdennetulle myynninedistämiselle vastineeksi rahallisesta korvauksesta. Kolmas arvolupaus on välttämätön elinkelpoisen arvokonstellaation luomiseksi, sillä se yhdistää mainostavan yrityksen ja hakukoneen käyttäjän. Mainostajayritykset saavat tuloja myymällä tuotteitaan voitolla hakukoneen käyttäjille. Tämä kolmikantainen arvolupaus yhdistää hakukoneen tarjoajan, hakukoneen käyttäjän ja mainostavan yrityksen. (Payne et al., 2017; Pereira, 2023; Google, 2023a; 2023b)

3.2 Audiomedian liiketoimintamallit

Tässä luvussa tutustumme kirjallisuudessa tunnistettuihin median ja audiomedian liiketoimintamalleihin. Luvussa korostuvat liiketoiminnan rahoitus ja tulomallit, koska aikaisempi tieteellinen tutkimus on keskittynyt pitkälti niihin (Wirtz, 2020; Bojnec et al., 2020) ennemmin kuin muihin liiketoimintamallin elementteihin.

Radion ja monen muun median liiketoimintamalli poikkeaa tavanomaisista B2B- tai B2C-liiketoimintamalleista, joissa pääsääntöisesti loppuasiakas on myös maksaja. Kaupallisen median kuuntelija tai katselija on toki asiakas, jolle annetaan sisällön suhteen arvolupaus, mutta liikevaihdon tuova asiakas on mainostaja. Lähes kaikki kuluttajalle "ilmaiset" televisiolähetykset sekä FM-radio, saavat tulonsa mainostuloista, pois lukien yleisradioyhtiöiden mediasisältö. Kuluttaja on tuote, jota mainostaja ostaa medialta. (Stolarz, 2007) Kaupallisen median liiketoimintamalliin vaikuttavat merkittävästi vallitsevan median pirstaloituminen ja suurten massayleisöjen katoaminen (Macnamara, 2010).

Radion, television, sanomalehtien ja aikakauslehtien liiketoiminnan painopiste on pitkään ollut mainosmyynnin optimoinnissa ja voiton maksimoinnissa mainostulojen avulla. Käytännössä yhtiöt myyvät kontakteja, jotka ovat heidän sisältöjään käyttävä yleisö (Wirtz, 2020). Mediakriisin arvioidaan monesti koskevan juuri perinteisiä medioita, kuten televisiota, sanomalehtiä ja radiota, eivätkä näiden uudet sähköiset liiketoimintamallit saavuta aikaisempia massamarkkinoita (Amberg & Schröder, 2007; Vukanovic, 2011). Vaikka monet perinteiset mediat ovat suoriutuneet kriisistä odotettua paremmin, useat tutkijat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että saavuttaakseen kannattavuutta perinteisten medioiden yhtiöiden tulee sopeutua erilaisiin sisäisiin ja ulkoisiin muutosvoimiin ja tehdä strategisia muutoksia, joiden avulla saavuttaa kestävää kilpailuetua (Chang et al., 2009; Vucanovic, 2011).

Mainostulojen lisäksi mediayhtiö voi rahoittaa toimintaansa suorilla maksuilla, jotka tulevat suoraan katsojilta tai kuuntelijoilta. Kuluttajamaksuista, kuten tilaus- tai käyttömaksuista, saatavia tuloja rajoittaa kilpailu, kun useat mediayhtiöt tarjoavat vastaavia tuotteita, sekä kuluttajien halukkuus maksaa palveluita. Massamedian eli vähemmän erilaistuneiden mediayhtiöiden osalta suurin osa tuloista saadaankin mainonnasta. Toisaalta mitä enemmän kilpailijoita on, sitä enemmän ne rajoittavat mahdollisuuksia saada tuloja mainostajilta, joten on odotettavissa, että median kuluttajilta perittävät suorat maksut tulevat olemaan sitä tärkeämpiä, mitä enemmän kilpailevia mediatuotteita on (Kind et al., 2009). Mainontapohjaisen liiketoimintamallin romahtaessa erityisesti uutismediat ovat siirtyneet tilauspohjaiseen malliin (Bojnec et al., 2020). Tilauspohjaisessa liiketoimintamallissa yleisöltä peritään

maksua pääsystä verkkosisältöön, joka on aikaisemmin ollut vapaasti sekä ilmaiseksi saatavilla (Kammer et al., 2015). Tilauksien rinnalle on syntymässä micromaksumallit tai direct-to-consumer-mallit, jossa tilauksen sijaan sisältöä voidaan eriyttää ja myydä erikseen kuluttajille suoraan B2C-kanavien kautta. (Vukanovic, 2011). Perinteisesti tilauspalvelut ovat olleet mainosvapaita, mutta tilanne on muuttumassa. Esimerkiksi Netflix lanseerasi vuonna 2022 tilausmallin, joka sisältää mainontaa ja on kuluttajalle hieman edullisempi kuin sen aikaisempi täysin mainosvapaa tilausmalli (Sweney, 2022).

Tilauspalvelumallit ovat yleistymässä myös digitaalisen musiikin liiketoiminnassa. Amberg & Schröder (2007) tunnistavat tutkimuksessaan neljä erilaista digitaalisen musiikin ja äänitteiden liiketoimintamallia. Ensimmäinen malliluokka on "pay-per-download" (maksu per lataus) -periaatteeseen perustuva ja toimittajan teknologiasta riippumaton malli, missä asiakkaat voivat maksusta ladata yksittäisiä kappaleita tai kokonaisia albumeita. Tarjottu digitaalinen audiosisältö ei ole sidottu mihinkään laitteistoon, eikä kuluttajien tarvitse investoida erityiseen teknologiaan hyödyntäessään tätä mallia. Toiseen luokkaan kuuluvat liiketoimintamallit ovat myös "pay-per-download" -perusteisia, mutta niiden käyttö on riippuvaista toimittajan kehittämästä teknologiasta. Toimittaja voi hyötyä teknologiansa myynnistä, mitä digitaalisen äänisisällön tarjonta vahvistaa. Tässä mallissa asiakkaan on ensin asennettava ohjelmisto, joka asennetaan usein mobiililaitteelle, ja se tukee toimittajan omaa dataformaattia ja on ainoa mahdollisuus viedä ladattu äänisisältö mobiilikäyttöä varten. Tämä johtaa teknologiaan perustuvaan asiakaspysyvyyteen, mutta edellyttää laajaa äänisisältöä sekä kiinnostavia palveluja. Tästä mallista esimerkkinä on Apple iTunes. Kolmas Amberg & Schröderin (2007) tunnistama sähköinen äänitteiden jakelun liiketoiminnanmalli perustuu flat-hintaan, eli kuukausimaksuun, jota vastaan asiakkaat saavat käyttää äänisisältöä rajoituksetta, erityisesti lataamisen ja kuuntelemisen osalta. Näiden palveluiden tulee tarjota suuri valikoima äänisisältöä ja usein ne sisältävät jopa miljoona kappaletta. Musiikin kuunteluun tarvitaan asiakasohjelmisto, jonka avulla toimittajat voivat valvoa kuuntelijan pääsyä palveluun, ja asiakkaat voivat ladata rajattoman määrän musiikkia ja jakaa niitä muiden jäsenten kanssa. Jotta toimittajat saavat asiakkaat sitoutumaan vähintään 30 päivän maksusitoumukseen, heidän tulee kehittää lisäpalveluja, kuten soittolistoja, tuoda tietoa artisteista, äänisisällöstä tai esimerkiksi tietoa konserteista ja yhteisöistä. Tutkijat nostivat vuonna 2007 tutkimuksessaan esimerkiksi tästä liiketoimintamallista Napster- sekä Rhapsody-palvelut, mutta nykyisin Euroopan markkinoilla tunnetuin esimerkki tästä mallista lienee Spotify. Viimeinen ja neljäs Amberg & Schröder (2007) tunnistama liiketoimintamalli edustaa uutta ajatusta digitaalisen sisällön myynnistä. Siinä kuluttajat voivat olla sekä digitaalisen äänisisällön ostajia että myyjiä. Mallissa kannustimena toimii kuluttajien

mahdollisuus ansaita rahaa, jos he voivat myydä hankkimansa audiosisällön eteenpäin ja saada siitä pienen palkkion. (Amberg & Schröder, 2007)

Median osalta tilausmallien haasteena on, että nykypäivän kuluttajat eivät todennäköisesti ole halukkaita maksamaan sisällöstä, varsinkin jos se on saatavilla toisesta palvelusta ilmaiseksi. Edellä esitetty äänitebusiness taistelee ilmaisjakelua ja piratismia vastaan (Amberg & Schröder, 2007). Tulevaisuuden liiketoimintamallit voivat koostua useista eri osatekijöistä. Yksi mahdollinen liiketoimintamalli liittyy niin sanottuun huomiotalouteen (attention economy), jossa informaatiotulvan aikakaudella kuluttajien huomio muutetaan rahaksi. Tässä mallissa, jota voidaan kutsua myös relevanssimainonnaksi, mainostajat maksavat osan mainospalkkioista, suoraan käteisenä tai hyvityspisteinä median käyttäjille heidän tarkkaavaisuudestaan. (Macnamara, 2010)

Digitaalisuus on tuonut sähköisen liiketoiminnan merkittäväksi osaksi audiomedian liiketoimintaa ja sen tulevaisuutta. Internetin mahdollistama digitaalinen data on laajentanut markkinoijan työkalupakkia ja markkinoijat ovat saaneet ennennäkemättömän käsityksen kuluttajista ja mahdollisuuden tarjota heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa räätälöityjä ja kohdennettuja ratkaisuja, jolloin median liiketoimintamalli perustuu usein kohdennettuun mainontaan. Mediayhtiöt jakavat sisältöään internetissä ja toimivat tässä kontekstissa datan tuottajina liiketoimintamallin pohjautuessa datan keräämiseen, jalostamiseen ja myymiseen. (Macnamara, 2010; Barasz et al., 2018) Digitaalisen mainonnan liikevaihdosta merkittävä osa muodostuu niin sanotusta ohjelmallisesta ostamisesta, joka on kasvanut voimakkaasti viime vuosina; vuonna 2014 sen osuus maailman digitaalisesta mainonnasta oli 10,4 prosenttia, vuonna 2021 sen odotettiin kasvavan jo yli 70 prosentin (Statista, 2021). Ohjelmallinen ostaminen on mainonnan automatisointia, jossa käytetään dataa ja kehittyneitä järjestelmiä mainonnan ostamiseen. Parhaimmillaan se mahdollistaa reaaliaikaisen ostetun datan käytön tarkastikin kohdennettuun mainontaan. (IAB Finland, 2020a).

Digitaalisen audiomainonnan, erityisesti podcast-mainonnan osalta, markkinat ovat verrattain nuoret ja vasta kehittymässä. Podcastien mainostulomallit koostuvat pääsääntöisesti spottimainonnasta tai sisältöyhteistyöstä (IAB Finland, 2020b). Yhdysvaltojen markkinoilla CPM-ostojen, eli kontaktikauppana ostetun mainonnan osuus podcasteista on kasvanut, mikä viittaisi siihen, että podcastit alkavat olla samassa linjassa muiden digitaalisten medioiden ostotapojen kanssa. (PwC & IAB, 2022)

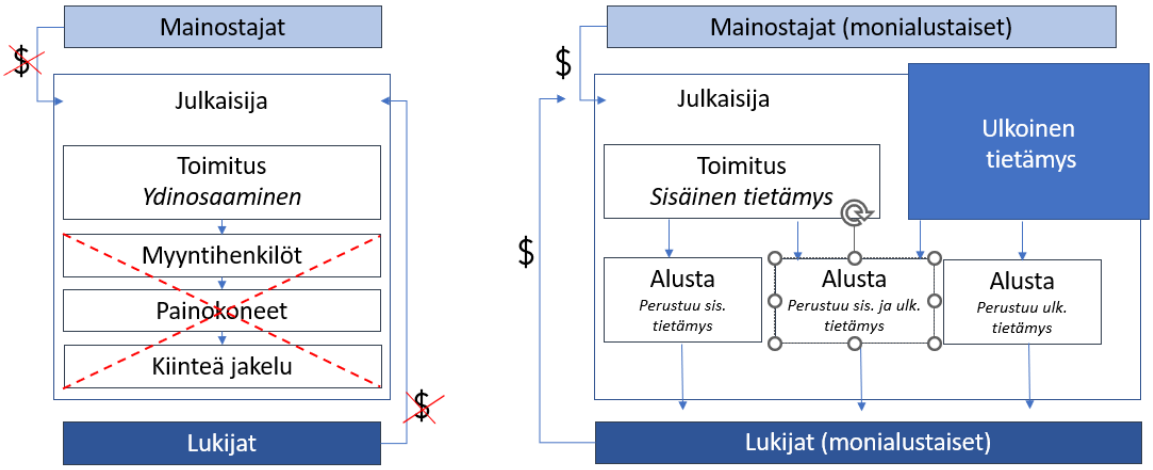
Datapohjainen liiketoiminta on tarkkaan säädelty, kuten luvussa 2.2.3 esitettiin. Tulevaisuuden datapohjaisessa liiketoiminnassa verkkomediayritysten tulee Novikovan (2019) mukaan asettaa asiakkaat niiden toiminnan keskiöön. Dataa koskeva sääntely tiukentuu ja

kuluttajalla on omistusoikeus tietoihinsa sekä mahdollisuus oman datan monetisointiin, taloudelliseen hyötyyn. Kohdennettuun mainontaan perustuva verkkomedian liiketoimintamalli voikin muuttua malliin, jossa käyttäjät vaihtavat datansa korvauksena sisällöstä. (Novikovan, 2019) Visiot Web 3.0:sta (luku 2.3.5) antavat tästä enemmän osviittaa. Web 3.0:n uskotaan mullistavan datatalouden kokonaan. Web 3.0:n lohkoketjuissa käyttäjät eivät ole enää tuotteita vaan päättävät itse tietojensa luovuttamisesta, mutta ovat myös itse vastuussa niistä. Palveluntarjoajien on tuotettava palveluita, joista asiakkaatkin hyötyvät. Esimerkiksi sosiaalisten medioiden alustat keräävät asiakkaista tietoa heidän luvallansa, mutta jakaessaan niitä potentiaalisten mainostajien kanssa myös asiakas saa siitä hyödyn, kuten myös palveluntarjoaja tuloja. (Upadhyay, 2020)

Ei ole yksittäistä tapaa, jolla mediayritykset varmistavat tulevaisuuden kestävän kilpailuedun, mutta Vukanovic (2011) listaa artikkelissaan viisi tapaa, joihin pitää kiinnittää huomiota: (1) uudet, kehittyneet rahoitus- ja tulomallit, sekä (2) uudet mainos- ja markkinointimallit kuten on-demand palvelut. (3) Innovatiiviset, uudet jakelumallit, ratkaisut ja sovellukset, kuten mediasisällön jakaminen ja käytettävyys, maailmanlaajuinen konvergenssi sekä massapersonalisointi, joka sisältää interaktiivisemman ja immersiivisen median. Listaan kuuluvat myös (4) uudet talous-, markkina- ja kuluttajastrategiat sekä (5) innovatiivinen ja laadukas sosiaalisen median ja verkkomedian sisällöntuotanto.

3.2.1 Mediat, alustatalous ja liiketoimintamallit

Edellisessä luvussa mainittiin datapohjainen liiketoiminta, joka on mahdollistunut internetin myötä. Digitaalinen transformaatio ja medioiden siirtyminen alustoille ovat vaikuttaneet merkittävästi vakiintuneiden mediaorganisaatioiden liiketoimintamalleihin (Cozzolino et al., 2018). Monipuolisten digitaalisten alustojen liiketoimintamallit eroavat lineaaristen arvoketjujen vertikaalisista malleista. Ne tarjoavat enemmän vaihtoehtoja arvonluonnille yhdistämällä erilaisia käyttäjiä sekä organisoimalla myös muiden omistamia resursseja. Ne keräävät arvoa yhä luovemmalla tavalla, yhä laajemmista käyttäjien ja kumppaneiden ekosysteemeistä. (Snihur & Markman, 2023) Esimerkkinä tästä mallien muutoksesta kuvassa 18 on havainnollistettu erään sanomalehden liiketoimintamallin muutos ennen ja jälkeen internetin.



Kuva 18. Erään sanomalehden liiketoimintamallin muutos ennen (vasen) ja jälkeen (oikea) internetin (Cozzolino et al., 2018).

Kuvan 18 vasemmalla puolella on havainnollistettu perinteinen liiketoiminta ja oikealla uusi liiketoimintamalli. Vanha liiketoimintamalli on suljettu malli, jossa arvon luominen perustuu sisäiseen tietämyksen tuottamiseen ja arvon tallentaminen perustuu täydentäviin erityisresursseihin. Mallin sisällöntuotannon arvonluontiulottuvuutta on haastanut ilmaisen tiedon ylitarjonta verkossa, mikä on vähentänyt asiakkaiden maksuhalukkuutta verkossa sekä korvannut offline-kulutuksen. Painamiseen, jakeluun ja myyntiin liittyvää arvonluontia ovat haastaneet uudet disruptiiviset teknologiat, jotka julkaisevat ja kokoavat tietoa verkossa ja myyvät mainontaa automatisoidusti. Ajan myötä toimijan vertikaalisesti integroitunut arvoketju on häiriintynyt. Vanhassa liiketoimintamallissa korostuu arvonluontiketjun vertikaalinen integraatio ja sisäisen tiedon tärkeys. Uusi liiketoimintamalli (oikealla) on avoimempi malli. Se on sekoitus ulkoista tietoa ja osaamista sekä alustoja. Siinä arvonluonti perustuu sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistämiseen. Arvon talteenotto perustuu useiden eri alustojen kehittämiseen ja yhteen liittämiseen, joilla vaihdetaan tietoa ja asiakastietoja. Esimerkissä tutkittu sanomalehtiyhtiö muutti vanhan mallinsa monialustaiseksi liiketoimintamalliksi, joka nojaa myös ulkoisiin tietolähteisiin. (Cozzolino et al., 2018)

Vakiintuneet toimijat joutuvat kehittämään alustoja, koska niiden valmistus- ja jakelutekniikat ovat tuhoutuneet markkinoiden disruption myötä (Cozzolino et al., 2018). Gawer & Cusumano (2014, s. 417) määrittelevät alustat ”tuotteiksi, palveluiksi tai teknologioiksi, jotka toimivat perustana, jonka pohjalta innovatiiviseksi yritysekosysteemiksi järjestäytyneet ulkoiset innovaattorit voivat kehittää omia täydentäviä tuotteita, teknologioita tai palveluita.” Todennäköisesti ulkoisten talouksien ja ulkoisvaikutusten syntyminen saa yritykset paitsi luomaan arvoa ulkoisten resurssien avulla, myös kaappaamaan arvoa kehittämällä alustoja. Näin ovat toimineet esimerkiksi Facebook ja Google Search, jotka luovat arvoa

organisoimalla kolmansien osapuolten tietoja ja kaappaavat sitten arvoa alustojensa avulla. (Cozzolino et al., 2018).

Digitalisaatio, tekoäly, koneoppiminen ja monipuolisten alustojen käyttö ovat merkittävässä roolissa yritysten innovoidessa tulevaisuuden liiketoimintamallejaan. (Markman et al., 2021; Snihur & Markman, 2023). Vaikka kuva 18 esittää liiketoiminnan muutoksen varsin suoraviivaisena, sitä se ei ole. Uuden liiketoimintamallin mukauttaminen ja käyttöönotto ei ole lineaarinen prosessi eikä vanhaa mallia välttämättä korvata kokonaan. Usein lopputulos voi olla vanhojen ja uusien liiketoimintamallien sekoitus. Digitaalisessa alustataloudessa on tärkeää, että liiketoimintamallit ovat jatkuvasti oppivia ja muuntautumiskykyisiä. Niiden tulee olla avoimia ja niiden rajojen huokoisia, jotta ne mahdollistavat generatiivisen vuorovaikutuksen ympäröivän ekosysteemin kanssa. (Cozzolino et al., 2018).

3.3 Yhteenveto audiomediamarkkinoiden nykytilasta ja liiketoimintamalleista

Kaupalliset audiomediamarkkinat ovat viimeisten vuosikymmenien ajan rakentuneet Suomessa mainosrahoitteisen FM-radiotoiminnan ympärille, kuten luvussa 2 on esitetty. Radio on massamediana tarjonnut mainostajille miljoonayleisöjä kustannustehokkaasti, ja investoinnit radiomainontaan ovat kasvaneet (Kantar, 2022). Kuluttajille radio on ollut pitkään kiinteä osa arkea; vain vuosikymmen sitten kaupallinen radio tavoitti päivittäin yli puolet väestöstä (Finnpanel, 2022c). Vaikka radio on aina kilpaillut mainostajien investoinneista sekä kuluttajien ajasta, on sillä ollut yksinoikeus äänimainontaan. Yksi radion vahvuuksista on ollut sen kyky tavoittaa kuluttajat muiden toimien yhteydessä, toisin kuin esimerkiksi televisio tai painettu media. Kuulijoille radio on tarjonnut ilmaisen ja helpon median, joka tuottaa kuhunkin päivän hetkeen sopivaa sisältöä: musiikkia, ajankohtaisia ohjelmia ja viihdettä. Osaltaan suomalaisia audiomedioita on suojellut myös suomen kieli, suomalaiset kun valitsevat mielellään sisällön omalla äidinkielellään (Manninen et al., 2022). Kilpailua Suomessa on hillinnyt myös FM-toimilupapolitiikka, joka on rajoittanut toimijoiden määrää (Traficom, 2023).

Internet ja digitalisaatio mullistivat markkinat vallankumouksellisesti 2000-luvun vaihteessa. Ne muuttivat kuluttajien käyttäytymistä ja saivat heidät siirtymään perinteisistä medioista digitaalisiin palveluihin ja mediatuotteisiin (Lugmayr & Grueblbauer, 2017), sekä pakottivat perinteiset mediayhtiöt kehittämään tuotteitaan, prosessejaan ja liiketoimintamallejaan (Hess & Constantiou, 2018). Samalla markkinoille syntyi uusia, täysin digitaalisia toimijoita ja kilpailu muuttui globaaliksi sekä kaupankäynti sähköiseksi. Toisaalta muutos mahdollisti kokonaan uudenlaisten liiketoimintamallien innovoinnin.

Yleisön pirstaloituminen johti Suomessakin perinteisten radioyhtiöiden konsolidoitumiseen (Radiomedia, 2023), mikä mahdollisti osaltaan liiketoiminnan kehittymisen ja kyvyn investoida sisältöihin ja digitaalisuuteen. Vakiintuneiden kaupallisten radioyhtiöiden tarjonta on laajentunut lineaarisesta radiosta AOD-sisältöihin, ja mediayhtiöt kehittävät kilvan omia digitaalisia palveluitaan. Dataa on opeteltu hyödyntämään tulomallina ja tiedonlähteenä. Audiomediamarkkinat ovat digitalisoituneet Suomessa hitaasti. FM-radio on edelleen tavoittavin audiomedioista ja lineaarinen radio tuottaa yli 90 prosenttia audiomediatoimialan mainosmyynnistä. Radion kuuntelu on kuitenkin hitaassa laskussa, mikä johtaa vakiintuneiden yhtiöiden myytävän inventaarin pienenemiseen. Suomen audiomarkkina alkoi digitalisoitumaan nettiradion ja suoratoistomusiikkipalveluiden kautta 2010-luvun vaihteessa. Suurempi murros tapahtui vasta vuonna 2018 podcastien valloittaessa markkinoita. Äänimainonta sai uusia jakelukanavia, mutta kilpailu kuluttajien ajasta ja mainostajien panostuksista kiristyi. Tällä hetkellä vakiintuneet audiomediayhtiöt tasapainottelevat lineaarisen ja digitaalisen audion liiketoiminnan välillä. Vaikka ne ovat onnistuneet siirtämään sisältöään verkkoon, eivät verkkomainonnan tulot ole riittäneet kompensoimaan aikaisempia suuriin massoihin perustuvia mainostuloja (Macnamara, 2010).

Menestyäkseen muuttuvilla, dynaamisilla markkinoilla audiomediayhtiöiden on löydettävä uusia tapoja toimia. Markkinoiden digitalisoituessa ja sähköisen kaupankäynnin kasvaessa liiketoimintamallien merkitys organisaatioiden liiketoiminnan tukena on kasvanut (Alt & Zimmerman, 2001; Veit et al., 2014). Kiteytettynä liiketoimintamallissa kuvaillaan suunnitelma, miten organisaatio luo, toimittaa, ja talteen ottaa arvoa (Osterwalder et al., 2010). Liiketoimintamallia kuvaillaan usein yrityksen toimintojen arkkitehtuurina, joka kuvailevasti koostuu erilaisista rakennuspalikoista tai elementeistä (Teece, 2010). Arvon ja kilpailuedun kasvattamiseksi liiketoimintamallien innovointi on osoittautunut lupaavaksi keinoksi nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa ja epävarmassa toimintaympäristössä. (Wirtz & Daiser, 2017). Usein organisaatiot heräävät innovoimaan liiketoimintamallejaan, kun niiden liiketoimintaan kohdistuvat ulkoiset paineet, joita voivat olla esimerkiksi kilpailu, teknologia, kuluttajan tarpeet tai oikeudellisen ympäristön muuttuminen. Liiketoimintamallin uudistaminen ei useinkaan tarkoita kaiken muuttamista (Osterwalder et al., 2005; Wirtz & Daiser, 2017), vaan audiomediayhtiöiden kohdalla se voi tarkoittaa keskeisten ydintuotteiden, kuten lineaarisen radion säilyttämistä, mutta uudenlaisten sisältöjen tai tehokkaampien mainosmuotojen tuomista asiakkaille tai kehittyneemmän teknologian hyödyntämistä.

Hyvä liiketoimintamalli on olennainen osa mitä tahansa menestyvää organisaatiota (Magretta, 2002) ja sen käsitteen uskotaan auttavan edistämään innovointia ja lisäämään organisaatioiden valmiuksia tulevaisuutta varten (Osterwald et al., 2005). Tämän

tutkimuksen tavoitteena on tuoda suomalaisille kaupallisille audiomediatoimijoille tietoa liiketoimintamallien innovoinnin tueksi ja tunnistaa, millaisista elementeistä niiden tulevaisuuden liiketoimintamallit mahdollisesti koostuvat. Business Model Canvas, BMC, on työkalu, jonka avulla liiketoimintamallia voi yksinkertaistetusti hahmottaa ja kuvailla (Osterwalder et al., 2010). Se perustuu liiketoimintamallien ontologiaa koskeviin tutkimuksiin ja sitä on sovellettu sekä testattu monissa organisaatioissa, kuten Ericssonissa ja IBM:ssä (Jin et al., 2022). Mallin sovellettavuuden ja aikaisempien onnistuneiden testien vuoksi sitä käytetään tässä tutkimuksessa liiketoimintamallien elementtien tunnistamiseen ja jäsentämiseen. BMC koostuu yhdeksästä elementistä, joita on käsitelty laajemmin myös luvussa 3.1.1:

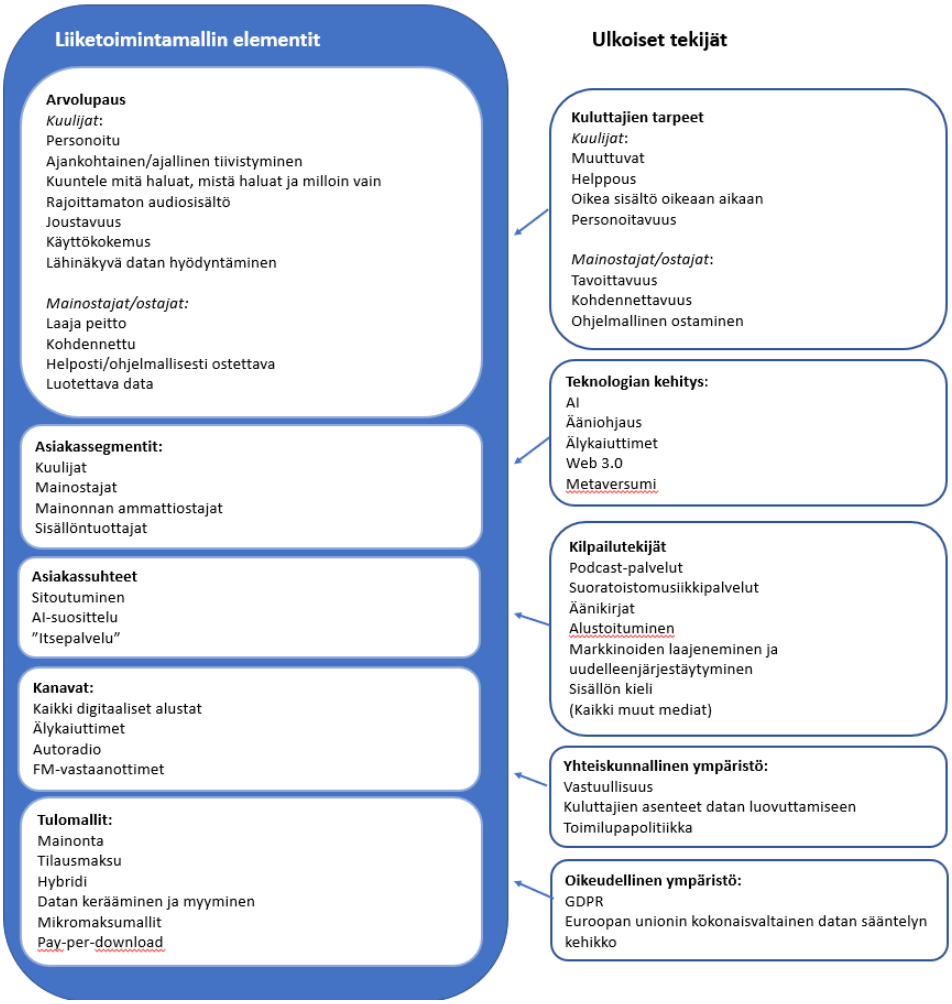
- Arvolupaus (Value Proposition)
- Asiakassegmentit (Customer Segments)
- Asiakassuhteet (Customer Relationships)
- Kanavat (Channels)
- Tulomallit (Revenue Streams)
- Toiminnot (Key Activities)
- Resurssit (Key Resources)
- Kumppanit (Key Partners)
- Kulurakenne (Cost Structure)

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä (kuva 1. luku 1.1) liiketoimintamallin keskeiset dimensiot oli esitetty kysymyksin ”Kenelle? Mitä? ja Miten?”. Näihin kysymyksiin saadaan vastauksia tutkimalla seuraavia BMC:n elementtejä: arvolupaus, asiakassegmentit- ja suhteet, jakelukanavat sekä tulolähteet. Wirzt & Daiserin (2017) mukaan liiketoimintamallin innovoimisen keskiössä ovat arvolupaus, arvonmuodostuminen sekä asiakkaat, joten valitut elementit huomioivat myös tämän faktan. Loput BMC:n neljä elementtiä, toiminnot, resurssit, kumppanit ja kulurakenne, ovat organisaation sisäisiä toimintoja, tehokkuuden elementtejä, jotka on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kuten aikaisemmin on esitetty, liiketoiminnan innovoinnin ajurina toimivat usein ulkoiset voimat, mutta yhtä lailla ne vaikuttavat liiketoimintamallin rakentamiseen. Näitä voimia kutsutaan myös ympäristödimensioiksi, joihin organisaatiot eivät voi vaikuttaa. (mm. Alt & Zimmermann, 2001; Petrovic et al., 2001; Osterwalder et al., 2005; Wirzt & Daiser, 2017) Tutkijat ovat esittäneet erilaisia listauksia liiketoimintamallin ympäristödimensioista (luku 3.1.2).

Monet niistä olisivat hyödynnettävissä tämän tutkimuksen ongelmaa analysoidessa, mutta huomioiden media-alaan vaikuttavan regulaation määrän, jatkuvasti muuttuvan kilpailutilanteen, nopeasti kehittyvän teknologian ja asiakkaiden vaihtelevat tarpeet, käytetään tässä Osterwalder et al:n (2005) määritelmää liiketoimintamalliin vaikuttavista ulkoisista tekijöistä. Se sisältää viisi elementtiä, jotka on aikaisemmin esitetty kuvassa 15. Tutkimuksessa aikaisemmin, kuvassa 1, esitetyssä viitekehyksessä oli lisäksi mainittu globalisaatio. Nyt käytettävässä määritelmässä sitä ei ole mainittu erikseen, mutta sen vaikutukset näkyvät muun muassa kilpailukentän tekijöissä.

