



**SUORATOISTOPALVELUSTA SAATAVAN DATAN HYÖDYNTÄMINEN LEVY-
YHTIÖN TUOTEPORTFOLION JOHTAMISESSA JA KEHITTÄMISESSÄ**

Using Streaming Service Data to Manage and Develop a Record Label's Product Portfolio

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2025

Juuli Leppämäki

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Kalle Elfvengren

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT
LUTin insinööritieteiden tiedekunta
Tuotantotalous
Juuli Leppämäki

Suoratoistopalvelusta saatavan datan hyödyntäminen levy-yhtiön tuoteportfolion johtamisessa ja kehittämisessä

Using Streaming Service Data to Manage and Develop a Record Label's Product Portfolio

Tuotantotalouden kandidaatintyö
2025
51 sivua, 10 kuvaa, 1 taulukko ja 2 liitettä
Tarkastaja: Tutkijaopettaja Kalle Elfvengren

Avainsanat: ääniteteollisuus, suoratoistodata, tuoteportfolion hallinta, big data, datapohjainen päätöksenteko

Ääniteteollisuuden liiketoimintaympäristö on muuttunut merkittävästi digitaalisen murroksen ja suoratoistopalveluiden yleistymisen myötä. Fyysiset tallenteet ovat väistyneet digitaalisen musiikin ja tilauspohjaisten palveluiden tieltä. Tämä on haastanut levy-yhtiöt kehittämään uusia ansaintamalleja ja hyödyntämään datalähtöisiä päätöksentekotapoja.

Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan, miten suoratoistopalvelut ovat vaikuttaneet ääniteteollisuuden rakenteeseen. Työssä tarkastellaan myös, miten suoratoistopalveluista saatavaa kuluttajadataa voidaan hyödyntää levy-yhtiöiden tuoteportfolion kehittämisessä ja hallinnassa. Työssä analysoidaan myös tarkemmin suoratoistodatan merkitystä eri sisäisten toimijoiden päätöksenteossa sekä sen osuutta äänitemarkkinoiden rakennemuutoksessa.

Tutkimus on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ja tehtyä tutkimusta on täydennetty case-esimerkin avulla. Tulokset osoittavat, että suoratoistopalvelut keräävät valtavasti levy-yhtiöille hyödyllistä kuluttajadataa. Tämän takia levy-yhtiöiden päätöksenteko on muuttunut hyvin datavetoiseksi. Datan hyödyntäminen edellyttää levy-yhtiöiltä uusia kyvykkyyksiä, kuten suurten tietomassojen analysointia sekä koko organisaation kattavaa yhteistyötä ja strategista uudelleenohjautumista. Tämä on vahvistanut erityisesti suurten yhtiöiden markkina-asemaa tällä saralla.

Johtopäätöksenä todetaan, että suoratoistodata on noussut kriittiseksi strategiseksi resursiksi levy-yhtiöille etenkin tuoteportfolion kehittämisen ja johtamisen osalta. Se mahdollistaa päätöksenteon tarkemman kohdentamisen, tukee kilpailukyvyn ylläpitämistä digitaalisessa ekosysteemissä ja avaa uusia mahdollisuuksia artistien pitkäjänteiseen kehittämiseen ja tuoteportfolion dynaamiseen hallintaan.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1	Johdanto.....	4
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	5
1.2	Työn rajaus ja tutkimusmenetelmät	6
1.3	Työn rakenne	7
2	Ääniteteollisuus liiketoimintaympäristönä.....	8
2.1	Suurten levy-yhtiöiden määritelmä ja asema markkinoilla	9
2.2	Digitalisaation vaikutus äänitealaan	11
2.3	Suoratoistopalveluiden merkitys ääniteteollisuudelle	12
3	Levy-yhtiön tuoteportfolion määritelmä ja hallinta	14
3.1	Artistit, yhtyeet ja luova työ tuotantoyksikköinä.....	15
3.2	Sopimusmallit	16
3.3	Levy-yhtiöiden rakenne ja keskeiset toimijat	17
3.3.1	A&R.....	19
3.3.2	Markkinointi- ja promootiotiimi	20
3.3.3	Johto ja strateginen päätöksenteko	21
4	Datapohjainen päätöksenteko ääniteteollisuudessa.....	23
4.1	Datapohjaisen päätöksenteon teoreettinen viitekehys	23
4.2	Ääniteteollisuuden siirtymä massadataohjautuvaan liiketoimintaympäristöön...29	
4.3	Suoratoistodataan perustuva tuoteportfolion johtaminen ja kehittäminen	30
4.4	Suoratoistodatan merkitys levy-yhtiön sisäisille toimijoille.....	32
5	Case Spotify	36
6	Johtopäätökset	38
	Lähteet	43

Liitteet

Liite 1 Äänitemyynnin kehitys Suomessa

Liite 2 IFPI Tilastot 2005–2025

1 Johdanto

Musiikki- ja ääniteollisuus ovat kokeneet merkittävän muutoksen digitalisaation myötä ja se on muuttanut perusteellisesti tapaa, jolla musiikkia tuotetaan, jaetaan ja kulutetaan. Perinteiset ansaintamallit ovat väistyneet suoratoistopalveluiden, kuten Spotifyn, Apple Musicin ja YouTube Musicin tieltä (Maasø ja Hagen, 2020, p. 18). Nämä palvelut eivät ainoastaan tarjoa käyttäjilleen pääsyä laajoihin musiikkikirjastoihin, vaan keräävät myös valtavia määriä dataa käyttäjiensä kuuntelutottumuksista sekä demografisista tiedoista (Wirfs-Brock, Menicken ja Thom, 2020, p. 1).

Suoraan kuuntelija- ja faniyhteisöstä kerätty data tarjoaa musiikkialan yrityksille sekä toimijoille aivan uudenlaisen mahdollisuuden kehittää tuoteportfoliotaan ja tehostaa datapohjaista päätöksentekoaan. Älykkäiden teknologisten ratkaisujen, kuten tekoälyn, analytiikkamenetelmien sekä koneoppimisen, kehittyminen ovat lisänneet datan hyödyntämismahdollisuuksia entisestään ja musiikkialan yritykset pääsevät tarkastelemaan markkinoiden reagoitua aivan uudella tavalla. (Wei, 2023, p. 47)

Tutkimus suoratoistopalveluista saatavan datan käytöstä levy-yhtiöissä on ajankohtaista ja tärkeää, sillä sen avulla levy-yhtiöiden on mahdollista sopeuttaa liiketoimintaansa uuteen suoratoistopalveluiden hallitsemaan musiikkiteollisuuden aikakauteen ja hyötyä tästä ilmiöstä. Ymmärtämällä, miten tätä dataa voidaan tehokkaasti hyödyntää, levy-yhtiöt voivat parantaa päätöksentekoaan, tehostaa resurssiensa käyttöä ja vastata paremmin kuluttajien tarpeisiin. (Terroso-Saenz, Soto ja Muñoz, 2023, p. 2) Tämä tutkielma syventyy vastaamaan siihen, miten levy-yhtiöt ja sen sisäiset toimijat voivat hyödyntää suoratoistopalveluista saatavaa dataa päätöksentekonsa tukena sekä tuoteportfolioidensa johtamisessa ja kehittämisessä.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, kuinka suoratoistopalvelut ovat muokanneet ääniteteollisuuden liiketoimintaympäristöä ja millaista kuluttajadataa ne tuottavat levy-yhtiöiden päätöksenteon tueksi. Työssä analysoidaan lisäksi, miten suoratoistodataan perustuva päätöksenteko vaikuttaa levy-yhtiöiden toimintamalleihin ja markkinoiden kilpailurakenteeseen. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten digitalisaation ja massadatan hyödyntämisen myötä levy-yhtiöiden sisäiset toimijat – kuten A&R-osastot, markkinointi- ja promootiotiimit sekä yritysjohto – hyödyntävät suoratoistopalveluiden tarjoamaa dataa tuoteportfolion kehittämisessä ja hallinnassa. Tutkimus tarkastelee siten sekä suoratoistopalveluiden roolia liiketoimintaympäristön muutoksessa että suoratoistodatan konkreettisia sovelluksia datapohjaisen päätöksenteon tukena ääniteteollisuuden digitaalisessa ekosysteemissä.

Kandidaatintyön tarkoituksena on tuottaa hyötyä erityisesti levy-yhtiöille, jotka voivat käyttää tutkimuksen havainnot liiketoimintansa kehittämisen tukena. Myös artistit ja heidän sidosryhmänsä voivat hyötyä tutkimuksesta, sillä se tuo esiin datan merkityksen artistin näkökulmasta. Yleisellä tasolla tutkielma tarjoaa käsityksen siitä, miten dataa voidaan hyödyntää päätöksenteossa luovalla toimialalla.

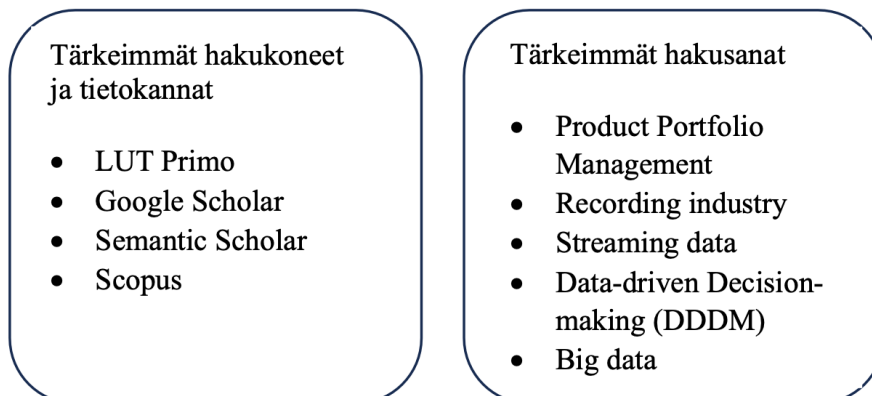
Kandidaatintyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millä tavoin suoratoistopalvelut ovat muokanneet ääniteteollisuuden liiketoimintaympäristöä, ja millaista kuluttajadataa ne tuottavat levy-yhtiöiden päätöksenteon tueksi?*
- 2) Millä tavoin suoratoistodataan perustuva päätöksenteko vaikuttaa levy-yhtiöiden toimintamalleihin ja markkinoiden kilpailurakenteeseen?*
- 3) Mitkä levy-yhtiön sisäiset toimijat hyödyntävät suoratoistopalveluista saatavaa dataa, ja kuinka tämä data ohjaa heidän päätöksentekoaan tuoteportfolion kehittämisessä ja hallinnassa?*

1.2 Työn rajaus ja tutkimusmenetelmät

Tämä kandidaatintyö keskittyy suoratoistopalveluiden keräämään dataan ja sen hyödyntämiseen levy-yhtiöiden sisäisessä päätöksenteossa. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti suuret monikansalliset levy-yhtiöt (*engl. major label*). Tässä yhteydessä artistit ja yhtyeet nähdään osana yrityksen tuoteportfoliota eli tuotteina. Tutkimus ei syvenny suoratoistopalveluiden algoritmien tekniseen toimintaan, vaan sivuaa aihetta liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Työ rajautuu ääniteteollisuuteen, eikä siinä käsitellä suoratoistopalveluiden vaikutusta muihin viihdeteollisuuden aloihin, kuten elokuva- tai peliteollisuuteen.

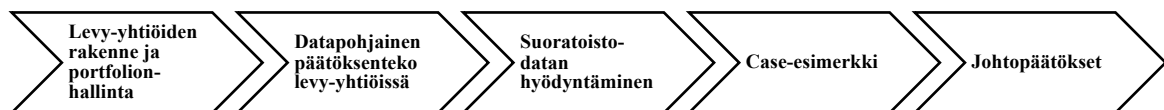
Tämä tutkielma toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, joka perustuu aiheeseen liittyvään teoriakirjallisuuteen sekä muuhun aihepiiriä käsittelevään kirjallisuuteen sekä julkaisuihin (Salminen, 2011, pp. 7–8). Työssä hyödynnetään myös case-esimerkkiä, joka tuo tutkielmaan teoriaosuutta tukevan konkreettisen esimerkin. Kirjallisuushaussa on hyödynnetty ensisijaisesti LUT-yliopiston sisäistä tietokantakokoelmaa LUT-Primoa ja Google Scholar -hakukonetta, joiden avulla on etsitty ja rajattu aiheeseen liittyvää teoriakirjallisuutta. Lisäksi työssä on hyödynnetty tekoälypohjaista hakukonetta Semantic Scholaria sekä Scopus-tietokantaa. Lähteiden suomentamisessa sekä työn rakenteen ideoinnissa on hyödynnetty ChatGPT-tekoälysovellusta. Työn hakusanoina on pääsääntöisesti käytetty englanninkielisiä termejä. Keskeisimmät käytetyt hakukoneet ja tietokannat sekä hakusanat on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Kandidaatintyön tärkeimmät työkalut ja hakusanat

1.3 Työn rakenne

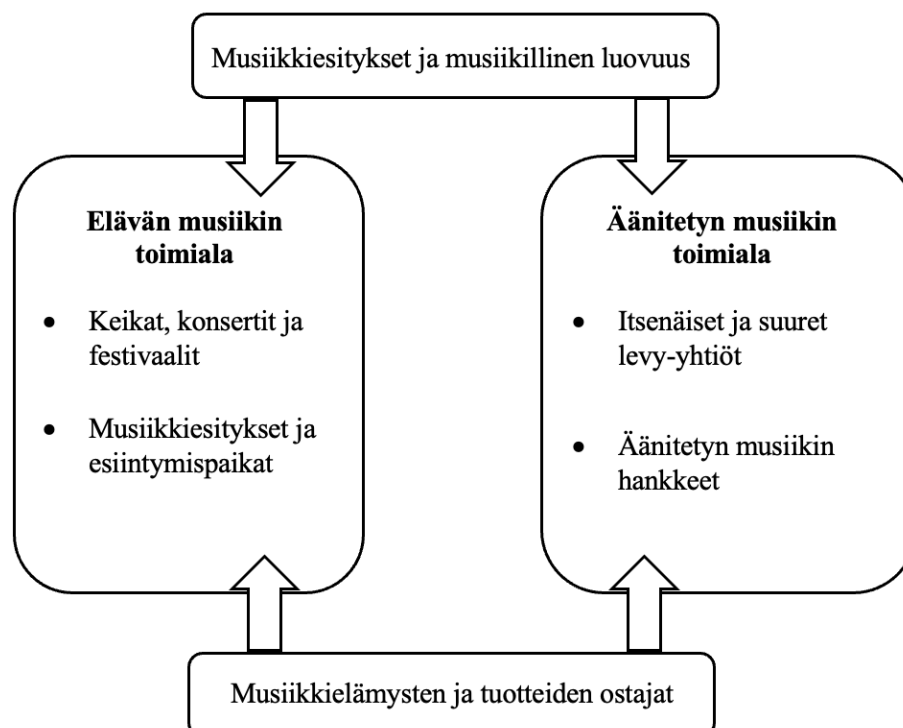
Tämä kandidaatintyö on jaettu neljään pääosaan, jotka rakentuvat johdonmukaisesti työn tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensimmäisessä osassa lukija johdatetaan aiheeseen tarkastelemalla ääniteteollisuuden liiketoimintaympäristön nykytilaa, suoratoistopalveluiden vaikutusta ääniteteollisuuteen sekä erityisesti suurten levy-yhtiöiden roolia ääniteteollisuudessa. Toinen osa keskittyy levy-yhtiön tuoteportfolion määritelmään ja hallintaan. Osiossa tarkastellaan artistien ja yhtyeiden roolia tuotantoyksikköinä, sopimusmalleja sekä levy-yhtiöiden organisaatorakenteen ja keskeisten toimijoiden vaikutusta portfoliopäätöksiin. Kolmannessa osassa tarkastellaan, kuinka suoratoistopalveluista saatavaa dataa hyödynnetään levy-yhtiöiden päätöksenteossa ja tuoteportfolion kehittämisessä sekä hallinnassa. Luvussa esitellään datapohjaisen päätöksenteon teorettinen viitekehys, massadatan vaikutus datavetoiseen päätöksentekoon sekä suoratoistodatan rooli levy-yhtiön eri sisäisille toimijoille. Neljännessä osassa keskitytään Spotify-suoratoistopalveluun tapausesimerkkinä ja analysoidaan, kuinka kyseinen palvelu voi tukea levy-yhtiöiden datapohjaista päätöksentekoa. Kuvassa 2 on havainnollistettu työn rakennetta.