Kuvassa 19 esitetään kirjallisuuskatsauksesta, luvuista 2 ja 3, tunnistetut liiketoimintamallin elementit sekä niihin vaikuttavat ulkoiset tekijät. Liiketoimintamallin elementtien luokittelussa on hyödynnetty Business Model Canvasia (Osterwalder et al., 2010) sekä liiketoimintamalliin vaikuttavissa ulkoisissa tekijöissä Osterwalder et al:n (2005) tekemää luokittelua.



Kuva 19. Kirjallisuuskatsauksessa tunnistetut audiomedian liiketoimintamallin keskeiset elementit ja malliin vaikuttavat ulkoiset tekijät hyödyntäen Osterwalder et al. (2005; 2010) luokitteluja.

Kuvan 19 elementtejä laajennetaan ja syvennetään tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta luvussa 5. Useat tutkijat ovat todenneet liiketoimintamallissa, että arvolupauksen tulee perustua kattavaan tiedonhakuun markkinasta: ulkoisten vaikuttimien ja markkinoiden signaalien tulkinta sekä asiakkaan ymmärtäminen ja tietojen analysointi ovat liiketoimintamallin innovoinnin keskiössä (mm. Osterwald et al., 2005; Payne et al, 2017; Wirzt & Daiser 2017). Tässä tutkimuksessa pyritään kattavaan tiedonhakuun kirjallisuuskatsauksen (luvut 2 ja 3) ja kolmentoista asiantuntijahaastattelun avulla, joita käsitellään seuraavissa luvuissa.

4 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa syvennytään tutkimuksen empiiriseen osioon. Ensin esitellään tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen aineiston hankinta ja lopuksi käsitellään aineiston analysointimetodia. Lisäksi keskustellaan tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma määrittää keskeisesti sen, millainen tutkimusmenetelmä valitaan. Hirsijärvi & Hurme (2022) ehdottavat tutkimusmetodin syvällisempää pohtimista jo tutkimusta suunniteltaessa. Tätä tutkimusta suunniteltaessa ja alustavasti aineistoon perehtyessä oli selvää, että kirjallisuus antaa tutkimukselle selkeän viitekehyksen sekä teoriapohjan, jotka yhdessä tarkasti valittujen, toimialan kokeneiden asiantuntijoiden näkemyksien kanssa, auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tämä tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkimustulokset saadaan tekemällä havaintoja tutkimuskohteesta, ja analysoimalla niitä pyritään selittämään ilmiöitä (Lähdesmäki et al., 2009).

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on hyvä kiinnittää myös huomiota tutkimuksen luotettavuuteen. Puusa et al. (2020) kiteyttävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kolmeen käsitteeseen: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus syntyy sitä kautta, että aineisto on kerätty huolellisesti ja asianmukaisesti eikä tutkimus palvele vain pientä ryhmää: tässä tutkimuksessa aineisto kerätään asiantuntijoilta noudattaen huolellista ja asianmukaista keräystapaa. Lisäksi tutkimuksen toivotaan palvelevan suomalaisia kaupallisia audioalan toimijoita. Luotettavuus pyritään rakentamaan perustelemalla selkeästi ja totuudenmukaisesti tutkijan valinnat ja toimimalla läpinäkyvästi: tutkija sitoutuu perustelemaan päätöksensä läpinäkyvästi ja kirjaamaan kaikki haastateltavien kommentit totuudenmukaisesti. Eettisyys, pyrkimys toimia oikein, haastateltavien kunnioittaminen sekä tietojen vastuullinen käsittely kulkevat ohjenuorana läpi koko tutkimuksen. (Puusa et al., 2020)

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen metodiksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelututkimus, joka mahdollistaa empiirisessä tutkimuksessa havaintojen tekemisen. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava ja usein miellyttävä metodi molemmille osapuolille. Tämän

tutkimuksen haastattelujen tavoitteena on tuottaa monipuolisia keskusteluja, joissa haastateltavalla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Hirsijärvi & Hurme (2022) ehdottavat, että haastateltavalle pyritään antamaan mahdollisuus tuoda esille mahdollisimman vapaasti omat näkemyksensä, jotta hän voi olla tutkimuksessa luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelututkimus mahdollistaa myös tutkijalle tietojen syventämisen ja lisäkysymyksien tekemisen. Tutkimuksen metodiksi tarkentui puolistrukturoitu teemahaastattelututkimus. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaisesti, mutta vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo paremmin haastateltavien äänen kuuluviin. Tutkimusongelman lähestyminen tiukkaan strukturoidulla kysymyslomakkeella saattaa ohjata liikaa haastatteluja ja vastaavasti korostaa tutkijan näkemystä. (Hyvärinen et al., 2017; Hirsijärvi & Hurme 2022)

Haastattelurungon suunnittelua ohjasi tutkimuksen viitekehys, joka on esitetty kuvassa 1. Tällä varmistettiin, että haastattelussa kysytään vain tutkimukselle relevanttia tietoa. Avoimien kysymysten suunnittelussa pyrittiin korostamaan sitä, että se antaisi haastateltavalle vapauden tulkinnoille sekä intuitiivisen ja kokemusperäisen tiedon luovuttamiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Hirsijärvi & Hurme 2022) ja tähän myös kehotettiin ennen haastatteluja. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Empiirisessä tutkimuksessa keskitytään konkreettiseen ja kerättyyn tutkimusaineistoon (Lähdesmäki et al., 2009). Haastattelututkimuksessa on hyväksyttävä, että aineisto on subjektiivista. Vastaukset syntyvät tutkijan ja haastateltavan välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja perustuvat haastateltavan tietoihin ja kokemuksiin. Totuutta käsitellään lähtökohtaisesti subjektiivisesti, ja hyväksytään, että ehdotonta totuutta ei ole olemassa. (Hirsijärvi & Hurme, 2022) Todennäköisimmin tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen ei ole yhtä oikeaa ja ehdotonta vastausta.

4.3 Haastateltavien valinta ja taustatiedot

Tutkimus vaatii onnistuakseen kattavan aineiston, ja tutkijan haasteeksi jää määritellä, millainen aineisto on kattava. Kattavuutta voidaan tarkastella aineiston rajaamisen, yleistämisen, kylläänytymisen sekä edustavuuden näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen otos on usein harkinnanvarainen, eli aineisto valitaan tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Otoskoon määrittelystä Guest et al. (2006) totesivat tutkimuksessaan, että metateemojen peruselementit ovat läsnä jo kuudessa haastattelussa ja kaksitoista ensimmäistä haastattelua oli riittävästi saturaation saavuttamiseksi.

Tämän jälkeen heidän havaintojensa mukaan aineistoissa tuli harvoin esiin uusia teemoja tai uutta tietoa.

Tässä tutkimuksessa haastatellaan 13 asiantuntijaa. Asiantuntijuus määrittyy toiminnasta ja vuorovaikutuksesta, esimerkiksi ammatillisten tehtävien tai institutionaalisen aseman kautta (Hyvärinen et al., 2017). Haastateltavia valittaessa otettiin huomioon, että valituilla henkilöllä on tietoa ja näkemyksiä, sekä omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, joilla voidaan vastata tutkimuskysymykseen tai sen osa-alueeseen. Asiantuntijahaastattelussa lähtökohtana on oletus, että haastateltavilla on tietoa tutkittavasta aiheesta (Hyvärinen et al., 2017). Haastateltavat löydettiin tutkijan omien ammatillisten verkostojen kautta. Jokainen haastateltava asiantuntija on kokenut omassa tehtävässään ja he edustavat laajaa, sekä erilasta osaamista, joista jokainen täydentää aihetta. Hirsijärvi & Hurme (2022) mukaan onnistuneessa tutkimuksessa onkin konvergenssia, eli yhden tai useamman tekijän sitoutumista, jotka täydentävät aihetta.

Haastateltavat on listattu taulukossa 7, jossa on esitetty heidän toimenkuvaansa liittyvä asiantuntemus sekä minkä alan yrityksessä hän toimii haastatteluhetkellä. Lähes kaikki vastaajat toimivat joko tiimin tai yrityksen johtajina, partnereina tai hallituksen jäseninä, ja olivat kokeneita asiantuntijoita. Heidän työkokemuksensa audiomedia-alalta oli keskimäärin 15 vuotta, pisimmän kokemuksen ollessa 38 vuotta. Vain kaksi haastatelluista oli työskennellyt alalla alle 10 vuotta.

Asiantuntemus, asema	**Yritys**
Myynti ja audiotuotteiden kaupallistaminen	Kaupallinen broadcaster
Digitaaliset audiotuotteet ja kaupallistaminen	Kaupallinen broadcaster
Audiobranding ja luovat ratkaisut	Kaupallinen broadcaster
Strategia ja yhteiskuntasuhteet	Kaupallinen broadcaster
Innovaatiot	Yleisradio
Testaaminen ja yhteistyöhankkeet	Yleisradio
AOD-sisällöt ja palvelut	Audio on demand -palvelu
Digitaaliset strategiat ja ohjelmallinen ostaminen	Mediatoimisto
Median ostaminen, asiakasvastaava	Mediatoimisto
Media-alan ja digitaalisen liiketoiminnan juridiikka	Toimialan katto-organisaatio
Toimitusjohtaja	Toimialan katto-organisaatio
Radion johtaja	Kansainvälinen katto-organisaatio
Markkinointi ja innovaatiot, audio ja radio	Kansainvälinen katto-organisaatio

Taulukko 7. tutkimuksen vastaajajoukko.

Haastateltavia siteerataan luvuissa 5 ja 6, missä heidät erotetaan tunnisteilla H1, H2, H3 jne. Anonymiteetin varmistamisen vuoksi näitä tunnisteita ei yhdistetä taulukon 7 tietoihin.

Jokainen haastateltava kontaktoitiin henkilökohtaisesti sähköpostilla huhtikuussa 2023. Viestissä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aiheesta ja kysyttiin kiinnostusta osallistua tutkimukseen, jonka jälkeen sovittiin aika videohaastattelulle. Jokainen asiantuntija, jota lähestyttiin, suostui haastatteluun. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 20.4.-16.5.2023. Ajan sopimisen jälkeen haastateltaville toimitettiin suostumuslomake (liite 2), jolla vahvistettiin osallistuminen tutkimukseen, kerrottiin tarkemmin aineiston keräämisestä, käsittelystä sekä tietosuojakäytänteistä, sekä pyydettiin suostumus henkilötietojen kerääminen tutkimusrekisteriin. Haastatteluun varattiin aikaa 1 tunti ja 30 minuuttia, jolla pyrittiin mahdollistamaan keskustelun syveneminen ilman kiirettä. Toteutuneiden haastattelujen kesto oli keskimäärin 1 tuntia 24 minuuttia. Tutkija tallensi Microsoft Teamsin välityksellä tehdyt videohaastattelut ja litteroi ne hyödyntäen Teamsin transkriptiotyökalua.

4.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysoinnin tavoitteena on luoda aineistoon selkeyttä ja tiivistää sitä, kadottamatta kuitenkaan informaatiota, mikä saattaa olla haasteellista (Eskola & Suoranta, 1998). Aineiston analysoinnissa auttoi tutkijan oma asiantuntemus, mutta hän pyrki käsittelemään aineistoa neutraalisti antamatta oman kokemuksensa vaikuttaa sen sisältöön.

Tutkija voi tulkita aineistoa ja tehdä johtopäätöksiä selventämällä ja tiivistämällä aineistoa. Prosessissa synteesi seuraa luokittelua. Analysoinnissa on tärkeää totuudenmukaisuus sekä läpinäkyvät ja perustellut päätökset, jotka myös lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen analyysissä pyrittiin dialogiseen tematisointiin, jossa teoreettinen ja metodologinen ajattelu, empiirinen aineisto, kontekstuaalinen tieto aiheesta, aiempi tutkimus sekä tutkijan oma ymmärrys käyvät vuoropuhelua tulkintoja ja analyysejä tehdessään. (Puusa et al., 2020) Kun otetaan huomioon aikaisemman tutkimuksen pirstaleisuus tutkimusongelmasta, empiirisen aineiston sisällöllinen monipuolisuus sekä tutkijan oman asiantuntemus tutkittavasta aiheesta, dialoginen temaattinen lähestymistapa soveltui erinomaisesti tähän tutkimukseen.

Tutkimuksessa toteutettiin 12 teemahaastattelua, joihin osallistui 13 asiantuntijaa. Haastatteluihin osallistui yksi henkilö kerrallaan, poikkeuksena yksi haastattelu, johon osallistui samanaikaisesti kaksi henkilöä samasta organisaatiosta. Yksi haastateltava sairastui, ja lopulta hän toimitti aikataulusyistä sähköpostitse haastattelua varten tekemänsä esityksen aikaisemmin lähetetyn kysymysrungon pohjalta. Hänelle olisi ollut mahdollista lähettää lisäkysymyksiä, mutta sille ei ollut tarvetta. Haastatteluissa käytetty kieli oli pääsääntöisesti suomi, lukuun ottamatta kahta kansainväliseen organisaation tehtyä haastattelua, jotka

toteutettiin englannin kielellä. Taltioitua haastatteluaineistoa syntyi yhteensä 15 tuntia 1 minuutti. Haastattelut kestivät keskimäärin 1 tuntia 24 minuuttia, pisimmän kesto oli 1 tuntia 49 minuuttia ja lyhyin 1 tunti 9 minuuttia. Taltioinnin ulkopuolelle jäi aika, joka käytettiin haastattelun alussa tervehdyksiin ja lyhyeen esittelyyn. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin Teamsin transkription avustuksella. Jokainen haastattelu vaati vielä manuaalisen tarkastuksen ja tekstin korjauksen, joka toteutettiin välittömästä haastatteluiden jälkeen, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008) suosittelevat.

Laadullista aineistoa syntyi runsaasti. Analysoimista varten aineisto oli muutettava jäsennettävämpään muotoon ja se tehtiin teemoittelemalla, joka käytännössä on aineiston luokittelemista tunnistettujen teemojen alle. Luokittelu toteutettiin teoriavetoisesti ja siinä hyödynnettiin teoriaosuudessa syntyneitä käsitteitä ja kategorioita. (Eskola & Suoranta, 1998; Juhila, 2021) Luokittelun ja kategorian runkona toimivat teoriasta tunnistetut käsitteet: Pääteemoina olivat ”Liiketoimintamallin elementti” sekä ”Ulkoinen tekijät” ja kategorioiden runkona toimi BMC-mallista (Osterwalder et al., 2010), valitut 5 elementtiä sekä Osterwalder et al:n (2005) listaus ulkoisista voimista. Tutkija lisäsi myös kategorian ”muu/luokittelu epäselvä”, johon siirrettiin teemat, jotka eivät selvästi kuuluneet minkään mainitun kategorian alle, tai olivat muuten epäselviä. Luokittelu toteutettiin Microsoft Excel -työkalulla. Aineiston analysoinnissa käytetyt luokitteluteemat ja -kategoriat on esitetty taulukossa 8.

Pääteema	**Liiketoimintamallin elementti**	**Ulkoiset tekijät**
Kategoriat	Arvolupaus	Kuluttajien tarpeet
	Asiakassegmentit	Teknologian kehitys
	Asiakassuhteet	Kilpailutekijät
	Kanavat	Yhteiskunnallinen ympäristö
	Tulomallit	Oikeudellinen ympäristö
	Muut/luokittelu epäselvä	Muut/luokittelu epäselvä

Taulukko 8. Aineiston luokittelussa käytetyt teemat ja kategoriat.

Ensivaikutelma aineistosta syntyi jo haastatteluiden aikana. Analyysissa aineistoa tarkasteltiin ensin kokonaisuutena ja sen jälkeen jokaista haastattelua erikseen. Itse luokittelu toteutettiin haastattelu kerrallaan. Vaikka litteroinnista oli apua, tutkija koki hyödyllisemmäksi tehdä luokittelun haastattelutallenteita kuuntelemalla.

Huomioitavaa on, että haasteltavilta ei lähtökohtaisesti kysytty suoraan analyysin luokittelussa käytetyistä teemoista tai kategorioista tai varsinaisesti liiketoimintamallista. Heitä pyydettiin kuvailemaan nykypäivän audiomediamarkkinoita Suomessa ja siinä viime aikoina tapahtuneita muutoksia, sekä miten he näkevät audiomediamarkkinoiden muuttuvan tulevaisuudessa. Heiltä kysyttiin myös, millaisten tekijöiden he näkevät vaikuttavan toimialaan

ja miltä tulevaisuus heidän mielestänsä näyttää. Keskustelua muutoksesta ja tulevaisuudesta johti haasteltavan omat näkemykset, tutkija saattoi esittää lisäkysymyksiä ja ohjata miettimään tulomalleja tai tulevaisuuden teknologiaa. Haastateltavalle annettiin runsaasti liikkumatilaa, kuten teemahaastattelussa on tapana, eikä edes tulevaisuuden ulottuvuutta määritelty tarkasti.

4.5 Luotettavuus ja eettisyys

Jo tätä tutkimusta suunniteltaessa pyrittiin huomioimaan mahdollisimman hyvin tutkimuksen luotettavuus, kuten luvussa 4.1 luvussa esitettiin. Luotettavuudella on merkittävä rooli tutkimuksen uskottavuuden takaamiseksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Usein tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaanko sitä ilmiötä, mitä oli luvattu. Reliabiliteetilla viitataan enemmän luotettavuuteen näkökulmasta, onko tutkimuksen tulokset toistettavissa. Nämä käsitteet sopivat paremmin kvantitatiivisten tutkimuksien arviointiin. Erityisesti reliabiliteetti soveltuu huonosti tämän kaltaisen kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin, koska jokaisen haastatellun asiantuntijan käyttäytyminen oli sidottu heidän omaan kontekstiinsa, eikä voida olettaa, että toinen tutkija pystyisi haastatteluin saamaan täysin samat tulokset (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa et al., 2020).

Vaikka tutkimuksen luotettavuuden muodostaa lopulta kokonaisuus, tutkimuksen koherenssi, Tuomi & Sarajärvi (2018) listasivat tekijöitä, jotka ”loistavasti täyttämällä”, mutta myös huomioimalla niiden suhde toisiinsa, voidaan luotettavuutta arvioida. Tässä tutkimuksessa nämä tekijät on huomioitu seuraavasti: tutkimuksessa on esitetty selkeästi, mitä siinä on tarkoitus tutkia ja miksi. Tutkija on sitoutunut tutkimuksen tekemiseen ja esittää selkeästi omat ajatuksensa ja pohdintansa erillään teoriasta ja aineistoista. Tosin tässä on todettava, että tutkijalla on itsellään myös laaja asiantuntemus kaupalliselta audiomedia-alalta, jonka takia hänen on välillä täytynyt pinnistellä pysyäkseen objektiivisessa tutkijan roolissa. Oman ammatillisen taustansa takia tutkija on tunnistanut tutkimusongelman merkityksen ja ajankohtaisuuden, joihin haastateltavat ovat yhtyneet. Aineiston keruu suunniteltiin ja toteutettiin parhaalla mahdollisella tavalla tutkimusongelma sekä haastateltavat huomioiden. Esimerkiksi haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa ja ne toteutettiin riittävän ajoissa. Lisäksi haastateltavat olivat tottuneet työskentelemään digitaalisesti etäyhteyksillä ja kokivat hyvin luontevaksi keskustelun videon välityksellä, mikä mahdollisti luotettavan tiedonkeruun ja täydellisen tiedon tallentamisen. Tiedonantajat eli haastateltavat valittiin heidän ammatillisen asiantuntemuksensa perusteella, jotta he edustaisivat monenlaisia osaamisia ja näkökulmia,

joiden avulla tutkimusongelmaa voidaan käsitellä perusteellisemmin. Vastaavasti olisi voitu esimerkiksi haastatella vain kaupallisia radioalan toimijoita, mikä olisi tarjonnut kapeamman näkökulman tutkimusongelmaan. Haastateltaville ei tarjottu mahdollisuutta lukea tutkimusta ennen sen julkaisua tai muuttaa kommenttejaan. Toisaalta se ei olisi ollut välttämätöntä, koska tulokset on esitetty anonyymeina. Lisäksi haastatteluissa vältettiin paljastamasta liikesalaisuuksia tai muita sellaisia tietoja, joita ei saisi tässä julkaista. Tutkimuksen raportoinnissa ja analysoinnissa on myös kiinnitetty huomiota luotettavuuteen. Lukijoille on pyritty kertomaan selkeästi, miten aineisto on koottu ja käsitelty. Aineisto kirjattiin, kuten ne esitettiin. Sitaateista korjattiin joitain puhekielen käytänteitä ja täytesanoja poistettiin. Englanninkieliset sitaatit käännettiin suomeksi. Tutkimuksen tallenteet säilytetään kuusi kuukautta tutkimuksen valmistumisen jälkeen, joten niistä on mahdollista tarkistaa tietoja vielä tutkimuksen valmistuttua, mikä osaltaan lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

Luotettava tutkimus pyrkii olemaan myös eettisesti korkeatasoinen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Puusa et al:n (2020) ohjeen mukaisesti eettisyys toimii ohjenuorana läpi koko tutkimuksen: tutkija noudattaa eettisiä periaatteita ja toimii niin, että tämäkin tutkimus voisi toimia ohjenuorana mille tahansa toiselle tutkimukselle. Lisäksi tutkimuksen ei tule aiheuttaa minkäänlaista haittaa sen kohteena oleville tahoille.

Tutkimuksen onnistumiseen ja luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi sen aineisto. Ei ole yhtä ainoaa vastausta, milloin tutkimuksen aineisto on kattava, vaan erityisesti laadullisessa tutkimuksessa aineiston kattavuus on harkinnanvaraista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkija asetti tässä tavoitteeksi laaja-alaisen asiantuntemuksen tutkimusongelmaan nähden ja tutkimukseen valikoitui lopulta 13 haastateltavaa, joista jokainen asiantuntija edusti omaa osaamistaan ja ammatillista kokemustaan. Kokemusta haastateltavilla oli paljon ja haastatteluissa ilmeni, että heidän työkokemuksensa media-alalla vaihteli 2–38 vuoden välillä keskimäärin sen ollessa 15 vuotta. Vain kahdella haastateltavista oli alle 10 vuoden työkokemus alalta. Tutkija pelkäsi hieman ennakkoon, saavutetaanko tällä otoksella saturaatiota, eli alkavatko tulokset lainkaan toistaa itseään, mutta pelko oli aiheeton. Vaikka lopulta jostain yksityiskohdista haastateltavat olivat jopa täysin eri mieltä, alkoivat metateemojen peruselementit toistua hyvin pian ja haastatteluiden voitiin todeta saavuttaneen riittävän saturaation. Tosin tutkijan iloksi vielä viimeinenkin haastateltava onnistui tuomaan uusia yksityiskohtia ja näkökulmia tutkimusongelman pohdintaan. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, mitä tutkija jättää kertomatta. Tässä tutkimuksessa aineistoa syntyi runsaasti. Kaiken aineiston täydellinen esittely olisi mahdotonta tälle tutkimukselle annettujen rajojen puitteissa. Tuloksissa pyritään esittämään kaikki tätä tutkimusta varten kerätyn empiirisen aineiston yleisimmät ja merkittävimmät havainnot.

5 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimusta varten kerätyn empiirisen aineiston pohjalta keskeisimmät havainnot. Luvussa keskitytään tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin tuloksiin ja ne esitetään teemoittain ja kategorioittain, jotka on kuvattu luvun 4.4 taulukossa 8. Ensin käydään läpi ulkoiset tekijät, joita asian ymmärrettävyyden takia kuvaillaan laajemmin. Tämän jälkeen esitetään aineiston pohjalta tunnistetut liiketoimintamallin elementit, jotka ovat Business Canvas -mallin (Osterwalder et al., 2010) mukaisesti pyritty kiteyttämään yksinkertaisiksi, merkityksellisiksi ja intuitiivisesti ymmärrettäväksi ”tauluksi” (taulukko 9). Luvussa 6 pohditaan syvemmin tulevaisuuden ulkoisten tekijöiden vaikutuksia näihin elementteihin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ovat kaupallisen audiomedian liiketoimintamallit tulevaisuudessa, millaisia elementtejä ne sisältävät ja millaiset ulkoiset muutosvoimat vaikuttavat kaupallisen audiomedian liiketoimintamalleihin sekä sen elementteihin.

Tutkimuksessa mukana olleiden haastateltavat kuvailevat tulevaisuuden arviointia haasteelliseksi. Joidenkin mukaan se on jopa mahdotonta. Erityisesti nopean AI:n ja teknologian kehityksen takia jo vuoden päähän ennustaminen saattaa olla vaikeaa, saati sitä pidemmälle.

”On hauskaa aina katsoa 10 vuotta taaksepäin, se 2013 kuinka paljon asioita on muuttunut. Eikä me oltaisi silloin, mä en ainakaan olisi osannut, ennustaa sitä, missä me ollaan nytten, niin en kyllä 10 vuoden päähän osaa sanoa yhtään mitään.” (H10)

Kaikki haastateltavat kuitenkin kuvailivat viime vuosien kehitystä ja kehitykseen vaikuttaneita tekijöitä. He myös kertoivat, miten uskovat audiomedian muuttuvan. Kaikki näkivät merkittävää muutosta. Suurinta erimielisyyttä on siitä, kuinka nopeasti tai millä aikavälillä muutokset tapahtuvat.

Audiomediamarkkinan nykytila

Jokainen haastattelu aloitettiin keskustelemalla audiomedianmarkkinan nykytilasta. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että audiomediamarkkinat elävät vahvaa muutosta. Audiomediakentässä radiolla on ollut ja on vielä tänä päivänäkin merkittävä rooli niin kuuntelun kuin mainosmyynnin näkökulmasta. Lisäksi radiolla nähdään olleen vuosikausia FM-toimiluvan turvaama ja säätelemä toimintaympäristö sekä käytännössä yksinoikeus äänimainontaan. Tilannetta kuvailtiin seuraavasti:

”*Aikaisemmin meillä oli tämmöinen niin kuin suljettu radiolammikko, missä me (broadcasterit) saatiin aika vapaasti operoida ja siihen meidän kilpailukentälle pystyi tulemaan vain ne, jotka sai* (FM) *luvan toimilupakauden ajaksi. Ne toimiluvat, kun oli jaettu, niin sen jälkeen saatiin aika rauhassa pelata siinä omassa pienessä lammikossa. Ja koska kilpailijoiden määrä oli hyvin rajattu, oli kilpailutilanne hyvin vakaa, koska ne toimiluvat tulee tietyksi ajaksi… Se teki sitten toiminnasta ja bisneksen tekemisestä huomattavasti helpompaa kuin mikä on tilanne nyt. Nyt me ei olla enää todellakaan missään suljetussa radiolammikossa. Me ollaan semmoisella valtamerellä, joka ulottuu globaalisti koko maailman ympäri*.” (H13)

Digitalisaation aiheuttama mediakulutuksen muutos ja pirstaloituminen ovat vaikuttaneet niin kuunteluun kuin mediayhtiöihin. Kanavakohtaisten yleisöjen pienentyessä taloudelliset paineet ovat osaltaan johtaneet radioyhtiöiden konsolidoitumiseen. Vastaavaa ilmiötä on tapahtunut muillakin markkinoilla, esimerkiksi Iso-Britanniassa noin 10 vuotta ennen Suomea. Konsolidoitumisessa nähdään myös paljon positiivista: suurimmat radioyhtiöt ovat pystyneet investoimaan kehitykseen, niistä on tullut kilpailukykyisempiä mediakentässä ja toimiala sekä radiomainonnan ostaminen/myyminen ovat kehittyneet. Radiosta on tullut suurille mainostajille relevantimpi, kun radio on kyennyt tarjoamaan suurempia peittoja. Ostaminen on myös helpottunut: aikaisemman spottikaupan on korvannut valtakunnallisessa mainosmyynnissä RBS-ostaminen, jossa käytännössä ostetaan kontakteja koko yhtiön audiotuotteista eikä vain yksittäistä asemabrändiä. Isommilla yhtiöillä on ollut myös resursseja investoida myös digitaalisuuteen.

Digitalisaatio on tuonut mukanaan sähköisen liiketoiminnan. Databisneksessä audiomedian nähdään olevan hieman jäljessä muuta mediamarkkinaa; yhtiöt tarjoavat monipuolisesti sisältöä digitaalisilla alustoilla, mutta digitaalisen mainonnan osuus mediamyynnistä on vielä pientä, muutamia prosentteja. Digitaalista audiomainontaa on mahdollista ostaa ohjelmallisesti muun muassa Bauer Median digitaalisesta audioverkostosta ja Spotifyltä. Muuten sitä tarjotaan ”bundlena” niputettuna mukaan radiokampanjaan tai suoraostoina. Digitaalinen audio saa mainonnan ostajilta kiitosta vaikuttavuuden vuoksi, mutta myös palautetta kalliista kontaktihinnasta verrattaessa radiomainontaan. Hintaa perustellaan paremmalla vaikuttavuudella sekä digimedian yleisellä hintatasolla.

Kuuntelun muutoksen nähdään alkaneen jo kymmenen vuotta sitten digitalisaation myötä, mutta useimpien vastaajien mukaan merkittävin, jopa vallankumouksellisin muutos on tapahtunut vuonna 2018 podcastien tullessa markkinoille. Podcastit ovat mahdollistaneet sen, että kuka tahansa voi olla sisällöntuottaja. Podcastien ansiosta kuunneltavan puhesisällön määrä on kasvanut räjähdysmäisesti, mikä on tuonut mukanaan löydettävyyden haasteen. Toimialan asiantuntijat näkevät podcast-markkinoiden maturisoituvan hiljalleen

ja esimerkiksi useat suositut vaikuttajien podcastit löytyvät jatkossa yhä kasvavissa määrin tilaajamaksullisista podcast-palveluista eikä enää mainosrahoitteisista palveluista. Podcastien kaupallistaminen nähdään haasteellisena. Uusien maksullisten audiopalveluiden tilaajapalvelut ovat kasvussa, mutta ne tavoittavat vielä vain muutamia prosentteja väestöstä. Myös broadcaster-yhtiöt tarjoavat tilausmaksullisia palveluita, mutta mainosrahoitteisuus nähdään audiomedialle ensisijaisena tulomallina.

Mainosmediana radion vahvuus on edelleen massoissa ja yhtiöiden liiketoiminta perustuu suuren kontaktimäärään (kuuntelijoihin). Kuuntelun laskiessa kaupallisten radioyhtiöiden myytävä mainosinventaari pienenee. Kuluttajien uskotaan haluavan enemmän personoitua sisältöä.

”Lineaarisen radion kuuntelu laskee koko ajan ja me nähdään siinä se, että entistä enemmän ihmiset kuluttaa tai tarjonta on lisääntynyt, mikä mahdollistaa sen, että he voi kuluttaa yksilöllisemmin räätälöidympää sisältöä. Mistä tullaan siihen, että enää ei vastaa se semmoinen sulle valmiiksi paketoitu lineaarinen sisältö siihen tarpeeseen. Muutos näkyy siinä, että myytävä mainosinventaari lineaarisessa radiotoiminnassa vähenee ja on vähentynyt koko ajan, mikä koko ajan kasvamassa määrin lisää paineita sille, että mistä broadcasterit löytävät sitä mainosinventaario korvaamaan sitä gappia (kuilua) *mikä siellä on.”* (H13)

Audion monimuotoisuus koetaan myös vahvuutena.

” Laitteiden ja toimijoiden määrän lisääntyminen on ehdottomasti positiivinen asia. Se on lisännyt käyttömahdollisuuksia, mikä on myönteistä, ja lisännyt myös sisällön määrää. Meillä on tietenkin puhuttua sisältöä, äänikirjoja, podcasteja ja uusia formaatteja, lyhyitä ja pitkiä, kaikkea suorana tai tilauksesta. Sit kuuluvuus on parempi, koska DAB:n ja internetin ansiosta audio on periaatteessa paljon helpommin saatavilla." (H5)

Kansainvälisessä tarkastelussa audiomarkkinan koetaan kasvavan ja useassa maassa audion kokonaistavoittavuus onkin kasvanut. Tavoittavuus muodostuu aikaisempaa pienemmistä puroista sisältäen muun muassa niche-kohderyhmille suunnattuja digitaalisia radiokanavia. Perinteiset yhtiöt tasapainottelevatkin nyt analogisen ja digitaalisen liiketoiminnan välillä.

”Isoin osa liiketoimintaa pyörii sen FM-radion ympärillä ja kyllähän siellä nähdään, että se on yhä vanhempaa porukkaa ja sinne on vaikea saada sitä nuorisoa. Nyt broadcasterit tekee niin paljon duunia sen eteen, että saadaan se nuoriso innostumaan ja menemään sinne digitaalisiin medioihin.” (H2)

5.1 Ulkoiset tekijät

Keskeisimmät haastatteluissa nousseet ulkoiset muutosvoimat audiomediayhtiöiden liiketoiminnan kehittämiselle ovat kuluttajakäyttäytymisen muutos ja kilpailun muuttuminen globaaliksi, jotka ovat molemmat seurausta digitalisaatiosta. Teknologialla on huomattava rooli yhtiöiden kilpailukyvyn säilyttämisessä. Eniten havaintoja aineistossa esiintyy teknologian kehityksestä ja kuluttajien muuttuvista tarpeista.

Tässä luvussa esitellään empiirisen aineiston pohjalta tunnistettuja liiketoimintamalliin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, jotka on luokiteltu Osterwald et al. (2005) jaottelun mukaan. Näitä ovat teknologian kehitys, kuluttajien tarpeet, kilpailu, yhteiskunnallinen ja oikeudellinen ympäristö (taulukko 8). Luvussa keskitytään keskeisimpiin havaintoihin. Havainnot on esitetty laajemmin tiivistetysti taulukkoina liitteessä 3.

5.1.1 Teknologian kehitys

Teknologian kehityksen keskeisimmäksi tekijäksi haastatteluissa nousee tekoäly eli AI, joka tulee väistämättä vaikuttamaan audiomediaan monipuolisesti ja ”*läpileikkaamaan vahvasti*” (H7) koko toimialan. Sen nähdään muun muassa moninaistavan sisältöä, auttavan mainonnan tuotannossa ja tuovan kokonaan uusia mainosmuotoja, parantavan löydettävyyttä, mutta toisaalta se tulee myös lisäämään kilpailua. AI:n uskotaan muuttavan prosesseja, tehostavan toimintoja ja tuovan kustannussäästöjä, mutta sen hyödyntäminen vaatii yhtiöiltä investointeja ja osaamista. On kuitenkin tärkeää olla mukana tekoälyn kehittämisessä, sillä jos ei olla mukana, kilpailijat menevät ohi kehityksessä.

Tekoäly ja koneääni

Sisällöntuottamisessa AI:lla tulee olemaan merkittävä rooli, mutta se ei korvaa journalisteja. Yhtä lailla mainonnan luovassa suunnittelussa käytetään AI:ta apuna jo tänä päivänä, mutta ihminen vastaa edelleen lopputuloksesta.

”AI ei tule olemaan pelkkä työkalu, se ei tule olemaan mikään sellainen word tai microsoft office tyylinen työkalupaketti, jolla toimittajat tekevät töitä, vaan se tulee olemaan uusi linkki journalismin tuottamisessa kaikissa formaateissa, myös audiossa. Se tulee olemaan työkaveri journalisteille, eikä se tule korvaamaan niitä.” (H4)

Toisaalta tekoäly ja koneääni saattavat toimia tulevaisuudessa juontopareina.

”Juontajien skinnaaminen (äänen ja puhetyylin kopioiminen) *tai ihan synteettiset juontajat tällaisten bioihmisten pareina on ihan tällainen lähivuosien skenaario, mikä on tulossa ja siitä ehkä se tuleekin se, että se on linkki journalismissa tällainen uusi steppi.”* (H7)

Sisältöjen tuottamisen apuna tekoälyllä nähdään olevan merkittävä rooli, mutta erityisesti sisältöjen kääntämisessä sen rooli tulee olemaan huomattava. AI tulee mahdollistamaan tekstien kääntämisen eri kielille tai vaikka murteille, ja sen avulla sisällöntuottajat pystyvät lisäämään median sisällön moninaisuutta ja saavutettavuutta. Tekoäly mahdollistaa myös suomalaisten sisältöjen, esimerkiksi podcastien, kääntämisen ja kansainvälisen jakelun. Toisaalta tämä voi lisätä kilpailua, kun kansainväliset toimijat pystyvät helposti tuottamaan myös suomenkielistä sisältöä.

”Kieli suojaa meitä tosi pitkälle kilpailulta, mutta tekoälyn kehittymisen myötä, se kilpailu voi itse asiassa olla paljon tiukempaa… kaikki maailman audiosisällöt olisi vaikka tekoälyn kääntämänä ja sujuvasti lukemana sun käytössä, niin totta kai se vaikuttaa sitten siinä kohtaa, että sä voitkin kuunnella tavallaan mitä vaan suomen kielellä” (H2)

AI:n mahdollistamilla koneäänillä on tulevaisuudessa lukuisia käyttökohteita. Suomenkielinen puhesynteesi on jo kohtalaisen hyvin kehittynyt ja ensimmäiset puhesynteesin tekemät audiomainokset tulevat mediaan pian. Aluksi ne ovat todennäköisemmin yksinkertaisia ”rivi-ilmoituksia". Parhaimmat koneäänet ovat vielä tänä päivänä henkilöiltä kopioituja ääniä ja niiden määrä tulee kasvamaan ”speakeripankkien” myötä. Äänisynteesi mahdollistaa tekstin tuottamisen puheeksi ja kirjoitettujen artikkelien saatavuus audiomuotona tulee yleistymään. Tämä tulee vastaavasti tarjoamaan lisää sisältöä ja mainospaikkoja audiomedialle.

Tekoälyn uskotaan olevan ratkaiseva tekijä erityisesti sisältöjen löydettävyydessä ja personoinnissa. AI tulee auttamaan hyperpersonoinnissa siten, että kuulija voi valita jopa murteen tai mieleisensä äänen. AI:n odotetaan erityisesti tuntevan kuulijan mieltymykset niin hyvin, että se osaa tarjota juuri oikeanlaista sisältöä, jopa oikeaan hetkeen.

”Tää menee siihen personoituun tarjontaan… entistä enemmän tekoäly tietää sun puolesta, mitä sä haluat. Mut se mulle tarjottu on ihan erilaista kuin sulle.” (H13)

Jo tällä hetkellä ohjelmien sisällöistä tunnistetaan avainsanoja, joiden avulla pyritään suosittelemaan kuulijoille uutta sisältöä.

”Me transkriptiotaan meidän ohjelmien jaksot ja haetaan sitten vastaavuutta tekoälyn avulla toisiin jaksoihin, että onko siellä sanoja teemoja, jotka toistuvat ja voisiko tämä sisältö näin ollen kiinnostaa ihmistä, joita on kiinnostanut toisinto, jossa puhutaan tästä samasta aiheesta.” (H10)

Audiomedian löydettävyys hakukoneissa on heikkoa. Google tunnistaa käytännössä esittelytekstistä sisältöä ja hakuihin nousee harvoin podcasteja tai muuta audiosisältöä. Kun koneäly alkaa tunnistamaan audiosisältöjä automaattisesti, niiden löydettävyys paranee hakukoneissa merkittävästi.

”Hakukonelöydettävyys tai se hakukonekaltaisuus ja audiosisällöt. Koska ihmiset hakee niitä monesti myös sen genren tai sen substanssin tai sen aihealueen mukaan niin se hakukonelöydettävyys ei ole hirveän hyvää vielä audiossa. Mä uskon, että se on semmoinen asia, mikä tulee kehittymään tulevaisuudessa, että sun on entistä helpompi löytää sun haluamaan kontekstiin liittyen (audio) sisältöä ja sitten sä haet googlaat sitä yksi kontekstia sä saatat kuunnella niinku siitä aiheesta useampia sisältöjä.” (H1)

Ja tulevaisuuden haut tulevat suuressa määrin olemaan ääniohjattuja.

Älykaiuttimet ja ääniohjaus

Harva haastateltavista uskoi älykaiuttimien laitteena itsessään muuttavan audiomediamarkkinoita Suomessa. Ennemminkin arvioidaan tulevaisuudessa ääniohjauksen ja älykkyyden olevan osa kiinteä osa käyttämiämme laitteita.

”*Tuleeko älykaiutin sellaisenaan, kuin mitä se on nyt vaikka jenkkimarkkinoilla ja tuolla muualla, että me ruvetaan ostamaan niitä niin kun älykaiuttimien. Mä näen asian itse asiassa enemmänkin niin, että se luontaisin tapa on se että se on integroitu meillä niihin laitteisiin, mitä me ollaan totuttu käyttämään. Kun sä ostat hyvät kuulokkeet niissä on jo integroituna se älykaiutin sisällä.”* (H8)

Vaikka älykaiuttimet ovat herättäneet suurta kiinnostusta tulleessaan markkinoille, on maissa, joissa niitä on ollut pidempään saatavilla, jo nähty myynnin tasaantumista.

"Alussa, kun ne (älykaiuttimet) *tuli markkinoille, se oli valtava juttu, se oli sellainen buumi, niitä ostettiin tosi paljon. Mutta sitten kaikki ne, jotka halusivat sellaisen, hankkivat älykaiuttimen, ja sen jälkeen niiden määrä on pysynyt suhteellisen tasaisena. Joten se ei oikeastaan nouse eksponentiaalisesti."* (H5)

Pitkällä aikajänteellä kanssakäyminen laitteiden kanssa tulee muuttumaan puheen tasolle. Kehittynyt ääniohjaus vastaavasti avaa audiomedialle esimerkiksi uusia mainonnan muotoja, muun muassa puhutun, interaktiivisen mainoksen. Näitä on kokeiltu jo älykaiutinmarkkinoilla.

” Siinä saattaa tapahtua yllättäväkin piikki jossain vaiheessa, että kuinka arkiseksi tällainen puhekautta tietokoneen kanssa kommunikointi saattaa käydä ja se avaa ihan uudenlaisia, ennalta-arvaamattomia tapoja mainostajille myös päästä osaksi sitä audiovirtaa.” (H3)

"Sit voidaan tehdä vuorovaikutteista mainontaa, joka on tosi kiinnostavaa, koska sen avulla voidaan saada aikaan attribuutiota. Tai voi seurata sitoutumista..... Esimerkiksi jos mainostajalla on suklaapatukka ja sitten kysyt ja kuulija sanoo, että lähetä minulle näyte, Se (älykaiutin) on kuin yritys, jonka kanssa teet töitä. Voit kuulla mainoksen ja sitten voit olla vuorovaikutuksessa sen kanssa. Voit sanoa, lähetä minulle kuponkeja, lähetä minulle jotain tai kerro minulle lisää. Joten nämä asiat avaavat mielestäni oven uusille vuorovaikutteisille muodoille, ja sama pätee myös mobiilissa. Itse asiassa voit tehdä samanlaisia asioita mobiilivirroissa." (H5)

Ääniohjaus tulee paranemaan ja yleistymään myös mobiililaitteissa tai jopa kaikissa digilaitteissa. Ääniohjaus yhdessä tekoälyn kanssa muuttavat audiomedian ”*shoppable mediaksi*” (H12), mikä mahdollistaa mainostajille täysin uudenlaisen kanavan, kun kuluttajat voivat esimerkiksi tehdä ostoksia, tilata näytteitä tai alekuponkeja tai pyytää lisätietoja välittömästi mainoksen yhteydessä.

Ohjelmallisen ostamisen järjestelmät

Ohjelmallisen ostamisen osalta audiomainonnan koetaan olevan muuta digimainontaa jäljessä, mutta tämän uskotaan muuttuvan tulevaisuudessa. Ohjelmallisella ostamisella tarkoitetaan digitaalisen mainostilan ostamista ja myymistä automatisoidusti siihen tarkoitettujen ohjelmien avulla. Mainontaa voidaan kohdentaa halutuille kohderyhmille. Tällä hetkellä järjestelmät on kehitetty enemmän display- ja videomainontaan sopiviksi. Näitä visuaalisia mainoksia voidaan mitata ja optimoida välittömän konversion perusteella, esimerkiksi klikkauksien avulla. Audiomainonnan parametrit ovat kuitenkin erilaiset, koska ne eivät ohjaa välittömästi eteenpäin, eivätkä järjestelmät vielä tue niiden kaupankäyntiä parhaalla mahdollisella tavalla. Ne tulevat kehittymään digitaalisen audiomainonnan määrän lisääntyessä. Toisaalta niiden kehitys on riippuvainen järjestelmien omistajista, joihin kuuluu kansainvälisiä alustajättejä, joiden prioriteettina audiomedia ei vielä ole.

”Järjestelmien täytyy vielä kehittyä, nää on moninaisia. On jenkkijärjestelmiä, sit näitä yleisimpiä kuten Xander, niin ne integraatiot niiden ja sitten näihin puhtaasti audion keskittyvien järjestelmien välillä ei ole vielä niin pitkällä, että se ostaminen on mahdollista ja se toimii hyvin. Mainonnalla saadaan korkeita ROIta aikaiseksi jo, mutta jotta sitten kaikki nippeli nappeli ja semmoiset kohdentamisjutut ja tämmöiset toimisi ja oman datan käyttö.

Tämmöiset asiat vaatii sitä, että se menee vielä vähän eteenpäin ja myös ne ostojärjestelmät kehittyy." (H1)

Vaikka tekoäly on jo osa ohjelmallista ostamista ja se tulee auttamaan ohjelmallisen ostamisen kehityksessä, uskotaan kuitenkin ihmisellä olevan vielä vuosien ajan rooli ohjelmallisessa ostamisessa.

"Ohjelmallisen ostajat on ihmisiä. Siellä se tekoäly ei tule korvaa sitä ihmistä. Päinvastoin sille saattaa lisääntyä ne järjestelmät ainakin hetkellisesti, koska nyt tällä hetkellä jo ohjelmallinen ostaja käyttää keskimäärin varmaan 8–10 eri järjestelmää." (H3)

Muut tekijät

Teknologian kehitys kokonaisuudessaan muokkaa merkittävästi audiomedian tulevaisuutta ja toimijoille se voi olla kilpailuetu, mahdollisuus erottautua. Kuluttaja ei mieti teknologiaa palvelun taustalla vaan sitä, millainen hänen oma käyttökokemuksensa on.

"Kehitetään teknologiaa siten, että meillä on tarjota kuluttajalle sellaisia ominaisuuksia mitä muilla ei ole ja sellainen kokemus mitä muilla ei ole, että me nähdään se vahvana kilpailuvalttina. Loppupeleissä ihmistä ei hirveästi kiinnosta se brändi (esim. Spotify), *vaan niitä kiinnostaa ne sisällöt… Se suurin kilpailuetu on varmaan tai on siis ilman muuta sisällöt ja on varmaan kaikilla muillakin varmasti jatkossakin on, mutta jos meillä on tarjota sellainen käyttäjäkokemus, jossa on niin makeita, käyttöä helpottavia juttuja niin me nähdään siinä tietenkin valtava kilpailuetu suhteessa noihin muihin toimijoihin. "* (H10)

Lähivuosina audiomainontaa ja kuuntelukokemusta tulee muokkaamaan immersiivisyys, jossa pyritään luomaan kuulijalle entistä realistisempi audiokokemus. Siinä hyödynnetään nykyaikaisten audiolaitteiden ja kuulokkeiden 3D-ääniominaisuuksia ja luodaan äänimaisema, joka ympäröi kuulijan.

"Immersiivisyys on yksi asia mikä tulee niin kun muuttamaan tätä. Ja mä oon hirveän iloinen siitä, jotenkin siitä immersiivisyys siitä, että sen sijaan me soitetaan ihmisille mainoksia, niin me otetaankin heidät osaksi mainosta ja jo pelkästään toi ajatus pakottaa sen luovan ihmisen miettimään sen mainoksen uusiksi, että ennen sä et niinku huuda sille vaan kuulija onkin siellä sun mainoksessa sisällä. Mihin ja minkälaiseen paikkaan me se laitetaan, mitä me halutaan että se kokee siellä paikassa…. Se ehkä tulee olemaan yksi isoimpia draivereita myöskin siihen, että se audionmainonta tulee jossain määrin muuttumaan." (H2)

Web 3.0:n, lohkoketjun sekä metaversumin tuomat muutokset audiomediaan nähdään vielä hyvin epämääräisinä, erityisesti kun kevään aikana (2023) useampikin iso toimija on

ilmoittanut luopuvansa metaversumi-kehityshankkeista. Virtuaalimaailmoissa, kuten peleissä, tulee olemaan ääntä, ja sen hyödyntämistä ja kaupallistamista alan toimijoiden tulee seurata.

Useissa keskusteluissa nousee esille pohdinta tekijänoikeuksista ja alkuperän varmistamista koskien muun muassa koneääntä. Alkuperän varmistaminen on pohja luotettavuudelle. Miten äänen omistaja varmistaa sen luotettavan käytön ja oikeutensa? Voivatko kuluttajat olla varmoja siitä, että heidän kuulemansa ääni on aito tai luvallinen? Lohkoketjumalli saattaa auttaa ratkaisemaan näitä haasteita, jos se toteutuu sellaisenaan kuin on ennakoitu.

Useat haastateltavat mainitsevat, että tulevaisuudessa tulee todennäköisemmin sellaisia innovaatioita, joita ei vielä pystytä edes kuvittelemaan, ja nämä innovaatiot tulevat yllättäen disruptoimaan koko markkinat. Esimerkkinä mainitaan TikTokin vaikutus sosiaalisen median äänen käyttöön. Ennen TikTokia sosiaalisessa mediassa käytettiin hyvin vähän ääntä ja nyt kaikissa videoissa ja jopa still-kuvissa tulee olla ääni. Toisena esimerkkinä mainitaan hyvin lyhyen pyrähdyksen markkinoille tehnyt sosiaalisen median sovellus Musical.ly, johon haastateltava H11 kertoi jopa ostaneen mediamainosaikaa.

5.1.2 Kuluttajien ja mainostajien tarpeet

Kaupallisella audiomedialla on kaksi merkittävää kohderyhmää: kuluttajat ja mainostajat, joiden tarpeet ovat keskenään hyvin erilaiset. Seuraavassa käsitellään molempien muuttuvia tarpeita erikseen.

Kuluttajat

Haastateltavat ovat kaikista epävarmimpia audiomedian kuuntelijoiden eli loppukuluttajien tulevaisuuden tarpeista ja muutoksesta. Aineiston perusteella tunnistetaan, että muutos on merkittävä: mediakulutus on pirstaloitunut ja kuluttajien tottumukset ovat muuttumassa. Useimmat näkevät, että kuluttajat haluavat helppoutta sekä enemmän räätälöityä ja personoitua sisältöä. Suurin osa haastateltavista uskoo, että audiomedian kulutus tulee monipuolistumaan ja kasvamaan tulevaisuudessa.

Lineaarisen radion kuuntelu on laskussa ja kaikki vastaajat näkevät laskun jatkuvan, osa hyvin hitaana ja osa uskoo laskun kiihtyvän. Erityisen haasteelliseksi koetaan nuorempien ikäryhmien tavoittaminen. Useat haastateltavat mainitsevat Z-sukupolven, joita ovat 1990-

luvun puolivälin ja 2010-luvun välisenä aikana syntyneet ihmiset, jotka ovat kasvaneet globaalissa, teknologiapainotteisessa maailmassa (Niemczynowicz et al., 2023).

”Gen. Z puolella me myöskin tunnistetaan se, että ne haluaa hyperräätälöityä sisältöä, joka on niin kun heille heidän makuunsa ja he haluavat olla vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus ei ole sitä, että radion voi soittaa ja jutella sen juontajan kanssa, vaan että heillä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa siihen sisältöön. Niin sitten tavallaan se, että vähän kaikki mediatalot on ainakin, tää on oma tällainen got feeling, housut kintuissa tän asian suhteen, että mitä tälle nyt pitäisi sitten tehdä… Vuorovaikutteisuus olisi sellaista, että sisällön etenemiseen pystyy vaikuttamaan, loppukäyttäjät pääsevät kehittämään, yhteisöllistä suunnittelua, ei vain mediatalolta kuluttajalle tuuttaus, vaan kehitettäisiin yhdessä. Sellaista ei ole nähty ehkä vielä millään medialla.” (H7)

Lineaariset mediat eivät vaikuta kuuluvan Netflixiin ja suoratoistopalveluihin tottuneen sukupolven arkeen, ja tuntuu olevan vielä arvoitus, mitä ja miten nämä sukupolvet kuluttavat mediaa varttuessaan. Haastateltava (H4) kuvailee, että 15-vuotiaan mediapäivään kuuluvat Spotify, Snapchat, Instagram ja TikTok, mahdollisesti illalla hänet tavoittaa Disney+ (suoratoistopalvelu) ja aamulla Ylen uutiset. Samoin hän kertoo erään 16-vuotiaan miettineen podcastien kuuntelua, mutta ”*hänestä on tosi älytön ajatus se, että kun hän olisi omassa huoneessa ja makoilisi sängyssä, että hän kuuntelisi jotain”,* eikä olisi mitään katsottavaa.

”Tää porukka on kasvanut siihen audiovisuaaliseen maailmaan, niin silloin pelkkä ääni tuntuu tosi hassulta.” (H4)

Vaikka suomalaisten kuluttamasta puhesisällöstä enemmistö on vielä suomenkielistä, nuoremmissa ikäryhmissä englanninkielisen sisällön kuuntelun määrä on kasvussa. Tulevaisuudessa kieli ei välttämättä ole niin ohjaava tekijä sisältöä valittaessa kuin tällä hetkellä. Toisaalta sisällön räätälöitävyys saattaa olla osittain sitä, että kuulija voi valita sisällön kielen, murteen tai vaikkapa äänen.

Aikaisemmin nuorison kulutusta on ohjannut myös fanituskulttuuri ja sen ei uskota katoavan. Nuorison ensisijainen väline median kulutukseen on mobiililaite ja fanituksen kohteena olevan tahon tulee olla löydettävissä mobiililaitteen sovelluksista.

”Jos aikaisemmin YleX tai Kiss FM oli kiinnostavia kanavina ja niitä fanitettiin, niin nyt fanitetaan ihmistä ja eikä sillä ole merkitystä, että missä se ihminen puhuu tai missä se ihminen on kuvan ja äänen kanssa. Tärkeintä että meen mille tahansa alustalle, missä se ihminen on.” (H4)

Sisällön näkökulmasta henkilökohtaisuus ja personointi voivat olla sitä, että kuulija saa päättää, missä järjestyksessä hän vastaanottaa asioita tai mistä näkökulmasta hän haluaa niitä kuulla.

”Henkilökohtaisuus tulisi myös sitä kautta, että minä käyttäjänä saan päättää missä järjestyksessä mulle asioita kerrotaan.. tai esitetäänkö uutiset SDP:n vai Vihreiden näkökulmasta.” (H4)

Kuluttajien käyttäytymisen nähdään jo muokanneen audiosisältöjä ja niiden tuotantoa.

”Ennen tehtiin (musiikki) *albumikokonaisuuksia ja nykyään tehdään biisejä, koska se liiketoimintamalli on ajanut siihen, että joku julkaisee kappaleita, koska se on järkevää... Sama koskee sitten tietysti esimerkiksi kirjoja, niitä on erilaisia. Mikä toimii paremmin luettuna tai kuunneltuna muokkaa koko kirjojen sisältöä, että minkälaisia kirjoja tulevaisuudessa tehdään. Sitten on tietenkin puhutut radio-ohjelmat tai podcastit, niin se kirjo on valtava. Me ollaan vasta raapaisseet pintaa siitä, että mitä pystytään oikeasti tekemään ja minkälaiset ohjelmat kiinnostaa ihmisiä ja on järkeviä tehdä niin. Kaikki on pirstaloitunut, laajentunut tarjonta, kulutus ja kaikki.”* (H10)

Kokonaisuudessaan audiomedian kuluttamisen luonteen nähdään olevan muuttumassa. Kun aikaisemmin audiomediaa kuunneltiin joko yhdessä tai bluetooth-kaiuttimilla, nykyisin kuuntelunvälineenä käytetään kasvavissa määrin kuulokkeita. Kuulokkeilla tapahtuva kuuntelu koetaan hyvinkin henkilökohtaisena.

”Entistä enemmän se on tavallaan sitä henkilökohtaista kuuntelukokemusta, että minä päätän itse mitä ääntä minä haluan korviin. Mä jotenkin haluaisin uskoa, että tuohon osaltaan liittyy myös se, että kun sä kuuntelet tätä meidän ympäristöä, missä me eletään, valtaosa suomalaisistakin asuu kaupungeista tai taajamissa ja ihmiset altistuu joka päivä liialliselle melusaastetta. Niin kyllä mä haluan uskoa, että kuuloke kuuntelulla on myöskin tai siihen on vaikuttanut se, että meillä on tarvetta tavallaan sulkea pois myös sitä ympäröivää, epämiellyttävää äänimaailmaa ja luoda itsellemme se niin kun hyvä paikka olla. On se sitten musiikin tai puheen tai minkä ikinä sisällön kautta.” (H2)

Käyttömotiivit ovatkin ratkaisevassa roolissa kuluttajan valinnoissa. Audion vahvuutena tulevaisuudessa nähdään edelleen mahdollisuus kuluttaa sitä muiden toimien ohessa. Vaikka nuoret kaipaavat nyt audiovisuaalisuutta, moni haastateltava uskoo, että varttuneempana ikäluokkana myös he todennäköisesti tarvitsevat sisältöä, jota voi kuluttaa muiden toimien ohessa. Toisaalta he uskovat, että audio tulee löytämään uusia rooleja: muun muassa opetuksessa kirjoja kuunnellaan enemmän lukemisen sijaan, tekstiartikkeleita on kasvavassa

määrin mahdollista myös kuunnella sekä julkisissa tiloissa hyödynnetään enemmän audion vaikuttavuutta.

Audiomedian kulutuksen, kuten mediakulutuksen, uskotaan kokonaisuutena kasvavan, kun kuluttajilla on saatavilla ”*lähtökohtaisesti koko maailman sisällöt kuulokkeissaan”* (H2). Suurin kysymys on, mitä he kuuntelevat. Kuluttajien maksuhalukkuus audiosisällöistä jakaa mielipiteitä haastateltavien kesken. Hyvästä sisällöstä ja laadusta uskotaan kuluttajien olevan valmiita maksamaan tulevaisuudessa, mutta epäselvää on, missä kulkee kuluttajien saturaatio tilausmaksujen suhteen.

”Kuluttajat ovat tottuneet ilmaiseen audioon, mutta mihin kuluttajat rahansa pistää? Jos nyt pistetään jo Netflixiin, HBO:n ja Spotifyihin ja sitten saan ilmaiseksi Yleltä vaikka ne tietyt jutut, niin onko siinä sitten tilaa enää jollekin uudelle radiokanavien podcast-palvelulle? (H9)

Kuluttaja haluaa helppoutta käyttökokemukseen ja sisällön löydettävyyteen. Helppouden lisäksi nopeuden ja laadun uskotaan olevan kuluttajalle kasvavassa määrin tärkeitä ominaisuuksia. Helppous rakentuu kuluttajalle myös saatavuuden kautta. Kuluttaja ei halua, että hänellä on käytössään ”*seitsemänkymmentä appia puhelimesta missä on jokaisessa eri sisältö*” (H2) vaan median on kyettävä tyydyttämään tarpeet juuri siinä palvelussa, jota kuluttaja käyttää. Alustoituminen tulee vaikuttamaan merkittävästi kaikkiin medioihin. Tulevaisuudessa kuluttaja tulee haluamaan sisältöä, joka tyydyttää hänen tarpeensa, eikä se voi olla sidottu yksittäiseen laitteeseen, kuten älykaiuttimeen.

”Aikoinaan, jos haluaisit kuulla tietyn kappaleen niin piti matkustaa jollain välineellä jonnekin, missä myytiin fyysinen tuote ja sitten matkustaa sen kanssa takaisin kotiin, jossa oli sellainen erityinen laite, joka pystyi tästä toistamaan sitten ääntä tästä sun fyysisestä tuotteesta. Niin se hankaluus, mikä silloin hyväksyttiin, niin kukaan ei hyväksy sitä tänä päivänä. Tähän liittyy myös palvelun toimivuus… Tarjontaa on niin paljon, niin nopeasti saavutettavissa kenelle tahansa tänä päivänä, että sen sisällön pitää olla ihan sairaan hyvää ja sitten sen alustan pitää olla helppo ja toimiva… Mutta varmaan pohjana on se, että tänä päivänä jo sellainen, että sä voit nauttia siitä kuuntelusta helposti ja se on toimivaa”. (H10)

Kuten jo edellä mainittiin, kuluttajien tulevaisuuden tarpeiden arviointi koetaan haasteelliseksi, vaikka oppeja ja esimerkkejä on haettu myös ulkomailta, muun muassa Etelä-Koreaa myöten. *”Kuluttajakenttä ja sitten toisaalta mieltymykset muuttuu tosi nopeasti”* (H7), mikä tekee kuluttajien tarpeiden muuttumisen ennalta-arvaamattomiksi. Kulutustottumuksia voivat muuttaa uudet teknologiat, uudenlaiset mieltymykset ja trendit. Mitä jos jatkuvalle digitaalisuudelle syntyykin vastatrendi?

Mainostajat

”*Mainostajien tarve on tavoittaa oikeanlaisessa ympäristössä heille oikea-aikaisesti oikea kohderyhmä.*” (H13).

Mainostajien tarpeisiin vaikuttavat merkittävästi teknologian ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset sekä miten ja mistä he tavoittavat kuluttajat parhain tuloksin. Kuitenkin mainonnan ”perustarpeet”, kuten brändin mielikuvan rakentaminen, tunnettuuden kasvattaminen tai myynnin lisääminen eivät ole muuttuneet. Keinot ja työkalut tulevat muuttamaan tarpeita, kuten myös yhteiskunta ja arvot.

”Mainostaja varmaan haluaa tulevaisuudessakin sitä top of mindia, ja tunteen herättämistä ja sellaista dialogia tai suhteen luomista siihen kuluttajaan. Koska kyllähän se brändityö on niin pitkäjänteistä, mitä maailman menestyneimmät brändit on tehnyt aika kauan.” (H2)

Viime vuosina on herätty puhumaan audiobrändäyksestä. Mainostajat ovat kasvaneessa määrin alkaneet kiinnittää huomiota siihen, miltä he kuulostavat. Haastateltava (H5) kertoo Iso-Britanniassa toimivan mainostajan todenneen, että audiomedian on nyt niin suuri, ettei sitä voi enää ohittaa. Haastateltu mainonnan ostaja vahvistaa, että jatkuvasti nousee selkeämmin tarve tunnistettavammalle audiobrändille. Toinen haastateltava oli jo ennen haastattelua konsultoinut lukuisia mainostajia äänen käytöstä.

”Ääni on kyllä kaikkialla ja on semmoinen audiobuumi. Meidän Ruotsin kollegat puhuu sonic boomista. Audio on kaikkialla ja audio on siellä sosiaalisessa mediassakin ja varsinkin markkinoijien pitää kyllä kiinnittää huomiota siihen kokonaisuuteen.” (H1)

”Melodian tai tällaisen audiopätkän sekunnin murto-osasta pystyy tunnistamaan brändin. Siitä pitää tehdä yhtä olennainen osa brändiviestintää kuin väreistä.” (H3)

”Kyllähän äänen merkitys koko ajan kasvaa, siis me ei vielä tajutakaan mikä sen itse audion ja sen äänenkäytön merkitys on vaikka brändeille, koska me ei vielä käytetä. Esimerkiksi täällä Suomessa kenttä on kuitenkin niin erilainen vielä toistaiseksi, me ei käytetä Amazonia, me ei käytä niin paljon Siriä. Kaikki tavallaan perustuu vaan äänikomentoihin ja siihen, että jos sun brändillä ei ole sitä ääni-identiteettiä tai äänilogoa tai tapaa millä ääntä käytetään, niin kyllähän loppu pelissä, niin kyllähän sä annat aika paljon pois.” (H11)

Ääniohjattavien laitteiden uskotaan tulevaisuudessa kasvattavan entisestään audiobrändäyksen tarvetta. Kun viestinnästä katoaa visuaalisuus, on kuluttajan yhdistettävä kuultu ääni brändiin. Mediakulutuksen pirstaloitumisen myötä kasvava ja tulevaisuudessa keskeinen ilmiö on ”*omnichannel”* (H12). Siinä brändit pyrkivät tarjoamaan kuluttajille yhtenäisen brändikokemuksen riippumatta siitä, mitä kanavaa he käyttävät (Lehrer & Trenz, 2022).