Kuva 2. Kandidaatintyön rakenne

2 Ääniteteollisuus liiketoimintaympäristönä

Musiikkiteollisuudella viitataan yleisellä tasolla kaikkiin taloudellisiin käytäntöihin, jotka liittyvät musiikkituotteiden ja -palveluiden tuotantoon sekä esittämiseen. Se on monimuotoinen ja nopeasti kehittyvä liiketoimintaympäristö, jossa digitaalinen murros ja teknologian kehitys ovat merkittävästi muokanneet perinteisiä toimintamalleja. Musiikkiteollisuus koostuu useista toimijoista, kuten levy-yhtiöistä, musiikintekijöistä, suoratoistopalveluista ja tapahtumajärjestäjistä, jotka kaikki osallistuvat musiikin luomiseen, jakeluun ja kaupallistamiseen. Alan liiketoiminta perustuu moniin erilaisiin ansaintalogiikoihin, joihin kuuluvat muun muassa tallennettujen äänitteiden myynti, konserttitulot, oheistuotteet sekä nykypäivänä entistä merkittävämmäksi nousseet suoratoistopalvelut (Strasser, 2009, pp. 11–12) Musiikkiteollisuuden rakennetta on havainnollistettu kuvassa 3.



Kuva 3. Musiikkiteollisuuden yksinkertaistettu rakenne (Rutter, 2016, p. 8)

Ääniteteollisuus muodostaa huomattavan osan musiikkiteollisuudesta. Se tuottaa ja jakelee fyysisiä sekä digitaalisia äänitteitä kuluttajille. Ääniteteollisuuden toimijat jakautuvat tuotajiin, jakelijoihin sekä kuluttajiin. Itse musiikin tallennus tapahtuu studioissa, joissa äänitallenteet valmistetaan eri formaatteihin, kuten vinyyleiksi, CD-levyiksi ja digitaalisiksi tiedostoiksi. (Auvinen ja Käpylä, 2024, pp. 140–141)

2.1 Suurten levy-yhtiöiden määritelmä ja asema markkinoilla

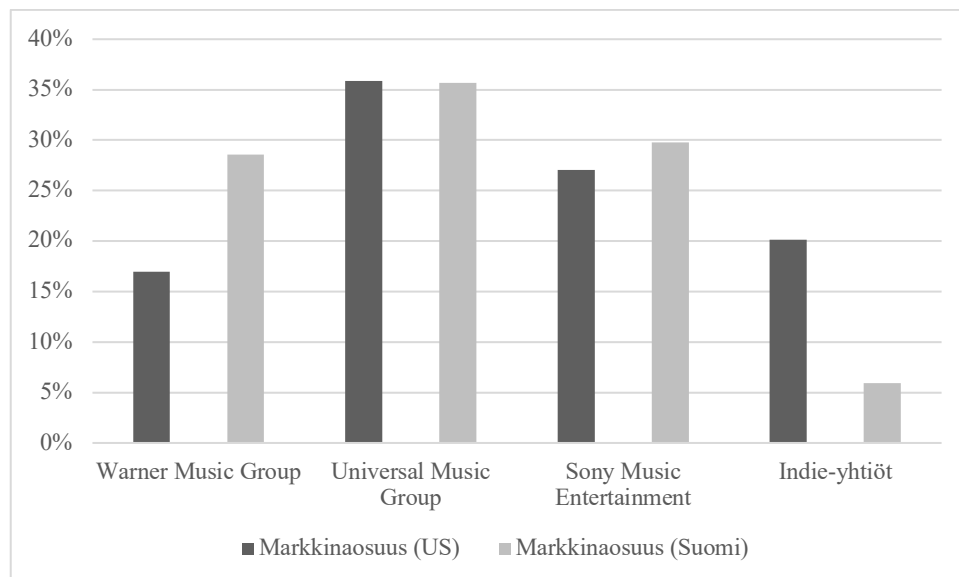
Suuret levy-yhtiöt kontrolloivat suurinta osaa musiikkiteollisuuden infrastruktuurista ja hallitsevat ääniteteollisuutta laajoilla artistikatalogeillaan. Puhuttaessa suuresta levy-yhtiöstö tarkoitetaan monikansallista musiikkiyhtiötä, joka hallitsee monivaiheisia tuotanto-, markkinointi- ja jakeluprosesseja. Suuria levy-yhtiöitä voidaan sanoa olevan Universal Music Group, Sony Music Entertainment ja Warner Music Group. Ne keskittyvät toiminnassaan koko musiikin tuotanto- ja jakeluketjuun eli artistien hankintaan, musiikin tuotantoon, markkinointiin ja kansainväliseen levitykseen. (Daribayev, 2022, pp. 64–65) Suuret levy-yhtiöt pystyvät tarjoamaan artisteille resursseja, luovaa osaamista ja viimeistelypalveluita, joiden avulla varmistetaan, että musiikki saavuttaa yleisön mahdollisimman tehokkaasti (Teosto, 2022).

Suurten levy-yhtiöiden lisäksi markkinoilla toimii lukuisia pienempiä itsenäisiä levy-yhtiöitä (*engl. independent label, indie label*), jotka toimivat ilman suurten yhtiöiden tukea tai rahoitusta (Gillon, Mazierska ja Rigg, 2019, pp. 34–35). Byun (2024, p. 17) on teoksessaan todennut, että suurilla levy-yhtiöillä on valta määrittellä, miten alalla toimitaan ja ne voivat pitkälti sanella ehdot esimerkiksi hinnoittelulle ja jakelulle. Tässä ympäristössä pienet itsenäiset levy-yhtiöt joutuvat usein ahtaalle, koska niiden on vaikea kilpailla suurten yhtiöiden resursseja, verkostoja ja markkinavoimaa vastaan. Suuret yhtiöt kontrolloivat tuotantoa ja jakelua, mikä antaa niille merkittävää markkinavoimaa, samalla kun itsenäiset levy-yhtiöt kilpailevat keskenään erilaistamalla musiikkitarjontaansa. Musiikkiteollisuudessa vallitsee tilanne, jossa yhdistyvät harvojen suuryritysten valta ja artistien välinen kilpailu yleisön huomiosta.

Vuonna 2023 Yhdysvaltain äänitemyyntin kokonaisarvo oli 11 miljardia Yhdysvaltain dollaria, kun taas Suomessa äänitemyynti oli 58,6 miljoonaa euroa (Statista, 2024; IFPI, 2024a). Kolmen suuren levy-yhtiön yhteenlaskettu markkinaosuus kattoi yli 75 % sekä

Yhdysvaltojen että Suomen musiikkimarkkinoista. Universal Music Group oli vuonna 2023 markkinajohtaja noin 35 % osuudella molemmilla markkinoilla, kun taas Sony Music Entertainment ja Warner Music Group jakoivat loput merkittävät osuudet (kuva 4).

Näiden kolmen yhtiön vaikutus ulottuu koko musiikin arvoketjuun artistien rekrytoinnista tuotantoon, markkinointiin ja jakeluun. Suuri markkinaosuus antaa niille kilpailuetua esimerkiksi neuvotteluissa suoratoistopalveluiden ja jälleenmyyjien kanssa sekä mahdollisuuden panostaa resursseja artistien kehittämiseen ja kansainväliseen levitykseen. Tämä vahvistaa niiden asemaa musiikkiteollisuuden keskeisinä toimijoina ja vaikeuttaa uusien, itsenäisten toimijoiden pääsyä markkinoille. (Montoro-Pons ja Cuadrado-García, 2018, p. 306)



Kuva 4. Suurten levy-yhtiöiden markkinaosuudet Suomessa ja Yhdysvalloissa vuonna 2023 (IFPI, 2024a; Billboard, 2024)

Suurten levy-yhtiöiden markkina-asema ei siis ainoastaan ole määrällisesti hallitseva, vaan myös rakenteellisesti keskeinen musiikkiteollisuuden toimintalogiikan kannalta. Näiden yhtiöiden resurssit, globaali ulottuvuus ja sopimusvalta mahdollistavat laajan vaikuttavuuden niin artistien urapolun muotoutumiseen kuin musiikin jakelun ehtoihin. Samalla tämä keskittynyt valta-asema voi kuitenkin rajoittaa musiikillista monimuotoisuutta ja uusien toimijoiden markkinoille pääsyä.

2.2 Digitalisaation vaikutus äänitealaan

Levy-yhtiöiden tuoteportfolion hallinta kytkeytyy olennaisesti niihin ansainta- ja liiketoimintamalleihin, joiden kautta musiikkia kaupallistetaan ja joilla artistisopimusten taloudellinen potentiaali realisoidaan. Musiikki- ja ääniteteollisuudessa on viime vuosikymmeninä tapahtunut merkittäviä murroksia, jotka ovat muokanneet näitä malleja radikaalisti. Perinteinen liiketoimintamalli, jossa levymyynti muodosti keskeisen tulonlähteen, on menettänyt merkitystään digitaalisten jakelukanavien ja suoratoistopalveluiden noustessa keskiöön. (Koster, 2011, p. 43) Tämän seurauksena levy-yhtiöt ovat pyrkineet monipuolistamaan ansaintalogiikkaansa muun muassa 360-sopimusten avulla, jotka mahdollistavat tulojen keruun myös konserttituotoista, fanituotteista ja muista lisensointituloista (Marshall, 2013, p. 83).

2000-luku on merkinnyt merkittävää rakennemuutosta musiikki- ja ääniteteollisuudessa, kun fyysiset tallennusmuodot ovat väistyneet digitaalisten formaattien ja alustojen tieltä. CD-levyjen kaupallinen huippukausi ajoittui 1990-luvun loppuun, mutta jo 2000-luvun alkuvuosina niiden myynti alkoi laskea digitaalisen musiikin, erityisesti MP3-formaatin, yleistyessä. Ensimmäiset lailliset digitaaliset myyntikanavat muuttivat kulutustottumuksia olennaisesti tarjoamalla kuluttajille mahdollisuuden ostaa yksittäisiä kappaleita ilman fyysistä omistamista. (Guo, 2023, p. 9)

Tilastot Suomen äänitemyynnistä vuosilta 1992–2012 (ks. liite 1) osoittavat selkeän murroskohdan vuoden 2005 tienoilla. Vaikka CD-levyt hallitsivat vielä myyntiä (53,4 milj. €), digitaalisen musiikin tulo markkinoille näkyy ensimmäistä kertaa tilastoissa (0,8 milj. €). Tämä merkitsi alkua niin sanotulle "digiloikalle", jonka taustalla vaikutti useita yhtäaikaista tekijöitä. Vuonna 2004 iTunes Music Store lanseerattiin Suomessa (Apple, 2004), ja vuonna 2005 se yleistyi nopeasti kuluttajien keskuudessa yhdessä kannettavien digisoittimien, erityisesti Applen iPodin, kanssa (Kelly ja Sexton, 2007, p. 188). Näin syntyi teknologinen infrastruktuuri, joka mahdollisti laillisen ja käyttäjäystävällisen digitaalisen musiikin kulutuksen.

Samaan aikaan digitaalisen murroksen varhaisvaiheessa vertaisverkot, kuten Napster, mahdollistivat musiikin jakamisen ilmaiseksi ilman lupaa, mikä heikensi merkittävästi musiikkialan tulonmuodostusta. Tämä laajamittainen piratismi johti tarpeeseen kehittää entisestään laillisia, käyttäjäystävällisiä vaihtoehtoja musiikin kuluttamiseen.

Suoratoistopalveluiden, kuten Spotifyn, yleistyminen iTunesin rinnalla vuonna 2010 vastasi tähän tarpeeseen. Lailliset alustat siirsivät musiikinkulutuksen omistamiseen perustuvasta mallista tilauspohjaiseen käyttöoikeuteen ja toivat takaisin osan menetetyistä tuloista tarjoamalla helpokäyttöisen ja tekijänoikeuksia kunnioittavan vaihtoehdon (Scherzinger, 2016, pp. 2–3). Tänä siirtymäaikana digitaalinen myynti kasvoi lähes kymmenkertaiseksi – 805 713 eurosta vuonna 2005 jopa 7,8 miljoonaan euroon vuonna 2010 (ks. liite 1).

2.3 Suoratoistopalveluiden merkitys ääniteteollisuudelle

Suoratoistopalvelut ovat nousseet 2010-luvulta alkaen musiikkiteollisuuden keskeisiksi jakelukanaviksi, korvaten perinteiset fyysiset tallenteet ja latauspalvelut. Nämä digitaaliset musiikkialustat, kuten Spotify ja Apple Music, tarjoavat käyttäjille pääsyn laajoihin musiikkikirjastoihin tilaus- tai mainosrahoitteisen mallin kautta. Taloustieteellisestä näkökulmasta suoratoistopalveluiden liiketoimintamallit rakentuvat kahden rinnakkaisen palvelumuodon ympärille: maksuton, mainoksiin perustuva malli sekä maksullinen, mainokseton premiumpalvelu. Näiden yhdistelmä luo kaksipuolisen markkinarakenteen, jossa käyttäjien ja mainostajien välinen tasapaino määrittää palveluntarjoajan tulovirrat ja hinnoittelustrategiat (Thomes, 2013, pp. 81–82).

Wlömertin ja Papiesin (2016, pp. 316–317) tutkimuksen mukaan suoratoistopalveluiden merkitys ääniteteollisuudessa ulottuu huomattavasti jakelun roolia laajemmalle. Suoratoistopalvelut ovat muokanneet koko arvoketjua, erityisesti kulutuksen logiikkaa ja tulonmuodostusta. Koska musiikki on kokemushyödyke, jonka arvo toteutuu vasta kuuntelun myötä, tarjoavat suoratoistopalvelut kuluttajille merkittävää hyötyä mahdollistamalla vaivattoman pääsyn laajoihin musiikkikirjastoihin ilman tarvetta omistaa kappaleita. Tutkimuksessa tuodaan esiin, että tällainen palvelumuoto voi vähentää tarvetta hankkia musiikkia perinteisin keinoin, kuten ostamalla fyysisiä äänitteitä tai digitaalisia latauksia. Erityisesti maksulliset suoratoistopalvelut kilpailevat suoraan muiden jakelukanavien kanssa kuluttajan rajallisesta budjetista, mikä voi johtaa kannibalisaatioon. Samalla tutkimus osoittaa, että nämä palvelut tuottavat tasaista ja ennustettavaa tulovirtaa, joka usein kompensoi muiden kanavien menetykset. Lisäksi Wlömert ja Papiesin (2016, pp. 316–317) huomauttavat, että ilmaiset, mainosrahoitteiset suoratoistopalvelut voivat aktivoida passiivisia käyttäjiä ja houkutella aiemmin musiikkia laittomasti ladanneita kuluttajia laillisten palvelujen pariin, tukien näin

musiikkiteollisuuden tulopohjaa. Tutkimuksen perusteella suoratoistopalvelut toimivat sekä kulutustottumusten muokkaajina että potentiaalisina kasvun lähteinä, edellyttäen, että sopimusmallit takaavat oikeudenmukaisen tulojaon alan toimijoille.

Suoratoistopalvelut ovat selkeitä esimerkkejä alustatalouden toimijoista, jotka operoivat niin sanotuilla kaksipuolisilla tai moniulotteisilla markkinoilla. Ne eivät ainoastaan yhdistä sisältötuottajia ja käyttäjiä, vaan toimivat aktiivisina välittäjinä kaupankäynnissä esimerkiksi tarjoamalla suosittelujärjestelmiä, arviointityökaluja ja personoituja käyttöliittymiä. Alustat keräävät jatkuvasti käyttäjädataa, jonka avulla ne optimoivat palveluitaan ja ohjaavat kulu- tusta, ja näin ollen vaikuttavat myös siihen, millä sisällöillä on kaupallista menestymispo- tentiaalia. (Towse, 2020, p. 1464–1466) Algoritmipohjaiset suositusjärjestelmät ovat lisäksi muokanneet kuluttajakäyttäytymistä siten, että musiikkisisällöt tarjotaan yhä useammin käyttäjälle passiivisesti, aiempien kuuntelutottumusten perusteella räätälöityinä (Guo, 2023, p. 10).

Suoratoistopalveluiden nopea nousu on tuonut useita haasteita artisteille ja sitä kautta myös levy-yhtiöille. Ramesh (2024, p. 5) on tutkimuksessaan pohtinut tulonmuodostuksen pirsta- loituneisuutta. Vaikka striimaus on lisännyt musiikin saatavuutta, suurin osa tuloista keskit- tyy pienelle joukolle huippuartisteja, kun taas valtaosa muusikoista jää huomattavasti pie- nemmälle korvaukselle. Tilastoista selviää, että suoratoistopalveluiden tarjoamat yksikkö- kohtaiset korvaukset ovat pääsääntöisesti matalia. Esimerkiksi Spotify maksaa keskimäärin noin 0,00348 Yhdysvaltain dollaria yhtä toistokertaa kohden, mikä tarkoittaa, että artistin tulisi saavuttaa yli 362 000 kuukausittaista toistoa saavuttaakseen Yhdysvaltain vähimmäis- palkkaa vastaavan tulotason. Vastaava kuuntelumäärä YouTubessa on huomattavasti suu- rempi, noin 818 000 kuuntelua, johtuen sen alhaisemmasta toistokohtaisesta korvauksesta (0,00154 USD). Vaikka Apple Musicin toistokohtainen korvaustaso (0,00675 USD) on huo- mattavasti korkeampi, vaaditaan silläkin lähes 187 000 kuuntelua kuukaudessa, jotta artisti saavuttaisi samat tulot. (IntelligentHQ, 2020) Tämän lisäksi artistien asema on riippuvai- sempi suosittelualgoritmeista ja soittolistasijoituksista, jotka määrittävät musiikin näky- vyyttä alustalla (Bender, Gal-Or ja Geylani, 2021, p. 1095). Tämä asettaa erityisesti nouse- ville artisteille huomattavia haasteita kestävän tulonmuodostuksen näkökulmasta.

3 Levy-yhtiön tuoteportfolion määritelmä ja hallinta

Yleisellä tasolla tuote määritellään fyysiseksi tavaraksi tai palveluksi, jolla on arvoa yksilölle tai organisaatiolle, ja joka voidaan siten kaupallistaa. Vertailukelpoisista toisiinsa liittyvistä tuotteista muodostuu tuoteportfolio (Paletta, 2019, pp. 1–2). Levy-yhtiöiden tapauksessa tuoteportfolio koostuu heidän listoillaan olevista artisteista ja yhtyeistä sekä kaikista musiikkituotteista näiden artistien ja yhtyeiden alla, joita levy-yhtiö hallinnoi ja markkinoi. (Galuszka ja Wyrzykowska, 2016, p. 25) Äänitealalla tuotteet voidaan nähdä sekä luovina että kaupallisina tuotoksina. Bourreau et al. (2013, p. 341) määrittelevät luovan tuotoksen uusien musiikkialbumien julkaisuksi ja kaupallisen tuotoksen levy-yhtiön vuotuisiksi myyntiluvuiksi.

Yleisesti tuoteportfolion hallinta koostuu niistä toiminnoista, joiden avulla yritys voi valita, kehittää ja kaupallistaa uusia tuotteita strategiansa mukaisesti siten, että se kykenee kasvamaan kannattavasti pitkällä aikavälillä. Portfolion hallinta edellyttää päätöksiä siitä, mitä projekteja rahoitetaan, millä tasolla ja millä aikataululla. (Kester et al., 2011, p. 641) Levy-yhtiöiden kohdalla tämä tarkoittaa prosessia, jonka avulla yhtiö valitsee, kehittää ja kaupallistaa portfolioonsa kuuluvia artisteja, yhtyeitä ja heidän musiikkituotteitaan. Portfolion hallinta tapahtuu levy-yhtiöissä erilaisten sopimusten avulla. Levy-yhtiöillä ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa strategiaa, jolla tuoteportfoliota hallitaan ja johdetaan, vaan ne kehittävät omia mukautettuja tapojaan tähän markkinatilanteen mukaan (Galuszka ja Wyrzykowska, 2016, p. 37)

Päätöksenteko levy-yhtiöissä tapahtuu epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa kysyntää ohjaavat esteettiset mieltymykset, kuluttajakäyttäytymisen arvaamattomuus ja ylikuormittunut tarjonta. Koska suurin osa julkaisuista ei kata tuotantokustannuksiaan ja vain harvat teokset saavuttavat kaupallisen menestyksen, artistivalinnat ja tuotantopäätökset edellyttävät yhdistelmää asiantuntemusta, trendien aistimista ja usein myös onnea (Schreiber ja Rieple, 2018, pp. 246–248). Päätöksenteko ei tällaisessa ympäristössä perustu perinteisiin tuotekehityksen mittaristoihin, vaan rakentuu sosiaalisesti monimutkaisista prosesseista, kuten verkostojen hallinnasta, luottamuspääomasta ja maineesta. Keskeiseksi nousee kyky tunnistaa ja kehittää potentiaalisia artisteja, mikä puolestaan vaatii

strategisia kyvykkyyksiä, kuten trendien ennakoitua ja poikkialaista yhteistyötä – kyvykkyyksiä, joita vain harvoilla toimijoilla on, eikä niiden syntymekanismeja täysin tunneta.

Tässä kontekstissa portfolion hallinnan tehokkuus kytkeytyy tiiviisti päätöksenteon moniulotteisuuteen. Kesterin et al. (2011, pp. 644–649) mukaan onnistunut portfolionhallinta perustuu kolmen päätöksentekotavan – näyttöön, valtaan ja mielipiteisiin perustuvan päätöksenteon – vuorovaikutukseen. Esimerkiksi A&R-osasto saattaa nojata näyttöön perustuvassa arvioinnissa kuunteludataan ja sitoutumismittareihin, mutta samanaikaisesti päätöksentekoa ohjaavat organisaation sisäiset valtasuhteet ja johdon intuitiiviset näkemykset. Tämä osoittaa, että vaikka data tarjoaa arvokasta tukea päätöksenteolle, eivät sen tarjoamat indikaattorit yksin riitä. Tarvitaan myös kriittistä ajattelua, syvää markkinaymmärrystä ja organisaatiokulttuuria, joka tukee tiedon jakamista ja yhteistä päämäärää. Näin ollen levy-yhtiöiden päätöksentekoa leimaa tasapainottelu analyttisen ja kokemuksellisen tiedon välillä, mikä tekee siitä sekä luovaa että strategista toimintaa.

3.1 Artistit, yhtyeet ja luova työ tuotantoyksikköinä

Levy-yhtiön tuoteportfolion kokonaisvaltaisen menestyksen kannalta keskeistä on artistien musiikillinen lahjakkuus sekä yrityksen kyky tehokkaasti markkinoida ja levittää heidän musiikkiaan laajalle yleisölle. Artistit ovat levy-yhtiöiden tuoteportfolion merkittävin osa. Yleisesti artistiksi tai esiintyjäksi katsotaan henkilö, joka säveltää tai esittää musiikkia ja tekijänoikeuslainsäädännössä artisti viittaa tunnistettavaan teoksen luojaan tai esittäjään. (Strasser, 2009, pp. 13–14) Artistit eroavat muista taloudellisista toimijoista kahdella merkittävällä tavalla: ensinnäkin heidän tuotantoprosessinsa perustuu luovuuteen, ja toiseksi heidän innovaationsa motiivit eivät ole ensisijaisesti taloudellisia (Throsby, 2006, pp. 2–3).

Artistien lisäksi levy-yhtiöiden tuoteportfolio sisältää yhtyeitä. Nykyaikainen yhtye muodostuu useista jäsenistä, jotka tekevät yhteistyötä musiikin luomisessa, tuottamisessa ja esittämisessä. Toisin kuin yksittäiset artistit, yhtyeen jäsenet jakavat sekä taloudelliset riskit että tuotot, jotka muodostuvat muun muassa live-esiintymisistä, musiikin myynnistä, oheistuotteiden lisensoinnista ja tekijänoikeuksien kaupallisesta hyödyntämisestä. Yhtyeiden sisäiset taloudelliset ja ammatilliset riskit voivat olla moninaisia, ja ne voivat aiheuttaa odottamattomia haasteita, kuten erimielisyyksiä tulojen jakamisesta tai päätöksenteon vastuista. Näiden tekijöiden hallinta on keskeistä yhtyeen pitkän aikavälin menestykselle ja vakaudelle

musiikkimarkkinoilla. Levy-yhtiöiden näkökulmasta yhtyeet edustavat ainutlaatuisia tuotantoyksiköitä, joiden brändi-identiteetti, musiikillinen suuntaus ja kaupallinen potentiaali vaikuttavat merkittävästi yhtiön tuoteportfolion monimuotoisuuteen ja markkinastrategioihin. (Garon ja Deflem, 2013, p. 80)

Throsbyn (2006, pp. 2–3) teorian mukaan levy-yhtiöiden näkökulmasta taiteellisen tuotannon voidaan katsoa koostuvan sekä määrällisestä että laadullisesta lopputuotteesta, jotka syntyvät työvoima- ja pääomapanojen kautta. Työvoimapano viittaa artistin musiikilliseen työskentelyyn ja luovaan prosessiin, kun taas pääomapano sisältää sekä materiaalisen että inhimillisen pääoman. Materiaalinen pääoma kattaa esimerkiksi studiolaitteiston ja äänitystyökalut, kun taas inhimillinen pääoma käsittää koulutuksen, kokemuksen sekä taiteellisen lahjakkuuden. Koska taiteellisen luovuuden taso vaihtelee yksilöittäin, myös sen vaikutus tuoteportfolion kehittämiseen on merkittävä. Jotkut artistit pystyvät luomaan innovatiivisia ja kulttuurisesti vaikuttavia teoksia, jotka muokkaavat musiikkialaa ja tuovat levy-yhtiölle pitkäaikaista arvoa. Tästä syystä levy-yhtiöiden on tärkeää tunnistaa ja kehittää artisteja, joiden tuotanto yhdistää sekä taiteellisen omaperäisyyden että kaupallisen potentiaalin.

3.2 Sopimusmallit

Levy-yhtiöiden ja artistien välinen vuorovaikutus ja työskentely perustuu sopimukseen, jotka levy-yhtiö solmii valittujen artistien kanssa. Arditi (2020, pp. 10–11) määrittelee yleisellä tasolla, että sopimus voidaan nähdä symbolina vaihtokaupasta tai laillisena osoituksena yhteistyöstä. Levy-yhtiöiden kontekstissa sopimus on artistin ja levy-yhtiön välinen lupaus, jossa artisti keskittää itsensä ja työnsä levy-yhtiölle ja tästä vastineeksi levy-yhtiö maksaa artistille määrätyn ja antavat markkinointi-, tuotanto- ja jakeluresurssinsa artistin käyttöön. Sopimusrakenteet musiikkiteollisuudessa eroavat toisistaan huomattavasti artistin roolin ja tuotannon hallinnan perusteella.

Perinteinen artistisopimus (tai levytyssopimus) perustuu malliin, jossa levy-yhtiö vastaa äänitteen tuotannosta ja rahoituksesta. Tässä järjestelyssä äänitteen tekijänoikeudet jäävät pääsääntöisesti levy-yhtiölle, ja artisti saa korvausta ainoastaan äänitteen käytöstä maksettavina rojalteina. Toinen, artistille itsenäisempää asemaa tarjoava vaihtoehto on lisenssisopimus, joka tunnetaan myös nimellä masterdiili. Tässä mallissa artisti tuottaa ja rahoittaa äänitteen itsenäisesti ja lisensoi sen julkaisu- ja jakeluoikeudet levy-yhtiölle tietyksi ajaksi. Koska

artisti kantaa suuremman riskin ja kontrollin tuotannosta, hänelle maksettava rojaltiprosentti on tyypillisesti korkeampi kuin perinteisessä artistisopimuksessa. Sopimuskauden päätyttyä äänitteiden oikeudet palaavat artistille, mikä parantaa artistin mahdollisuuksia hyödyntää omaa katalogiaan pitkällä aikavälillä. (Teosto, 2022)

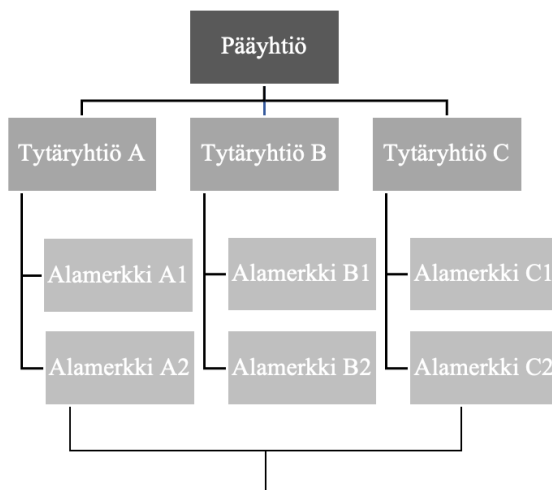
Kolmantena mallina on musiikkiteollisuudessa yleistynyt 360-sopimusmuoto, jossa levy-yhtiö saa osuuden useista artistin tulonlähteistä, kuten levymyynnistä, konserttituloista, oheistuotemyynnistä ja sponsoroinneista. Toisin kuin perinteisessä levytyssopimuksessa, jossa yhtiön tulot perustuvat vain äänitteisiin, 360-sopimus kattaa koko artistibrändin kaupallistamisen. Sopimukset voivat sisältää sekä aktiivisia oikeuksia, joissa levy-yhtiö osallistuu suoraan tietyn toiminnon hallintaan (esim. oheistuotteet), että passiivisia oikeuksia, joissa yhtiö saa osan tuloista ilman operatiivista roolia. 360-sopimuksia perustellaan usein levy-yhtiöiden kasvaneella taloudellisella riskillä sekä artistin saamalla kokonaisvaltaisella tuella. Kuitenkin niiden ehdot voivat olla epäsuotuisia artisteille, joilla ei ole vahvaa neuvotteluasemaa. Siksi 360-sopimus edellyttää erityistä huolellisuutta sopimusehtojen arvioinnissa ja ymmärtämisessä. (Marshall, 2013, pp. 83–85)

3.3 Levy-yhtiöiden rakenne ja keskeiset toimijat

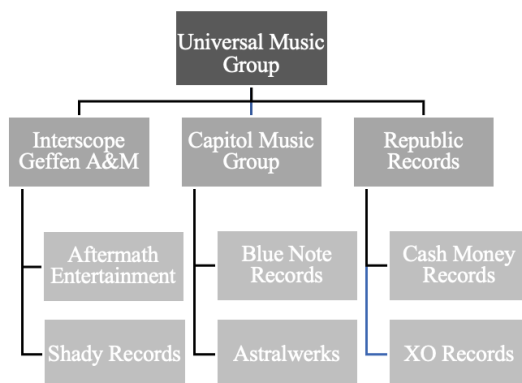
Levy-yhtiöiden toiminta on monipuolistunut entisestään. Ne osallistuvat muun muassa artistien ja äänitteiden kehittämiseen, tuovat kappaleita julkisuuteen ja vastaavat markkinoinnista. Levy-yhtiön keskeinen tehtävä on edelleen äänitteiden julkaisu, mutta työnjako ja toimintamallit ovat muuttuneet. Perinteiset levy-yhtiöt tarjoavat artisteille kattavan tuen aina biisien hankinnasta tuotantoon, markkinointiin ja promootioon, kun taas osa yhtiöistä keskittyy pelkästään jakeluun. Levy-yhtiöt voivat tarjota artisteille resursseja, luovaa osaamista ja viimeistelypalveluita, joiden avulla varmistetaan, että musiikki saavuttaa yleisön mahdollisimman tehokkaasti. (Teosto, 2022) Levy-yhtiöt toimivat monitasoisessa hierarkiassa, jossa pääyhtiöt, tytäryhtiöt ja alamerkit muodostavat erikoistuneita yksiköitä eri musiikkityylien ja markkinoiden hallintaan ja tämä rakenne mahdollistaa tehokkaan resurssien jaon, mutta se voi myös asettaa haasteita tuoteportfolion hallinnalle, erityisesti päätöksenteon hajauttamisen osalta (Konsor, 2017, p. 216).

Yksi monitasoisen organisaatorakenteen keskeisistä eduista on mahdollisuus rakentaa laaja ja monipuolinen artistikatalogi, joka kattaa useita eri genrejä ja kohderyhmiä. Chapmanin

(2023, p. 236) tutkimuksen mukaan levy-yhtiöt, kuten Warner Music Groupin omistama Nonesuch Records, hyödyntävät monimuotoista artistirosteria, joka yhdistää eri genreja edustavia artisteja. Tämä diversifioitu portfolio auttaa tasaamaan taloudellisia riskejä, sillä yksittäisten artistien tai genrejen kaupalliset epäonnistumiset voidaan kompensoida emoyhtiön resursseilla. Universal Music Group hallinnoi yli 90 tytärlevy-yhtiötä ja alamerkkiä, ja se antaa hyvän yleiskuvan suurien levy-yhtiöiden monirakenteisuuden laajuudesta (Universal Music Group, 2020a). Tätä organisaatiorakennetta on havainnollistettu kuvassa 5, jossa tarkasteluun on otettu Universal Music Groupin kolme tytärlevy-yhtiötä ja niiden alamerkit.