Äänimaailma tulee miettiä tarkkaan läpi linjan niin audiovisuaalisen, sosiaalisen median kuin audiomainoksen osalta, mutta myös muissa kohtaamispisteissä kuluttajan kanssa.

Mainostajat ovat kasvavassa määrin kiinnostuneet digitaalisesta mainonnasta erityisesti sen kohdennettavuuden ja reaaliaikaisen datan vuoksi. Haastateltavana ollut kokenut mainonnan ostaja näkee edelleen radion tarjoavan kustannustehokkaan ratkaisun mainostajalle ja kasvattavan huomioarvoja.

”Sanotaanko, että ostajan kannalta niin kauan, kun FM-taajuuksilla on kontakteja ja kuulijoita niin tää tilanne on ihan superhyvä, koska saat oikeasti sillä sun rahallisella panostuksella erittäin kustannustehokasta kuuluvuutta ja mainonnan huomioarvoa… Me ollaan totuttu tavallaan itseisarvona perinteisessä medioissa, missä meillä on oikea kohderyhmä, mutta sen kohderyhmän ulkopuolella meillä on valtavasti kontakteja ja kaikki altistuu sille meidän viestille ja me unohdetaan välillä se, että digitaalisessa kanavissa, niin kiva kun se onkin kohdentaa, niin kukaan muu ei silloin kuule eikä näe mitään, elikkä tavallaan se, että mitä pidemmällä aikavälillä tapahtuu, vaikka sille brändille mitä mainostetaan, niin tavallaan mainonnan tehohan laskee.” (H11)

Mainostajilla ei ole vielä pitkää tai laajamittaista kokemusta digitaalisesta audiosta ja useimmiten se otetaan mukaan suunnitteluun radiokampanjan yhteydessä. Toteutuneista kampanjoista mainonnan ostajalla on hyviä kokemuksia, ja ne ovat tuoneet toivottua tulosta. Lisääntyvässä mediahälyssä kuluttajan tavoittaminen on yhä haasteellisempaa, mutta digitaalinen audion kuluttaminen kuulokeilla on usein intensiivistä ja lähes häiriötöntä.

”Audiossa kun sä laitat korville ne sun napit ja kuuntelet, niin sähän tavallaan altistut sille viestille paljon voimakkaammin... kun sulla on vaikka joku podcast, mitä sä kuuntelet tai äänikirja, ja sulle tulee siinä se mainos niin sehän on paljon intensiivisemmin keskittyneempi.” (H11)

Tämä näkyy myös digitaalisen audion pidossa eli miten mainos kuunnellaan. Mainostajille on arvokasta, että viesti kuunnellaan loppuun asti.

”Ethän sä millään digitaalisella medialla saa niin pitkään mainoksen parissa vietettyä aikaa, että jos siellä meidän (audio) verkostossa keskimäärin listen-through-rate on 95 %:a ja se mainos on vaikka sen 30 sekuntia pitkä ja sitten kun se on aina lähes kuuloke kuuntelua, niin millä muulla digitaalisella medialla sä saat noin intensiivisen tunnejäljen tai kokemuksen sille kuulijalle? (H2)

Tulevaisuudessa mainostajalle on korostuneemmin tärkeää, että hänen brändinsä kohdataan luotettavassa, hänen arvojaan vastaavassa mediaympäristössä.

”Se että (media) vastaa heidän arvojaan, niin kyllä tämmöinen arvopohjaisuus ja tämmöiset asiat tulee olemaan sille mainostajalle tärkeitä tulevaisuudessa, ja sitten sitä kautta se turvallisuus aspekti ja toisaalta edelläkävijyys, erilaiset asiat, millä niitä kuluttajien sydämiä voitetaan.” (H1)

Samoin luottamussuhteen rakentaminen kuluttajaan on keskeisessä roolissa.

”Nykypäivänä ihmiset on entistä enemmän just valveutuneita ja vaatii varmaan enemmän siltä brändiltä… Luottamussuhde hyvä brändi.” (H1)

Moni haastateltavista muistuttaa, että Suomessa kuluttajien luottamus mediaan on korkealla tasolla ja radiolla se on korkein myös koko Euroopassa. Toisaalta Suomessa ei ole nähty vielä räikeitä fake news -skandaaleita, mutta tulevaisuudessa niiden, kuten myös koneiden tekemän sisällön, nähdään horjuttavan kuluttajan luottamusta.

Tärkeäksi nähdään tulevaisuudessa myös mainostajan kyky erottautua sekä tarjota yllätyksellistä ja ilahduttavaa sisältöä brändin nykyisillekin asiakkaille.

Haastateltavat uskovat, että digitaalisen audiomainonnan määrä tulee kasvamaan merkittävästi. Mainonnan ammattiostajat (mediatoimistot) kaipaavat vielä enemmän kehittyneempiä työkaluja audiomedian osalta. Ostaminen on pirstaloitunut useisiin kanaviin, ja yksityiskohtaisemmalle sekä vertailukelpoisemmalle datalle on kysyntää. Digitaalisen audion kuuntelijamäärien ja siten myös datan kasvaessa uskotaan myös kohdennuksen paranevan, mikä vaatii yhtiöiltä ensimmäisen osapuolen datan keräämiseen panostamista. Kuitenkin vielä pitkään audiomediakampanjoiden nähdään olevan crossmediallisia eli mainontaa hyödynnetään lineaarisessa ja digitaalisessa kanavassa, mitä varten mainostajat ja mainonnan ostajat tarvitsevat yhteismitallisuutta ja jonkinlaisen total-audio-mittauksen voidakseen paremmin suunnitella ja perustella audioinvestointeja ostajalle.

Myös mainostajien kyvykkyydet ostaa itse mediaa kasvavat. In house -mediaostaminen on kehittynyt ja ammattimaistunut muun muassa Meta- ja Google-mainonnan ostamisen myötä, joka on usein ns. luottokorttiostamista. Tulevaisuudessa nähdäänkin, että mainostajat voisivat ostaa itse digitaalista audiomediaa, kunhan järjestelmät kehittyvät sitä tukevaksi.

5.1.3 Kilpailutekijät

Kilpailussa keskeisin tekijä on sen muuttuminen globaaliksi. Digitalisaation myötä lokaali kotimainen kilpailukenttä on muuttunut kansainväliseksi areenaksi, jossa kuluttajan ajasta

taistelee lukematon määrä toimijoita, ja merkittävä määrä mainostajan investoinneista valuu kansainvälisten jättien taskuihin. Mainosinvestoinneista keskusteltaessa keskeisimmiksi kilpailijoiksi nousevat kansainväliset digijätit. Kotimaisia toimijoita ei juurikaan haastatteluissa mainita. Kotimaiset toimijat nousevat haastatteluissa esille vasta keskusteltaessa sisällön tuotannosta ja kuuntelijoiden ajan jakautumisesta.

Kuluttajan kuunteluajasta kilpailevat radion rinnalla podcastit, musiikki ja äänikirjat. Yhä useamman toimijan kilpaillessa kuluttajan huomiosta kuuntelu pirstaloituu enemmän ja löydettävyydestä on tullut merkittävä haaste. Kuuntelun jakautuessa pienempiin siiloihin vähenee kaupallisten toimijoiden myytävä inventaari.

Suomalaisen kuulijan ajasta kilpailee Spotifyn lisäksi podcast- ja äänikirjapalvelut sekä yhä lisääntyvässä määrin Yle. Yle on panostanut digitaaliseen kehitykseen ja podcast-tuotantoon tasolla, johon kaupallisilla toimijoilla ei ole mahdollisuuksia.

”Sitten se malli ja että saadaanko me sinne podcasteihin nätisti mainontaa, niin ettei se ärsytä ihmisiä. Kun meillä on samaan aikaan kuitenkin Yle, joka tarjoaa hyvin paljon ilmaista podcast- ja digitaalista audiosisältöä, niin sen myös sitten vaikuttaa siihen kilpailutilanteeseen.” (H9)

Lokaalisti toimiville kaupallisille yhtiöille investoinnit teknologiaan ja sisältöön ovat haasteellisia. Suomessa toimivat suurimmat tilausmaksulliset podcast-palvelut ovat kansainvälisessä omistuksessa ja näiden kehityskustannukset jakaantuvat usean maan kesken.

Tilausmaksullisien audiopalveluiden kilpailua rajoittaa kuluttajien halukkuus maksaa sisällöstä, kun tarjolla on ilmaistakin sisältöä. Tällä hetkellä tilauspalvelut ovat kuitenkin onnistuneet erottautumaan sellaisella eksklusiivisella sisällöllä, jota muilla ei ole tarjolla. Podcastmarkkinan kilpailu tulee todennäköisesti kiristymään myös sisällöntuottajien näkökulmasta ja siinä, millaisia korvauksia tekijöille voidaan maksaa ja kuka niitä voi maksaa. Podcastien tulomalli koetaan kaupallisille toimijoille haasteelliseksi.

”Puhutaan paljon siitä, että podcastmarkkina on ylikuumentunut ja se hakee paikkaansa. Sinne on tullut tosi paljon toimijoita ja kilpailijoita lisää. Mutta oikeasti en tiedä, että jos vaikka siellä ei olisi tää kilpailutilanne kasvanut ja kilpailu lisääntynyt voimakkaasti, niin olisiko se siltikään hyvää liiketoimintaa näille (broadcasting) *toimijoille…Siinä businessmallissa on perustavanlaatuinen sisäänrakennettu liiketaloudellinen ongelma. Jotenkin tullaan siihen kysymykseen, että sitten voi olla erilaisia liiketoimintamalleja. Tää näyttää tosi hankalalta ja melkein mahdottomalta mainosinventaariin perustuvana liiketoimintana, niin*

sitten se voi olla kuluttajamaksullinen malli tai näiden hybridi. Sieltä ehkä voi löytyä jotain semmoista, mistä pystyy tekemään (podcasteilla) *kannattavaa liiketoimintaa."* (H13)

Spotify vie ison osan nuorison kuuntelusta ja se on laajentanut liiketoimintaansa podcast-sisältöihin. Viime vuosina Spotify on vaikuttanut Suomessa keskittyvän enemmän tilaajien määrän kasvattamiseen kuin mainosmyyntiin. Tämän uskotaan muuttuvan tulevaisuudessa ja Spotifyn nähdään seuraavan Netflixin esimerkkiä, eli sen odotetaan tarjoavan palvelun, joka on kuluttajille hieman edullisempi kuin aikaisempi täysin mainosvapaa premium-palvelu, mutta palvelu sisältää kuitenkin jonkin verran mainoksia. Spotify tarjoaa jo nyt järjestelmät ohjelmalliseen ostamiseen.

Myös YouTube tulee kilpailemaan audiomainonnasta, vaikka palvelu on lähtökohtaisesti visuaalinen.

"Tämmöinen globaali vendori, Channel Factory on tajunnut esimerkiksi että, täältä (YouTubessa) kuunnellaan ihan järjetön määrä musaa, että miksei niitä audiospotteja voi myydä pelkästään niille musiikin kuuntelijoille tavallaan spottimainontana ja ei tarvitse tuottaa edes liikkuvaa kuvaa. Sen kun pistää stillin bannerin siihen kuvan kohdalle. Usein sitä audiota myöskin kulutetaan silleen, että kuunnellaan eikä katsota sitä YouTubea. Tällöin oikeasti meillä on yhtäkkiä, versus ne suomalaiset inventaariot siellä audiossa, tämmöinen globaali toimija, jolla on täydellisesti kohdennettava, sekä sisällön että demografian että googlen hakudataan pohjautuen, jonka ne voi paketoida ostettavaksi. Tämän koen sen kyllä mielenkiintoisena." (H11)

Mainostajan investoinneista keskusteltaessa haastateltavat korostavat digijättien roolia kilpailussa. Digijäteillä, kuten Googlella ja Metalla, on käytössään kehittyneimmät järjestelmät sekä lähes ääretön data, jotka mahdollistavat tarkan kohdentamisen ja kehittyneen ohjelmallisen ostamisen. Ne myös mahdollistavat mainostajalle reaaliaikaisen kampanjan seurannan.

Yksi merkittävä, markkinoita laajamittaisesti muuttava tekijä saattaa olla Amazonin saapuminen Suomeen. Amazon on tunnettu verkkokaupastaan, mutta tarjoaa myös videopalvelun ja äänikirjoja. Amazon Musicilla, joka sisältää myös podcasteja, on miljoonia tilaajia. Älykaiutin-markkinoilla Amazon on myös suurin toimija (Statista, 2022c).

"Niin on ja eihän täällä tarvitse mitään muuta kuin Amazonin rantautua tänne niin se sekoittaa pakan todella monessa eri paikassa." (H11)

Haastateltava H10 kertoo, että jo tällä hetkellä Amazonin kanssa yhteistyössä tuotettuja podcasteja on saatavilla Suomessa tilaajamaksullisista podcast-palveluista.

Radiolle perinteisesti merkittävä kuuntelupaikka on ollut auto ja se nousee esille myös haastatteluissa. Kilpailu näkyvyydestä autojen viihdekeskuksissa on kiristynyt, eikä tulevaisuudessa ole enää varmaa, että radio löytyy niistä.

”(Radio) *toimiala joutuu taistelemaan siitä, että se paikka säilyy autossa, koska insinöörit ja nää devaajat, jotka tekee sisältöä, niin jos niiden elämässä radiolla ei ole merkitystä, niin ei ne myöskään sitä sinne laita. Voisi sanoa, että jopa Spotify-nappi on enemmän itsestäänselvyys autossa kuin radio. Sen takia tehdään Euroopan tasolla töitä, että yksinkertaisesti radio olisi siellä, että sitten me päästään kilpailemaan siitä, että onko se sisältö sellaista, että sitä halutaan kuluttaa.”* (H8)

Globaaleilla markkinoilla kilpailun ennustaminen on vaikeampaa kuin aikaisemmin ja uusia toimijoita voi syntyä milloin vain. Toisaalta digijätit voivat ohjata markkinoita ja rajoittaa jopa niiden kilpailijoiden pääsyä tietyille alustoille. Nyt niiden valtaa on herätty suitsimaan lainsäädännöllä. Sitä käsitellään seuraavassa luvussa.

5.1.4 Oikeudellinen ympäristö

Oikeudellisen ympäristön merkitys on kasvanut markkinoiden ja kilpailun muuttuessa globaaliksi. Lailla, säädöksillä ja regulaatioilla onkin merkittäviä vaikutuksia media-alan tulevaisuuteen. Haastateltavat näkevät tämän hetken markkinoiden lainsäädäntökehikossa paljon haasteita ja ”epäreiluutta” lokaaleja toimijoita kohtaa.

”Lainsäädäntökehikko on globaali, ettei sillä ole tavallaan mitään merkitystä sillä, että mitä me Suomessa tehdään, jos tavallaan kaikki muutos ja muutospaine tulee sieltä globaalilta puolelta. Enemmänkin voi olla niin päin, että on epäreilua, kun kansallisesti vaikka säännellään mainontaa, mitä radiossa saa lähettää, ja kilpailijat on siellä globaalissa ympäristössä, niin niillä ei ole samankaltaisia rajoituksia, jolloin se kilpailuasetelma on sitten jo lähtökohtaisesti vähän epätasapainossa.” (H9)

”Haasteena nykyiset broadcast tekijät kokee sen, että pelataan oikeudellisesti eri säännöillä. Eli nähdään se globaali kilpailu ja kansainväliset alustanjätit, että niillä ei ole samanlaisia liikennemerkkejä, kuin meillä on. Ne ei ole niin reguloituja kuin perinteiset broadcaster- ja sisältötuottajat, jolla selkeästi se lähtökohta on kuitenkin lainsäädäntö…. On se haaste, että lainsäädäntö ei ole kaikille sama. Ihan varmasti se, mihin nykyiset toimijat pyrkivät ja haluavat, että toimintaedellytykset olisi tasavertaiset. Myös kansainvälisten alustajättien kanssa.” (H8)

Kokonaisuuteen vaikuttaa moni osa-alue. Oikeudellisesta ympäristöstä erotetaan empiirisen aineiston pohjalta kolme keskeistä ”kohdetta”, joihin tulevat muutokset vaikuttavat: data, kilpailu sekä mainonta. Neljäs tunnistettu ja erityisesti audiomedian sisältöön vaikuttava tekijä on tekijänoikeudet.

Data ja tietosuoja

Euroopan komission asettamaa GDPR:a eli yleistä tietosuoja-asetusta on sovellettu jo vuodesta 2018 asti ja se koskee kaikkia EU:ssa toimivia yrityksiä yrityksen kotimaasta riippumatta. Lain tavoite on parantaa henkilötietojen suojaa, yksilön tietosuojaoikeuksia sekä muun muassa vastata uusiin digitalisaation ja globalisaation synnyttämiin tietosuojakysymyksiin (Tietosuojavaltuutetun toimisto, 2023). GDPR:n seurauksena kuluttajalta tulee kysyä lupa hänen evästeidensä tallentamiseen. Evästeet ovat käytännössä pieniä tekstitiedostoja, joita sivusto tallentaa verkkovierailusta ja ne mahdollistavat toiminnallisuuksien (välttämättömät evästeet) lisäksi datan keräämisen käyttäjistä, jonka avulla voidaan personoida sisältöjä ja kohdentaa mainontaa. Radiolla GDPR:n merkitys kasvaa digitaalisen kuuntelun lisääntyessä.

Vaikka kyse on EU:n laajuisesta laista, sen kansalliset tulkinnat ja valvonta vaihtelevat. Suomessa GDPR:a valvoo Traficom, jonka tulkinnan nähdään olevan tiukimpia. Vastaavasti digijättejä valvoo sen maan johtava tietosuojaviranomainen, johon ne ovat asettuneet. Esimerkiksi Metaa valvoo Irlannin tietosuojaviranomainen, jota on kritisoitu riittämättömistä resursseista. Tulkinnoissa käytetään niin sanottua yhdenmukaistamismekanismia, mistä Suomessa vastaa Tietosuojavaltuutettu eikä Traficom. Käytännössä lain erilainen tulkinta sekä lain noudattaminen voivat aiheuttaa merkittäviä eroja toiminnassa; laveammilla pelisäännöillä pelaavilla kansainvälisillä toimijoilla on paremmat mahdollisuudet tarjota personoituja palveluita ja kohdennetumpaa mainontaa kuin ”mallioppilaina” toimivilla suomalaisilla.

”Ehkä Suomi on halunnut olla semmoinen mallioppilas ja varmaan yrityksetkin lähtökohtaisesti haluaa toimia sääntöjen mukaisesti. Mutta, että kyllähän jollain isolla globaalilla digijätillä on tavallaan niin isot rahat kyseessä, että ne mieluummin ottaa sen riskin siitä, että rikotaan lainsäädäntöä, kun tavallaan otettaisiin liian tiukkaa tulkintaa ja menetettäisiin sillä miljardeja euroja... Traficom on selkeästi tiukentanut sitä tulkintaansa eli menee yhä enemmän sinne suuntaan että kaikennäköisten seuranta tekniikoiden käyttö edellyttää suostumusta ja se sitten taas vaikeuttaa sen kotimaisen median kilpailuedellytyksiä suhteessa niihin kansainvälisiin toimijoihin, jotka sitten tulkitsee vapaammin niitä sääntöjä ja tavallaan pystyyn rakentamaan verkkokauppoja jotka lähtökohtaisesti personoituja… Se on siis

tavallaan aika aito uhka vaikka suomalaisille verkkokaupoille, mutta ennen kaikkea suomalaisille medioille, että jos digimainonnan myyntidata rapautuu tai se kohdentamisen mahdollisuus rapautuu, niin sittenhän ne mainostajat siirtyy kohdentamaan alustoille missä ne löytää sen yleisönsä." (H9)

GDPR:n on nähty olevan myös suurempi rasite pienemmille yrityksille kuin digijäteille, joilla on suuremmat resurssit kehittää ja rakentaa GDPR:n vaatimia järjestelmiä.

Datan käytöstä ja sen hyödyntämisestä mainonnan kohdentamisessa on myös Euroopan komissiossa keskusteltu vuosia.

"Kohdennetun digimainonnan kiellosta on keskusteltu, mutta se ei ole mennyt läpi. Siitä on keskusteltu ePrivacy säätelyssä eli sähköisen viestinnän tietosuojadirektiivin uudistuksessa eli sähköisen viestinnän tietosuojassa. Asetuksen piti alun perin tulla voimaan yhtä aikaa GDPR:n kanssa, mutta siihen kohdistu niin paljon lobbausvoimaa, että se on yhä edelleen EU:ssa vireillä. Nyt se ei ole enää kenenkään puheenjohtajan prioriteettina ollut, mutta siellä varmasti on tää mainonnan kohdentaminen ja evästeet yks asia mistä keskustellaan." (H9)

Joissakin maissa esimerkiksi mainontaa kohdennetaan pääsääntöisesti kontekstuaalisesti ilman dataa. Käytännössä silloin mainoksia sijoitetaan sisältöihin, joiden uskotaan kiinnostavan mainoksen yleisöjä.

"Esimerkiksi Hollannissa tehdään enemmän kontekstisidonnaista kohdentamista. Siellä keskitytään siis sisältöön. Jos sulla on jalkapallosisältöä, niin siihen kohdennetaan mainontaa tietyntyyppisille kuulijoille." (H5)

Ehkä jopa lainsäädäntöä suuremmat vaikutukset datan keräämiseen tai mainonnan kohdentamiseen ovat keskeisimpien käyttöjärjestelmien valmistajilla. Laitevalmistajien päätöksillä on merkittävä rooli siinä, sallivatko he tai rajoittavatko datan käyttöä, pääsyä alustalle tai muita ominaisuuksia medioilta. Esimerkiksi Apple muutti iOS-käyttöjärjestelmäänsä niin, että käyttäjät pystyivät yksittäisellä "swaippauksella" kieltämään tiettyjen tietojen keräämisen ja jakamisen.

"Ei ole ainoastaan lainsäädännöllinen puoli, joka aiheuttaa haasteita näin (mainonnan) *ostajan näkökulmasta…. se miten just tuommoiset päätelaitevalmistajat, esimerkiksi vaikka sen sen Applen tekemät iOS päivitykset, on ihan järjettömän iso vaikutus. Se vaikutti mun mielestä enemmän somemainontaan kuin vaikka se GDPR. Se että pitää yhtäkkiä hyväksyttää ihmisillä datan keräys sivuilta, että siinä vaiheessa kun tavallaan sun puhelin automaattisesti blokkaa sulta evästeet. Eikä kuluttajan tarvitse silloin enää mitään valintoja tehdä tai se voi yhden kerran painaa, että hei mä haluan että mun evästetiedot ei lähde*

eteenpäin tai mä haluan mainonnan blokkerin päälle ja sitten swaippaa sen kerran kännykästä ja sen jälkeen homma on." (H11)

Ironista kyllä, estämällä kilpailijoiltaan käyttäjien seuraamisen Apple onnistui myymään itse enemmän mainoksia kuin aikaisemmin (Kullas, 2022). Laitevalmistajien toimia on lähes mahdoton ennustaa, mutta niiden toimilla voi olla merkittäviä vaikutuksia digitaalisten medioiden liiketoimintaan.

Merkittäviä vaikutuksia uskotaan olevan myös Googlen aikeilla estää kolmannen osapuolen evästeiden käyttö Chrome-selaimella, minkä on sanottu liittyvän tietoturvaan. Google ilmoitti aikeistaan jo muutama vuosi sitten, mutta on nyt lykännyt toimeenpanoa todennäköisesti ainakin vuoteen 2024 asti.

"Jos Chrome ei tulisi tukemaan kolmannen osapuolen evästeitä, kun se on suosituin selain niin sitä kautta se vaikuttais paljonkin siihen mainonnan kohdentamiseen. Se on yks puoli, että miten toimiala muuttuu. Toikin muutos saatetaan ehkä verhoilla, että sillä yritetään suojata yksityisyyttä, mutta oikeasti siellä saatetaan vaan vahvistaa sitten vaikka Googlen valta-asema on mainosmarkkinoilla". (H9)

Sillä, miten mediayhtiöt saavat kerätä ja hyödyntää dataa, on merkittävä vaikutus sähköiseen kaupankäyntiin ja sisällön personointiin kuluttajalle.

Kilpailun sääntely

Lainsäätäjät ovat heränneet globaalin markkinan kilpailutilanteeseen sekä digijättien ylivoimaan ja niitä pyritään nyt suitsemaan regulaatiolla. Vuonna 2023 astuvat voimaan uudet Euroopan komission digitaalisia markkinoita koskevat lait, muun muassa DMA ja DSA, jotka tulevat voimaan vaiheittain.

Digitaalisia markkinoita koskevan lailla, DMA:lla (Digital Market Act) on tavoitteena reilujen ja avointen digitaalisten markkinoiden varmistaminen. Digitaalimarkkinoita koskevalla lain tavoitteena on varmistaa, että "digijätit" toimivat verkossa oikeudenmukaisesti, eivätkä toimi "portinvartijoina" digitaalisilla markkinoilla. (European Commission, 2023b)

"DMA:lla yritetään erityisesti digijättejä suitsia, eli tavallaan se on selkeä muutos siihen, että aikaisemmin kilpailulainsäädäntö on ollut semmoista jälkikäteistä valvontaa, kun taas nyt pyritään lainsäädännöllä ennakollisen varmistamaan, että se kilpailuasetelma olisi tasapuolisempi eli tavallaan puuttumaan niihin ongelmiin, mitä nyt on havaittu kun tää markkina on muuttunut niin radikaalisti, että digijätit on vienyt ne mainosseurot ja ne on saanut sanella ehtoja, että jos sä haluat olla siellä mukana niin sitten sun pitää hyväksyä ne ehdot sellaisina kuin ne on. Niin tähän pyritään nyt puuttumaan." (H9)

DSA:lla (Digital Services Act) säännellään "välityspalveluja", kuten sosiaalista mediaa, verkkomarkkinapaikkoja ja hakukoneita. Se edellyttää esimerkiksi verkkoalustoja ilmoittamaan kävijämääränsä, jotta komissio voit tarkistaa näiden koon.

DMA on laaja kokonaisuus, ja siinä ovat mukana virtuaaliset ääniavustajat, mikä mahdollistaa kotimaisten audiotoimijoiden läsnäolon esimerkiksi älykaiuttimissa tai erityisesti sen, ettei laitevalmista voi estää kansallisten toimijoiden pääsyä alustalle.

”DMAssa katsotaan sitä, saako yritys käyttää sieltä dataa, pääseekö ne sinne tavallaan palveluihin syrjimättömin ehdoin ja löytyykö ne sieltä digijättien alustoilta”. (H9)

Britanniassa on julkaistu vastaavanlaisia lakihankkeita. Digijättien, kuten Googlen ja Amazonin omistamien älykaiutinalustojen on lain mukaan mahdollistettava pääsy kaikille toimiluvan saaneille radioasemille alustoilleen. Alustoja kielletään myös veloittamasta asemia pääsystä niiden palveluihin sekä laittamasta omia mainoksiaan asemien ohjelmien päälle. (Radioinfo, 2023)

" Näin varmistetaan, että Amazonin ja Googlen on pakko taata, että (paikallinen) broadcast-sisältö on käytettävissä, koska ne olivat hyvin huolissaan siitä, että jos kysyt jotain kappaletta tai jotain, se tarjoaa sinulle välittömästi oletuspalvelua, kuten Amazon Musicia tai jotain muuta. Jolloin täytyy sanoa nimenomaan, että haluan kuunnella tämän radioaseman kanavaa. Mikä tekisi vähän hankalampaa päästä oikeasti käsiksi radiosisältöön." (H5)

Nähtäväksi jää, millaiset DMA:n vaikutukset ovat käytännössä. Vaikka DMA:n tavoitteena on tasavertaistaa markkinoita, suhtautuu osa haastatelluista mediatoimijoista hieman skeptisesti sen mahdollisiin vaikutuksiin.

Mainonta

Data vaikuttaa merkittävästi mainonnan kohdentamiseen, mutta mainontaa ja markkinointia säädellään muutenkin laissa. Mainonta radiossa ja televisiossa on säädellympää kuin monissa muissa medioissa. Esimerkiksi mietojen alkoholijuomien mainonta on aikarajoitettua eikä sitä saa esittää kello 7–22 välisenä aikana. Vastaavasti alkoholimainonnan aikarajat eivät koske internetiä, sosiaalista mediaa tai podcasteja. Lisäksi itsehoitolääkkeitä mainostaessa tulee kertoa lain edellyttämä hyötyteksti eli ”lakiritirimpsu”, joka audiomainonnassa vie sekunteja ja lisää kustannuksia ja mahdollisesti jopa heikentää mainonnan vaikuttavuutta.

Markkinoinnin ja mainonnan rajoitteilla pyritään suojelemaan kuluttajaa, kuten esimerkiksi pieniä lapsia erotiikkamainonnalta, mutta niillä pyritään myös ohjaamaan kansalaisten käyttäytymistä. Tällä hetkellä selvityksen alla ”*epäterveellisten elintarvikkeiden markkinan ja*

mainonnan suitsiminen" (H9), jolla pyritään erityisesti suojelemaan nuoria. Mainonnan rajoitteilla on suora vaikutus mainosmedioiden tuloihin, ja tulevaisuudessa vaarana ovat vastaavanlaisten rajoitusten ja lakitekstien lisääntyminen.

Tekijänoikeudet

Audiomedian tulevaisuutta tarkastellessa keskusteluihin nousevat myös tekijänoikeudet. Monet haastateltavat näkevät, että tekijänoikeusjärjestelmiä tulee merkittävästi uudistaa tulevaisuudessa. Tekijänoikeudet nousevat esille haastatteluissa jo koneääntä pohdittaessa: Miten muun muassa varmistetaan kloonatun äänen alkuperäisen omistajan oikeudet ja korvaukset tai kuka omistaa koneäänen tekemän sisällön?

"Luultavasti edessä on myös tällainen suuri keskustelu ja varmasti iso mullistus siinä, että mikä on tekijänoikeuden alaista sisältöä ja kuka ne omistaa. Nythän tässä sätkitaan tässä perinteisessä patriarkaalisessa tekijänoikeusmaailmassa, jonka juristit ovat joskus kulmahuoneessa piirtäneet. Mitä se omistaminen on ja kuka omistaa mitäkin? Jos sä ihminen otat valokuvan niissä omistat kuvaan oikeudet, mutta sitten jos koneet tekee sen, vaikka se on uniikki teos niin sitten sillä ei olekaan yhtäkkiä tekijänoikeudellista arvoa tai sitä debattia käydään siitä." (H7)

Musiikin tekijänoikeusmaksuilla on hyvin pitkät perinteet. Tekijänoikeuksista päätetään kansallisesti ja EU:n sisällä on merkittäviä eroja musiikin tekijänoikeuskorvauksien tasoissa. Suomi on tässä kalleimmasta päästä.

"Musiikin liittyen korvausprosentit on erilaisia, koska toistaiseksi kansallisesti pystytään päättämään… Suomi on kalliimmassa päässä. Se on niin että me (Suomi) *olemme Tanskan ja Hollannin kanssa top kolmosessa* (korvauksen taso)*. Suomi on ollut vuosia sitten kallein, mutta nyt siellä on nämä myös. Niillä on suuri ero esimerkiksi Italiaan ja muutamaan muuhun maahan."* (H8)

Radiossa musiikilla on ollut aina merkittävä rooli ja kaupalliset toimijat ovat maksaneet siitä liikevaihtoon perustuvan korvauksen. Vaikka monikaan kuluttaja ei tunnu enää kaipaavan musiikkia podcastehin, joiden on totuttu sisältävän vain puhetta, on Suomessa kaupallinen radiotoimiala yrittänyt sopia musiikin tekijänoikeuskorvauksista on demand -sisältöihin. Neuvotteluissa ei kuitenkaan olla päästy yhteisymmärrykseen korvauksien tasosta äänitemusiikista vastaavan tekijänoikeusjärjestö Gramexin kanssa ja *"tilanne on edelleen auki"* (H9). Tämän takia myös kaupallisten radio-ohjelmien tallenteista poistetaan musiikki.