- Genre-/markkinakohdennus (esim. pop, hip hop, jazz, klassinen)
- Tuotanto- ja markkinointivastuu



Kuva 5. Suurten levy-yhtiöiden monitasoinen hierarkia (Universal Music Group, 2020b; Konsor, 2017, p. 216)

Monitasoinen organisaatio, jossa tytäryhtiöillä ja alamerkeillä on oma hallinnollinen ja strateginen päätäntävalta, mahdollistaa kohdennetun markkinoinnin, brändinhallinnan sekä kyvyn sopeutua digitaaliseen murrokseen ja muuttuvaan kuluttajakäyttäytymiseen. (Passerard ja Cartwright, 2019) Warner Music Groupin ja sen tytäryhtiöiden tapa hallita eri genrejä ja artisteja itsenäisesti on esimerkki tästä joustavasta liiketoimintamallista. Chapmanin mukaan (2023, pp. 238–239) tämä rakenne antaa levy-yhtiöille mahdollisuuden sopeutua nopeasti markkinoiden muuttuviin trendeihin samalla kun se säilyttää synergiaetuja suuren konsernin sisällä. Nonesuch Recordsin menestyksen taustalla on ollut kyky yhdistää taiteellinen riskinotto ja taloudellinen vakaus. Tämä strategia on erityisen tärkeä digitaalisessa ympäristössä, jossa suoratoistopalveluiden algoritmit ja kulutustottumukset vaikuttavat suoraan musiikkiteollisuuden ansaintamalleihin.

3.3.1 A&R

A&R-osasto (Artist and Repertoire) muodostaa yhden levy-yhtiön keskeisimmistä sisäisistä toimijoista, sillä sen vastuulla on artistien urien kehittäminen aina varhaisesta tunnistamisesta pitkän aikavälin suunnitteluun. Osaston tehtävä ei rajoitu pelkästään uusien artistien "löytämiseen", vaan sen työnkuva kattaa koko luovan ja kaupallisen prosessin hallinnan artistin näkökulmasta. Tämä tekee A&R:stä eräänlaisen sillan luovan sisällön ja liiketoiminnallisten tavoitteiden välillä. Toiminnon juuret ovat 1900-luvun puolivälin musiikkiteollisuudessa, jolloin monet tunnetut artistit, kuten Frank Sinatra tai Elvis Presley, eivät itse säveltäneet musiikkiaan. Tällöin A&R-henkilöstö vastasi artistin ja sopivan sävellyksen yhdistämisestä, toimi ikään kuin "musiikillisena kuraattorina", joka muodosti repertuaarin artistin tyyliin sopivaksi. Tämän kaltainen tehtävä oli erittäin selkeärajainen ja spesifisti määritelty. (Graham, 2019, p. 87)

Graham (2019, pp. 87–88) määrittelee nykyisen A&R:n toimenkuvan laajentuneen merkittävästi. Suurin osa artisteista kirjoittaa itse musiikkinsa, joten repertuaarin kokoaminen ei ole enää A&R:n keskeinen tehtävä. Sen sijaan rooli painottuu kokonaisvaltaiseen tukemiseen, joka voi sisältää esimerkiksi oikean tuottajan etsimisen, studiotyön ohjauksen, julkaisu suunnitelmien koordinoimisen sekä artistin brändin ja visuaalisen ilmeen kehittämisen. A&R toimii tiiviisti eri osastojen kanssa ja vaikuttaa suoraan siihen, millaisia resursseja ja painoarvoa artisti saa levy-yhtiön sisällä. Tässä uudessa roolissaan A&R on yhä enemmän

strateginen toimija, jonka päätökset vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisia julkaisuja yhtiön tuoteportfolioon sisällytetään ja miten nämä tuotteet menestyvät markkinoilla. Se onkin siirtynyt yksittäisten kappaleiden välittäjästä monipuoliseksi urakehityksen ja projektinhallinnan ammattilaiseksi.

Zwaanin ja ter Bogtin (2009, pp. 94–97) mukaan A&R-osaston tekemät valinnat perustuvat yhä vähemmän satunnaisiin demolähetyksiin ja yhä enemmän ammatillisten verkostojen kautta saatuihin signaaleihin artistin potentiaalista. Tärkeimmät valintakriteerit ovat musiikin laatu, esiintymistaito ja kyky vedota laajempaan yleisöön – eli tekijät, jotka heijastuvat suoraan portfolion kaupalliseen potentiaaliin. Erityisen merkittäväksi nousee kyky arvioida, millaiset julkaisut voivat menestyä jakelualustoilla, kuten suoratoistopalveluissa. Tämä korostaa A&R-toiminnan strategista roolia portfolion rakentamisessa sekä tarvetta hyödyntää datalähtöistä päätöksentekoa artistien tunnistamisessa ja kehittämisessä.

3.3.2 Markkinointi- ja promootiotiimi

Pushminin (2023, pp. 152–153) mukaan musiikkiteollisuuden menestys perustuu yhä enenevässä määrin tehokkaaseen markkinointi- ja promootiotoimintaan, jossa levy-yhtiöiden markkinointitiimeillä on keskeinen rooli artistiuran kaupallistamisessa ja tuoteportfolion kehittämisessä. Vaikka taiteellinen lahjakkuus on edelleen tärkeää, ei se nykyisessä informaatiotulvassa yksin riitä takaamaan näkyvyyttä – tarvitaan ammattimaisesti johdettuja strategioita, jotka kattavat viestinnän, brändinrakennuksen, medianäkyvyyden sekä yleisösuhteiden hallinnan.

Musiikkimanagerin tai levy-yhtiön markkinointiosaston keskeisiin tehtäviin kuuluvat artistin uran kaupallinen ohjaaminen, tiedotusvälineyhteistyö, promootiokampanjoiden suunnittelu ja toteutus, brändi-imagon kehittäminen, esiintymisten organisointi, sekä yhteistyö suoratoistoalustojen ja digitaalisten jakelijoiden kanssa. Promootio nähdään kokonaisvaltaisena markkinoinnin osa-alueena, jonka tavoitteena on lisätä artistin tunnettuutta, kasvattaa yleisöä ja vahvistaa tuotteen asemaa musiikkimarkkinoilla. (Pushmin, 2023, pp. 153–154)

Markkinointi- ja promootiotiimin rooli on entisestään korostunut suoratoistopalvelujen aikakaudella, jossa reaaliaikainen kulutusdata mahdollistaa entistä tarkemman yleisösegmentoinnin ja personoidun markkinoinnin.

Digitalisoituminen on muuttanut musiikkiteollisuuden arvoketjua siten, että datalähtöinen päätöksenteko on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi markkinoinnin suunnittelussa (Wei, 2023, p. 47).

3.3.3 Johto ja strateginen päätöksenteko

Tuoteportfolion hallinta on keskeinen osa yrityksen strategista johtamista, ja sen tavoitteena on valita, kehittää ja kaupallistaa uusia tuotteita linjassa organisaation pitkän aikavälin kasvustrategian kanssa. Kester et al. (2011, p. 641) korostavat, että portfoliopäätöksiä ei tule nähdä erillisinä, yksittäisinä valintoina – kuten yksittäisen projektin hyväksyntänä tai hylkäämisinä – vaan toisiinsa linkittyvinä päätöksinä, jotka muodostavat kokonaisvaltaisen ja dynaamisen prosessin. Heidän tapaustutkimuksiinsa perustuvan mallin mukaan tehokas portfolionhallinta perustuu kolmen päätöksentekotavan vuorovaikutukseen: näyttöön perustuvaan päätöksentekoon, joka vaatii tuekseen luotettavaa markkina- ja liiketoimintadataa; valtaan perustuvaan päätöksentekoon, joka heijastaa organisaation sisäistä politiikkaa ja valtasuhteita; sekä mielipiteeseen perustuvaan päätöksentekoon, joka nojaa johdon kokemukseen ja intuitioon. Näiden päätöksentapojen vaikuttavuus riippuu siitä, miten hyvin niitä tukevat tiedonkeruun ja analyysin käytännöt, kuten tiimirajat ylittävä yhteistyö, kriittinen ajattelu ja markkinoiden syvä ymmärrys. Myös yrityskulttuurin elementit – kuten luottamus, yhteiset tavoitteet ja johdon toimintatavat – määrittävät, millä tavoin nämä eri päätöksentekotavat yhdistyvät ja ohjaavat strategista kokonaisuutta. Tämän vuoksi yritysjohton rooli ei rajoitu yksittäisten päätösten tekemiseen, vaan kattaa koko päätöksentekoprosessin rakentamisen ja sen jatkuvan kehittämisen – erityisesti aloilla, kuten levy-yhtiöissä, joissa tuoteportfolion hallintaan liittyy poikkeuksellisen paljon epävarmuutta ja ennakoimattomuutta.

Levy-yhtiöiden kontekstissa strateginen johtaminen kohtaa erityisiä haasteita tuoteportfolion eli musiikin ja artistien hallinnassa. Yritysjohto pyrkii strategioiden avulla hallitsemaan epävarmuutta, joka syntyy sekä artistien tuotantokyvystä että kuluttajien ennakoimattomista mieltymyksistä. Artistien valinta ja kehittäminen eivät perustu yksinomaan taiteellisiin kriteereihin, vaan vaativat monimutkaista kaupallista harkintaa, sopimusstrategioita ja markkinatrendien ennakoimista. Strateginen päätöksenteko tarkoittaa levy-yhtiöissä samalla myös panostamista jakelukanaviin, teknologisiin alustoihin ja kohdennettuun markkinointiin.

Esimerkiksi 360-sopimukset ja investoinnit digitaaliseen jakeluun osoittavat, kuinka yritysjohto pyrkii vähentämään riskejä ja monipuolistamaan tulonlähteitä. Strategia ei siten ohjaa pelkästään artistivalintoja, vaan myös sitä, miten sisältöä hyödynnetään ja kaupallistetaan pitkällä aikavälillä. Yritysjohdon rooliksi muodostuu kokonaisvaltaisen näkemyksen rakentaminen epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä – ei vain yksittäisten päätösten tekeminen, vaan niiden taustalla olevan päätöksenteon infrastruktuurin kehittäminen. (Negus, 1999, pp. 31–34)

4 Datapohjainen päätöksenteko ääniteteollisuudessa

Vaikka musiikkiteollisuus on jo pitkään seurannut listamenestystä ja myyntitilastoja päätöksenteon tukena, vasta digitaalisten alustojen ja suoratoistopalveluiden yleistyminen on mahdollistanut datan laajamittaisen ja systemaattisen hyödyntämisen liiketoiminnassa. Nykyisin kuluttajakäyttäytymisestä kerättävä massadata (*engl. big data*) kattaa alleen paitsi kuuntelumäärät ja soittolistasijoitukset myös käyttäjien verkkokäyttäytymisen, sitoutuneisuuden ja sosiaalisen median vuorovaikutuksen. Tämä tarjoaa aiempaa monipuolisemman ja ajantasaisemman kuvan yleisön mieltymyksistä ja mahdollistaa entistä tarkemman kohdentamisen niin markkinoinnissa, artistivalinnoissa kuin julkaisustrategioissakin. (Silver, 2015, p. 21)

Datan määrä, monimutkaisuus ja sen vauhdittama kehitys ovat ohjanneet levy-yhtiöt muovaamaan organisaatorakenteistaan datavetoisempia. Esimerkiksi maailman johtava levy-yhtiö, Sony Music Publishing, on ottanut käyttöönsä laajan dataosaamisen kehittämisohjelman yhteistyössä Data Literacy Academyn kanssa. Tavoitteena on ollut sisällyttää dataosaaminen osaksi yrityksen DNA:ta, mikä on johtanut muun muassa suorituskykymittaristojen kehittämiseen ja datan tarinankerronnan hyödyntämiseen päätöksenteon tukena. Tämä strateginen valinta on vahvistanut yrityksen kykyä tukea artistejaan ja säilyttää johtava asema alalla. (Data Literacy Academy, 2024)

4.1 Datapohjaisen päätöksenteon teoreettinen viitekehys

Datapohjainen päätöksenteko (*engl. Data-Driven Decision Making, DDDM*) on johtamisparadigma, jossa päätökset perustuvat systemaattisesti kerättyyn, analysoituun ja hyödynnettyyn dataan sen sijaan, että nojattaisiin pelkästään kokemukseen, intuitioon tai perinteisiin käytäntöihin. DDDM:n yleistyminen on sidoksissa digitaalisten teknologioiden kehitykseen, jotka ovat mahdollistaneet suurten tietomassojen reaaliaikaisen keruun ja analyysin eri toimialoilla (Sarioguz ja Miser, 2024, p. 184).

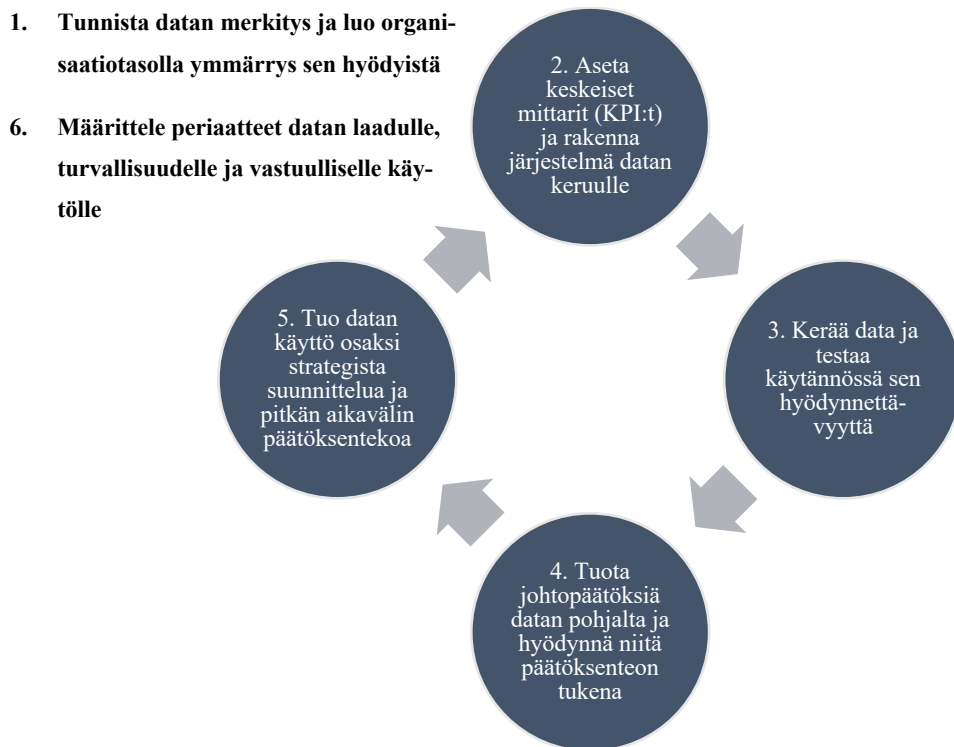
Tilastotieteilijä William Edwards Demingiä voidaan pitää yhtenä datapohjaisen päätöksenteon varhaisista vaikuttajista, sillä hän painotti mittaamiseen perustuvaa jatkuvaa parantamista, systemaattista tiedonkeruuta ja tilastollisten menetelmien hyödyntämistä päätöksenteossa (James, 2005, p. 2). Alun perin Walter Andrew Stewhartin teorian pohjalta syntynyt, myöhemmin Demingin jatkojalostama PDSA-malli (Plan-Do-Study-Act) havainnollistaa päätöksenteon syklisyyttä ja korostaa faktoihin sekä opittuun tietoon perustuvaa kehittämistä. Tämä malli on alun perin synnytetty vastaamaan teollisuuden tarpeisiin, mutta sen voidaan nähdä toimineen nykyisten DDDM-prosessimallien pohjana (Deming, 1986, p. 88; James, 2005, p. 1)

PDSA-malli on laadunparantamisen ja kehittämistyön iteratiivinen malli, joka pohjautuu tieteellisen menetelmän periaatteisiin. Se muodostuu neljästä toisiaan seuraavasta vaiheesta: suunnittele, toteuta, tutki ja toimi. Ensimmäisessä vaiheessa (Plan) asetetaan tavoitteet, laaditaan hypoteesi ja suunnitellaan toimenpiteet ennakko-oletusten pohjalta. Tämän jälkeen toimenpide toteutetaan (Do) rajatussa mittakaavassa. Kolmannessa vaiheessa (Study) arvioidaan, miten hyvin tulokset vastaavat ennakko-oletuksia, ja analysoidaan syntynyt tieto. Viimeisessä vaiheessa (Act) päätetään, miten opitut asiat otetaan käyttöön: toistetaanko prosessi laajemmassa mittakaavassa, muokataanko suunnitelmaa vai hylätäänkö se. (Leis ja Shojania, 2017, p. 1) Tämä nelivaiheinen sykli mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja tiedolla johtamisen ja sitä voidaan soveltaen hyödyntää myös datapohjaisen päätöksenteon ja sen prosessien käyttöönoton tukena.

Kuvassa 6 on havainnollistettu datapohjaisen päätöksenteon iteratiivista ja syklisesti etenevää prosessia, jota täydentävät kaksi perustoimintoa datakulttuurin rakentamiseksi organisaatiossa. Mallin ulkopuolella, jatkuvasta syklisestä prosessista, sijaitsevat vaiheet 1 ja 6. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan datan strateginen merkitys ja pyritään luomaan organisaatiotasolla laaja ymmärrys sen hyödyistä. Kuudennessa vaiheessa määritellään keskeiset periaatteet, jotka ohjaavat datan laatua, tietoturvaa ja vastuullista käyttöä. Nämä toimivat perustana datavetoisen kulttuurin kehittämiseksi.

Varsinainen päätöksenteon syklinen prosessi rakentuu neljästä vaiheesta. Ensiksi asetetaan keskeiset suorituskykymittarit (KPI:t) ja kehitetään järjestelmät, tai hyödynnetään olemassaolevia, relevantin datan keruuta varten (vaihe 2). Tämän jälkeen dataa kerätään ja sen käytökelpoisuutta arvioidaan käytännön kokeilujen avulla (vaihe 3). Prosessin seuraavassa vaiheessa datan pohjalta tuotetaan päätöksenteon kannalta merkityksellisiä havaintoja ja

johtopäätöksiä (vaihe 4). Lopuksi datan käyttö integroidaan osaksi organisaation strategista suunnittelua ja pitkän aikavälin päätöksentekoa (vaihe 5). Tämä jatkuva kehittämisen sykli korostaa datan hyödyntämistä systemaattisena ja jatkuvana prosessina, jossa organisaation eri tasot osallistuvat tiedolla johtamisen kehittämiseen.



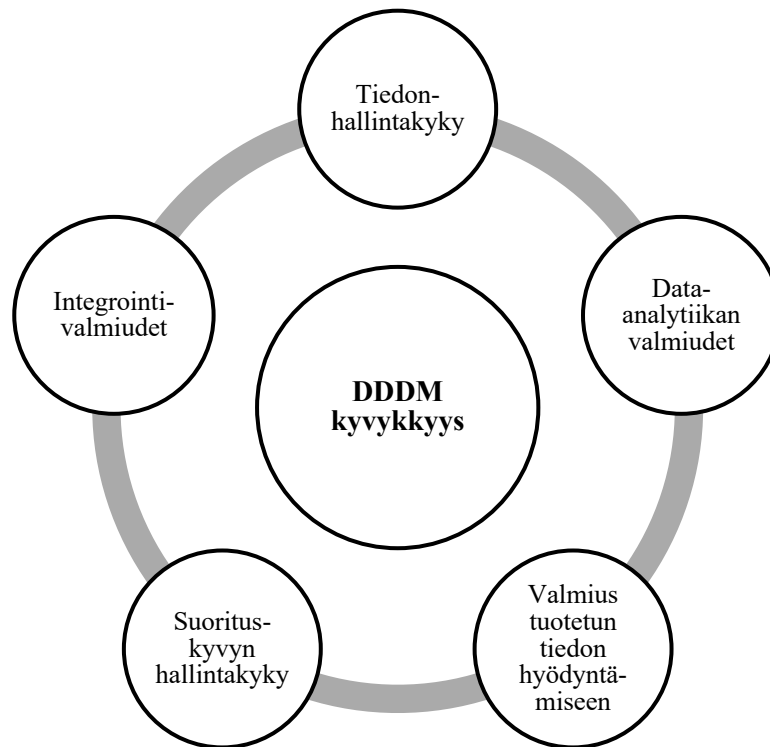
Kuva 6. PDSA-malliin perustuva DDDM-prosessimalli (Dingre, 2023, p. 64; Deming, 1986, p. 88)

PDSA-mallin lisäksi on olemassa sitä muistuttava PDCA-malli (Plan-Do-Check-Act). Nämä mallit eroavat toisistaan erityisesti kolmannen vaiheen sisällössä ja painotuksessa. Deming suositteli nimenomaan PDSA-mallia, sillä hänen mukaansa tämä lähestymistapa mahdollistaa syvällisemmän oppimisen ja tiedon tuottamisen verrattuna yksinkertaisempaan onnistumisen arviointiin. Demingin mukaan pelkkä tulosten tarkastelu keskittyy liikaa siihen, toimiko suunnitelma vai ei, ja ohjaa helposti pelkkään korjausliikkeeseen. Sen sijaan havaintojen systemaattinen analysointi, teorian testaaminen ja oppiminen voivat johtaa kokonaan uuden prosessin tai lähestymistavan kehittämiseen. Näin PDSA korostaa iteratiivista

oppimista ja jatkuvaa kehittämistä teoriaohjautuneesti, mikä on keskeistä etenkin monimutkaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä kuten nykyaikaisessa datavetoisessa liiketoimintaympäristössä. (The Deming Institute, 2025) Molemmat malleista antavat yleispätevän kuvan siitä, kuinka datapohjainen päätöksentekoprosessi rakentuu ja miten sellaisen käyttöönotto yrityksissä onnistuu.

Datalla johtaminen vaatii prosessimallien lisäksi koko organisaation kattavaa osaamista ja kyvykkyyttä hyödyntää alati kasvavia tietomassoja päätöksenteon tukena. DDDM voidaan siis määritellä myös datapohjaisen päätöksenteon kyvykkyytenä (*engl. Data-Driven Decision Capability*). Tämä tarkoittaa organisaation valmiutta hyödyntää dataa, informaatioon ja saatuun tietoon perustuvia resursseja päätösten tukena. (Tingling ja Brydon, 2010, pp. 71–76). Tämä määritelmä tiivistää kolme keskeistä roolia, joita data, informaatio ja analytiikka voivat päätöksenteossa täyttää: ne voivat muodostaa päätöksen perustan, ohjata päätöksentekoa tai tukea päätöksentekoprosessia.

Datapohjaisen päätöksenteon kyvykkyys rakentuu viidestä keskeisestä ulottuvuudesta (kuva 7), jotka yhdessä muodostavat organisaation kyvyn hyödyntää dataa tehokkaasti päätöksenteossa. Ensimmäinen näistä on tiedon hallinnan kyvykkyys (*engl. Data Governance Capability*), joka viittaa organisaation valmiuteen varmistaa datan laatu, ajantasaisuus, turvallisuus ja saavutettavuus. Ilman selkeitä datanhallinnan rakenteita analytiikan soveltaminen päätöksenteossa jää tehottomaksi. Toinen ulottuvuus on data-analytiikan valmiudet (*engl. Data Analytics Capability*), joka tarkoittaa organisaation kykyä analysoida ja tulkita kerättyä dataa sekä tuottaa sen pohjalta strategista tietoa päätöksenteon tueksi. Kolmantena ulottuvuutena toimii tuotetun tiedon hyödyntämisen kyvykkyys (*engl. Insight Exploitation Capability*), jonka keskiössä on analytiikasta syntyvän tiedon käytäntöön vieminen keskeisissä liiketoimintaprosesseissa, kuten tuotannossa, markkinoinnissa tai asiakaspalvelussa. Neljäs ulottuvuus on suorituskyvyn hallinnan kyvykkyys (*engl. Performance Management Capability*), eli kyky kehittää systemaattisia mekanismeja organisaation toiminnan seuraamiseen, arviointiin ja ohjaamiseen. Viidentenä DDDM-kyvykkyytenä on integraatiokyvykkyys (*engl. Integration Capability*), joka tarkoittaa organisaation kykyä yhdistää keskenään eriliset prosessit, järjestelmät, resurssit ja toimijat yhtenäiseksi, tietoa tehokkaasti hyödyntäväksi kokonaisuudeksi. Nämä viisi ulottuvuutta muodostavat kokonaisvaltaisen viitekehyksen, jonka avulla organisaatio voi tehdä systemaattisesti parempia päätöksiä ja reagoida ketterämmin toimintaympäristön muutoksiin. (Jia, Hall ja Song, 2015, pp. 6–7)



Kuva 7. Datapohjaisen päätöksenteon kyvykkyuden (Jia, Hall ja Song, 2015, p. 7)

Datapohjainen päätöksenteko on kehittynyt paljon perinteisestä intuitioon pohjaavasta mallista ja sen nykytilaa leimaa älykkäiden järjestelmien käyttöönotto, joiden avulla organisaatiot voivat paitsi tunnistaa kausaalisuhteita ja toimintamalleja, myös ennakoita markkinamuutoksia ja optimoida päätöksentekoa oppimalla jatkuvasti kerätystä datasta. Näiden järjestelmien ytimessä ovat kehittyneet algoritmit, kuten vahvistusoppiminen (*engl. reinforcement learning*), jotka mahdollistavat päätöksenteon mukauttamisen reaaliajassa. Empiiriset tutkimukset osoittavat, että DDDM:n käyttöönotto parantaa operatiivista tehokkuutta, resurssien kohdentamista sekä organisaation ketteryyttä alati muuttuvassa kilpailuympäristössä. (Varatharaj, 2024, p. 2) Taulukossa 1 on havainnollistettu DDDM:n kehitystä.

Aikakausi	Päätöksentekomalli	Pääasialliset työkalut	Keskeiset piirteet
Perinteinen	Intuition perustuva	Manuaalinen analyysi, historialliset tiedot	Kokemuspohjainen, rajallinen datan käyttö
Siirtymävaihe	Hybridi	Perusanalytiikka, taulukkolaskentaohjelmat	Intuition ja datan analyysin yhdistäminen
Moderni	Datapohjainen	Tekoäly/Koneoppiminen, kehittynyt analytiikka	Reaaliaikainen analyysi, ennustavat kyvykkyydet
Tulevaisuus	Autonominen	Tekoälypohjaiset järjestelmät, digitaaliset kaksoset	Itseoppivat järjestelmät, automatisoidut päätökset

Taulukko 1. Datapohjaisen päätöksenteon komponenttien kehitys (Varatharaj, 2024, p. 2)

Tehokas datapohjaisen päätöksenteon (DDDM) toteutus edellyttää kattavia KPI-seuranta- ja palautemekanismeja. Organisaatioiden on määriteltävä selkeät mittarit, jotka ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa, ja otettava käyttöön reaaliaikaiset seurantaratkaisut suorituksen seuraamiseksi suhteessa näihin mittareihin. (Varatharaj, 2024, p. 4) Mittarien ja suorituskyvynhallintajärjestelmien käyttö korostaa päätöksenteon ja liiketoimintatavoitteiden välistä yhteyttä, tehden niistä keskeisen osan DDDM:n käytännön toteutusta. Kun KPI:t yhdistetään suoraan päätöksentekopisteisiin suorituskyvynhallintajärjestelmässä, organisaatio voi systemaattisesti tunnistaa ja analysoida päätöksiä, jotka vaikuttavat keskeisiin tuloksiin. Tämä mahdollistaa paitsi virheiden tunnistamisen myös ennakoivan päätöksenteon kehittämisen. (Taylor, 2011, pp. 96–97) Erityisesti levy-yhtiöiden kaltaisessa dataintensiivisessä toimintaympäristössä KPI-kartoitus voi auttaa yhdistämään suoratoistodatan analyysin suoraan liiketoimintastrategioihin, kuten artistiportfolion optimointiin, markkinointitoimien kohdentamiseen ja yleisösegmenttien tunnistamiseen. Tämä tekee mittaripohjaisesta johtamisesta keskeisen välineen datapohjaisen tuoteportfolion hallinnassa.

4.2 Ääniteteollisuuden siirtyä massadataohjautuvaan liiketoimintaympäristöön

Viime vuosina ääniteteollisuus on kokenut merkittävän murroksen siirtyessään intuition ja kokemuksen varassa tehdystä päätöksenteosta kohti datalähtöistä toimintaa. Aiemmin levy-yhtiöiden päätökset artistien promootioon tai tuotantopanoksiin perustuivat pitkälti johdon vaistoon, mutta nykyisin yhä useampi toimija hyödyntää massadata -analytiikkaa (*engl. Big Data Analytics*) päätöksenteon tukena. Musiikkialan yritykset analysoivat suoratoistopalveluiden ja sosiaalisen median käyttäjätiedon avulla kuuntelutottumuksia, trendejä ja yleisön mieltymyksiä, joiden pohjalta voidaan kohdentaa markkinointikampanjoita, suunnitella kiertueita ja valita sopivia uusia artisteja. (Wei, 2023, p. 47)

Wei (2023, p. 48) antaa esimerkiksi tutkimuksessaan Spotifyn tarjoamat personoidut soittolistat, jotka ovat konkreettinen esimerkki siitä, kuinka dataa hyödynnetään asiakaskokemuksen ja sitoutumisen parantamiseen. Samoin Shazamin kaltaiset sovellukset tarjoavat reaaliaikaista tietoa levy-yhtiöille ja artisteille kappaleiden suosioista eri alueilla, mahdollistaen trendien ennakkoinnin ja liiketoiminnan suunnittelun tiedon perusteella. Vaikka massadatan hyödyntäminen on mahdollistanut tarkemman ja tehokkaamman päätöksenteon, se ei ole täysin ongelmaton. Liiallinen painottuminen kaupallisiin mittareihin voi kaventaa luovaa ilmaisua ja suosia vain taloudellisesti lupaavia artisteja, mutta oikein käytettynä ne tarjoavat ääniteteollisuudelle ja suurille levy-yhtiöille välineitä mukautua nopeasti muuttuvaan kuluttajakäyttäytymiseen ja globaaliin kilpailuun.

Massadatan kasvava merkitys ääniteteollisuudessa on osa laajempaa teollista murrosta, jota kuvataan käsitteellä neljäs teollinen vallankumous tai teollisuus 4.0 (*engl. Industry 4.0*). (Jahromi ja Ghazinoory, 2023, p. 509) Teollisuus 4.0 yhdistää pitkälle kehittyneitä digitalisaatiota, internet-teknologioita ja tulevaisuuteen suuntautuneita älyteknologioita, kuten älykkäitä koneita ja tuotteita. Puhuttaessa teollisuus 4.0:sta, viitataan useimmiten teolliseen ympäristöön, mutta sen sidonnaisuutta äänite- ja musiikkiteollisuuteen on jo tutkittu. (Lasi et al., 2014, p. 239) Ääniteteollisuudessa hyödynnetään jo massadataa, digitaalista tuotantoa sekä jakelua ja vaihtelevissa määrin tekoälyä sekä koneoppimista. Näin ollen alalla on täydet kyvykkyydet omaksua tarvittavat menetelmät ja teknologiat, jotta sen voidaan katsoa kuuluvan teollisuus 4.0:n piiriin tulevaisuudessa.

Wolniakin ja Tomeckin tutkimus (2024, p. 626) iteratiivisten, DDDM-viitekehikseen soveltuvien, prosessimallien hyödyntämisestä massadatavetoisessa liiketoimintaympäristössä

sekä Jahromin ja Ghazinooryn (2023, p. 505) analyysi pitkälle kehittyneiden teknologioiden omaksumisesta musiikkiteollisuuden yrityksissä tukevat väitettä, että massadatapohjaisen päätöksenteon hyödyntäminen levy-yhtiöissä tulee yleistymään digitalisaation edetessä ja suurilla levy-yhtiöillä on jo nyt olemassa tarvittavat teknologiset ja organisatoriset valmiudet omaksua tämä johtamisparadigma.