5.1.5 Yhteiskunnallinen ympäristö

Empiirisestä aineistosta pystytään tunnistamaan vain muutamia selkeitä yhteiskunnallisen ympäristön tekijöitä, jotka mahdollisesti tulevat vaikuttamaan audiomediamarkkinoiden tulevaisuuteen.

Yhteiskunnan koetaan olevan muuttumassa globaaliksi, mikä vaatii myös globaalia lainsäädäntökehikkoa, johon viitattiin jo edellisessä luvussa. Mediapolitiikassa tulee yhä enemmän huomioida kansallisten päätösten vaikutukset kokonaisuutena, kuten millaisia niiden vaikutukset ovat kansallisiin toimijoihin globaaleilla markkinoilla.

Globaalissa yhteiskunnassa myös kielen merkitys muuttuu. Suomen kielen koetaan suojelleen mediamarkkinoita, mutta se on muuttumassa. Kielitaito on edellytys yhteiskunnassa, jossa monesti esimerkiksi opiskelu tapahtuu englanniksi ja monet ammatit vaativat kielitaitoa. Kielitaidon lisääntyessä kulutetaan yhä enemmän englanninkielistä sisältöä.

”Suomen kieli edelleen tällä hetkellä suojaa meitä, mutta ei toki siinä määrin kuin mitä se on suojannut aikaisemmin. ” (H13)

Yhteiskunnallisista muutosvoimista haastatteluissa nousee esille vastuullisuus, joka on siirtynyt monien yritysten arvomaailmaan. Usein yrityksen yhteiskuntavastuulla viitataan kestävän kehityksen edistämiseen yrityksessä. Haastatteluissa vastuullisuuden koetaan liittyvän luotettavuuteen, mutta myös konkreettisiin tekijöihin, kuten ilmastonmuutokseen.

” Tietyissä segmenteissä kasvaa vastuullisuuden vaatimus. Esimerkiksi isojen yritysten hankintapäätöksiin vaikuttaa kasvamassa määrin erilaiset vastuullisuuskriteerit, joista yksi voi olla esimerkiksi hiilijalanjälki… Niin audioala on hiilineutraalimpi kuin moni muu mediabisnes tai media mediaympäristö.” (H11)

Audion roolin uskotaan kasvavan tulevaisuudessa yhteiskunnassa, kun opitaan ymmärtämään audiota ja sen vaikutuksia paremmin.

” Toivottavasti nähdään ainakin suuri potentiaali sillä, että audion merkitys eri ympäristöissä kasvaa ja korostuu… Opitaan ymmärtämään se, että eihän me olla oikeastaan keskitytty siihen ihan hirveästi, että millainen se meidän audioympäristöä on. Me ollaan jollain tavalla keskitytty siihen, että millainen se visuaalinen ympäristö on, mutta uskon että se seuraava steppi on se, että me nähdään se laajempana sen ulottuvuudet. Esimerkiksi ruvetaan miettimään sitä, että miten audio vaikuttaa terveyteen, enemmän tän tyyppisiä ulottuvuuksia. ” (H11)

Esimerkkinä audion roolista tiloissa mainitaan lentokenttä, jossa äänimaailmalla on onnistuneesti rakennettu rauhallisempaa ympäristöä. Tämän kaltaisen äänimaailman käytön uskotaan lisääntyvän merkittävästi.

Tulevaisuuden mediapolitiikalla on myös roolinsa audiomedian tulevaisuudessa, kuten esimerkiksi siinä, miten toimilupapolitiikka kehittyy.

”Miten se taajuuspolitiikka EU tasollakin kehittyy 2030- luvun jälkeen niin se on mielenkiintoista, että taataanko sieltä radiolle taajuuksia.” (H9)

Vielä ei kuitenkaan uskota FM-toimilupien loppumiseen.

”En usko, että on viimeinen toimilupakausi meneillään ja syy on hyvin yksinkertainen - se (FM) *teknologia on halpaa vastaanottaa ja lähettää. Ruuhkaa siellä ei ole niin kun tällä hetkellä niin että muut toimijat tarvitsivat sen kapasiteetin, vaan ne haluavat muille taajuusalueelle mieluummin, niin siellä ei ole semmoista uhkakuvaa*.” (H8)

5.2 Liiketoimintamallin elementit

Tässä luvussa esitetään audiomedian liiketoimintamallien tulevaisuuden elementtejä empiirisestä aineistosta nousseiden havaintojen pohjalta. Elementtien esittelyssä hyödynnetään Osterwalder et al:n (2010) BMC-mallia. Mallin pohjalta elementit eli rakennuspalikat, kuten mallissa niitä kutsutaan, on jaettu seuraaviin kategorioihin: arvolupaus, asiakassegmentit, asiakassuhteet, kanavat ja tulomallit. Mallin mukaisesti ne on pyritty kiteyttämään yksinkertaisiksi ja helposti ymmärrettäviksi. BMC esitetään usein ”tauluna”, tässä tutkimuksessa havainnot on esitetty taulukkona (9) sivulla 96. Kuten aikaisemmin on todettu, tässä tutkimuksessa ei käsitellä liiketoimintamallin osia, jotka liittyvät enemmän yhtiön rakenteeseen tai jotka keskittyvät enemmän yhtiön tehokkuuden määrittelyyn. Nämä rakennuspalikat on eritelty mallissa siten, että ne sijaitsevat BMC-taulussa vasemmalla puolella. Tässä käsiteltävät elementit sijoittuvat taulussa oikealle ja ne liittyvät arvoon. (Osterwalder et al., 2010)

Asiakassegmentit

Audiomedialla on kaksi keskeistä asiakassegmenttiä, keille palveluita tuotetaan: 1) mainostajat ja mainonnan ostajat sekä 2) kuluttajat. Kolmas aineistosta tunnistettu kohderyhmä on sisällöntuottajat. Sisällöntuottajien rooli voi kasvaa tulevaisuudessa, jos yhtiöt alkavat jakaa enemmän ulkopuolisten sisällöntuottajien tekemiä sisältöjä. Haastatteluissa mainitaan, että

kuka tahansa voi olla tänä päivänä sisällöntuottaja. Lisäksi haastatteluissa pohdittiin yhtiöiden roolia muiden tekemän sisällön jakajina.

”Sisällöstä mun ainoa mielikuva on tavallaan se, että jossain vaiheessa tulee se aika, että meillä (broadcaster*) ei välttämättä enää ole sitä omaa sisällöntuotantoa. Ellei me tehdä joku valtava strateginen muutos linjaus ja päätetään, että me laitetaan kaikki fokus nyt siihen, että me tuotetaan maailman parasta sisältöä. Mutta kun kuka tahansa voi tänä päivänä olla audion sisällöntuottaja ja erittäin hyvällä laadulla. Sä saat verkkokaupasta alle satasella laitteen, joka mahdollistaa sen, että saat täydellistä audiolaatua tehtyä himassa. Sitten joku pienen ilmaisen editointisoftan ja katalogimusaa, niin jokaisella on kaikki mahdollisuudet tehdä loistavaa audiolaatua.”* (H2)

Haastatteluissa ei muilta osin nouse huomioita sisällöntuottajista.

Arvolupaus

Arvolupaukset on muodostettu taulukkoon 9 sen pohjalta, mitä haastateltavat uskovat kuuluttajien ja mainostajien haluavan tulevaisuudessa, eli mitä audiomedian pitäisi pystyä tarjoamaan.

Molempien kohderyhmien lupauksissa korostuu helppous: palvelu pitää olla helppo hankkia ja käyttää. Kuluttajille luvataan myös tulevaisuudessa joko ilmaista tai maksullista palvelua, mutta niin että hän löytää itse helposti kaiken haluamansa sisällön, oli se sitten musiikkia tai puhetta. Palvelu räätälöi ohjelmavirran kuluttajan toiveita vastaavaksi ja tunnistaa automaattisesti kuulijan mieltymykset. Kuluttajalle on tärkeää, että hän voi jakaa sisältöjä sosiaaliseen mediaan, jopa lyhyitä pätkiä audiovirrasta. Tämän mahdollistaa käyttöliittymä, josta audiota kulutetaan. Käyttöliittymä on laadukas ja toimintavarma. Se tarjoaa uusia, jopa yllättäviä ominaisuuksia, mutta ennen kaikkea henkilökohtaisen ja parhaan mahdollisen käyttökokemuksen saadakseen kuluttajan sitoutumaan sen käyttöön.

”Helppous ja sitten se, että se on sulle oikeaa (sisältöä). Kyllä mä jotenkin ajattelen, että se tulee korostumaan se, että jos nyt tyydytään vähän semmoiseen, että ei tää nyt ole oikein sopivaa tai ei tää nyt ole se just mitä mä haluaisin, mutta kuitenkin ok. Niin tän tyyppinen puolivillainen tulee katoamaan. Sitten taas jälleen kerran sulle henkilökohtainen (sisältö), niin se on erilaista eri ihmiselle.” (H13)

Audiomediat tarjoavat kuluttajalle ajansäästöä sekä ”multitaskauksen” mahdollisuuden. Sen sijaan, että kuluttaja istuu kotona lukemassa, hän voi kuunnella oppimateriaalia bussissa tai kuunnella podcasteja kotitöiden ohessa.

”Varmaan osa on siitä (sisällöstä) podcast-muodossa, mutta kaikkea kirjoitettua sisältöä, opiskelua tai mitä vaan. Miksi istuisin kotona ja lukisin kokeisiin, jos mä voin lukea kokeisiin, kun mä istun bussilla bussissa matkalla kavereiden kanssa leffaan.” (H12)

Vastuullisuus on tulevaisuudessa itseisarvo kaikessa, eikä pelkästään erottautumisen keino. Se liittyy niin sisällön luotettavuuteen kuin läpinäkyvään datan käsittelyyn. Muutama haastateltava uskoi myös, että audiomedia tulee tarjoamaan tulevaisuudessa myös visuaalisuutta.

Mainostajalle halutaan tulevaisuudessakin luvata tavoittava ja vaikuttava media. Vaikka audiomediat tarjoavat edelleen massoja, suuria kontaktimääriä, luvataan yhä kasvavassa määrin tarkempaa kohdennettavuutta. Kohdennusta tapahtuu demografioilla, kiinnostuksen kohteiden tai jopa reaaliaikaisen sijainnin mukaan. Kohdennukseen käytettävä data on luotettavaa. Kohdennusta voi tapahtua myös kontekstin perusteella. Mainonta on interaktiivista ja tarjoaa mainostajalle mahdollisuuden jopa välittömään transaktioon.

"Saksassa on ainakin kokeiltu interaktiivista mainontaa, että kuluttaja pystyi pyytämällä (äänellä) tilaamaan näytteitä mainoksen yhteydessä. Sillä voi tehdä tosi paljon.” (H5)

Eräs mainonnan ostaja kiteyttää, millainen on hänen unelmatuotteensa:

”Mä ostaisin kaiken digitaalisesti, kaiken puheavustajan inventaarin mitä on mahdollista ostaa, silloin kun ihmiset aamulla sanoo tietokoneelleen tai puhelimelleen, että kerro mulle päivän agenda tai kerro mulle uutiset tai ne on autossa ja sanoo, että kerro mulle uutiset. Jos pääsisin siihen väliin, kun ihminen on siinä aktiivisessa tiedonhakutilassa, että se pyytää koneelta, että kerro mulle mitä mun tarvitsee tietää, niin siihen väliin kun mä pääsen luotettavasti iskemään omalla viestilläni rinnallani. Se olisi kiva paikka.” (H3)

Audiomedia tarjoaa uusia, yllättäviä kohtaamispaikkoja kuluttajan kanssa ja kohtaamiset ovat usein intensiivisiä, suoraan kuulokkeista kuluttajan korviin tai silloin. Audiomediassa mainostajan brändien nähdään esiintyvän luotettavassa mediaympäristössä, sen arvoihin sopivassa mediassa.

Asiakassuhteet

Helppous korostuu erityisesti asiakassuhteissa. Palvelut vaihtelevat kuluttajalle itsepalvelusta täysin automatisoituun, mutta niiden tulee olla helppokäyttöisiä, helposti saavutettavia ja löydettäviä. Kuluttajalla on tulevaisuudessakin mahdollisuus muodostaa itse soittolistansa, jota he voivat räätälöidä esimerkiksi valitsemalla puheäänen. Automaatio vastaavasti rakentaa ja kuratoi heille tekoälyn avulla heidän mieltymystensä mukaisen ohjelmavirran,

joka oppii jatkuvasti ”paremmaksi”. Toisaalta kuluttajille, erityisesti nuorille tulee mahdollistaa vuorovaikutteisuus syvällisemmin kuin vain sosiaalisen median kautta.

”Teknologia on tästä sisällön ja kuuntelunäkökulmasta kehittynyt tosi voimakkain harppauksin, niin että on saavutettu semmoinen tietty niin kun tavallaan perustaso, jossa kuuntelu on itse asiassa aika helppoa ja näiden (audio)*palveluiden käyttö ihan kautta linjan on aika toimivaa ja helppoa ja intuitiivista*.” (H10)

Mainonnan ostaminen siirtyy tulevaisuudessa enemmän digitaalisiin järjestelmiin. Kuitenkin mainonnan ostajat tulevat kaipaamaan henkilökohtaista palvelua vähintään niin kauan, kunnes järjestelmät paranevat ja tulevat helppokäyttöisemmiksi. Vielä senkin jälkeen mediamyyjillä nähdään olevan konsultoiva rooli, vaikka myyjien määrä voi vähentyä. Myös mainonnan ostamisessa helppous on tärkeää. Tällä hetkellä mainonnan ohjelmallisen ostamisen järjestelmät vaativat erittäin paljon taitoja ja osaamista käyttäjältä. Niiden ei uskotakaan automatisoituvan täysin vaan ihminen tulee ohjaamaan ja käyttämään niitä vielä pitkään. Vaihtoehtoisesti ostajalle on tarjolla myös pitkälle automatisoituja, itsepalvelukanavia.

Kanavat

Kuluttajille audiomedian on tärkeä olla kaikissa niissä laitteissa ja alustoissa, joita kuluttaja käyttää. Audiomedia tulee tarjoamaan lisää kohtaamispaikkoja kuluttajan ympäristössä, pelimaailmassa ja metaversumissa.

Mainostaja ja mainonnan ostaja kohdataan aikaisempaa useammin digitaalisissa järjestelmissä ja kanavissa, mistä mainontaa voi ostaa. Kansainvälisten ohjelmallisen ostamisen järjestelmien lisäksi yhtiöt tulevat tarjoamaan omista järjestelmistään suoraostoja ”luottokorttimallilla”.

”Esimerkiksi mainostaja menee nettiosoitteeseen, mihin hän syöttää luottokorttinsa ja toteaa, että mä haluan ostaa Kainuusta 5000 ihmistä ja se maksaa tän verran. Kiitos ja näkemiin. Sitten me (broadcaster) ajetaan se kampanja.” (H12)

Yksinkertaista ja helppoa. Ostamisen helppouden takaavat osaltaan syntyneet myyntikeskittymät, jotka eivät myy yksittäisiä kanavia vaan kontakteja valtavalle valikoimalle alustoja ja sisältöä. Ostamisen helppouden syntyminen vaatii kuitenkin audiomedialta yhteismitallisuutta eri audiomediamuotojen välillä.

”Jos pystyt tunnistamaan yhteismitallisuudella yleisöt, niin pystyt tuotteistamaan ne siten, että me (mainonnan ostaja*) ei enää osteta podcastia x ja y, vaan ostetaan yleisöjä.”* (H3)

Tulomalli

Päätulomalleja nähdään tulevaisuudessakin olevan kaksi: mainosrahoitteinen sekä tilausmaksupohjainen. Tilausmaksupohjaisessa palvelussa kuluttaja maksaa esimerkiksi kuukausimaksun korvauksena sisällön käytöstä. Tällöin sisällön tulee tuoda enemmän lisäarvoa ja olla sellaista, mitä kuulija ei pysty saamaan ilmaiseksi muuta kautta. Maksullisuus voi koskea myös vain osaa sisältöä, tai maksulla saadaan ilmaiseen peruspalveluun lisäominaisuuksia tai eksklusiivista sisältöä. Yhtiöt saattavat tarjota myös mallia, jossa tilausmaksu on hieman edullisempi ja palvelu sisältää vain rajatun määrän mainoksia.

Tulevaisuudessa kuluttaja saattaa myös luovuttaa dataansa korvauksena sisällöstä. Jos kuluttaja kieltäytyy luovuttamasta dataansa, häneltä saatetaan pyytää rahallinen korvaus sisällön käytöstä. Tällainen malli on käytössä jo muutamilla suurilla kansainvälisillä mediataloilla. Esimerkiksi Ranskan Elle on rajoittanut digitaalisen sisältönsä lukemisen niin, että kuluttajan on pakko hyväksyä joko datansa luovuttaminen tai maksettava tilauksesta (Elle, 2023).

Mainosrahoitteisessa mallissa palvelu on kuluttajalle ilmainen ja ansaintamalli perustuu mainontaan. Media myy mainostajalle kontakteja yleisöstään. Tulevaisuudessa äänimedian kontaktipintojen kirjon uskotaan laajenevan ja monipuolistuvan. Kuten myös myytävät mainonnan tuotteet kehittyvät. Vaikka mainostaja on kasvavassa määrin kiinnostunut laadukkaalla datalla kohdennetusta äänimainoksesta, uskotaan yhtiöiden näkökulmasta tulomallin merkittävältä osin perustuvan suurien yleisöjen myymiseen.

”Kotimaisille lokaaleille toimijoille on vaikea luoda businesta vain pelkästään tämmöisten on-demand tyyppisten sisältöjen mainosinventaarin varaan, vaan sieltä täytyy niinku pyrkiä tunnistamaan niitä yksilöidyistä kulutustavoista kuitenkin niitä massoja, jotta pystytään muillakin tavoilla, kun siellä lineaarisella radiolla tavoittamaan niitä massoja.” (H13)

Haastatteluissa ei juurikaan mainita podcastien tulomallina sponsorointia tai kaupallista yhteistyötä, vaan podcastit nähdään tulevaisuudessa joko tilausmaksupohjaisissa palveluissa tai osana laajempaa sisältöpalvelua, johon yhtiö myy mainospaikkoja.

”Itse uskon, että se podcastin tai digiaudion pitkäjänteisempi kaupallistaminen tapahtuu, niin että sulla (yhtiöllä) *on startteja ja tavoittavuutta ja sinne myydään ihan normaalia mainosta.… Kaikki muu on vähän hankalaa ja kaikki muu vaatii hirveästi.”* (H12)

Monet kaupalliset audiomediayhtiöt ovat äänenkäytön ammattilaisia ja yhtenä (lisä)tulomallina nähdään myös erilaiset audioon liittyvät konsultaatiopalvelut, kuten äänibrändäyksen

suunnittelu mainostajalle tai siinä avustaminen, toisen osapuolen tuottaman sisällön kuratointi tai audiosisällön tuotannossa avustaminen.

Arvolupaus	**Asiakassuhteet**	**Asiakassegmentit**
Kuluttajalle	**Kuluttajalle**	Mainostaja/mainonnan ostaja
"Ihan kaikki, mitä haluan kuunnella"	Automaatiopalvelu	Kuluttaja/kuuntelija
Puhe, musiikki, podcastit, uutiset jne.	Itsepalvelu	Sisällöntuottaja
Personoitu	Interaktiivisuus	Pelaajat
Räätälöity		
Helppous		
Minulle tarkoitettu sisältö	**Mainostajalle**	
Minulle suunniteltu ohjelmavirta	Myynti, myynnin ammattitaito	
Ilmainen sisältö	Automaatiopalvelu	
Maksulliset sisällöt	Itsepalvelu	
Saavutettava		
Löydettävä		
Laadukas sisältö	**Kanavat**	**Tulomallit**
Henkilökohtainen käyttökokemus	**Kuluttajalle**	Mainosrahoitteinen
Laadukas ja toimintavarma käyttökokemus	Kaikki alustat	Tilausmaksu
Uusia featureita	Applikaatiot	Hybridi - tilausmaksu ja mainontaa
Ajan säästö	Auton viihdekeskukset	Sisällöstä vaihtokauppana data
Visuaalisuus	"Siellä missä minä olen jo"	
Luotettava sisältö	Pelit	
Vastuullinen media	Julkiset tilat/ympäristö	
Interaktiivinen media		
Jaettava sisältö	**Mainostajalle/mainonnan ostajalle**	
	Asiakaspalvelu/myynti	
Mainostajalle	Digitaaliset ostokanavat	
Laaja peitto	Ohjelmallisen ostamisen järjestelmät	
Tavoittava media	Luottokorttiostaminen	
Kohdennettava media	Ostamisen helppous	
Oikeat kohderyhmät, oikeat kontaktit		
Oikea aikainen kohdennus		
Luotettava mediaympäristö		
Lokaatio (GPS) kohennettava		
Vaikuttava media		
Mitattavat kampanjat (total audio-mittaus)		
Vastuullinen kumppani		
Uusia kohtaamispisteitä kuluttajan kanssa		
Interaktiivisuus		
Ostoon ohjaavia tuotteita (shoppable media)		
Tarjoaa luotettavan datan		
Paketoidut tuotteet		

Taulukko 9. Empiirisestä aineistosta tunnistetut tulevaisuuden liiketoimintamallin elementit.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisista elementeistä audiomedian liiketoimintamallit rakentuvat tulevaisuudessa sekä tunnistaa, millaiset ulkoiset voimat vaikuttavat niihin. Tutkimus pyrkii kuvaamaan liiketoimintamallien avulla yritysten mahdollisia tulevaisuuksia ja lisäämään yritysten valmiuksia tulevaisuutta varten (Osterwald et al., 2005). Koska viime vuosikymmeneltä kaupallisesta audiomediasta on saatavilla hyvin vähän akateemista tutkimusta, tämän tutkimuksen toivotaan täyttävän tätä puutetta ja esittämään katsaus kaupallisen audiomedian nykyaikaisiin liiketoimintamalleihin.

Tämän luvun ensimmäisessä osiossa reflektoidaan tuloksia ja vertaillaan niitä aiempaan tutkimukseen (6.1). Tämän jälkeen esitetään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen kontribuutiota ja vastataan tutkimuskysymyksiin (6.2), sekä esitetään käytännön suosituksia tutkimuksen hyödyntämisestä (6.3). Lopuksi arvioidaan tutkimuksen rajoituksia sekä ehdotetaan tutkimuksesta nousevia jatkotutkimusaiheita (6.4).

6.1 Pohdinta ja yhteenveto

Tässä luvussa käydään läpi empiirisen aineiston pohjalta esitettyjä tutkimustuloksia ja verrataan niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tämä luku koostuu tutkijan pohdinnasta ja vuoropuhelusta empiirisen tutkimuksen tulosten sekä teorian välillä.

Useampi tutkija on viitannut aikaisemmissa tutkimuksissaan massamedian haasteisiin digitaalisella aikakaudella (muun muassa Macnamara 2010; Donders et al., 2018). Tätä tutkimusta varten kerätty empiirinen aineisto tukee aikaisempia tutkimuksia ja luvussa kolme esitettyjä havaintoja audiomediamarkkinan nykytilasta. Tutkimus tuo merkittävää lisätietoa Suomen kaupallisen audiomedian markkinoista ja tutkimusta varten haastatellut asiantuntijat tuntevat audiomediamarkkinat hyvin. Vastoin yleisiä Euroopan sekä Yhdysvaltojen trendejä (ExchangeWire, 2023; Statista, 2023) Suomessa ei ennusteta yhtä nopeaa kasvua digitaaliselle audiomainonnalle. Audiomedia on Suomessa vielä digitaalisuuden alkutaipaleella, mikä tekee ennustettavuudesta vaikeaa. Toisaalta alkutaipaleen ansiosta voidaan hyödyntää oppeja muilta, kokeneemmilta markkinoita ja jopa välttää virheitä.

Tutkimukset korostavat liiketoimintamallin merkitystä digitalisaalisilla, sähköisen kaupankäynnin markkinoilla (Chermack et al., 2001). Audiomediamarkkinat ovat digitaalisen loikan kynnyksellä ja osa kaupankäynnistä on jo digitaalista. Hyvin määritellyn liiketoimintamallin

avulla audiomediayhtiöt voisivat varmistaa kestävän kilpailuetunsa. Liiketoimintamalli auttaa yhtiötä määrittelemään sen keskeiset elementit, kuten sen kohdeasiakkaat, arvolupauksen, tulovirrat, kustannusrakenteen, keskeiset toiminnot sekä resurssit. (Muun muassa Foss & Saebi, 2017; Orea Rocha et al., 2018) Tässä tutkimuksessa keskityttiin audiomedian liiketoimintamallin arvoa tuottaviin elementteihin sekä ulkoisiin voimiin, jotka tutkijoiden mukaan vaikuttavat merkittävästi liiketoimintamalleihin (muun muassa Orea Rocha et al., 2018). Tämän myös tutkimuksen empiirinen aineisto vahvisti. Erityisesti liiketoimintamalleja kehittäessä ja innovoidessa ulkoisella tiedolla on merkittävä rooli (Snihur & Wiklund, 2019). Ulkoiset voimat pakottavat kotimaiset, vakiintuneet audiomediayhtiöt kehittämään liiketoimintamallia. Empiirisestä aineistosta tunnistettiin lukuisia ulkoisia tekijöitä. Näistä merkittävimmät olivat teknologian kehitys ja kuluttajien mieltymysten muuttuminen. Myös oikeudellisella ympäristöllä oli merkittävä rooli. Innovoidessa on keskeistä, että vanhaa mallia ei ole tarkoitus korvata kokonaan, vaan innovointi tapahtuu esimerkiksi uusia toimintoja lisäämällä (Osterwalder et al., 2005; Amit & Zott, 2012). Haastateltavat asiantuntijat sekä Macnamara (2010) totesivat, että perinteiset audiomediayhtiöt tasapainottelevat tällä hetkellä lineaarisen ja digitaalisen liiketoiminnan välillä. Vanha malli, lineaariseen radioon perustuva liiketoiminta tuottaa edelleen merkittävimmän osan perinteisten audiomediayhtiöiden liikevaihdosta (Kantar, 2022) ja kuuntelusta (Finnpanel, 2022c), mutta kuluttajat sekä mainostajat ovat kasvavissa määrin kiinnostuneita digitaalisten tuotteiden suomista mahdollisuuksista. Lineaarisen kuuntelun uskotaan vähenevän merkittävästi. Kilpailevat, digitaalisella aikakaudella syntyneet audiomediayhtiöt pohjaavat liiketoimintamallinsa pelkästään digitaaliseen dataan ja sähköiseen kaupankäyntiin, mutta vakiintuneiden toimijoiden tulee huomioida myös FM-radion liiketoiminta. Digitaaliset liiketoimintamallit eroavat lineaaristen arvoketjujen vertikaalisista malleista (Snihur & Markman, 2023) ja vakiintuneiden audiomediayhtiöiden tulisi yhdistää nämä tuloksellisesti, mikä on haasteellista.

Tutkimusten mukaan liiketoimintamalli-innovaatioiden kannalta laaja ulkoinen tiedonhaku on tärkeää. Tietoa voidaan hankkia muun muassa ulkopuolisia asiantuntijoita kuulemalla tai tutkimalla kilpailijoiden strategioita. (Snihur & Wiklund, 2019) Tässä tutkimuksessa tiedonhaku toteutettiin keräämällä tietoa audiomediatoimialan keskeisimmistä tutkimuksista kuten Kansallisen radiotutkimuksesta (Finnpanel, 2023a), toimialaan liittyvistä aikaisemmista tutkimuksista (luvut 3 ja 4) sekä asiantuntijoita haastattelemalla (luvut 4 ja 5).

Tähän aineistoon perustuen seuraavaksi esitetään audiomedian liiketoimintamalliin tulevaisuudessa vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ja pohditaan niiden keskeisimpiä vaikutuksia liiketoimintamalleihin sekä erityisesti arvolupaukseen. Havainnot esitetään kiteytetysti kuvassa 20.

Kuva 20. Tutkimuksen keskeisimmät havainnoit tunnistetuista ulkoisista voimista, vaikutukset liiketoimintamalliin ja arvolupaukseen.

Arvolupaus on liiketoimintamallin keskeisin elementti (Orea Rocha et al., 2018; Piepponen et al., 2022) ja sen uudelleenmuotoilun rooli on korostunut digitaalisella aikakaudella. Sen nähdään mahdollistavan yhtiöiden kilpailukyvyn säilyminen ja kasvattaminen (Berman, 2012).

Seuraavissa kappaleissa perehdytään merkittävimpiin kuvassa 20 esitettyihin havaintoihin. Osion lopussa pohditaan lyhyesti lineaarisen radion tulevaisuutta, jolla on keskeinen rooli kaupallisen audiomedian kentässä.

Teknologian kehitys

Teknologia vaikuttaa olevan kaikista vahvin ulkoinen voima, joka muuttaa markkinoita. Sen vaikutus liiketoimintamallin elementteihin ja kaikkiin muihin ulkoisiin tekijöihin on radikaali. Teknologia vaikuttaa suoraan kuluttajien tottumuksiin sekä kilpailutekijöihin, ja sen vaikutusten tutkimisen suurimpia haasteita on sen nopea kehitys ja ennalta-arvaamattomuus. Nykyistä sukupolvea seuraavalla sukupolvella tulee olemaan käytössään teknologioita, joita ei vielä pystytä edes kuvittelemaan (Ritchie et al., 2019). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain tunnettuja teknologioita.

Teknologian yksi keskeisimmistä muutosvoimista on tekoäly, joka muuttaa yritysmaailmaa, markkinointia ja mediaa (Ma & Sun, 2020). Tekoäly nousi haastatteluissa keskeisimmäksi teemaksi. Tekoälyn kehitys on todella nopeaa, ja sen koetaan muuttuneen haastatteluhetkellä jopa edellisen puolen vuoden aikana niin paljon, että vain vuoden päähän ennustaminen on haasteellista. Esimerkiksi tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa ennustettiin, että tekoäly tulee tekemään äänimainoksia. Ensimmäinen AI:n tekemä, hyvin ”rivi-ilmoitusmainen” radiospotti kuultiin radiokanavilla vain kuukausi haastattelun jälkeen (Sanoma, 2023b). Tekoälyä tullaan käyttämään kasvavassa määrin mainonnan ja sisällön tuotannon työkaluna ja se tulee tehostamaan prosesseja. Audiomedialle merkittävämpänä muutoksena AI mahdollistaa laajamittaisen datan käsittelyn, joka mahdollistaa muun muassa ennustamisen, syyseurauksien tulkinnan, ennakoivan analyysin sekä optimoinnin (Ma & Sun, 2020). Tekoäly yhdessä dataistumisen kanssa mahdollistaa yhtiöille kuulijan mieltymyksistä oppimisen, sisällön optimoinnin, parempien suosittelujärjestelmien rakentamisen sekä tarkemman mainonnan kohdentamisen. Dataistuminen on johtanut alustoitumiseen (Nikunen, 2021) ja broadcasterit kehittävät uusia digitaalisia palveluita, joissa käyttäjätietoja kerätään ja hyödynnetään käyttäjäkokemuksen parantamiseksi (Sullivan 2019; Berry, 2020). Empiirisissä aineissa korostui vahva visio siitä, että audiomediatoimijat tulevat tulevaisuudessa kokoamaan yleisönsä alustoille, joissa AI kuratoi kuulijan mieltymyksien mukaisen sisältövirran. Sisältövirta voi olla on yhdistelmä puhetta, musiikkia, ohjelmia, uutisia sekä

ajankohtaisia asioita. AI:n nähdään myös ratkaisevan audiomedian sisältöjen löydettävyyden haasteen, kun hakukoneet alkavat kasvavassa määrin tekoälyn avulla analysoimaan äänimedian sisältöjä ja tarjoamaan niitä kuluttajille.