4.3 Suoratoistodataan perustuva tuoteportfolion johtaminen ja kehittäminen

Viime vuosien aikana suoratoistopalvelut, erityisesti Spotify, ovat tuoneet eri sidosryhmien saataville yhä suuremman massan musiikkidataa. Tämä kehitys on lisännyt levy-yhtiöiden, sen sisäisten toimijoiden ja muiden musiikkiteollisuuden toimijoiden mahdollisuuksia seurata ja hyödyntää näitä mittareita omassa päätöksenteossaan. Vaikka mikään yksittäinen toimija ei hallitse kaikkia musiikkialaan liittyviä datalähteitä, näyttäytyy tilanne sellaisena, että suuret suoratoistopalvelut sekä suuret levy-yhtiöt hallitsevat tätä areenaa. Näillä toimijoilla on paitsi pääsy laajaan datamassaan myös riittävät resurssit ja osaaminen tämän datan tulkintaan tavalla, johon pienemmät toimijat eivät pysty. (Maasø ja Hagen, 2020, p. 29)

Suoratoistopalvelujen tarjoamat analytiikkatyökalut, kuten Spotify for Artists ja Apple Music for Artists, mahdollistavat levy-yhtiöille ja artisteille entistä tarkemman ja tietoperusteisemmän päätöksenteon musiikin tuotannon, jakelun ja markkinoinnin saralla. Näiden työkalujen avulla voidaan seurata esimerkiksi kappaleiden toistomääriä, tallennuksia ja jakamisia, joiden perusteella arvioidaan yksittäisten julkaisujen suosiota ja yleisön sitoutumista. Lisäksi palvelut tarjoavat demografista ja maantieteellistä dataa kuuntelijoista, kuten ikä, sukupuoli ja sijainti, mikä mahdollistaa kohdennetun markkinoinnin ja tapahtumien suunnittelun oikeille alueille. Soittolistoihin liittyvä analytiikka auttaa ymmärtämään, mitkä listat tuovat eniten kuunteluita ja millaiset kappaleet toimivat parhaiten kussakin kontekstissa. Reaaliaikaiset seurantaominaisuudet sekä trendityökalut puolestaan tarjoavat tietoa kuuntelutottumusten muutoksista ja mahdollistavat nopean reagoinnin nouseviin ilmiöihin. (Spotify, 2025)(Apple, 2025)

Suoratoistopalveluista saatava data on luonteeltaan jatkuvaa ja suurivolyymista, minkä vuoksi siinä esiintyy ilmiö nimeltä käsitteellinen ajautuma (*engl. concept drift*). Tämä tarkoittaa, että kuluttajakäyttäytymisen, trendien ja genrepreferenssien taustalla olevat mallit muuttuvat ajan myötä, usein yllättäen ja nopeasti. Tällaisessa dynaamisessa ympäristössä

perinteiset staattiset analyysimallit menettävät nopeasti tarkkuutensa, ja siksi levy-yhtiöiden datapohjaisessa tuoteportfolion johtamisessa tarvitaan joustavia ja mukautuvia prosesseja. (Lu et al., 2020, pp. 160–161). Iteratiivinen PDSA/PDCA-prosessimallia mukaileva viitekehys soveltuu tähän hyvin, sillä se mahdollistaa jatkuvan tiedon keräämisen, poikkeamien havaitsemisen, niiden ymmärtämisen ja toimintasuunnitelmien mukauttamisen reaaliaikaisen datan perusteella. Jatkuva syklinen kehittäminen tukee siten päätöksenteon sopeutumista nopeasti muuttuviin suoratoistomarkkinoihin, mahdollistaen levy-yhtiöille ketterän ja tiedolla johdetun tuoteportfolion kehittämisen ja hallinnan.

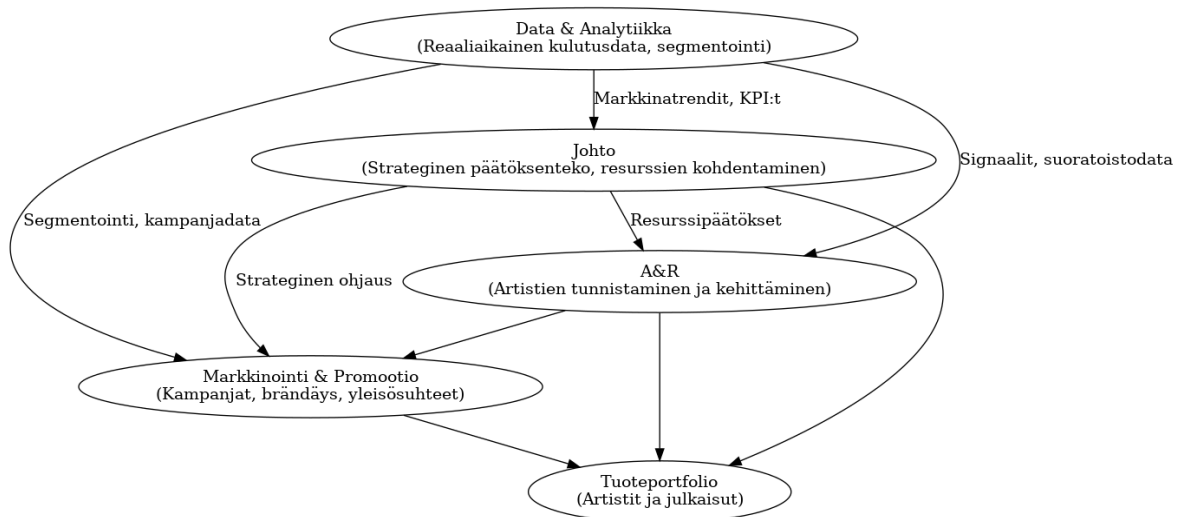
Kuten kuvassa 8. on esitetty, massadataa hyödyntäen iteratiivisten viitekehysten keinoin, voidaan tunnistaa yleisön muuttuvia mieltymyksiä, ennakoida trendejä ja analysoida markkinadataa, kuten suoratoistopalveluiden käyttötilastoja ja artistien näkyvyyttä. Tekoäly ja automaatio mahdollistavat tulevaisuudessa suunnitelmien toteutuksen skaalautuvasti esimerkiksi kohdennetuilla kampanjoilla, artistien julkaisustrategioilla tai räätälöidyillä soittolistoilla. Levy-yhtiöiden analysoidessa reaaliaikaisesti kampanjoiden, kappalejulkaisujen tai muiden toimenpiteiden vaikuttavuutta, voidaan kerättyä dataa hyödyntää poikkeamien tai odottamattomien tulosten syiden selvittämiseksi. Tämä mahdollistaa päätökset jatkotoimista: tehokkaat toimet voidaan vakioida osaksi yrityksen strategiaa ja prosesseja, kun taas puutteet ohjaavat uuden prosessikierroksen suunnittelua. (Wolniak & Tomecki, 2024, s. 628–633)

1. **Julkaisujen suosion ja yleisön sitoutumisen arviointi**
 - Kappaleiden toistomäärät, tallennukset ja jakamiset mittaavat suosiota ja sitoutumista
2. **Yleisön profilointi**
 - Tieto kuuntelijoiden iästä, sukupuolesta ja sijainnista mahdollistaa kohdennetun markkinoinnin ja tapahtumasuunnittelun
3. **Reaaliaikainen kuuntelutottumusten ja trendien seuranta**
 - Seurataan kuunteludatan muutoksia ja reagoidaan nopeasti nouseviin ilmiöihin
4. **Kampanjoiden ja julkaisutaktiikoiden vaikuttavuuden analysointi**
 - Reaaliaikainen seuranta mahdollistaa nopean palautteen ja tarvittavien toimenpiteiden tunnistamisen
5. **Ketterän ja tiedolla johdetun päätöksenteon mahdollistaminen**
 - Datan jatkuva hyödyntäminen sopeuttaa portfolioa nopeasti muuttuvan markkinan vaatimuksiin

Kuva 8. Suoratoistodatan hyödyntäminen levy-yhtiön päätöksenteossa

4.4 Suoratoistodatan merkitys levy-yhtiön sisäisille toimijoille

Levy-yhtiöiden eri toimijat hyödyntävät suoratoistodataa omista näkökulmistaan ja vastualueidensa mukaisesti (Maasø ja Hagen, 2020, p. 29). Suoratoistopalveluista saatava data toimii näin ollen koko organisaation läpi kulkevana resurssina, joka ohjaa niin strategista suunnittelua kuin operatiivista päätöksentekoaakin tuoteportfolion kehittämisessä ja hallinnassa (kuva 9).



Kuva 9. Suoratoistodatan hyödyntäminen levy-yhtiön sisäisessä päätöksenteossa

A&R

Kuten aikaisemmin todettiin, A&R-osasto muodostaa yhden levy-yhtiön keskeisimmistä sisäisistä toimijoista, sillä sen vastuulla on artistien urien kehittäminen aina varhaisesta tunnistamisesta pitkän aikavälin suunnitteluun (Graham, 2019, p. 87). Perinteisesti A&R:n päätökset ovat perustuneet esimerkiksi demolähetyksiin tai myyntilistoihin, mutta nykyään ne perustuvat yhä enemmän ammatillisten verkostojen kautta saatuihin signaaleihin ja suositteluihin sekä datalähtöiseen arviointiin (Zwaan ja ter Bogt, 2009, pp. 94–97). Suoratoistopalveluiden nousu onkin tuonut A&R-toimintaan täysin uudenlaisen työkalupakin: reaaliaikaisen, skaalautuvan ja analysoitavan datan artistien menestyksestä ja yleisön käyttäytymisestä.

Suoratoistodata mahdollistaa artistien arvioinnin sekä kehittämisen useiden menestysmitta- reiden, kuten kappaleiden kuuntelumäärien, listoilla pysyvyyden, hittien lukumäärän, kuun- teluintensiteetin ja uran alkuvaiheen nousuvauhdin, perusteella. Näiden avulla A&R voi ar- vioida paitsi yksittäisten hittien potentiaalia myös artistin pitkäjänteistä kehitysmahdolli- suutta, mikä on keskeistä strategisessa portfolion hallinnassa. Suoratoistodatan analysointi antaa myös mahdollisuuden vertailla eri taustoista tulevia artisteja, kuten itsenäisiltä levy- merkeiltä ponnistaneita ja suoraan suurien levy-yhtiöiden listoille otettuja artisteja. Tämä tekee mahdolliseksi sen, että riippumattoman taustan omaavia artisteja voidaan ohjata ural- laan eri tavoin kuin suoraan suurille yhtiöille liittyneitä (Ordanini, 2006, pp. 188–189). Tätä analyysiä voidaan vahvistaa järjestelmien avulla, jotka yhä enenevässä määrin automatisoi- vat artistien etsinnän ja arvioinnin prosesseja. Keräämällä ja jalostamalla suoratoistodataa, kuten striimien määrää ja musiikin laatua A&R voi priorisoida lupaavimmat ehdokkaat tar- kempaan käsittelyyn. Näin se voi keskittyä päätöksenteossa laadullisiin tekijöihin, kuten ar- tistin uniikkiin tyyliin tai esiintymisen muistettavuuteen, valmiiksi seulotun datan pohjalta. (Choicharoon et al., 2024, pp. 331–333)

Uudet työkalut ja menetelmät eivät ainoastaan tehosta A&R-toimintaa, vaan muuttavat sen luonnetta: perinteisestä välittäjästä strategiseksi urakehityksen ja projektinhallinnan ammat- tilaiseksi (Graham, 2019, pp. 87–88). Suoratoistopalveluiden tarjoama data, yhdistettynä päätöksenteon tukijärjestelmiin, antaa A&R-osastolle uudenlaisen kyvyn tunnistaa, priori- soida ja kehittää artisteja tavalla, joka palvelee sekä luovaa sisältöä että liiketoiminnallista kasvua.

Markkinointi- ja promootiotiimi

Markkinointi- ja promootiotiimit ovat nousseet levy-yhtiöiden strategiseksi ytimeksi, erityi- sesti tilanteessa, jossa näkyvyyden saavuttaminen ei enää perustu yksin artistin lahjakkuu- teen, vaan vaatii ammattimaisesti johdettuja strategioita ja tarkkaan ajoitettuja toimenpiteitä. Levy-yhtiöiden markkinointiosastojen tehtäväkenttä on laaja: se kattaa artistin uran kaupal- lisen ohjauksen, brändin ja imagon kehittämisen, promootiokampanjoiden toteutuksen sekä yhteistyön tiedotusvälineiden, digitaalisten jakelijoiden ja suoratoistoalustojen kanssa. (Pushmin, 2023, pp. 152–154) Tässä kehyksessä suoratoistopalveluista saatavalla datalla on keskeinen rooli. Sen avulla markkinointi- ja promootiotiimit voivat tunnistaa nopeasti

muuttuvat kuuntelutrendit ja reagoida niihin ajoissa esimerkiksi kampanjoiden tai uusien julkaisujen muodossa (Maasø ja Hagen, 2020, pp. 23–29). Tämä tukee tuoteportfolion elinkaaren hallintaa ja vähentää markkinoinnin väärin ajoitusten aiheuttamia kaupallisia riskejä. Lisäksi suoratoistodatan reaaliaikaisuus ja mittakaava mahdollistavat markkinoinnin tarkemman kohdentamisen eri yleisöryhmiin esimerkiksi käyttäjäprofiilien perusteella (Meier, Prenger ja Deuze, 2019, pp. 327–330).

Digitalisoituminen on muuttanut ääniteteollisuuden arvoketjua: nykyään datalähtöinen päätöksenteko on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi, jonka avulla markkinointistrategioita suunnitellaan ja optimoidaan jatkuvasti (Wei, 2023, p. 47). Soittolistänäkyvyys, kuten pääsy Spotify New Music Friday -listalle, voi ratkaisevasti vaikuttaa kappaleen läpimurtoon ja näin ohjata koko portfolion painotuksia (Maasø ja Hagen, 2020, pp. 23–29). Samalla historiallisen katalogin uudelleenaktivointi, esimerkiksi medianäkyvyyden tai trendien ohjaamana, on noussut tärkeäksi osaksi portfolioajattelua (Meier, Prenger ja Deuze, 2019, pp. 327–330).

Promootio tai markkinointi ei näin ollen ole enää pelkästään näkyvyyden luomista, vaan se on syvällistä, dataan perustuvaa strategista suunnittelua, jossa suoratoistodataa käytetään hyödyksi kaikilla tasoilla, niin uusien artistien kaupallistamisessa kuin vanhojen tuotteiden arvon kasvattamisessa. Vaikka data on keskiössä, sen tehokas käyttö vaatii osaamista ja luovuutta, jotta toiminnoissa voidaan erottautua kilpailijoista. Algoritmien toiminnan ymmärrys ja asiantuntevan analyysin toteuttaminen korostavat entisestään markkinointi- ja promootioteamien roolia portfolio päätöksenteon ammattilaisina. (Maasø ja Hagen, 2020, pp. 23–29)

Johto ja strateginen päätöksenteko

Nykypäivän musiikkiteollisuudessa pelkkä taiteellinen arviointi ei enää riitä, vaan päätöksenteon tueksi tarvitaan reaaliaikaista ja luotettavaa dataa, erityisesti suoratoistopalveluista saatavaa kulutustietoa (Maasø ja Hagen, 2020, pp. 23–29). Tämä data mahdollistaa johdolle välittömän näkymän markkinareaktioihin sekä uusiin että olemassa oleviin tuotteisiin ja auttaa kohdentamaan resursseja, tarkentamaan julkaisu- ja investointistrategioita ja vähentämään kaupallisia riskejä.

Strategisen päätöksenteon näkökulmasta tuoteportfolion hallinta tulee ymmärtää dynaamisena ja kokonaisvaltaisena prosessina, ei vain yksittäisten projektien hyväksymisenä tai hylkäämiseä (Kester et al., 2011, p. 641). Päätöksenteko perustuu tässä mallissa kolmen

toisiinsa vaikuttavan logiikan vuorovaikutukseen: näyttöön perustuvaan (datan ja analytiikan hyödyntäminen), valtaan perustuvaan (sisäiset valtasuhteet) ja mielipiteeseen perustuvaan (kokemukseen ja intuitioon nojaavaan) päätöksentekoon.

Suoratoistodata tukee erityisesti näyttöön perustuvaa päätöksentekoa, tarjoamalla reaaliaikaisia mittareita esimerkiksi kuuntelumääristä, listasijoittumisista sekä yleisesti portfolioon kuuluvien artistien pärjäämisestä markkinoilla (Maasø & Hagen, 2020, pp. 23–29). Tämä vahvistaa yritysjohdon kykyä reagoida markkinamuutoksiin ennakoivasti ja optimoida portfolioaan kohdentamalla panostukset lupaavimpiin artisteihin, kappaleisiin ja alueisiin. Kuitenkin musiikkiteollisuuden erityispiirteet, kuten artistien tuotantokyvyn ja yleisön mieltymysten arvaamattomuus, tarkoittavat samalla jatkuvaa tasapainottelua taiteellisen sisällön ja kaupallisten tavoitteiden välillä, missä suoratoistodata toimii tärkeänä navigointivälineenä (Negus, 1999, pp. 31–34; Maasø ja Hagen, 2020, pp. 23–29).

Yritysjohdon tehtävä ei rajoitu yksittäisiin päätöksiin, vaan kattaa koko päätöksenteon infrastruktuurin ja kulttuurin rakentamisen: tarvitaan tiimirajat ylittävää yhteistyötä, kriittistä ajattelua ja syvällistä markkinaymmärrystä etenkin suoratoistodatan hyödyntämisen osalta (Kester et al., 2011, p. 641). Erityisesti johdon on tunnistettava datan strateginen merkitys ja pyrittävä luomaan organisaatiossa laaja ymmärrys sen hyödyistä. Tämän lisäksi on tärkeää määritellä keskeiset periaatteet, jotka ohjaavat datan laatua, tietoturvaa ja vastuullista käyttöä koko levy-yhtiössä.

5 Case Spotify

Spotify, maailmanlaajuisesti johtava musiikin suoratoistopalvelu yli 670 miljoonalla aktiivisella käyttäjällään, on saavuttanut merkittävää menestystä personoidun sisällön tarjoamisessa (Statista, 2025). Yksi sen tunnetuimmista tuotteista, Discover Weekly -soittolista, esittelee viikoittain uusia kappaleita, jotka valikoituvat käyttäjälle hänen kuunteluhistoriansa perusteella. Julkaisunsa jälkeen vuonna 2015, palvelu on kerännyt suoratoistoa käyttäjiltään yli 2 miljardia tuntia. Discover Weeklyn käyttäjät kuuntelevat myös musiikkia kaksinkertaisesti muihin käyttäjiin verrattuna, mikä osoittaa sen vaikutusta käyttäjäkokemukseen sekä sitoutumiseen. (Spotify Ads, 2025)

Maasøn ja Hagen (2020, p. 29) tuovat tutkimuksessaan esille, että tutkimushaastattelujen perusteella juuri Spotify on profiloitunut erityisen tehokkaana toimijana musiikkidatan keräämisessä ja tarjoamisessa. Yhtiö on onnistunut hyödyntämään varhaisen markkinoille tulonsa tuomaa kilpailuetua ja vakiinnuttanut asemansa suoratoistopalveluiden edelläkävijänä, jopa verrattuna suuriin teknologiatoimijoihin kuten Amazon, Google, YouTube ja Apple. Spotify tarjoaa laajasti analytiikkatyökaluja, kuten "Spotify for Artists", joiden avulla levy-yhtiöt voivat seurata reaaliaikaisesti kappaleidensa menestystä, yleisön demografisia tietoja sekä trendejä eri markkinoilla ja tämä mahdollistaa kohdennetun markkinoinnin, artistiportfolion kehittämisen ja julkaisupäätösten tekemisen datan pohjalta (Prey, Esteve Del Valle ja Zwerwer, 2022, pp. 74–85). Muun muassa tämä mahdollistanut Spotifyn nousun keskeiseksi datavälittäjäksi ja päätöksenteon tukijaksi nykyisessä musiikkialan ekosysteemissä.

Vuonna 2014 Spotify osti analytiikkayritys The Echo Nestin, joka toi mukanaan kehittyneet datan analysointikyvykkyydet. Echo Nest hyödyntää akustisiin mittareihin painottuvaa analyysia, jolla musiikkikappaleet luokitellaan niiden äänellisten ominaisuuksien, kuten sävelkorkeuden, tempon ja tanssittavuuden, perusteella. Tämän lisäksi Echo Nest on kehittänyt Taste Profile -työkalun, joka tallentaa reaaliaikaisesti kaikki käyttäjän musiikkiin liittyvät toiminnot, kuten suosikit, arviot, ohitukset ja estot. Tämä profiili muodostaa dynaamisen kuvan kuuntelijan musiikki-identiteetistä ja toimii Spotifyn personoinnin perustana. Discover Weekly pohjautuu tähän Taste Profileen, mutta se hyödyntää hybridimallia yhdistämällä sisältöpohjaisen suodatuksen yhteisölliseen suodattamiseen. Algoritmi etsii ensin soittolistoja, joihin sisältyy käyttäjän suosikkiartisteja tai -kappaleita, painottaen erityisesti

Spotifylla suosittuja tai heidän itsensä luomia listoja. Tämän jälkeen seulotaan kappaleet, joita käyttäjä ei ole vielä kuunnellut, ja verrataan niitä Taste Profileen valiten vain ne, jotka vastaavat käyttäjän musiikkimieltymyksiä. (Prey, 2018, pp. 1086–1100)

Colleyn et al. (2022, pp. 241–249) tutkimuksessa analysoitiin ensimmäistä kertaa laajasti Spotifyn Echo Nest -tietokannasta kerättyjen kappaleiden kuvailevien akustisten ominaisuuksien, kuten energian ja akustisuuden, yhteyksiä eri digitaalisten alustojen suosion mittareihin. Useat tutkimukset ja artikkelit (Bur, Likhouzova ja Oliinyk, 2024, p. 70; Tomar et al., 2024, p. 1; Dawson Jr et al., 2021, p. 18) osoittavat, että Spotify-dataa, kuten kuuntelukertoja ja kappaleiden akustisia ominaisuuksia, voidaan käyttää menestyksen ennustamiseen. Koneoppimismallien avulla kappaleiden suosiota pystytään ennustamaan yli 70 % tarkkuudella.

Tämä tutkimuskirjallisuus osoittaa, että Spotify toimii paitsi jakelualustana myös päätöksenteon tukijärjestelmänä, jonka tuottama data ohjaa yhä suuremmissa määrin strategisia liiketoimintapäätöksiä musiikkiteollisuudessa.

6 Johtopäätökset

Tämän kandidaatintyön tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, miten suoratoistopalvelut ovat muuttaneet ääniteteollisuuden liiketoimintaympäristöä ja minkälaista kuluttajadataa ne tuottavat levy-yhtiöiden päätöksenteon tueksi. Työssä tarkasteltiin myös, millä tavoin suoratoistodatan hyödyntäminen vaikuttaa levy-yhtiöiden toimintamalleihin ja musiikkimarkkinoiden kilpailudynamiikkaan. Erityisesti haluttiin selvittää, kuinka digitalisaation ja massadatan yleistyneen käytön myötä levy-yhtiöiden sisäisten toimijoiden on mahdollista hyödyntää suoratoistopalveluiden keräämää dataa tuoteportfolionsa kehittämisessä ja hallinnassa. Tutkielma syventyi siten käsittelemään sekä suoratoistopalveluiden roolia alan rakenteellisessa muutoksessa että datalähtöisen päätöksenteon käytännön sovelluksia ääniteteollisuuden digitaalisessa toimintaympäristössä.

Työn ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

Millä tavoin suoratoistopalvelut ovat muokanneet ääniteteollisuuden liiketoimintaympäristöä, ja millaista kuluttajadataa ne tuottavat levy-yhtiöiden päätöksenteon tueksi?

Työssä huomattiin, että suoratoistopalvelut ovat merkittävästi muokanneet ääniteteollisuuden liiketoimintaympäristöä siirtämällä tulonmuodostuksen painopistettä fyysisistä tallenteista digitaalisiin tilaus- ja käyttöoikeusperusteisiin palveluihin. Perinteinen malli, jossa levymyynti muodosti keskeisen tulonlähteen, on menettänyt asemansa digitaalisten jakelukanavien ja erityisesti suoratoistopalveluiden noustessa hallitsevaan asemaan. Vastauksena tähän muutokseen levy-yhtiöt ovat kehittäneet uusia ansaintastrategioita, kuten 360-sopimuksia, joiden kautta ne voivat osallistua artistien tuloihin laajemmin muun muassa konserttituottojen, fanituotteiden ja lisensointitulojen osalta. Samalla ne ovat joutuneet omaksumaan datalähtöisiä johtamismenetelmiä ja strategista ketteryyttä vastatakseen muuttuneen markkinan vaatimuksiin.

Suoratoistopalveluiden taloudellinen merkitys musiikin jakelussa ja artistien urakehityksessä on ollut huomattava. Suomessa digitaalisen musiikin myynti kasvoi vuosien 2005 ja 2010 välillä 805 713 eurosta 7,8 miljoonaan euroon, heijastaen digitaalisten palveluiden,

kuten iTunesin ja Spotifyn, merkittävää vaikutusta musiikin kulutukseen. Globaalilla tasolla Spotifyn kaltaiset toimijat ovat vakiinnuttaneet asemansa merkittävänä jakelualustoina, tavoittaen yli 670 miljoonaa aktiivista käyttäjää. Esimerkiksi Spotifyn Discover Weekly -soitlistan on raportoitu keränneen yli kaksi miljardia tuntia kuunteluaikaa, osoittaen suoratoiston kyvyn vaikuttaa kuluttajakäyttäytymiseen ja sitoutumiseen. Vaikka suoratoisto on lisännyt musiikin saavutettavuutta, sen tulonjako on osoittautunut epätasaiseksi: yksittäinen artisti tarvitsee Spotifyn maksutason huomioon ottaen yli 362 000 kuukausittaista toistokertaa saavuttaakseen Yhdysvaltain vähimmäispalkkaan rinnastettavan tulotason. Vastaavat luvut Apple Musicissa ja YouTubessa korostavat edelleen yksikkökohtaisten korvausten alhaisuutta ja artistien kasvavaa riippuvuutta algoritmisesti ohjatusta näkyvyydestä.

Suoratoistopalvelut keräävät kuluttajistaan laajasti dataa, joka sisältää muun muassa kuuntelukerrat, tallennukset, jakamiset, soittolistojen vaikutukset, sekä käyttäjän demografiset ja maantieteelliset tiedot, kuten iän, sukupuolen ja sijainnin. Näiden tietojen lisäksi Spotify pystyy rakentamaan käyttäjäprofiileja dynaamisen Taste Profile -järjestelmän avulla, joka analysoi käyttäjän musiikkitoimintoja reaaliaikaisesti, kuten suosikkien valintaa, kappaleiden ohittamista ja arviota. Näin muodostettu käyttäjäprofiili toimii pohjana personoitujen suosittelujen, markkinoinnin kohdentamisen ja julkaisustrategioiden optimoimiselle. Levy-yhtiöille tarjotut analytiikkatyökalut mahdollistavat täsmällisen seurannan ja analyysin yksittäisten julkaisujen menestyksestä, yleisön sitoutumisesta ja markkinatrendien kehityksestä, minkä ansiosta ne voivat tehdä strategisesti perusteltuja päätöksiä tuoteportfolionsa hallinnassa ja kehittämisessä.

Työn toinen tutkimuskysymys oli:

Millä tavoin suoratoistodataan perustuva päätöksenteko vaikuttaa levy-yhtiöiden toimintamalleihin ja markkinoiden kilpailurakenteeseen?

Tehdyn tutkimuksen perusteella suoratoistopalveluiden tuottama data on muovannut levy-yhtiöiden toimintaa perusteellisesti. Perinteiset, kokemukseen ja intuitioon nojaavat päätöksentekokäytännöt ovat väistyneet järjestelmällisemmän ja datavetoisen arvioinnin tieltä. Eriyisesti artistien rekrytointi, julkaisuaikataulujen suunnittelu ja markkinointistrategioiden kohdentaminen ovat alkaneet nojata reaaliaikaisiin kuunteludatoihin, sitoutuneisuustilastoihin ja yleisön käyttäytymistä kuvaaviin mittareihin. Samalla levy-yhtiöiden sisäiset roolit, kuten A&R- ja markkinointitiimien tehtävät, ovat muuttuneet: aikaisempi intuitiivinen

työskentely on saanut rinnalleen yhä painavamman vaatimuksen kyvykkyydestä analysoida suuria datamassoja ja tehdä niiden perusteella perusteltuja valintoja.

Datavetoisen toimintamallin hyödyntäminen edellyttää levy-yhtiöiltä uudenlaisia kyvykkyyksiä. Pelkkä datan kerääminen ei riitä, vaan keskeistä on kyky hallita tiedon laatua, analysoida ja tulkita suurivolyymista, jatkuvasti päivittyvää dataa sekä viedä siitä syntyvät oivallukset käytännön päätöksentekoon. Lisäksi datan hyödyntämisen täytyy nivoutua kiinteästi liiketoiminnan strategisiin prosesseihin, mikä vaatii organisaatioilta kykyä yhdistää eri osastot ja toiminnot yhtenäiseksi, tietoa tehokkaasti hyödyntäväksi kokonaisuudeksi. Suoratoistodatan laatu korostaa tarvetta jatkuvalla oppimiselle ja sopeutumiselle ympäristössä, jossa kuluttajatrendit voivat muuttua nopeasti ja ennakoimattomasti. Työssä huomattiin iteratiivisten prosessimallien soveltuvan hyvin sekä massadatavetoisen päätöksenteon ylläpitämiseen kuin käyttöönottoonkin.

Suoratoistodatan hyödyntäminen ei kuitenkaan ole vaikuttanut kaikkiin toimijoihin samalla tavalla. Suuret levy-yhtiöt, kuten Universal Music Group, Sony Music Entertainment ja Warner Music Group, ovat vahvistaneet entisestään asemaansa markkinoilla. Näillä toimijoilla on paitsi suora pääsy suoratoistopalveluiden tuottamaan dataan myös riittävät resurssit, teknologinen osaaminen ja globaalit verkostot hyödyntää sitä liiketoiminnassaan laaja-alaisesti. Pienemmät ja itsenäiset levy-yhtiöt sen sijaan kohtaavat merkittäviä haasteita, sillä niiden rajalliset resurssit vaikeuttavat laajamittaisen data-analytiikan hyödyntämistä, mikä puolestaan heikentää niiden kilpailukykyä yhä enemmän dataan perustuvassa markkinaympäristössä.

Työn kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys oli:

Mitkä levy-yhtiön sisäiset toimijat hyödyntävät suoratoistopalveluista saatavaa dataa, ja kuinka tämä data ohjaa heidän päätöksentekoaan tuoteportfolion kehittämisessä ja hallinnassa?

Tutkimuksessa on keskitytty kolmeen keskeiseen levy-yhtiön sisäiseen toimijaan: A&R-osastoon, markkinointi- ja promootiotiimiin sekä yrityksen johtoon ja strategiseen päätöksentekoon. Nämä toimijat muodostavat yhdessä verkoston, jonka vuorovaikutus mahdollistaa suoratoistodatan tehokkaan hyödyntämisen tuoteportfolion kehittämisessä ja hallinnassa.

A&R-osaston rooli on muuttunut perinteisestä artistien ja heidän ohjelmistonsa kokoajasta kokonaisvaltaiseksi urakehityksen ja projektinhallinnan asiantuntijaksi. Datan saatavuus ja

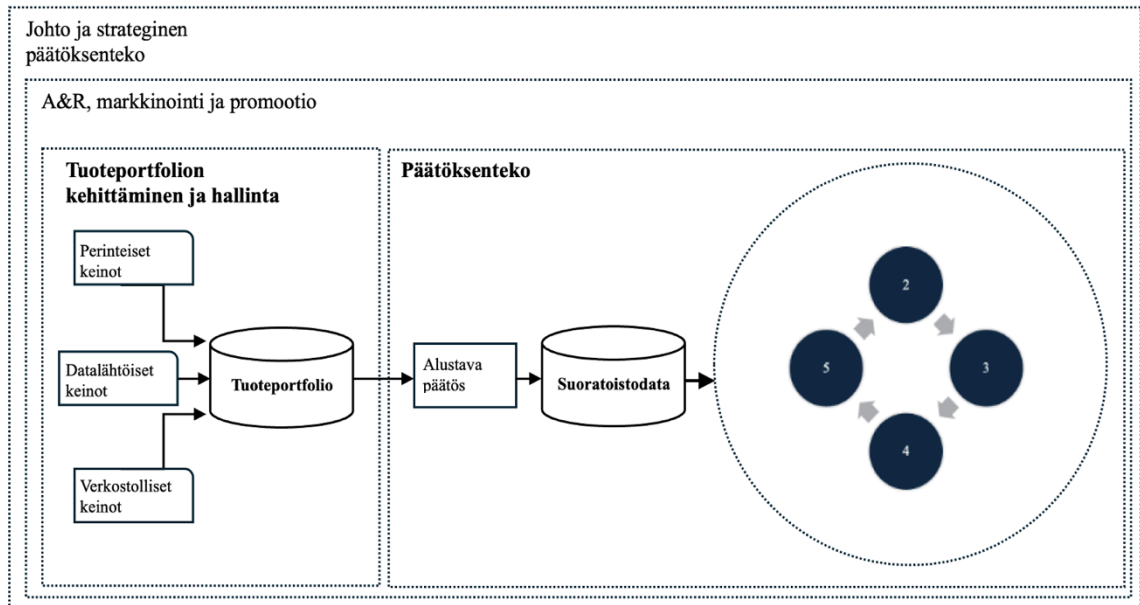
analysointimahdollisuudet ovat vahvistaneet A&R:n kykyä tehdä perusteltuja päätöksiä artistien valinnasta ja kehittämisestä, tukien samalla yhtiön pitkän aikavälin strategista suuntaa ja ylläpitäen kilpailukykyä alati muuttuvilla markkinoilla. Suoratoistodata tarjoaa A&R-toimijoille reaaliaikaisia mittareita, kuten kuuntelumääriä, listasijoituksia ja yleisön sitoutumista, joiden perusteella artistien potentiaalia voidaan arvioida entistä systemaattisemmin ja ennakoivammin.