AI:n rinnalla ääniohjaus tulee muuttamaan audiomediaa. Kanssakäymisen laitteiden kanssa uskotaan muuttuvan puheen tasolle ja ääniohjauksesta tulee uusi normi älylaitteissa. Kehittynyt ääniohjaus mahdollistaa audiomedialle muun muassa interaktiivisen mainonnan. Toisin kuin monilla muilla visuaalisilla digitaalisilla mainosmuodoilla, äänimainoksesta on puuttunut mahdollisuus suoraan transaktioon, minkä interaktiivisuus mahdollistaa täysin uudella tavalla tehden audiomediasta shoppable-median. Audiomainonnan nähdään kehittyvän myös immersiivisyyden avulla vaikuttavammaksi mainosmuodoksi, joka tuo lisää tehoa mainostan kampanjalle. Vukanovic (2011) uskoo interaktiivisen ja immersiivisen mainonnan olevan tekijöitä, joilla mediayritykset voivat varmistaa tulevaisuuden kestävän kilpailuedun. Uusien sisältömuotojen lisäksi teknologian nähdään mahdollistavan audiomainonnan läsnäolon uusissa kohtaamispaikoissa, kuten peli- ja virtuaalimaailmoissa. Tulevaisuudessa mainostajalle tullaan tarjoamaan tehokkaammat, automatisoidummat sekä helpommat järjestelmät audiomedian ostamiseen.

Audiomediayhtiöiden arvonluonnissa teknologialla on keskeinen rooli sen mahdollistaessa kuluttajalle hänen toiveidensa mukaisen yksilöllisemmän ja räätälöidymmän audiosisällön kuluttajan haluamalla hetkellä. Teknologian avulla kuluttajalle ja mainostajalle tarjotaan ensiluokkainen käyttökokemus, joka mahdollistaa joko itse valittavia elementtejä tai täysin automatisoidun palvelun. Mainostajalle audiomedia tuo teknologian avulla uusia, hyvinkin intensiivisiä kohtaamispisteitä kuluttajan kanssa. Kohtaamispisteet ovat ostettavissa tehokkaiden, helppokäyttöisten järjestelmien avulla ja ne tekevät audiosta mainostajalle kiinnostavan sekä tuloksia tuovan mainosalustan.

Teknologia ei ole vain ulkoinen muutosvoima, vaan mediayhtiöt itsessään ovat muuttumassa enemmän teknologiayhtiöiksi. Siinä missä yhtiöt tasapainottelevat lineaarisen ja digitaalisen liiketoimintamallin välillä, voidaan empiirisestä aineistosta havaita tasapainoilua teknologisten ja sisällön valmiuksien välillä. Küng (2013) totesi jo vuosikymmen sitten, että teknologisista resursseista ja taidoista sekä innovatiivisista valmiuksista on nopeasti tulossa strategisesti yhtä tärkeitä kuin sisällöllisistä valmiuksista, ja mediayhtiöiden, jotka ovat pitkään keskittyneet sisältöön ja muutamiin jakelukanaviin, on hyväksyttävä tämä kehitys.

Kuluttajien ja mainostajien muuttuvat tarpeet

Teknologia mahdollistaa täysin uudenlaiset tavat kuluttaa medioita ja muuttaa kuluttajien mieltymyksiä. Netflixin kaltaiset on demand -sisältöjä tarjoavat striimauspalvelut ovat

muuttaneet pysyvästi kuluttajien tapaa käyttää medioita (McDonald & Smith-Rowsey, 2016). Vastaavasti sosiaalisen median voimakas ja nopea kasvu on esimerkki siitä, miten nopeasti ja dramaattisesti kulutus voi muuttua: se, mikä nyt on osa lähes kolmasosan maailman väestön jokapäiväistä elämää, oli täysin tuntematonta alle sukupolvi sitten (Ritchie et al., 2019). Nämä molemmat ovat malliesimerkkejä siitä, miten teknologian muutos on vaikuttanut kuluttajien mieltymyksiin ja tarpeiden muutokseen pysyvästi, ja tämä muutos haastaa mediayhtiöiden aikaisemmat arvolupaukset. Aikaisemmin kuluttajille tarjottu lineaarinen sisältö ei enää palvele heitä, ja he ovat jo tottuneet siihen, että voivat päättää, milloin ja miten he kuluttavat mediaa, ja heillä on mahdollisuus sisällön personointiin (McDonald & Smith-Rowsey, 2016). Toisaalta yhtiöiden on hyvä muistaa, että kuluttajien muuttuvat mieltymykset luovat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia arvolupauksen innovointiin (Payne et al., 2008).

Edellä esitetty kuluttajien mieltymysten muutos koskee yhtä lailla audiomediaa. Haastateltavat näkivät kuluttajien haluavan tulevaisuudessa yhä personoidumpaa, räätälöidympää ja helposti löydettävissä ja käytettävissä olevaa sisältöä. Sisällön tulee vastata kuluttajien mieltymyksiä. Heidän tulee saada päättää mitä haluaa kuunnella ja milloin ja sisällön tulee olla digitaalisesti saatavilla kaikkialta, mutta kuluttajat tarvitsevat apua oikealaisen sisällön löytämiseen. ”Puolivillainen” ei enää riitä, vaan sisällön ja palvelun (alustan) tulee vastata täysin kuluttajien tarpeita. Kuluttajat ovat varsin tietoisia valinnan mahdollisuuksista palveluiden kesken, ja he löytävät varmasti heille sopivan audiopalvelun. Kuluttajat eivät halua etsiä sisältöä, vaan se tulee tarjota heille joko yksittäisinä ohjelmina tai ohjelmavirtana, joka sisältää myös yllätyksellisyyttä. AI:n uskotaan ratkaisevan tämän ongelman tulevaisuudessa, kuten myös Ma & Sun (2020) esittivät. Vaikka jo tällä hetkellä tunnistetaan kuluttajien mieltymyksiä ja suosittelualgoritmit tarjoavat kuluttajia mahdollisesti kiinnostavaa sisältöä, ei sen nähdä olevan lähelläkään sitä tasoa, mitä sen uskotaan tulevaisuudessa olevan.

Aikaisemmassa mediaa koskevassa tutkimuksessa on tunnistettu ajallinen tiivistyminen, eli kuluttajien tarve saada nopeammin uutta tietoa, mikä haastaa audiomediayhtiöiden aikaisemmat arvolupaukset ja luo kysyntää tässä ja nyt -palveluille (Piepponen et al., 2022). Radion vahvuus on aina ollut sen reaaliaikaisuus ja esimerkiksi liikennetiedoista tiedottaminen, mutta palvelu pitää muotoilla uudelleen digitaaliseen maailmaan sopivaksi, niin että kuluttajat saavat jatkuvia päivityksiä heitä kiinnostavista uutisista ja tapahtumista (Piepponen et al., 2022). Digitaalisella aikakaudella kulutuskanavat ovat myös lisääntyneet ja puhutaan kulutuksen joustavuudesta. Saman aiheen sisältöä voidaan kuluttaa sosiaalisessa mediassa sekä painetuissa, verkko- tai verkkopohjaisissa medioissa (Piepponen et al., 2022). Sanomalehtiartikkeli on tulevaisuudessa mahdollista valita kulutettavaksi

audiomediana. Tuoreimpia uutisia tarjoillaan kuluttajille personoituna pakettina, jonka kuluttajat voivat kuunnella haluamanaan ajankohtana ääniohjauksella pyydettynä, esimerkiksi aamutoimien ohessa. Ääniohjauksen nähdään muuttavan kuluttajien suhdetta audiomediaan varsinkin siinä vaiheessa, kun se on kehittynyt puheen tasolle. Kokonaisuutena uudet audiopalvelut luovat uusia kohtaamispisteitä äänimainonnalle.

Yleistyneen kuulokekuuntelun ja personoidumman sisällön nähdään muuttavan audiomedian roolia kuluttajien arjessa yhä henkilökohtaisemmaksi, mikä vastaavasti luo uusia mahdollisuuksia mainostajalle puhutella kuluttajaa.

Mainostajan perustarpeiden ei nähdä muuttuvan niin radikaalisti. Mainostajalle brändin rakentaminen on edelleen merkityksellistä, ja sitä varten hän tarvitsee oikeanlaisia ja oikeaaikaisia kontakteja. Tavat, joilla mainostaja pyrkii saavuttamaan tavoitteensa, muuttuvat; kohdentamisesta tulee välttämättömyys ja mitattavan tuloksellisuuden sekä automatisoidumman mainonnan ostamisen merkitys kasvaa. Data mahdollistaa mainostajalle paremmat kohdennettavuusmahdollisuudet tulevaisuudessa. Mainostaja tarvitsee vaikuttavaa mainontaa. Audiomediassa sen mahdollistavat intensiiviset kuunteluhetket kuulokkeilla sekä uudet mainosmuodot, kuten immersiivinen ja interaktiivinen mainonta, joiden Vukanovic (2011) uskoo olevan mahdollistavan kilpailuedun toimijoille tulevaisuudessa. Audiobrandingin merkityksen uskotaan kasvavan ääniohjattavien laitteiden yleistyessä, sillä ääniohjattavissa laitteissa mainostaja tulee tunnistaa äänestä.

Luotettava data on edellytys kaikelle toiminnalle, mainonnan myynnille ja sisällön kehittämiselle. Datan keräämisen ja käsittelyn järjestelmät tulevat kehittymään AI:n ja koneoppimisen avulla mahdollistaen niiden uudenlaisen käytön (Ma & Sun, 2020). Kuluttajien luottamuksen saavuttaminen on kuitenkin avainasemassa, jotta he suostuvat antamaan tietonsa. Yhtiön on varmistettava, että asiakas saa vastineeksi arvoa. (Yoost, 2019). Audiomedian molempien tärkeimpien kohderyhmien, kuluttajien ja mainostajien osalta arvolupauksessa korostetaan vastuullisuutta. On se sitten ilmastoystävällistä toimintaa, luotettavaa datan käsittelyä tai luotettavan sisällän jakamista, niin tulevaisuudessa vastuullinen toiminta on enemmänkin välttämättömyys, kuin kilpailuetu.

Kilpailutekijät

Digitalisaatio on luonut uudenlaisen kilpailutilanteen, jossa uudet audiosisällön muodot kilpailevat kuuntelijoiden ajasta (Lindeberg, 2023). Teknologia on mahdollistanut uudet sisältömuodot, kuten podcastit ja musiikin suoratoistopalvelut (muun muassa Macnamara, 2010; Brinson & Lemon, 2022). Haastatellut asiantuntijat kokivat podcastien tulon markkinoille vuonna 2018 audiomediamarkkinan ”vedenjakajaksi”. Kansallinen radiotutkimus vahvistaa,

että radion kuuntelu on laskenut jo kymmenen vuotta, mutta lasku alkoi kiihtymään vasta vuonna 2018 (Finnpanel, 2022c). Sen jälkeen tapahtunut kuuntelun väheneminen koskee erityisesti kaupallisia radioita, mikä kertoo siitä, että podcastien kaltainen sisältö kiinnostaa lähtökohtaisesti enemmän kaupallisen radion kuulijoita kuin Ylen radioyleisöä. Ylen onkin nähty panostavan viime vuosina merkittävästi digitaaliseen sisällöntuotantoon (Lindeberg, 2023), sekä digitaaliseen alustaansa Yle Areenaan.

Ylen resurssit investoida teknologiaan ja sisältöön vaikuttavat olevan suuremmat kuin kaupallisilla yhtiöillä, joiden investointikyky on suoraan riippuvainen mainostuloista. Vuonna 2022 Ylen rahoitus oli 557 miljoonaa euroa (Yle, 2022). Vastaavasti Suomessa television ja radion mediamainonnan myynnit olivat yhteensä 289,1 miljoonaa euroa sisältäen näiden digitaalisen mainonnan (Kantar, 2022). Luvut eivät kerro kaikesta toiminnasta, tuloista tai kuluista, mutta antavat käsityksen suurusluokista. Merkittävä ero löytyy myös sisällöissä. Ylen on demand-tuotanto sisältää musiikkia, toisin kuin kaupallisten toimijoiden. Manninen et al. (2022) totesivatkin selvityksessään, että yksi Yle Areenan selkeistä vahvuuksista oli musiikki- ja taideaiheiset ohjelmat, joita kuunnellaan Areenasta suhteellisesti enemmän kuin muista vertailussa olleista palveluista. Areenassa myös Ylen radio-ohjelmien tallenteet sisältävät musiikkia, kaupallisten toimijoiden ohjelmatallenteista musiikki on poistettu, koska tekijänoikeuskorvauksien tasosta ei ole päästy yksimielisyyteen tekijänoikeusjärjestön kanssa.

Audioyleisöistä kilpailevat kotimaisten toimijoiden lisäksi ulkomaiset toimijat, joista merkittävimmät ovat Spotify ja YouTube. Vaikka YouTube on lähtökohtaisesti videoalusta, ovat videopodcastit kasvattaneet suosiotaan siellä. Googlen omistamana YouTube (Wikipedia, 2023) pystyy tarjoamaan erittäin monipuolisia kohdennusmahdollisuuksia, ja se kiinnostaa sen vuoksi mainostajia. Spotifyn kiinnostuksen kohteena on vaikuttanut olleen viimevuosina maksupalvelun tilaajamäärän kasvattaminen, mutta Spotifyn uskotaan aktivoituvan pian enemmän mainosmarkkinoilla. Spotify on pyrkinyt aktiivisesti kehittämään suosittelupalveluaan, jotta kuulijat kuluttaisivat sen kautta enemmän musiikkia ja podcasteja. Spotify on tämän johdosta saavuttanut useilla markkinoilla johtaja-aseman. Yksi tulevaisuuden keskeisimpiä kysymyksiä on, mikä tulee olemaan alustojen, kuten Spotifyn valta (Lindeberg, 2023). Bossetta (2020) ennusti podcast-markkinoiden kondolidoituvan ja Spotifyn on ennustettu nousevan johtavaksi Euroopassa. Hän näki suurimman kasvun tulevan Baltian maista, jossa ei ole vielä monia vakiintuneita digitaalisen audiomedian toimijoita. Suomessa Spotifylla on enemmän kilpailua.

Kuulijoiden ja sisällöntuottajien lisäksi podcastit ovat herättäneet mainostajien kiinnostuksen (Bezbaruah & Brahmbhatt, 2023). Podcastien kaupallisista mahdollisuuksista sekä

erilaisista kaupallisista yhteistyömalleista on käyty vilkasta keskustelua viime vuodet. Podcast-markkinoita kuvaillaan jopa ylikuumenneiksi ja kuplan uskotaan puhkeavan pian. Haastatteluiden perusteella broadcaster-yhtiöt eivät näe podcasteissa ”erityistä kaupallistamismahdollisuutta”, vaan ne ovat mahdollisesti yksi osa heidän digitaalisen palvelunsa tarjoamaa sisältöä, jonka tulot muodostuvat alustalta tavoitetuista kontakteista. Tämä ilmiö on nähtävissä jo Yhdysvalloissa, jossa kontaktikauppana ostetun mainonnan osuus podcasteista on kasvanut siten, että podcastit alkavat olla samassa linjassa muiden digitaalisten medioiden ostotapojen kanssa (PwC & IAB, 2022).

Podcastien kuulijoista kilpailevat kasvavassa määrin myös tilausmaksupalvelut, kuten Podme ja Podimo. Molemmat palvelut tarjoavat eksklusiivista sisältöä, jota ei ole muissa palveluissa saatavilla. Podme ja Podimo ovat toimineet tutkimushetkellä Suomessa vasta vähän aikaa, joten tilaajamäärät ovat vielä maltillisia, mutta Ruotsissa, missä podcast-markkinat ovat hieman Suomea kehittyneemmät, jo yli puoli miljoonaa kotitaloutta kuuntelee ja maksaa podcast-sisällöistä. Tilaajamäärä kasvoi 71 prosentilla vuoden 2022 keväästä vuoden 2023 kevääseen. (Mediavision, 2023) Ruotsin audiomediakentän rakenne on hieman erilainen kuin Suomessa, jossa kaupallisella radiolla on ollut vahvempi rooli. Podcasteja tuottavat myös muut yhtiöt kuin audiomediayhtiöt. Maailmalla on nähty esimerkiksi sanomalehtitalojen julkaisemia, menestyneitä podcasteja, joissa myös kaupallinen äänimainonta on mahdollista.

Kilpailu mainosinvestoinneista on tänä päivänä globaalia, kuten myös Macnamara (2010) vahvistaa artikkelissaan. Empiirisestä aineistosta on nähtävissä, että suurimpina kilpailijoina ei koeta kotimaisia toimijoita, vaan kansainväliset suuryhtiöt. Vaikka eurooppalaiset ennustukset lupaavat digitaaliselle audiomedialle kasvua, vievät kansainväliset jätit todennäköisesti merkittävän osan tuloista. Yksistään Google vei yli kolmanneksen koko Euroopan digitaalisen mainonnan markkinan tuloista vuonna 2022 (Statista, 2023). Kotimaisten kaupallisten audiotoimijoiden tilanne digijättejä vastaan on haasteellinen. Keinoja erottautua tulee löytää, vaikka resurssit investoida kehitykseen ovat täysin eri luokkaa ja tämä vaatii liiketoimintamallin huolellista suunnittelua.

Kilpailua on aina säännelty myös lailla, mutta laki ei ole aina pysynyt teknologian kehityksen vauhdissa. Nyt lainsäädäntöä on herätty uudistamaan, mikä toivottavasti parantaa paikallisten toimijoiden toimintaedellytyksiä.

Oikeudellinen ympäristö

Oikeudellisen ympäristön vaikutukset ovat merkittäviä. Niillä voidaan mahdollistaa tai jopa rajoittaa kaupallisten audiomediayhtiöiden liiketoimintaa. Tämän hetken lainsäädännön ei

nähdä kohtelevan toimijoita tasapuolisesti globaaleilla markkinoilla. Esimerkiksi GDPR:n ei koeta vaikuttaneen toivotunlaisesti kansainvälisten digijättien toimintaan, mutta se on pakottanut eurooppalaiset yritykset investoimaan valtavia määriä resursseja sen noudattamiseen (Härkönen et al. 2020). Markkinoilla on mahdollistettu digijättien ylivalta, joilla on ollut myös mahdollisuus kontrolloida muiden yhtiöiden läsnäoloa alustoillaan.

Kilpailulainsäädännössä on asiantuntijoiden mukaan nähtävissä muutos: jälkikäteisen valvonnan sijaan pyritään lainsäädännöllä varmistamaan, että kilpailuasetelma olisi tulevaisuudessa tasapuolisempi. Tähän tavoitteeseen pyrkii tänä vuonna voimaan astuva DMA, jonka tavoitteena on reilujen ja avointen digitaalisten markkinoiden varmistaminen. DMA pyrkii varmistamaan, että digijätit toimivat verkossa oikeudenmukaisesti eivätkä toimi portinvartijoina digitaalisilla markkinoilla. (European Commission, 2023b). Käytännössä tämä tarkoittaa audiomediayhtiöille sitä, että esimerkiksi Googlen tai Amazonin omistamat älykaiuttimet eivät voi estää lokaalien broadcastereiden pääsyä alustoille. Vaikka DMA:n tavoite nähdään hyvin positiivisena, haastatteluissa esiintyi hieman skeptisyyttä sen mahdollisia vaikutuksia kohtaan.

Liiketoimintamallin elementtien näkökulmasta oikeudellisella ympäristöllä voi olla muitakin merkittäviä vaikutuksia. Erityisesti datan kerääminen ja hyödyntäminen on valvontavirastojen kiinnostuksen kohteena. Komission tasolla on käyty keskustelua henkilökohtaiseen dataan perustuvan mainonnan kohdentamisen kieltämisestä, jolla toteutuessaan olisi merkittäviä vaikutuksia koko mediatoimialaan. Toisaalta haastatteluissa pohdittiin, voisiko audiomedialle olla kilpailuetu kehittää kohdentamista muilla keinoin, esimerkiksi podcastien hyvin tunnistetut sisällöt tarjoavat erinomaisen alustan kontekstuaaliselle mainonnan kohdistamiselle.

Yhteiskunnallinen ympäristö

Yhteiskunnallisen ympäristön muutoksien vaikutuksista audiomediaan oli löydettävissä vain muutamia havaintoja. Yleisesti ottaen digitalisoituminen ja globalisoituminen vaikuttavat koko yhteiskuntaan sekä eri toimijoiden tarpeisiin ja odotuksiin (Jyväskylän yliopisto, 2021). Digitalisaation seurauksena kulutuskäyttäytyminen alustoituu ja palveluita personoidaan kuluttajasta tunnistetun datan avulla yhä enemmän. Esimerkiksi BBC Soundin, Ison-Britannian yleisradioyhtiön audiopalvelu, on vastaus kulutuskäyttäytymisen muutokseen, mutta sen nähdään symboloivan laajempaa yhteiskunnallista muutosta (Berry, 2020).

Globalisoitumisen nähdään heijastuvan kielitaitoon ja suomalaisille on yhä tärkeämpää osata muita kieliä, erityisesti englantia. Tämä mahdollisesti näkyy sisällön kulutuksessa muilla kielillä, ja jo tällä hetkellä suomalaisista audio-on-demand -sisältöjen kuuntelijoista

kolmannes kuluttaa niitä englannin kielellä (Manninen et al., 2022). Kielimuurien murtuessa kilpailukin kiristyy. Suomalainen audiosisältö joutuu silloin taistelemaan paikastaan äärimmäisen monipuolisen englanninkielisen sisällön rinnalla. Tämä murros ei välttämättä vaadi edes kielitaitoa, koska on odotettavissa, että AI tulee pian koneäänen avulla kääntämään haluamamme sisällön mille tahansa kielelle tai jopa murteelle.

Mediapolitiikalla on ratkaiseva rooli toimiluvalla toimivien radioyhtiöiden toiminnassa. Tämän hetken toimiluvat ovat voimassa vuoden 2029 loppuun saakka (Traficom, 2020) eikä toistaiseksi nähdä paineita, etteikö toimilupia tulla jatkamaan. Mutta ehkä seuraava toimilupakausi on viimeinen?

Radion tulevaisuus

Kuten aikaisemmin on esitetty, lineaarisella radiolla on merkittävä rooli perinteisten radioyhtiöiden liiketoiminnassa sekä kuluttajien audiomedian ajankäytössä. Radion tulevaisuus vaikuttaa olevan yksi audiomedia-alan suurimmista kysymysmerkeistä ja siksi on tarpeellista käsitellä sitä erikseen. Tarkasteltaessa audiomedian tulevaisuutta empiirisen aineiston pohjalta vaikuttaa siltä, että keskitytään ”aikaan lineaarisen radion jälkeen”, eli liiketoimintamallin elementit perustuvat täysin digitaaliseen, sähköiseen liiketoimintamalliin ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Vakiintuneiden audiomediayhtiöiden haasteet liittyvät ensisijaisesti juuri digitaaliseen transformaatioon, missä perinteistä mediaa ei voida vielä hylätä, mutta samanaikaisesti sen tulisi täyttää kuluttajien muuttuvia tarpeita digitaalisilla alustoilla.

Radion vahvuuksina nähtiin uutiset ja paikallisuus, reaaliaikaisuus, kuratoitu ohjelmavirta sekä helppous. Radio koettiin vielä toistaiseksi erinomaiseksi mainontavälineeksi, sillä se on pirstaloituvassa mediakentässä kustannustehokas massamedia, joka ”toimii suomalaisille”. Harva haastateltava näki radiota enää pidemmällä tulevaisuudessa, vaan kovin yksimielisesti uskottiin lineaarisen radion kuolevan jollain aikavälillä. Aikavälin arviointi on haasteellista, mutta haastateltavien mukaan siihen menee ”vielä pitkään”. Haastatteluissa pohdittiin lineaarisen radion katoavan mahdollisesti väestön vanhetessa tai sen syrjäyttää jokin uusi innovaatio. BBC:ltä kuultiin rohkeampi ennustus, jonka mukaan BBC valmistautuisi lopettamaan perinteiset radiolähetyksensä seuraavan vuosikymmenen aikana (Waterson, 2022). Yleisradioyhtiöillä vaikuttaa olevan selkeästi vahvempi digitaalisen audion strategia, mistä kertoo myös Ylen päätös lopettaa Yle Puhe -radiokanava (Lindeberg, 2023). Kaupallisille broadcasting-yhtiöille siirtymävaihe lineaarisesta radiosta täysin digitaalisiin palveluihin, kuten myös liiketoiminnan digitaalinen transformaatio, nähdään haasteellisempana. Todennäköisesti mahdollisuudet investoida digitaalisiin innovaatioihin ovat myös rajallisemmat. Digitaalisten alustojen arvoketjut eroavat perinteisten medioiden lineaaristen malleista

merkittävästi (Snihur & Markman, 2023), eivätkä tällä hetkellä audioverkkomainonnan tulot riitä kompensoimaan aikaisempia suuriin massoihin perustuvien mainostulojen laskuja (Macnamara, 2010). Siirtymävaiheesta löytyi hyvin vähän konkreettista tietoa tutkimuksista ja empiirisestä aineistosta. Mainostulojen näkökulmasta keskeistä siirtymässä on yhteismitallisen datan tarjoaminen. Toisin sanoen mainostajalle tarjotaan kokonaiskampanjaluvut huolimatta siitä, onko äänimainos FM-radiossa vai digitaalisessa ympäristössä ja se mahdollistaa mainosajan myymisen jakelukanavasta riippumatta. Vastaavanlaisia yhteismitallisuushankkeita on meneillään useissa maissa ja mediaryhmissä. Suomessa esimerkiksi tv-toimiala kertoi tuovansa markkinoille tänä vuonna tv-mainonnan yhteismitallisuuden, joka mahdollistaa kokonaisvaltaiset ja yhteismitalliset luvut kampanjoista lineaarisilla TV-kanavilla kuin suoratoistopalveluissa (Screenforce, 2023). Audiomediayhtiöiden tilanne helpottanee siinä vaiheessa, kun kaikki kuuntelu on digitaalista ja kuulijasta saadaan sitä kautta dataa, mikäli he ovat onnistuneet säilyttämään markkina-asemansa siihen asti.

6.2 Johtopäätökset

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen kontribuutiota sekä vastataan tutkimusraportin johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen merkittävin kontribuutio on sen tarjoama uusi tutkimustieto tutkimuksen kohteena olevalle toimialalle. Tutkimus pyrkii Osterwald et al. (2005) esityksen mukaisesti kuvaamaan liiketoimintamallien avulla kaupallisten audiomediayhtiöiden mahdollisia tulevaisuuksia ja lisäämään näiden valmiuksia tulevaisuutta varten. Tutkimuksen tuloksiin perustuvat käytännön suositukset esitetään seuraavassa luvussa. Tieteellisestä näkökulmasta kontribuution lähtökohtana on edistää tiedettä systemaattisesti (Sorsa, 2023). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ja hyödynnetään aikaisempia tieteellisiä teorioita sekä tutkimuksia kontekstissa, mitä ei ole juurikaan aikaisemmin tutkittu, ja niihin nojaten rakennetaan uutta tietoa. Vaikka media-alan liiketoimintamalleista on saatavilla jonkin verran tutkimuksia (muun muassa Amberg & Schröder; Stolarz, 2007; Bojnec et al., 2020), niin laajoissa tietokantahauissa ei löydetty kattavia kaupallisen audiomedian liiketoimintaa käsitteleviä tutkimuksia. Audiomedia poikkeaa luonteeltaan muista medioista, sillä sen käyttö ei perustu visuaalisuuteen, kuten muiden medioiden, joka tekee osittain sen liiketoimintamallista uniikin ja omaa tarkastelua vaativan.

Tämä tutkimus yhdistää aikaisemman tutkimustiedon audiomediamarkkinoista sekä liiketoimintamallin teorian, ja se luo empiirisen tutkimuksen avulla uutta tietoa keskittyen erityisesti Suomen markkinaan. Tutkimus osoittaa, että liiketoimintamalli toimii selkeänä välineenä tulevaisuuteen suuntautuvan liiketoiminnan tarkastelussa, mutta korostaa, että

yksinkertaistettu BCM-malli (Business Model Canvas, Osterwalder et al., 2010) ei ota huomioon ulkoisia tekijöitä, vaan niitä tulee tarkastella erikseen, kuten Snihur & Wiklund (2019) suosittelevat. BMC tarjoaa konseptin, joka ohjaa pohtimaan konkreettisesti liiketoimintamallin elementtejä, kuten tulomalleja tai kanavia (Osterwalder et al., 2010), mutta pelkistetyn mallin ulkopuolelle jää liiketoimintaympäristön syvällisempi analysointi sekä ulkoisten voimien vaikutuksien tunnistaminen. Ulkoiset tekijät eivät ole organisaation kontrolloitavissa, mutta niiden vaikutus liiketoimintamallin elementteihin on merkittävä, kuten aiemmat tutkijat (muun muassa Osterwalder et al., 2005; Wirtz & Daiser, 2017) sekä tämä tutkimus vahvistavat.

Tutkimuksen päätarkoituksena oli vastata kysymykseen, *millaisia ovat kaupallisen audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamallit Suomessa?* Alakysymyksinä olivat *millaisista elementeistä kaupallisen audiomedian liiketoimintamallit koostuvat tulevaisuudessa* sekä *millaiset ulkoiset tekijät vaikuttavat kaupallisen audiomedian liiketoimintamalleihin tulevaisuudessa?* Viimeisessä alakysymyksessä yhdistettiin edelliset alakysymykset ja siinä kysyttiin *miten tulevaisuuden ulkoiset tekijät vaikuttavat kaupallisen audiomedian liiketoimintamallin elementteihin?* Liiketoimintamallissa keskityttiin tässä tutkimuksessa arvoa käsitteleviin elementteihin. Ulkoisia tekijöitä vastaavasti pyrittiin tunnistamaan hyvin laajasti hyödyntäen teoriasta tunnistettua luokittelua. Aihetta lähestyttiin laadullisen tutkimuksen menetelmin teemahaastatteluita hyödyntäen.

1. *Millaisista elementeistä kaupallisen audiomedian liiketoimintamallit koostuvat tulevaisuudessa?*

Empiirisen aineiston mukaan kaupallisten audiomediayhtiöiden keskeisimmät **asiakassegmentit** ovat kuluttajat, mainostajat sekä mainonnan ostajat myös tulevaisuudessa. Kuluttaja on audiomediayhtiölle tuote, jota mainostaja ostaa medialta (Stolarz, 2007).

Asiakassuhteet tulevat todennäköisesti olemaan pitkälle automatisoituja, mutta vaativille kuluttajille sekä mainonnan ostamisen ammattilaisille tarjotaan itsepalveluna mahdollisuus räätälöidä palvelunsa erolaisten parametrien avulla. Asiakassuhteen muodostuvat digitaalisten järjestelmien ja palveluiden välityksellä. Ma & Sun (2020) kuvasivat tutkimuksessaan koneoppimisalgoritmeilla toteutettuja tekoälyagentteja, joiden merkitys tulee kasvamaan automatisoiduissa asiakassuhteissa. Tekoälyagentit tulevat suosittelemaan kuulijoille heidän mieltymysten mukaista sisältöä ja tehostavat ohjelmallisen ostamisen järjestelmiä sekä mainonnan kohdentamista. Tämä poikkeaa merkittävästi aikaisemmasta radioaseman ohjelmapäällikön suunnittelemasta sisältövirrasta ja muuttaa mediamyyjän roolia asiakassuhteessa.

Kanavien määrä tulee kasvamaan. Digitaalinen transformaatio ja alustoituminen ovat johtaneet mediasisältöjen sulautumisen digitaalisiin alustoihin (Cozzolino et al., 2018; Manninen et al., 2022). Audiomedian nähdään integroituvan yhä useampiin laitteisiin AI:n ja ääniohjauksen avulla. Kaupallisten audiomediayhtiöiden tulee kehittää digitaalisia palveluita, jotka poikkeavat merkittävästi aikaisemmasta toiminnasta, jossa keskityttiin laajoja yleisöjä tavoittaviin muutaman jakelukanavan live-radioihin (Berry, 2020). Medioiden rajat hälvenevät, kun kuluttaja päättää, missä muodossa hän haluaa kuluttaa sisällön: tekstimuotoiset artikkelit tulee tuottaa kulutettaviksi audiomuotoon. Äänen käyttö liiketiloissa kasvaa. Mahdollisesti ääntä tullaan käyttämään enemmän ympäristössämme, kun sen vaikutuksia tunnistetaan paremmin ja äänimainonnan uskotaan löytävän paikkansa peli- sekä virtuaalimaailmasta. Nämä kaikki lisäävät audiomainonnan kohtaamispisteitä. Mainonnan ostaminen siirtyy lähes kokonaan järjestelmiin, joko ohjelmallisesti tai luottokorttimallilla. Kaiken audiokulutuksen keskiössä ovat alustat, jotka tarjoavat kuluttajalle helpon, mutta mielenkiintoisen käyttöliittymän.

Tulomalleista yleisimmät ovat edelleen mainos- ja tilausmaksupohjaiset mallit (Bojnec et al., 2020; Wirtz, 2020), mutta näitä yhdistelevät hybridimallit tulevat yleistymään. Mainospohjaiset tulomallit keräävät pirstaloituneen yleisön kokonaisuudeksi yhä useammasta kanavasta, mutta edellytyksenä on kaikkien kanavien yhteismitallisuus sekä digitaaliset järjestelmät mainonnan ostamiseen. Tällä hetkellä mainonta ostetaan ja suunnitellaan lineaariseen ja digitaalinen audiosisältöön eri kanavista, eikä mainostajalle ole tarjolla audiokampanjoiden kokonaistavoittavuuslukuja, joten tämä vaatii kehitystä. Toisaalta digitaaliset alustat tarjoavat tulevaisuudessa enemmän vaihtoehtoja arvonluonnille (Snihur & Markman, 2023). Datan rooli kasvaa edelleen. Maksuttomissa medioissa kuluttaja vaihtaa sisällön dataansa, jolloin kuluttajalle annettava arvo korostuu, mutta se vaatii datan käytön läpinäkyvyyttä. Pienemmät tai uudet toimijat saattavat keskittyä rajatumpien kohderyhmien tavoittamiseen, mutta perinteisten audiomediayhtiöiden tulomallin uskotaan perustuvan edelleen suurien massojen tavoittamiseen kokonaisuudessa ja heidän tarjoaman palvelun käyttö on kuluttajalle pääsääntöisesti maksutonta.

Arvolupauksessa korostuvat personoitavuus ja helppokäyttöisyys. Kuluttajat tottuvat, että heillä on valta päättää, milloin ja miten kuluttavat medioiden sisältöjä (McDonald & Smith-Rowsey, 2016). AI ja koneoppiminen mahdollistavat ennustamisen, tiedon louhinnan, syyseurauksien tulkinnan, ennakoivan analyysin sekä optimoinnin (Ma & Sun, 2020), minkä ansiosta kuluttajalle tarjotaan hänen mieltymystensä mukaista sisältöä yksittäisinä ohjelmina ja räätälöityinä ohjelmavirtoina. Muutos on merkittävä, sillä aiemmin kuluttaja valitsi haluamansa sisällön radiokanavien välillä tai valitsi podcastit genrejen perusteella.

Audiomedia täyttää monia tarpeita viihtymisestä oppimiseen, mutta se tarjoaa ajansäästöä, kun kulutus tapahtuu muiden toimien ohella. Hälyisessä maailmassa audiomedian nähdään antavan kuluttajille mahdollisuuden omaan ”henkilökohtaiseen kuplaan” ja samalla intensiivisen kanavan mainostajille. Audiomedia tarjoaa mainostajalle kohdennettuja kontakteja, uusia kohtaamispisteitä ja tuloksellisen mainosalustan. Tämä on mahdollista kasvavan datan (Barasz et al., 2018) sekä uusien mainosmuotojen, kuten interaktiivisen ja immersiivisen mainonnan myötä (Vukanovic; 2011).

2. *Millaiset ulkoiset tekijät vaikuttavat kaupallisen audiomedian liiketoimintamalleihin tulevaisuudessa?*

Merkittävimmät ulkoiset tekijät liittyvät teknologian kehittymiseen sekä kuluttajakäyttäytymisen muutokseen. Kuluttajakäyttäytymisen keskeisin muutos on kuluttajan tarve personoidulle sisälle ja halu päättää, mitä hän kuuntelee ja milloin. Teknologian muutoksessa digitalisaation lisäksi tekoäly on merkittävimpiä liiketoimintamalliin vaikuttavia tekijöitä.

3. *Miten tulevaisuuden ulkoiset tekijät vaikuttavat kaupallisen audiomedian liiketoimintamallin elementteihin?*

Ulkoiset voimat ovat moninaiset, jotkut niistä toimivat mahdollistajina, kun taas toisilla on merkittävä epävakautta lisäävä rooli audiomediayhtiöille. Ulkoiset voimat pakottavat perinteiset audiomediayhtiöt innovoimaan liiketoimintamallejaan (Wirzt & Daiser, 2017).

Merkittävimmät ulkoiset tekijät liittyvät teknologian kehittymiseen sekä kuluttajakäyttäytymisen muutokseen. Teknologia itsessään muokkaa kuluttajien käyttäytymistä, kilpailua sekä yhteiskunnallista ympäristöä. Teknologian keskeisimmäksi tekijäksi tulevaisuudessa nähtiin AI, joka mahdollistaa arvolupauksen innovoinnin. Ma & Sun (2020) nimeävät myös tekoälyn merkittävämmäksi mediaa muuttavaksi muutosvoimaksi. Oikeudellisessa ympäristössä nähdään voimia, joilla saattaa olla merkittäviä vaikutuksia, mikäli datan hyödyntämistä tai mainontaa rajoitetaan entisestään. Kotimaisten audiomedioiden kannalta olisi tärkeää, että kansallinen lainsäädäntö ei ainakaan heikentäisi niiden kykyä kilpailla kansainvälisten suuryritysten kanssa. Voisiko se jopa tukea niitä?

Kilpailutekijät ja muuttuva kuluttajakäyttäytyminen määrittävät laajemmassa mittakaavassa kotimaisten audiomediayhtiöiden tulevaisuuden. Keskeiset tulevaisuutta määrittävät kysymykset, jotka myös Lindeberg (2023) esitti ja joihin tämän aineiston pohjalta ei voida vastata, ovat miten kuluttajien ajankäyttö jakaantuu tulevaisuudessa ja millainen on kansainvälisten toimijoiden, kuten Spotifyn valta.

4. Tutkimuksen pääkysymys: *Millaisia ovat kaupallisen audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamallit Suomessa?*

Kaupallisen audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamalleja ei voida täysin yksiselitteisesti ennustaa, mutta tämän tutkimuksen aineiston pohjalta voidaan esittää seuraava hypoteesi:

Audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamallit muuttuvat edelleen teknologian kehittyessä sekä kuluttajien mieltymysten ja käyttäytymisen muuttuessa. Aikaisempi lähes stabiili liiketoimintaympäristö on muuttunut hyvin dynaamiseksi. Audiomediayhtiöt tulevat tarjoamaan alustoillaan monipuolista sisältöä. Mainosrahoitteiset mallit tulevat todennäköisesti olemaan yleisimpiä, vaikka tilauspalvelut jatkavat kasvuaan ja niillä on vakiintunut käyttäjäkunta, joka löytää niistä toiveidensa mukaista eksklusiivista sisältöä. Digitaalisen kuuntelun yleistyessä mainontaa voidaan kohdentaa entistä paremmin demografisten tekijöiden, lokaation sekä kuluttajien mieltymysten mukaisesti. Kohdentamisen lisäksi uudet audiomainonnan muodot ja mahdollisuudet transaktioon kasvattavat mainostajien kiinnostusta äänimediaa kohtaan. Tekoäly ja ääniohjaus luovat lukemattomia uusia mahdollisuuksia audiomedialle ja mainostajille, kun audiomedia integroituu kaikkiin älylaitteisiin ja muun muassa hakutoiminnot muuttavat äänellä ohjatuiksi.

Datalla on keskeinen rooli sisällön personoinnissa kuluttajalle. Yhdessä AI:n kanssa data mahdollistaa yleisön mieltymysten tunnistamisen, heidän tarpeidensa mukaisen sisällön tarjoamisen sekä mahdollisuuden luoda entistä yksilöllisempiä ja kiinnostavampia kuuntelukokemuksia. Tulevaisuuden audiomedian liiketoimintamalleissa dataan perustuvalla personoinnilla on keskeinen rooli. Arvolupauksessa korostuvat niin kuluttajalle kuin mainostajalle personointi ja helppokäyttöisyys.

Podcastit ovat vakiintunut osa audioalustojen sisältöä, siinä missä muut puheohjelmat, musiikki tai uutiset. Podcastien kuuntelu on jakautunut tilausmaksupalveluihin ja mainosrahoitteisille alustoille. Eksklusiivisella ja rajoitettavasti julkaistuilla sisällöllä voidaan erottautua muista palveluista ja lisätä käyttäjien sitoutumista.

Audiomediayhtiöistä tulee yhä enemmän teknologiayrityksiä. Ne tasapainoilevat teknologian ja sisältövaatimusten välillä (Küng, 2013). Vakiintuneet yhtiöt tasapainoilevat myös lineaarisen ja digitaalisen sisällön kuuntelun välillä (Macnamara, 2010). Yhteismitallinen data on välttämätön sen mahdollistaessa kestävämmän tulomallin siirtymävaiheessa ja lähitulevaisuudessa, kun kontaktit mainostajille kerätään yhä useammilta alustoilta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaupallinen audiomedia elää ennennäkemätöntä murrosta. Tutkimuksen tulokset tukivat tutkijoiden aikaisempia havaintoja massamedioiden

haasteista (muun muassa Macnamara, 2010; Donders et al., 2018). Tämän tutkimuksen tekemisen aikana valmistuneet kuulijatutkimukset vahvistavat digitaalisen transformaation kiihtyvän ja kuulijoiden siirtyvän yhä kasvavassa määrin digitaalisten audiopalveluiden pariin (Finnpanel, 2023b). Tutkimus osoittaa liiketoimintamallin innovoinnin tarpeen mediaalan dynaamisilla markkinoilla sekä korostaa ulkoisten voimien tunnistamisen tarpeellisuuden innovoinnin tukena (Snihur & Wiklund; 2019). Tutkimus tuo uutta tietoa ja arvokkaita havaintoja kaupallisen audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamallien elementeistä ja niihin vaikuttavista ulkoisista voimista. Käytännön liike-elämän näkökulmasta tutkimuksen toivotaan tarjoavan hyödyllistä tietoa audiomedia-alan ammattilaisille ja lisäävän toimijoiden valmiuksia tulevaisuutta varten. Uudistuminen on välttämätöntä, mikäli vakiintuneet toimijat haluavat menestyä ja säilyttää markkina-asemansa. Liiketoimintamalleja on innovoitava luomaan arvoa, että kaappaamaan sitä muuttuneessa ympäristössä.

Audiomedian liiketoimintamallien tulevaisuutta on mahdotonta ennustaa tarkasti. Todennäköisesti kilpailu kotimaisten toimijoiden ja kansainvälisten jättien välillä kiristyy edelleen. Uusia teknologisia innovaatioita ilmaantuu disruptoimaan markkinoita ja trendit muuttavat kuluttajien käyttäytymistä. Audiomedia ei kuitenkaan ole katoamassa, mutta sen liiketoimintamallit muuttavat muotoaan. Kuten haastateltava (H2) totesi: ”*Ainoa minkä mä tiedän, on se, että kuuntelu ei tästä maailmasta lopu. Ja mainonta ei tästä maailmasta lopu. Niin kauan, kun on kuuntelua, niin on audiomainontaa.”*

6.3 Tulosten käytännön suositukset

Jokainen audiomediayhtiö on erilainen, eikä voida määritellä yksittäistä tapaa, jolla mediayritykset varmistaisivat tulevaisuuden kestävän kilpailuedun tai millaisista elementeistä liiketoimintamallit tulisi rakentaa. Tässä tutkimuksessa on esitetty yleisimpiä havaintoja audiomedia-alan liiketoimintamalleihin liittyen ja pyritty luomaan laajempi katsaus niiden tulevaisuuteen kirjallisuuden sekä tätä tutkimusta varten kerätyn empiirisen aineiston pohjalta. Tämä tutkimus voi toimia yhtenä tiedonhaun lähteenä alan toimijoiden hankkiessa markkinatietoa liiketoimintamallinsa suunnittelun tueksi.

Tässä tutkimuksessa esitellään liiketoimintamalli tulevaisuuden suunnittelun työkaluna, sillä sen on todettu olevan sähköisen liiketoiminnan menestyksen taustalla (Alt & Zimmerman, 2001). Tämä tutkimus suosittelee liiketoimintamallin innovointia, koska sen on osoitettu olevan potentiaalinen menetelmä arvon määrittelyssä, ja siitä on tullut tehokas väline kilpailuedun luomisessa sekä säilyttämisessä dynaamisilla markkinoilla (Wirtz & Daiser, 2017).

Markkinoita tarkasteltaessa on selvää, että audiomedia elää voimakasta murrosta eikä perinteisen audiomediayhtiöiden transformaatio digitaaliseen aikakauteen ole ongelmatonta. Samanaikaisesti kun yhtiöiden tulisi investoida ja kehittää uusia digitaalisia palveluita, merkittävin osa kuuntelusta ja tuloista tulee edelleen lineaarisesta kuuntelusta. Tasapainon löytäminen lineaaristen ja digitaalisten tuotteiden välillä on vaikeaa, kuten myös tasapainoilu teknologian ja sisällön välillä. Tämä tutkimus ei ota kantaa laajemmin liiketoimintamallin tehokkuuden elementteihin (Osterwalder et al., 2010), kuten kulurakenteeseen, mutta haastatteluissa ilmeni nykypäivän kustannustehokkaan sisällöntuotannon haasteellisuus sekä pohdittiin, keskittyvätkö audiomediayhtiöt jatkossa enemmän teknologiaan ja jakavat muiden tuottamaa sisältöä. Kyseisen kaltainen liiketoimintamalli tosin muistuttaisi hyvin paljon Spotifyn mallia, mutta sisältöä voidaan tuoda monelle eri tavalla alustoille kuluttajien saataville.

Liiketoimintamallin kanavat muuttuvat. Kuuntelun fragmentoitumisen takia perinteiset audiomediat joutuvat tulevaisuudessa kokoamaan kontaktit yhä useammalta alustalta, mikäli haluavat tavoittaa vastaavanlaisia massoja kuin tänä päivänä. Kaikki kontaktit eivät todennäköisesti tule yhtiöiden omilta audiomedia-alustoilta, vaan ne voivat olla yhtä hyvin liiketilassa tai audiona kuunnellun lehtiartikkelin yhteydessä. Äänimainos tulee todennäköisimmin seuraamaan videomainonnan jalanjälkiä. Nykypäivänä kuluttajat ovat jo tottuneet, että digitaalisessa Helsingin Sanomissa tai Kodin Kuvalehdessä on videoita, joissa on mainontaa. Näihin mainospaikat myydään erilaisten verkostojen kautta. Ääniohjauksen myötä erilaisten sisältöjen kulutus audiomuodossa kasvaa ja ne yhtiöt tulevat keräämään tulot, jotka ovat verkostoituneet ja vastaavat näiden sisältöjen mainonnan myynnistä.

Samoin ostotavat ja -kanavat muuttuvat. Mainonnan ostajat arvostavat yhä enemmän laadukasta ja luotettavampaa dataa. Kuuntelun jakautuessa useisiin kanaviin yhteismitallisen mittauksen ja vertailukelpoisen datan rooli kasvaa, minkä takia tämä tutkimus suosittaa perinteisten audiomedia toimijoiden kehittävän mittausta tulevaisuuden tarpeita varten. Erityisesti siirtymävaiheessa, kun kuuntelua on sekä FM-kanavilla kuin digitaalisilla alustoilla, on tärkeää, että mainostajalle voidaan myydä kokonaisratkaisuja ja tarjota kokonaiskampanja lukuja.

Digitaalisella aikakaudella asiakkaan arvolupauksen ja sen toimintamallin uudelleenmäärittelyllä on suuri merkitys yritysten kilpailukyvyn säilyttämisessä (Berman, 2012). Tämä tutkimus korostaa, miten tärkeää on käyttää dataa vaikuttavan ja erottuvan arvolupauksen luomiseen. Data ei voi enää olla vain "menneen tapahtuman tulos", vaan sitä on hyödynnettävä optimointiin, suunnitteluun ja palvelujen tarjoamiseen asiakkaille, sekä tuotava se liiketoiminnan suunnittelun keskiöön.

Arvolupausta innovoidessa tämä tutkimus pyrki kuvaamaan, kuinka merkittävässä roolissa se on, mutta kuinka moninaista innovointi voi olla. Arvolupauksen innovointi ei tarkoita kaiken vanhan toiminnan korvaamista (Cozzolino et al., 2018). Radiolla on paljon vahvuuksia, kuten reaaliaikaisuus, yllätyksellisyys, sekä erityisesti sen inhimillisyys sekä kaverillinen suhde kuulijoihinsa. Ymmärtämällä arvolupauksen innovoinnin mahdollisuudet, voisiko näitä vahvuuksia tuoda uudelleen kalibroimalla osaksi digitaalista arvolupausta? (Piepponen et al., 2022)

Viimeisenä tutkimus ehdottaa, että liiketoimintamallia suunniteltaessa otetaan huomioon sen transformaatiokyky. Digitaalisessa alustataloudessa on tärkeää, että liiketoimintamallit ovat jatkuvasti oppivia ja muuntautumiskykyisiä. Audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamallit muuttuvat edelleen teknologian kehittyessä, kuluttajien mieltymysten sekä markkinoiden dynamiikan muuttuessa, niin mallin tulisi olla sopeutumiskykykyinen sekä elinkelpoinen pitkällä aikavälillä. (Cozzolino et al; Orea Rocha et al., 2018).

Audiomediamarkkinoiden uskotaan kasvavan ja monipuolistuvan. Suomalaisen audiomediatoimialan suurimpana riskinä on kuluttajien, sekä mainostajien siirtyminen kansainvälisille alustoille. Sen estämiseksi tarvitaan toimijoilta liiketoimintamallin uudistuksia, mutta myös muun ulkoisen ympäristön tukea. Esimerkiksi oikeudellisessa ympäristössä tulisi varmistaa, ettei kansallisella regulaatiolla tai lainsäädännöllä heikennetä kotimaisten toimijoiden toimintaedellytyksiä ainakaan enempää, kuin kansainvälisten toimijoiden.

6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tähän pro gradu -tutkielmaan liittyy muutamia rajoituksia, joista ilmeisin on haastateltavien suhteellisen pieni määrä. Toisaalta kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä yleistyksiä otoksen koon perusteella, vaan pyrkiä saamaan mahdollisimman hyvä käsitys tutkittavasta aiheesta syvällisempien tietojen avulla. Tutkimuksen tulokset olivat yhdenmukaisia media-alan liiketoimintamalleja koskevien aiempien tutkimusten kanssa, joten niiden uskotaan olevan yleistettävissä audiomediamarkkinoille. Toinen haastateltaviin liittyvä rajoitus on haastateltavien subjektiivisuus. Haastatteluilla kerättyihin aineistoon vaikuttaa kunkin haastateltavan henkilökohtainen tulkinta, johon sisältyy hänen oma kokemuksensa, näkemyksensä ja asiantuntemuksensa aiheesta. Tässä tutkimuksessa erilaiset kokemukset ja näkemykset rikastuttivat aineistoa, eikä niiden väliltä löytynyt voimakkaita ristiriitoja.

Kolmas mahdollinen rajoitus on tutkijan oma asiantuntemus ja pitkä ura audiomedian parissa. Tutkija on pyrkinyt olemaan puolueeton, mutta väistämättä hänen kokemuksensa

heijastuu jossain kohdin tutkimukseen. Ulkopuolinen tutkija olisi voinut tehdä toisenlaisia valintoja tai toisenlaisia johtopäätöksiä. Toisaalta tutkijan asiantuntemus auttoi keräämään laaja-alaisen ja monipuolisen aineiston, haastateltavat löytyivät hänen verkostojensa kautta ja heidän korkeatasoinen asiantuntemuksensa oli etukäteen tiedossa. Tutkijan etuna oli myös se, että alan asiantuntijana hän puhui samaa kieltä haastateltavien kanssa, ymmärsi heitä paremmin ja pystyi esittämään täydentäviä ja syvällisempiä kysymyksiä.

Neljäntenä rajoituksena, joka oli tutkijalle henkilökohtaisesti vaikein, oli aiheen laajuus. Lähtökohtaisesti tavoitteena oli tarjota kokonaiskuva kaupallisen audiomedian tulevaisuudesta liiketoimintamallien avulla. Tämä rajoitti mahdollisuuksia syventyä perusteellisemmin löydettyihin havaintoihin, vaikka niitä olisi ollut mielenkiitoista tutkia laajemmin. Toisaalta nämä luovat mahdollisuuden kehittää tutkimuksen pohjalta useampiakin jatkotutkimusaiheita.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty audiomedian tulevaisuuden liiketoimintamalliin vaikuttaviin ulkoisiin voimiin sekä arvoa muodostaviin liiketoimintamallin elementteihin. Tarkastelun ulkopuolelle on tietoisesti rajattu yhtiön sisäiseen rakenteeseen ja tehokkuuteen liittyvät elementit, kuten tärkeimmät kumppanit ja resurssit, keskeisimmät toiminnot sekä kulurakenne. Yhtä lailla liiketoimintamallin implementointi vaikuttaa sen tehokkuuteen, mihin tämä tutkimus ei ota kantaa. Nämä osa-alueet, BMC-mallin tehokkuutta määrittelevät rakennuspalikat sekä suunnitelman implementointi, vaativat lisätutkimusta. Tehokkuuden tarkastelu lienee yleistäen haasteellista, koska jokainen yhtiö on yksilönsä, mutta tapaustutkimuksena aihe olisi ajankohtainen ja toisi arvokasta lisätietoa toimialalle.

Tutkimuksessa asiantuntijat arvioivat kuluttajien käyttäytymistä, mutta kuluttajien itsensä tuoma näkökulma jäi tutkimuksen ulkopuolelle. Haastatteluissa nousi erityisesti esille tutkimuksen puute koskien sukupolvi Z:n audiomediakäyttäytymisestä. Heidän mieltymyksensä, käyttäytyminen ja motiivit olisivat tärkeää tietoa, jota media-alan toimijat tarvitsevat suunnitellessaan tulevaisuutta. Erityisen mielenkiintoisen tutkimuksesta tekisi sukupolvi Z:n mediakulutuksen muutoksien seuranta heidän varttuessaan. Uusien sukupolvien tarpeet ovat erilaiset kuin edeltäjiensä ja niitä on hyvin vaikea ennustaa (Bojnec et al., 2020), joten tämän sukupolven mediakäyttäytymisen ymmärtäminen sekä siihen liittyvien motiivien analysointi mahdollistaisi paremmin teknologian aikakaudella syntyneiden audiomediakäyttäytymisen tulkinnan.

Viimeisenä ehdotuksena tuodaan hieman erilainen tutkimusaihe. Useissa haastatteluissa nousi esille pohdinta tekijänoikeuksista. Moni näki, että nykyinen tekijänoikeusmalli ei vastaa tulevaisuuden haasteisiin ja se vaatii syvällisempää tutkimusta. Yksi merkittävimmistä kysymyksistä on, kuka omistaa koneen tekemän teoksen oikeudet? Samoin pohdittiin,

miten tekijänoikeudet varmistetaan, kun bioihmisten ääniä kopioidaan ja miten varmistetaan äänen alkuperä? Hieman eri näkökulmasta pohdintaa herätti tekijänoikeudet ja globaalit markkinat, mahdollistetaanko toimijoille tasapuoliset pelisäännöt tekijänoikeuksien näkökulmasta?

7 Lähteet

A-lehdet (2023) Podcastit, [viitattu 6.4.2023]. Saatavilla: https://www.a-lehdet.fi/teemat/podcastit

Al-Debi, M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008) Defining the Business Model in the New World of Digital Business*, Americas Conference on Information Systems*, Proceedings 300.

Almamedia (2023) Kauppalehti Podcastit, [viitattu 6.4.2023]. Saatavilla: https://www.kauppalehti.fi/podcastit

Alt, R. & Zimmermann, H. (2001) Introduction to Special Section - Business Models, *Electronic Markets - The International Journal*, 11(1), s. 1019–6781.

Amberg, M. & Schröder, M. (2007) E-business models and consumer expectations for digital audio distribution, *Journal of Enterprise Information Management*, 20 (3) s. 291–303.

Amit, R. & Zott, C. (2001) Value creation in E-business, *Strategic Management Journal,* 22(6–7), s. 493–520.

Amit, R. & Zott, C. (2012) Creating value through business model innovation, *MIT Sloan Management Review*, 53(3), s. 41.

Anderson, C. (2008) The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More, *Canadian Journal of Communication*, February.

Arenas, A. E., Goh, J. M. & Matthews, B. (2019) Identifying the business model dimensions of data sharing: A value-based approach. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 70(10), s. 1047–1059.

Ashfaq, M. Yun, J. & Yu, S. (2021) My Smart Speaker is Cool! Perceived Coolness, Perceived Values, and Users' Attitude toward Smart Speakers, *International Journal of Human-computer Interaction*, 37 (6), s. 560–573.

Audience Project (2020) Insights 2020 Device usage, [viitattu 2.4.2023]. Saatavilla: https://www.audienceproject.com/wp-content/uploads/audienceproject_study_device_usage_2020.pdf

Baker, G. (2018) Advertising (A Special Report) - One Year Later, It's a Different Digital World: Gerard Baker, the Journal's editor at large, introduces our report on an advertising

world rocked by questions about data privacy. *Wall Street Journal*, Eastern edition; New York

Barasz, K., John, L., & Kim, T. (2018) Ads That Don't Overstep, How to make sure you don't take personalization too far, *Harward Business Review*, January–February, [viitattu 8.2.2023]. Saatavilla: https://hbr.org/2018/01/ads-that-dont-overstep

Bauer Media (2021) Bauer Media lanseeraa digitaalisen audioverkoston Bauer Audiostreamin, [viitattu 9.4.2023]. Saatavilla: https://www.bauermedia.fi/yritys/tiedotteet/bauer-media-lanseeraa-digitaalisen-audioverkoston-bauer-audiostreamin

Bauer Media (2023) RadioPlay - Koska ääni ratkaisee, [viitattu 5.4.2023]. Saatavilla: https://www.bauermedia.fi/mainostajalle/kanavat/radioplay

BBC (2020) BBC Sounds racks up quarter of a billion plays during the final months of 2019, 30.2.2020, [viitattu 2.4.2023]. Saatavilla: https://www.bbc.co.uk/mediacentre/latestnews/2020/sounds-2019

BBC (2023) What is DAB radio?, [viitattu 22.4.2023]. Saatavilla: https://www.bbc.co.uk/reception/help-guides/dab-radio/what-is-dab-radio

Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J. & Ricciardi, F. M. (1957) On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game, *Operations research*, 5(4), s. 469–503.

Berman, S.J. (2012) Digital transformation: opportunities to create new business models, *Strategy & Leadership*, 40(2), s. 16–24.

Berry, R. (2020) Radio, music, podcasts - BBC Sounds: Public service radio and podcasts in a platform world, *Radio Journal*, 18(1), s. 63–78

Bezbaruah, S. & Brahmbhatt, K. (2023) Are Podcast Advertisements Effective? An Emerging Economy Perspective, *Journal of International Consumer Marketing*, 35(2), s. 215.

Bojnec, S., Hojnik, J., Klopčič, A. L. & Papler, D. (2020) Global Transition to the Subscription Economy: Literature Review on Business Model Changes in the Media Landscape*, Managing Global Transitions*, 8(4), s. 323–351.

Bossetta, M. (2020) Podcasts in the European Union: Why Spotify will Shape the Future of European Podcasting. Teoksessa Y. Sang, J. Y. Lee, & S. Park (Eds.), Podcast Trends and Issues in Australia and Beyond: Global Perspectives*, News & Media Research Centre,*

University of Canberra, [viitattu 7.5.2023]. Saatavilla: https://portal.research.lu.se/en/publications/podcasts-in-the-european-union-why-spotify-will-shape-the-future-

Brambilla Hall, S. & Li, C. (2021) What is the metaverse? And why should we care? 29.10.2021, *The World Economic Forum*, [viitattu 8.4.2023]. Saatavilla: https://www.weforum.org/agenda/2021/10/what-is-the-metaverse-why-care

Brinson, N. & Lemon, L. (2022) Investigating the effects of host trust, credibility, and authenticity in podcast advertising, *Journal of Marketing Communications*, s. 1–19.

Carpes da Silva, G. & Gruszynski S. G (2020) Business Model Innovation in News Media: Fostering New Relationships to Stimulate Support from Readers, *Media and Communication*, 8(2), s. 28–39.

Carvajal, M, Marín-Sanchiz, C. & Navas, C. (2022) The daily news podcast ecosystem from the strategy and business model perspectives, *El Profesional de la Informacion*, 31(5).

Chang, S., Newell, J. & Salmon, C. T. (2009) Product placement in entertainment media: Proposing business process models, *International Journal of Advertising*, 28(5), s, 783–806.

Chermack, T. J., Lynham, S. A. & Ruona, W. E. A. (2001) A Review of Scenario Planning Literature, *Futures Research Quarterly*, summer, s. 7–31.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, (3), s. 529–555.

Cozzolino, A., Verona, G. and Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the disruption process: New technology, business models, and incumbent adaptation, *Journal of Management Studies*, 55 (7), s. 1166–202.

Donders, K., Enli, G. Raats, T. & Syvertsen, T. (2018) Digitisation, internationalisation, and changing business models in local media markets: an analysis of commercial media's perceptions on challenges ahead. *Journal of Media Business Studies,* 15(2), s. 89–107.

Dufva, M. & Rekola, S. (2023) Megatrendit 2023, *Sitra julkaisut*, [viitattu 7.4.2023]. Saatavilla: https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/

Edison Research (2023) The Infinite Dial® 2023, [viitattu 9.4.2023]. Saatavilla: https://www.edisonresearch.com/the-infinite-dial/

Egta (2022) Radio Market data 2021, [viitattu 7.4.2023]. Saatavilla: https://www.egta.com/index.php?page=radiofocus-country-data

Elle (2023) ELLE respecte votre vie privée, [viitattu 7.12.6.2023]. Saatavilla: https://www.elle.fr/

eMarketer (2019) Global smart speaker users 2019, [viitattu 7.2.2023]. Saatavilla: https://www.emarketer.com/content/global-smart-speaker-users-2019

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Vastapaino, Tampere

European Commission (2023a) European Data Governance Act, [viitattu 7.4.2023]. Saatavilla: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-governance-act

European Commission (2023b) The Digital Markets Act: ensuring fair and open digital markets, [viitattu 7.6.2023]. Saatavilla: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-markets-act-ensuring-fair-and-open-digital-markets_en

European Union (2023) What is GDPR, the EU's new data protection law, [viitattu 12.2.2023]. Saatavilla: https://gdpr.eu/what-is-gdpr/

Evens, T., Raats, T. & Bjørn von Rimscha, M. (2017) Business model innovation in news media organisations – 2018 special issue of the European Media Management Association (emma), *Journal of Media Business Studies*, 14(3), s. 167–172.

ExchangeWire (2023) IAB Europe AdEx Benchmark 2022 Study Reveals Strong Digital Advertising Growth, [viitattu 4.6.2023]. Saatavilla: https://www.exchangewire.com/blog/2023/05/23/iab-europe-adex-benchmark-2022-study-reveals-strong-digital-advertising-growth/

Finnpanel (2022a) Radion kuuntelu Suomessa 2022, Finnpanel Oy, [viitattu 12.3.2023]. Saatavilla: https://www.finnpanel.fi/lataukset/radiovuosi_2023.pdf

Finnpanel (2022b) Audiopalveluiden kuuntelu joulukuu 2022, Kansallinen radiotutkimus lisäkysymykset, Finnpanel Oy.

Finnpanel, (2022c) KRT, Kansallisen radiotutkimuksen vuosiraportit 2013–2022, Finnpanel Oy.

Finnpanel (2023a) KRT, Kansallinen radiotutkimus, Finnpanel Oy, [viitattu 8.4.2023]. Saatavilla: https://www.finnpanel.fi/radio.php

Finnpanel (2023b) KRT, Kansallisen radiotutkimuksen valtakunnalliset raportit 1–6/2023, Finnpanel Oy.

Foss, N. J. & Saebi, T. (2017) Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), s. 200–227.

Fox, M. S. & Gruninger, M. (1998) Enterprise Modeling, *AI Magazine*, 19(3), s. 109.

Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., Brozovic, D., Brodie, R. J. & Storbacka, K. (2014) Value propositions: A service ecosystems perspective, *Marketing Theory*, 14(3), s. 327–351.

Futuri (2023) Futuri Launches RadioGPT™, The World's First AI-Driven Localized Radio Content, Futuri Blog, [viitattu 2.4.2023]. Saatavilla: https://futurimedia.com/futuri-launches-radiogpt/

Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2014) Industry Platforms and Ecosystem Innovation, *The Journal of Product Innovation Management*, 31 (3), s. 417–433.

Google (2023a) About Google, [viitattu 12.3.2023]. Saatavilla: https://about.google/

Google (2023b) Google Commitments, [viitattu 12.3.2023]. Saatavilla: https://about.google/commitments/

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006) How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18 (1), s. 59–82.

Hilmes, M. (2022) But is it radio? New forms and voices in the audio private sphere, kirjasta *The Routledge Companion to Radio and Podcast Studies*, toimittanut Lindgren, M. & Loviglio, J, Routledge, Abingdon & New York, s. 9–16.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Gaudeamus Oy, Helsinki.

Hess, T. & Constantiou, I. (2018) Introduction to the special issue on "Digitalization and the Media Industry". *Electronic Markets* (1), s. 77–78.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. (2017) *Tutkimushaastattelun käsikirja*, Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.

Härkönen, T., Vänskä, T., Vahti, J. & Lehtonen, K. (2022) Digivallan jäljillä, Miten datan avulla voidaan vaikuttaa päättäjiin ja ohjata maailmaa, *Sitra julkaisut*, [viitattu 7.5.2023]. Saatavilla: https://www.sitra.fi/julkaisut/digivallan-jaljilla/

IAB Finland (2020a) Ohjelmallisen ostamisen opas, Lokakuu 2020, [viitattu 23.4.2023]. Saatavilla: https://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/standardit-ja-oppaat/iab_ohjelmallinen-ostaminen_2020.pdf

IAB Finland (2020b) Podcast-mainonta, Ostajan opas, Huhtikuu 2020, [viitattu 23.4.2023]. Saatavilla: https://www.iab.fi/oppaat-suositukset/oppaat.html

IAB Finland (2021) Vinkkejä eväste-eroosioon, [viitattu 22.4.2023]. Saatavilla: https://www.iab.fi/uutiset-blogi/iablogi/vinkkeja-evaste-eroosioon.html

IAB Finland (2022) Markkinaluvut, IAB Finland, [viitattu 12.3.2023]. Saatavilla: https://www.iab.fi/uutiset-blogi/markkinaluvut/iab-selvitti-digitaalisen-audiomainonnan-maaran-suomessa.html

Jin, Y., Ji, S., Liu, L. & Wang, W. (2022) Business model innovation canvas: a visual business model innovation model, *European Journal of Innovation Management*, 25(5), s. 1471.

Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008) Reinventing your business model, *Harvard business review*, 86(12), s. 50–59.

Juhila, K. (2021) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tietoarkisto, Tampereen yliopisto, [viitattu 30.3.2023]. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/#analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat

Jyväskylän yliopisto (2021) Digitalisaatio muuttaa yhteiskuntaa – mitä tämä muutos tarkoittaa?, [viitattu 9.6.2023]. Saatavilla: https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2021/05/digitalisaatio-muuttaa-yhteiskuntaa-2013-mita-tama-muutos-tarkoittaa

Kallio, J., Tinnilä, M., Tseng, A. & Giaglis, M. (2006) An international comparison of operator-driven business models, *Business Process Management Journal*, 12(3), s. 281–298.

Kambil, A., Ginsberg, A. & Bloch, M. (1996) Re-Inventing Value Propositions, *NYU Working Paper* No. 2451/14205, [viitattu 12.3.2023]. Saatavilla: https://ssrn.com/abstract=1284822

Kambil, A. (2008) What is your Web 5.0 strategy? *The Journal of Business Strategy*, 29(6), s. 56–58.

Kammer, A., Boeck, M., Hansen, J. V. & Hauschildt, L. J. (2015) The free-to-fee transition: audiences' attitudes toward paying for online news, *Journal of Media Business Studies*, 12(2), s. 107–120.

Kantar (2022), Mediamainonnan määrän vuosiraportit vuosilta 2013–2022, Kantar TNS Oy.

Kastalli, I.V., van Looy, B. & Neely, A. (2013) Steering Manufacturing Firms Towards Service Business Model Innovation. *California Management Review*, 56 (1), s. 100–123.

Kayser, V., Nehrke, B. & Zubovic, D. (2018) Data Science as an Innovation Challenge: From Big Data to Value Proposition, *Technology Innovation Management Review*, (3), s. 16-25.

Kind, H.J., Nilssen, T. & Sørgard, L. (2009) Business Models for Media Firms: Does Competition Matter for How They Raise Revenue? *Marketing Science*, 28 (6), s. 1112–1128.

Kemppainen L., Koivumäki, T., Pikkarainen, M., & Poikola, A. (2018) Emerging Revenue Models for Personal Data Platform Operators: When Individuals are in Control of Their Data, *Journal of Business Models*, 6 (3), s. 79–105.

Kullas, J. (2022) Apple esti käyttäjien seuraamisen kilpailijoiltaan – myy itse enemmän mainoksia kuin aiemmin, *Tivi*, Alma Talent Oy, [viitattu 12.3.2023]. Saatavilla: https://www.tivi.fi/uutiset/apple-esti-kayttajien-seuraamisen-kilpailijoiltaan-myy-itse-enemman-mainoksia-kuin-aiemmin/6704f1be-797c-4225-8bff-5a7ab6119339

Küng, L. (2013). Innovation, technology and organisational change: Legacy media's big challenges. *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Nordicom, Göteborg, s. 9–12.

Lindeberg, A. (2023) Digital strategies and third-party platforms: How Nordic public service media are reframing their audio strategies for the future, *Journal of Digital Media & Policy*, s. 1–18.

Lindgren, M. (2023) Intimacy and Emotions in Podcast Journalism: A Study of Award-Winning Australian and British Podcasts, *Journalism practice*, 17(4), s.704–719.

Lee, H. & Cho, C, (2020) Uses and gratifications of smart speakers: modelling the effectiveness of smart speaker advertising, *International Journal of Advertising*, 39(7), s.1150–1171.

Lehrer, C. & Trenz, M. (2022) Omnichannel Business, *Electronic Markets*, 2022, Vol.32(2), s. 687–699.

Lehtonen, K., Pirttivaara, M. & Aura, H. (2022) Web 3.0 ja eteneminen kohti uutta internetiä – Mistä on kyse ja mitä se meille tarjoaa? Sitra, [viitattu 29.1.2023]. Saatavilla: https://www.sitra.fi/artikkelit/web-3-0-ja-eteneminen-kohti-seuraavan-sukupolven-internetia-mista-on-kyse-ja-mita-se-meille-tarjoaa/

Lugmayr, A. & Grueblbauer, J. (2017) Review of information systems research for media industry–recent advances, challenges, and introduction of information systems research in the media industry, *Electronic Markets*, 27(1), s. 33–47.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg. T. (2009) Menetelmäpolkuja humanisteille, Jyväskylän yliopiston Koppa, [viitattu 30.3.2023]. Saatavilla: https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja

Ma, L. & Sun, B. (2020) Machine learning and AI in marketing – Connecting computing power to human insights, *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), s. 481–504.

Macnamara, J. (2010) Remodelling Media: The Urgent Search for New Media Business Models. *Media International Australia Incorporating Culture & Policy*, 137(137), s. 20–35.

Magretta, J. (2002) Why business models matter, *Harvard Business Review*, 80(5), s. 86–133.

Malhotra, Y. (2000) Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation, *Information Resources Management Journal*, 13(1), s. 5–14.

Manninen, V., Mäntyoja, M., Villi, M., & Uskali, T. (2022). Yleisradion audio-on-demand (AOD): tarjonta ja julkinen palvelu, *Jyväskylän yliopiston selvitys*, Yleisradio, [viitattu 25.3.2023]. Saatavilla: https://drive.google.com/file/d/1cPGVufgEf-ZNqNTGJO-GuvjUZAJQ7XyZt/view?usp=sharing

Markman, G. D., Lieberman, M., Leiblein, M., Wei, L-Q. & Wang, Y. (2021) The Distinctive Domain of the Sharing Economy: Definitions, Value Creation, and Implications for Research, *Journal of Management Studies*, 58(4), s. 927–948.

Massa, L., Tucci, C. L. & Afuah, A. (2016), A Critical Assessment of Business Model Research, *Academy of Management Annals*, 11(1).

McDonald, K. & Smith-Rowsey, D. (2016) *The Netflix effect technology and entertainment in the 21st century*, Bloomsbury Publishing, New York, s. 1–11.

Mediavision (2023) Mediavision: Consumer payments for podcasts continue to increase, [viitattu 15.6.2023]. Saatavilla: https://www.mediavision.se/en/2023/05/23/mediavision-consumer-payments-for-podcasts-continue-to-increase/

Metsähukala, O. (2023) Nettiradiot, Mediamonitori, [viitattu 9.4.2023]. Saatavilla: https://www.mediamonitori.fi/index.php/tietosivut/nettiradiot

Morey, T., Forbath, T. & Schoop, A, (2015) Customer data: designing for transparency and trust, *Harvard Business Review*, 93(5), s. 96.

Morris, J. W. & Patterson, E. (2015) Podcasting and its Apps: Software, Sound, and the Interfaces of Digital Audio, *Journal of Radio & Audio Media*, 22(2), s. 220–230.

Mystakidis, S. (2022) Metaverse, *Encyclopedia*, 2(1), s. 494.

Möller, F., Stachon, M., Azkan, C., Schoormann, T. & Otto, B. (2022) Designing business model taxonomies – synthesis and guidance from information systems research, *Electronic markets,* 32(2), s. 701–726.

Niemczynowicz, A, Kycia, Radosław A. C. & Nieżurawska-Zajac, J. (2023) *Managing Generation Z: motivation, engagement and loyalty,* Routledge, Taylor & Francos Group, Newyork ja Lontoo, s. 13.

Nikunen, K. (2021) Dataistunut media, *Media & viestintä*, 44(2), s.1–7.

Novikova, O. (2019) The New Media Business Model: When Customer Controls the Data, *Journal of Business Models*, 7(4), s. 34–38.

Orea Rocha, A., García Pérez, C., Crecente Romero, F. & del Val Núñez, M. T. (2018), The Business Model and its Core Elements. Proposal of Definition and Table of Core Elements, *Contemporary Economics*, 12(4), s. 497–517

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2004) An ontology for e-business models, *Value Creation from E-Business Models*, Book Chapter 4, s. 65–97.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems*, 16, s. 1–25.

Osterwalder, A. Pigneur, Y., Clark. T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Incorporated, s. 15-14.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. Bernarda, G., & Smith, A. (2014) *Value proposition design*, John Wiley & Sons, Incorporated, New Jersey.

Payne, A., Storbacka, K, & Frow, P. (2008) Managing the co-creation of value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), s. 83–96.

Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017) The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science,* 45 (4), s. 467–489.

Pereira, D. (2023) Google Business Model, The Business Model Analyst, kirjoitettu 2.3.2023, [viitattu 12.3.2023]. Saatavilla: https://businessmodelanalyst.com/google-business-model/

Pérez, J. (2012) Podcasting in Spain: A new business model or a reflection of traditional radio? *Radio Journal*, 10(1), s. 23–34.

Petrovic, O., Kittl, C. & Teksten, R. (2001) Developing Business Models for eBusiness, *SSRN Electronic Journal*, 11.

Piepponen, A., Ritala, P., Keränen, J. & Maijanen, P. (2022) Digital transformation of the value proposition: A single case study in the media industry, *Journal of Business Research*,150, s. 311–325.

Podimo (2023) Tietoa Podimosta, [viitattu 6.4.2023]. Saatavilla: https://podimo.com/fi/about

Podme (2023) Podme – Podcast-faneilta podcast-faneille, [viitattu 6.4.2023]. Saatavilla: https://fipress.podme.com/page/about-us/

Podcast Index (2023) Total podcasts in the index, [viitattu 27.1.2023]. Saatavilla: https://podcastindex.org/

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, Gaudeamus Oy, Helsinki.

PwC & IAB (2022) Podcast Ad Revenue Study, May 2022, [viitattu 23.4.2023]. Saatavilla: https://www.iab.com/wp-content/uploads/2022/05/IAB-FY-2021-Podcast-Ad-Revenue-and-2022-2024-Growth-Projections_FINAL.pdf

RadioCentre (2022) Generation Audio, listener insigt, RadioCentre, [viitattu 27.3.2023]. Saatavilla: https://www.radiocentre.org/research/generation-audio

RadioCentre (2023) Ad Revenues and Forecasts, [viitattu 24.3.2023]. Saatavilla: https://www.radiocentre.org/the-audio-market/ad-revenues-and-forecasts/

Radioinfo (2023) Amazon and Google will be required to let UK radio stations stream on smart speakers 20.3.2023, [viitattu 8.6.2023]. Saatavilla: https://radioinfo.com.au/news/amazon-and-google-will-be-required-to-let-uk-radio-stations-stream-on-smart-speakers/

Radiomedia (2023) RadioMedian jäsenyritykset, määrä ja markkinaosuudet 2010–2022, Radiomedia ry.

Radioplayer (2023) Mikä on Radioplayer Suomi?, [viitattu 8.4.2023]. Saatavilla: https://www.radioplayer.fi/info

Rajar (2022a) MIDAS Summer 2022, Radio Joint Audience Research Ltd, [viitattu 9.4.2023]. Saatavilla: https://www.rajar.co.uk/docs/news/MIDAS_Summer_2022_.pdf

Rajar (2022b) Rajar Data Release, quarter 4, 2022, Radio Joint Audience Research Ltd, [viitattu 27.1.2023]. Saatavilla: https://www.rajar.co.uk/docs/news/RAJAR_DataRelease_InfographicQ42022.pdf

Ritala, P. & Maijanen-Kyläheiko, P. (2019) Alueellisen median digitaalinen loikka – mikä muuttuu? Loppuraportti. LUT-Kauppakorkeakoulu, [viitattu 1.7.2023]. Saatavilla: https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Alueellisen_median_digi-loikka.pdf

Ritchie, H., Mathieu, E., Roser, M. & Ortiz-Ospina, E. (2019) "Internet", OurWorldInData.org, [viitattu 11.6.2023]. Saatavilla: https://ourworldindata.org/internet

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006), KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto, [viitattu 30.3.2023]. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus

Saebi, T., Lien, L. & Foss, N. J. (2017) What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation, *Long range planning*, 50(5), s. 567–581.

Sagar, E. (2023) Bauer to launch BBC Sounds-style audio app Rayo across Europe, *The Media Leader*, 23.3.2023, [viitattu 5.4.2023]. Saatavilla: https://the-media-leader.com/bauer-to-launch-bbc-sounds-style-audio-app-rayo-across-europe/

Sanoma (2023a) Podcast-mainonta Suplassa, [viitattu 5.4.2023]. Saatavilla: https://media.sanoma.fi/mediat-yleisot/radio/podcast-mainonta-suplassa

Sanoma (2023b) Tekoälyn ja audiomainonnan liitto − Kaalimadon mainos valtasi Sanoman radiokanavat, [viitattu 10.6.2023]. Saatavilla: https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/sanomista-juuri-nyt/tekoalyn-ja-audiomainonnan-liitto-kaalimadon-mainos-valtasi

Screenforce (2023) Suomi kehityksen kärjessä: Uusi Total TV-mainonnan mittaus markkinan käyttöön, [viitattu 10.6.2023]. Saatavilla: https://www.screenforce.fi/ajankohtaista/suomi-kehityksen-karjessa-uusi-total-tv-mainonnan-mittaus-markkinan-kayttoon

Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M. & Visnjic, I. (2020) Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models, *The Journal of Product Innovation Management*, 37(2), s. 158–183.

Smith, K. T. (2020) Marketing via smart speakers: what should Alexa say? *Journal of Strategic Marketing*, 28(4), s. 350-365.

Snihur, Y. & Markman, G. (2023) Business Model Research: Past, Present, and Future, *Journal of Management*, doi:10.1111/joms.12928

Snihur, Y. & Wiklund, J. (2019) Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms, *Long Range Planning*, 52(3), s.305–325.

Sorsa, V. (2023) Tieteellisen artikkelin kontribuutio, *Poliittinen talous*, [viitattu 4.7.2023]. Saatavilla: https://journal.fi/poliittinentalous/article/view/96119/54483

Spotify (2018) Introducing Spotify for Podcasters in Beta, [viitattu 4.6.2023]. Saatavilla: https://newsroom.spotify.com/2018-10-03/introducing-spotify-for-podcasters-in-beta/

Spotify (2023) Spotify Debuts a New AI DJ, Right in Your Pocket, [viitattu 2.4.2023]. Saatavilla: https://newsroom.spotify.com/2023-02-22/spotify-debuts-a-new-ai-dj-right-in-your-pocket/

Statista (2021) Worldwide programmatic market share 2012–2021, [viitattu 23.4.2023]. Saatavilla: https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-advertising/europe

Statista (2022a) U.S. Radio Industry - statistics & facts, [viitattu 9.4.2023]. Saatavilla: https://www.statista.com/topics/1330/radio/#topicOverview

Statista (2022b) Cutting cookies from digital advertising, [viitattu 9.4.2023]. Saatavilla: https://www.statista.com/study/109129/cutting-cookies-from-digital-advertising/

Statista (2022c) Market share of global smart speaker shipments from 3rd quarter 2016 to 1st quarter 2022, by vendor, [viitattu 10.6.2023]. Saatavilla: https://www.statista.com/statistics/792604/worldwide-smart-speaker-market-share/

Statista (2023) Advertising – Europe, [viitattu 4.6.2023]. Saatavilla: https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/europe

Stolarz, D. (2007) Monetizing podcasts and videoblogs. *Streaming Media Magazine*, s. 58–66.

Sullivan, J. L. (2019) The Platforms of Podcasting: Past and Present, *Social Media + Society,* 5(4).

Sweney, M. (2022) Netflix launches £4.99 package with adverts to lure cost-conscious streamers, 13.10.2022, *The Guardian*, [viitattu 8.2.2023]. Saatavilla: https://www.theguardian.com/media/2022/oct/13/netflix-launches-499-package-with-adverts-to-lure-cost-conscious-streamers

Teece, D. J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 43, s. 172–194.

Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012) 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets, *Industrial marketing management*, 41(1), s. 174–185.

Tietosuojavaltuutetun toimisto (2023) Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta, [viitattu 8.6.2023]. Saatavilla: https://tietosuoja.fi/gdpr

Timmers, P. (1998) Business models for electronic markets, *Electronic Markets*, 8(2), s. 3–8.

Torkington, S. (2022) 4 things you need to know about the metaverse this week, 23.2.2022, *The World Economic Forum*, [viitattu 7.4.2023]. Saatavilla: https://www.weforum.org/agenda/2022/02/metaverse-news-stories-wrap-feb-1/

Traficom (2020) Radion ohjelmistotoimiluvat, [viitattu 11.6.2023]. Saatavilla: https://www.traficom.fi/fi/viestinta/tv-audiovisuaaliset-palvelut-ja-radio/radion-ohjelmistotoimiluvat

Traficom (2023) Radioaseman perustaminen ja radiotoiminnassa tarvittavat luvat, [viitattu 19.5.2023]. Saatavilla: https://www.traficom.fi/fi/viestinta/tv-ja-radio/radioaseman-perustaminen-ja-radiotoiminnassa-tarvittavat-luvat

Truong, N. B., Sun, K., Lee, G. M. & Fellow. Y. G. (2020) GDPR-Compliant Personal Data Management: A Blockchain-Based Solution. *IEEE Transactions on Information Forensics and Security,* 15.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, uudistettu laitos, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Upadhyay, N. (2020) *Transforming social media business models through blockchain*, Emerald Publishing Limited, Bindley, s. 55–75.

Van Dijck, J. & Poell, T. (2013) Understanding social media logic, *Media and Communication* 1(1), s 2.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), s. 1–17.

Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J. M., Loos, P. & Spann, M. (2014) Business Models: An Information Systems Research Agenda, *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), s. 45–53.

Vukanovic, Z. (2011) New Media Business Models in Social and Web Media, *Journal of Media Business Studies*, 8 (3), s. 51–67.

Vänskä, R., Härkönen, T. & Suomalainen, K. (2020) Ihmisistä kerätty data uppoaa monimutkaisiin verkostoihin, *Sitra kooste*, [viitattu 7.5.2023]. Saatavilla: https://www.sitra.fi/artikkelit/ihmisista-keratty-data-uppoaa-monimutkaisiin-verkostoihin/

Waterson, J. (2022) BBC preparing to go online-only over next decade, says director general, *The Guardian*, 7.12.2022, [viitattu 6.4.2023]. Saatavilla: https://www.theguardian.com/media/2022/dec/07/bbc-will-go-online-only-by-2030s-says-director-general

Wikipedia (2023) YouTube, [viitattu 15.6.2023]. Saatavilla: https://en.wikipedia.org/wiki/YouTube

Wirtz, B. W. & Daiser, P. (2017) Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework, *Journal of Business Models*, 5(1), s. 14–34.

Wirtz, B. W. (2020) *Media Management Strategy, Business Models and Case Studies*, Second Edition, Springer Texts in Business and Economics, Cham, Switzerland.

Yle (2022) Yle yhtiönä, Ylen rahoitus ja rahankäyttö, [viitattu 5.6.2023]. Saatavilla: https://yle.fi/aihe/s/ylen-talous-ja-rahankaytto

Yle (2023) Areena Podcastit, [viitattu 5.4.2023]. Saatavilla: https://areena.yle.fi/podcastit

Yoost, D. (2019) Data ethics beyond legal compliance. *The RMA Journal*, 101 (8), s. 16–23.

Zhang, H. & Song, M. (2022) How Big Data Analytics, AI, and Social Media Marketing Research Boost Market Orientation: Companies can use big data analytics, artificial intelligence (AI), and social media marketing research to increase market orientation, *Research Technology Management*, 65(2), s. 64–70.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, 37(4), s. 1019–1042.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Ohjeistus: Kysymyksiin vastataan oman näkemyksen, kokemuksen ja ammattitaidon pohjalta.

Aihealueet	Kysymykset	Tarkentavat kysymykset ja tiedot
Taustatiedot	Haastateltavan nimi Toimenkuva Työkokemus (vuosina)	
Käsitteet ja rajaukset	Rajaukset Audiomedia	Tutkimus keskittyy Suomen mediamarkkinoihin ja kotimaisten toimijoiden liiketoimintamalleihin Audiomedialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkea äänimediaa. Se sisältää live-radion eli FM- ja digitaalisen sekä audio on demand -sisällöt kuten radio-ohjelmien tallenteet, podcastit, streaming-musiikkipalvelut ja äänikirjat.
Nykytilanne	Miten kuvailisit nykypäivän audiomediamarkkinoita Suomessa? Miten audiomediamarkkinat ovat muuttuneet viime vuosien aikana?	Millaisia liiketoimintamalleja voidaan tunnistaa? Mitä audiomedia tarjoaa kuluttajille tai mainostajille, tai muille kohderyhmille? Millainen kilpailutilanne on? Mitkä ovat olleet muutoksessa keskeisimmät tekijät?
Muutos	Miksi audiomedian liiketoiminta on muuttumassa ja miten audiomediamarkkinat tulevat muuttumaan? Mitkä ovat merkittävimmät muutosvoimat ja ulkoiset tekijät? Miten nämä ulkoiset tekijät vaikuttavat audiomedian liiketoimintaan?	Esimerkiksi kuluttajien tarpeet, teknologia, oikeudellinen tai yhteiskunnallinen ympäristö, globalisaatio tai kilpailu.
Tulevaisuus	Millaiset ovat tulevaisuuden audiomediamarkkinat Suomessa? Keitä ovat audiomedian kohderyhmät ja asiakkaat? Millaisia tuotteita/palveluita audiomedia tarjoaa, millainen arvolupaus on kohderyhmille? Millaisista ovat tulomallit? Millaiset ovat jakelukanavat? Mitkä ovat audiomedioiden suurimmat haasteet tulevaisuudessa? Mitä tai millaisia muutoksia tulevaisuuden liiketoimintamallit edellyttävät toimialalta?	Mainostajille? Kuluttajille? Muille kohderyhmille? Esimerkiksi yhteistyö, tutkimus jne.
Muuta	Vapaa keskustelu	Onko vielä joitain, mitä haluaisit lisätä?

LIITE 2: Suostumuslomake

Suostumus

Pro gradu tutkielmaan ”Audiomedian uudet liiketoimintamallit” osallistuminen

Tutkija: Riina Aho

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Olen tietoinen, että tutkijan suorittama haastattelu taltioidaan ja litteroidaan tutkimuksen käyttöön. Taltioinnit ja litteroinnit tuhotaan viimeistään 6 kuukautta tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Haastatteluiden tulokset esitetään tutkimuksessa anonyymisti. Tutkimuksessa saatetaan käyttää suoria lainauksia haastatteluista. Tutkimuksessa esitetään, minkä alan asiantuntijoita on tutkimukseen osallistunut viittaamalla esimerkiksi haastateltavan toimenkuvaan, haastateltavan edustaman yhtiön toimialaan sekä haastateltavan työvuosiin toimialalla. Mutta henkilönimiä ei mainita tutkimuksen yhteydessä.

Lisäksi annan suostumukseni henkilötietojeni (nimi, toimenkuva, yritys ja sähköpostiosoite) keräämiseen opinnäytetyöhön laadinnassa syntyvään tutkimusrekisteriin. Minua on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä.

_____

Aika ja paikka

_____

Allekirjoitus ja nimenselvennys

LIITE 3: Empiirisestä aineistosta tunnistetut tulevaisuuteen vaikuttavat ulkoiset tekijät

Teknologinen kehitys	**Muuttujia ja vaikutuksia**
Teknologia kokonaisuudessaan	Parempi käyttökokemus - erottautuminen, kilpailuetu Jakelutiet - audio saatavilla kaikkialla
AI - tekoäly	Prosessit, tehokkuus Journalistin työkalu Sisällön tuottaminen Synteettinen juontopari Mainonnan suunnittelu, ideointi Sisällön suosittelu, "tietää mitä haluat kuunnella" - löydettävyys Mainonnan ostaminen, ohjelmallinen ostaminen Hakukoneet ("lukevat audiosisältöä") - löydettävyys Välttämätöntä olla mukana Kehitystä haasteellista ennustaa
Puhesynteesi, koneääni	Sisällön kääntäminen kielille ja murteille: Monimuotoisuus Personointi Saavutettavuus Uudet kansainväliset markkinat Kiristyvät kilpailu Koneäänen puhumat mainokset Koneäänen lukemat e-kirjat / podcastit Tulevaisuuden speakeripankit - tekijänoikeudet?
Älykaiuttimet, ääniohjaus	Mainostajille uusi alusta Rajattu kuluttajien kiinnostus Älykkyys ja ääniohjaus kaikissa laitteissa Interaktiivinen mainos Shoppable-media Ääniteknologia myös autoihin (kaikkiin digilaitteisiin) Lisää kosketuspintoja - lisää dataa Puheen tasoinen kommunikointi laitteiden kanssa
Ohjelmallinen ostaminen, mainonnan hallintaohjelmat	Järjestelmien kehitys Tehokkaammat algoritmit Tekoälyn ohjaamia
Jakelutiet	Audio kaikkialla DAB+, mahdollistaa niche-kohderyhmien asemat Auto, vaatii yhteistyötä
X-tekijä?	Uusi disruptoiva innovaatio Muuttaa kuluttajien tarpeet Meta/Google/Amazon tekee superapin
Web 3.0, lohkotalous	Mahdollistaa uusia yrityksiä Parempi datan siirrettävyys Datan omistajuus Tietosuoja Tunnistaa alkuperän - luotettavuus
Metaversumi	Äänellä rooli Avattarien äänibrändäys Metaversumihankkeita jäädytetty

Kuluttajien tarpeiden muutos	Muuttujia ja tarpeita
Kuluttajat / kuuntelijat	
Käyttömotiivit ja tarpeet	Minulle suunnattu sisältö Ajankohtainen sisältä - esim. liikennetiedotteet Kuulokekuuntelu - oma kupla Henkilökohtainen media Helppous Räätälöinti, hyperräätälöinti Nopea tarpeen tyydyttäminen Elämäntilanne Fanitus-kulttuuri Suomenkieli ei enää välttämättömyys Vuorovaikutteisuus
Sisällöstä maksaminen	Millaisesta sisällöstä ollaan valmiita maksamaan? Nuoret ei kohderyhmää (ei luottokortteja)
Nuoret	Mobiili ensisijainen laite Eivät hanki ajokortteja (ei autokuuntelua) "Audiovisuaalinen" sukupolvi
Mainostajat	
Tarpeet	Tavoittavuus Toisto Kohdennettavuus Oikea aikaisuus Oikea mediaympäristö Arvot - mainostajan arvoja vastaava ympäristö Luotettava mediaympäristö Mitattavuus Luotettava data Vaikuttavuus Erottuminen Yllättäminen ja ilahduttaminen
Tunnistettavuus, brändin mielikuva	Äänibrändäys Omnichannel
Kohdennettavuus	Luotettava data Lokaatio
Mainostajan kyvykkyydet	Kyvykkyys ostaa mediaa (luottokorttiostaminen In house osaaminen Dashboard-mainostaja
Mainonnan ostajan tarpeet	Helppous "Yksi luukku" Luotettava, yksityiskohtainen data

Oikeudellinen ympäristö	Muuttujia ja vaikutuksia
	Teknologia menee edellä, lainsäädäntö seuraa perässä
Globaali markkina	Vaikutukset kilpailuun Globaali lainsäädäntökehikko Kansalliset vaikutusmahdolliset heikkoja DMA, tavoite luoda tasapainoa, suitsia digijättejä Varmistetaan kansallisten toimijoiden läsnäolo alustoilla
Data	Datan kerääminen ja sen käyttö Tietosuoja, GDPR GDPR:n kansallinen tulkinta tiukempi Kilpailun tasapainottaminen / tasapainottomuus Datalla kohdentaminen - kielletäänkö? Ö ja digijättien päätökset rajoittaa datan keräämistä Laitevalmistajien päätökset medioiden läsnäolosta alustalla
Mainonta	Radiossa rajoitukset, mm. alkoholi ja erotiikkatuotteet Lääkemainonnan vaatimukset MEN - itsesäätelyelin Mainonnan eettinen neuvosto Rahapelimainonnan vapauttaminen Epäterveellisen elintarvikemainonnan rajoittaminen
Tekijänoikeudet	Ei musiikkia on-demand-sisällöissä? Korvauksista sopiminen tulevaisuudessa Eri korvaustasot EU:n sisällä

Kilpailutekijät	Muuttujia ja vaikutuksia
Globalisaatio	Kilpailukenttä globaali
Kilpailu kuluttajien ajasta (keskeisimmät)	Spotify YouTube Yle Podcast-palvelut Äänikirjat Kasvanut sisällön määrä Löydettävyys Saavutettavuus Pirstaloituminen Vähenevä inventaari
Kilpailu mainostajien investoinneista (keskeisimmät)	Spotify YouTube Amazon Google Meta
Ohjelmallinen ostaminen	Digijäteillä kehittyneet järjestelmät ja data Riski että investoinnit valuvat enemmän kv-toimijoille
Auto	Kilpailu läsnäolosta

Yhteiskunnallinen ympäristö	**Muuttujat**
Mediapolitiikka	Mainonnan säätely Kilpailun säätely Toimilupa politiikka
Audion rooli	Julkiset tilat ja ympäristö Terveysvaikutukset
Vastuullisuus	Luotettavuus Kestävä kehitys
Kielitaito	Suomen kielen rooli