Markkinointi- ja promootiotiimit ovat puolestaan nousseet suoratoistodatan hyödyntämisen keskiöön erityisesti muuttuneen musiikkimarkkinan dynamiikan myötä. Datalähtöinen päätöksenteko mahdollistaa kohdennetun markkinoinnin, yleisösegmentoinnin ja trendien varhaisen tunnistamisen, mikä auttaa optimoimaan resursseja ja tehostamaan kampanjoiden vaikuttavuutta. Markkinointitoimijat hyödyntävät suoratoistodata-analytiikkaa esimerkiksi promootiostrategioiden suunnittelussa, julkaisuajankohtien ajoittamisessa sekä katalogituotteiden uudelleenaktivoinnissa, mikä vahvistaa tuoteportfolion kaupallista suorituskykyä.

Yrityksen johto ja strategisen päätöksenteon toimijat käyttävät suoratoistopalveluista kerätävää dataa strategisten suuntaviivojen ja resurssiallokaatioiden määrittämiseen. Datan avulla he pystyvät reagoimaan nopeasti markkinamuutoksiin, arvioimaan portfolion kokonaiskehitystä ja suuntaamaan panostuksia korkean potentiaalisen artisteihin ja sisältöihin. Strateginen päätöksenteko nojaa vuorovaikutukseen näyttöön perustuvan analyysin, organisaation sisäisten valtasuhteiden ja kokemukseen pohjautuvan intuitiivisen arvion välillä, missä suoratoistodata toimii yhä keskeisempänä tiedonlähteenä ja päätöksenteon tukipilarina.

Näiden kolmen toimijan välinen vuorovaikutus on olennainen osa suoratoistodatan hyödyntämistä (kuva 9). Yritysjohdon roolina on huolehtia, että yhtiössä on tarvittavat resurssit ja osaaminen datan hyödyntämiseen sekä määrittää suuntaviivat sen käytölle liiketoiminnan tukena. Tämä tiedonkulku varmistaa, että datalähtöinen päätöksenteko tukee organisaation tavoitteita kokonaisvaltaisesti, samalla mahdollistaen joustavan ja ketterän reagoinnin markkinaympäristön muutoksiin. A&R sekä markkinointi- ja promootiotiimit pystyvät hyödyntämään suoratoistodataa omissa tehtävissään perinteisten, intuition ja luovuuden nojauvien, sekä verkostollisten päätöksentekokeinojen tukena. Tuoteportfoliota koskevat päätökset on mahdollista tutkimuksien perusteella automatisoida hyvin pitkällekin hyödyntämällä esimerkiksi iteratiivisen mallin pohjalta rakennettua prosessia, jossa koneoppimisenmallit ja järjestelmät hoitavat osan päätöksistä suoratoistodatan perusteella. Näin ollen luovalla alalla toimiville levy-yhtiöille jää enemmän resursseja keskittyä inhimillisen pääoman käyttöön

päätöksenteossa, ja tätä kautta erottautua suoratoistodatan hyödyntämisen yleistyessä levy-yhtiöiden päätöksenteossa.



Kuva 9. Suoratoistodatan hyödyntäminen levy-yhtiön sisäisessä päätöksenteossa

Työn pohjalta voidaan ehdottaa jatkotutkimuksen aiheeksi suoratoistodatan laadullisten ominaisuuksien ymmärtäminen ja niiden vaikutusten arviointi levy-yhtiöiden kontekstissa. Erityisesti olisi tarpeen analysoida, kuinka hyvin suoratoistopalveluista saatava data mittaa todellista ilmiötä ja kuinka johdonmukaisiin ja toistettaviin tuloksiin se johtaa päätöksenteon prosesseissa.

Lähteet

- Apple (2025) Apple Music for Artists. [Viitattu 24.4.2025] [Saatavissa: <https://artists.apple.com/measure>].
- Apple (2004) Apple Launches EU iTunes Music Store. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://www.apple.com/uk/newsroom/2004/10/26Apple-Launches-EU-iTunes-Music-Store/>].
- Arditi, D. (2020) *Getting Signed: Record Contracts, Musicians, and Power in Society*. Cham: Springer International Publishing: 10–11.
- Auvinen, T. & Käpylä, T. (2024) Musiikkiteollisuus. *Musiikkiarkisto*: 140–141.
- Bender, M., Gal-Or, E. & Geylani, T. (2021) Attracting artists to music streaming platforms. *European Journal of Operational Research* 290(3): 1095.
- Billboard (2024) Record Label Market Share Year-End 2023. [Viitattu 3.3.2025] [Saatavissa: <https://www.billboard.com/pro/taylor-swift-republic-records-label-market-share-2023/>].
- Bourreau, M., Gensollen, M., Moreau, F. & Waelbroeck, P. (2013) "Selling less of more?" The impact of digitization on record companies. *Journal of Cultural Economics* 37(3): 341.
- Bur, A. O., Likhouzova, T. A. & Oliinyk, Y. O. (2024) Predicting the popularity of music tracks on Spotify based on numerical metrics. *Системні Технології* 6(155): 70.
- Byun, C. (2024) *The Economics of the Popular Music Industry: Modelling from Microeconomic Theory and Industrial Organization*: 17.
- Chapman, D. (2023) Private Equity Blues: Warner Music Group, Nonesuch Records, and Jazz in the Era of Financialization. *Journal of the Society for American Music* 17(3): 236, 238–239.
- Choicharoon, A., Hodgett, R., Summers, B. & Siraj, S. (2024) Hit or miss: A decision support system framework for signing new musical talent. *European Journal of Operational Research* 312(1): 331–333.
- Colley, L., Dybka, A., Gauthier, A., Laboissonniere, J., Mougeot, A., Mowla, N. (2022) Elucidation of the Relationship between a Song's Spotify Descriptive Metrics and its Popularity on various Platforms. *IEEE 46th Annual Computers, Software, and Applications Conference (COMPSAC)*: 241–249
- Daribayev, M. (2022) The role of art management in the music show business of major labels. *Arts Academy* 3(3): 64–65.
- Data Literacy Academy (2024) How Sony Music Publishing Drives Data-Led Decision-Making. [Viitattu 22.4.2025] [Saatavissa: https://www.dl-academy.com/case-studies/sony-music-publishing-drives-data-led-decision-making?utm_source=chatgpt.com].
- Dawson, C. E., Mann, S., Roske, E. & Vasseur, G. (2021) Spotify: You have a Hit! *SMU Data Science Review* 5(3): 18.

- Deming, W. E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology: 88
- Dingre, S. S. (2023) Creating a Data-Driven Culture in a Startup Environment. *Journal of Entrepreneurship and Project Management* 8(2): 64.
- Ramesh, S. (2024) The Economics of Music Streaming: Impact on Artist Compensation and Industry Structure in the Digital Era. *Journal of Humanities, Music and Dance* 4(06): 5.
- Galuszka, P. & Wyrzykowska, K. M. (2016) Running a record label when records don't sell anymore: empirical evidence from Poland. *Popular Music* 35(1): 25, 37.
- Garon, J. M. & Deflem, M. (2013) *The band: Artistic, legal, and financial structures which shape modern music*. Emerald Group Publishing Limited: 80.
- Gillon, L., Mazierska, E. & Rigg, T. (2019) *Popular Music in the Post-Digital Age : Politics, Economy, Culture and Technology*. Bloomsbury Academic: 34–35.
- Graham, P. (2019) *Music, Management, Marketing, and Law: Interviews Across the Music Business Value Chain*. Springer: 87–88.
- Guo, X. (2023) The evolution of the music industry in the digital age: From records to streaming. *Journal of Sociology and Ethnology* 5(10): 9–10.
- IFPI (2005–2025) Tilastot. [Saatavissa: <https://ifpi.fi>], ks. liite 2.
- IntelligentHQ (2020) This is how much top music streaming services really pay artists. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://www.intelligenthq.com/much-top-music-streaming-services-really-pay-artists/>].
- Jahromi, G. S. & Ghazinoory, S. (2023) How to use bits for beats: the future strategies of music companies for using Industry 4.0 technologies in their value chain. *Information Systems and E-Business Management* 21(3): 505, 509.
- James, C. (2005) Manufacturing's Prescription for Improving Healthcare Quality. *Hospital Topics* 83(1): 1–2.
- Jia, L., Hall, D. & Song, J. (2015) The conceptualization of data-driven decision making capability: 6–7.
- Kelly, K. & Sexton, J. (2007) *Case study: The Development Of The Apple Ipod*. Edinburgh University Press: 188.
- Kester, L., Griffin, A., Hultink, E. J. & Lauche, K. (2011) Exploring portfolio decision-making processes. *Journal of Product Innovation Management* 28(5): 641, 644–649.
- Konsor, K. (2017) Intrafirm competition and release dates: evidence from the recorded music industry. *Journal of Media Economics* 30(4): 216.
- Koster, A. (2011) Music Industry: Toward A New Business Model? *Journal of Business & Economics Research* 5(11): 43.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H., Feld, T. & Hoffmann, M. (2014) Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering* 6(4): 239.

- Leis, J. A. & Shojania, K. G. (2017) A primer on PDSA: executing plan–do–study–act cycles in practice, not just in name. *BMJ Quality & Safety* 26(7): 1.
- Lu, J., Liu, A., Song, Y. & Zhang, G. (2020) Data-driven decision support under concept drift in streamed big data. *Complex & Intelligent Systems* 6(1): 160–161.
- Maasø, A. & Hagen, A. N. (2020) Metrics and decision-making in music streaming. *Popular Communication* 18(1): 18, 23–29.
- Marshall, L. (2013) The 360 deal and the ‘new’ music industry. *European Journal of Cultural Studies*. 16(1): 83–85.
- Meier, L. M., Prenger, M. & Deuze, M. (2019) Popular Music, Streaming, and Promotional Media: Enduring and Emerging Industrial Logics. Amsterdam University Press, 327–330.
- Montoro-Pons, J. & Cuadrado-García, M. (2018) Let’s make lots of money: the determinants of performance in the recorded music sector. *Journal of Cultural Economics* 42(2): 306.
- Negus, K. (1999) *Music Genres and Corporate Cultures*. Routledge: 31–34.
- Ordanini, A. (2006) Selection models in the music industry: How a prior independent experience may affect chart success. *Journal of Cultural Economics* 30(3): 188–189.
- Paletta, M. (2019) *Overview of Product Portfolio Management*. Cuvillier Verlag: 1–2.
- Passerard, F. & Cartwright, P. (2019) Business-to-Artist: Record Labels and Sub-Labels in the Digital Age. [Viitattu 13.3.2025] [Saatavissa: <http://theconversation.com/business-to-artist-record-labels-and-sub-labels-in-the-digital-age-118950>].
- Prey, R. (2018) Nothing personal: algorithmic individuation on music streaming platforms. *Media, Culture & Society* 40(7): 1086–1100.
- Prey, R., Esteve Del Valle, M. & Zwerwer, L. (2022) Platform pop: disentangling Spotify's intermediary role in the music industry. *Information, Communication & Society* 25(1): 74–85.
- Pushmin, A. (2023) Music Management: Production System and Promotion in the Music Industry. *Socio-Cultural Management Journal* 6(1): 152–154.
- Rutter, P. (2016) *The Music Industry Handbook, Second Edition*. Routledge: 8.
- Salminen, A. (2011) Mikä Kirjallisuuskatsaus?: Johdatus Kirjallisuuskatsauksen Tyyppeihin Ja Hallintotieteellisiin Sovelluksiin. Vaasan yliopisto: 7–8.
- Sarioguz, O. & Miser, E. (2024) Data-driven decision-making: Revolutionizing management in the information era. *Journal of Artificial Intelligence General Science (JAIGS)* 4(1): 184.
- Scherzinger, M. (2016) From Torrent to Stream. *Economies of Digital Music*. Transposition. *Musique Et Sciences Sociales*: 2–3.
- Schreiber, D. & Rieple, A. (2018) Uncovering the influences on decision making in the popular music industry; intuition, networks and the desire for symbolic capital. *Creative Industries Journal*. 11(3): 246–248.

- Silver, J. (2015) These are early days for big data in music. *Music Week* (1983): 21.
- Spotify (2025) Spotify for Artists. [Viitattu 24.4.2025] [Saatavissa: <https://support.spotify.com/fi/artists/#audience-stats-subcategory>].
- Spotify Ads (2025) Five Years of Discovery and Engagement through Discover Weekly. [Viitattu 24.4.2025] [Saatavissa: <https://ads.spotify.com/en-US/news-and-insights/five-years-of-discovery-and-engagement-through-discover-weekly/>].
- Statista (2025) Number of Spotify Monthly Active Users (MAUs) Worldwide from 1st Quarter 2015 to 4th Quarter 2024. [Viitattu 24.4.2025] [Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/367739/spotify-global-mau/>].
- Statista (2024) Recorded Music Industry Revenue in the United States from 2009 to 2023. [Viitattu 3.3.2025] [Saatavissa: <https://www.statista.com/statistics/298190/music-industry-revenue-usa/>].
- Strasser, R. (2009) *Music Business*. Oxford: Taylor & Francis Group: 11–14.
- Taylor, J. (2011) *Decision Management Systems : A Practical Guide to using Business Rules and Predictive Analytics*. Upper Saddle River, NJ: IBM Press: 96–97.
- Teosto (2022) Mitä Levy-Yhtiö Tekee? [Viitattu 3.3.2024] [Saatavilla: <https://www.teosto.fi/teostory/mita-levy-yhtio-tekee/>].
- Terroso-Saenz, F., Soto, J. & Muñoz, A. (2023) Evolution of global music trends: An exploratory and predictive approach based on Spotify data. *Entertainment Computing*: 2.
- The Deming Institute (2025) The PDSA Cycle. [Viitattu 23.4.2025] [Saatavissa: https://deming.org/explore/pdsa/?utm_source=chatgpt.com].
- Thomes, T. P. (2013) An economic analysis of online streaming music services. *Information Economics and Policy* 25(2): 81–82.
- Throsby, D. (2006) An Artistic Production Function: Theory and an Application to Australian Visual Artists. *Journal of Cultural Economics* 30(1): 2–3.
- Tingling, P. M. & Brydon, M. J. (2010) Is decision-based evidence making necessarily bad? *MIT Sloan Management Review* 51(4): 71–76.
- Tomar, G., Bansal, S., Tayal, D. K. & Gaur, H. (2024) Beats and Bytes: Decoding Song's Success Patterns using Machine Learning. *IEEE*: 1.
- Towse, R. (2020) Dealing with digital: the economic organisation of streamed music. *Media, Culture & Society* 42(7-8): 1464–1466.
- Universal Music Group (2020a) Our Labels & Brands. [Viitattu 14.3.2025] [Saatavissa: <https://www.universalmusic.com/labels/>].
- Universal Music Group (2020b) Our Labels & Brands. [Viitattu 21.4.2025] [Saatavissa: <https://www.universalmusic.com/labels/>].

- Varatharaj, M. (2024) Enterprise Data-Driven Decision Making: A Framework for Digital Transformation and Organizational Excellence. *International Journal for Multidisciplinary Research*: 2, 4.
- Wei, S. (2023) Research on the application of big data analysis in music enterprises. *Academic Journal of Business & Management* 5(16): 47–48.
- Wirfs-Brock, J., Mennicken, S. & Thom, J. (2020) Giving Voice to Silent Data: Designing with Personal Music Listening History: 1.
- Wlömert, N. & Papiés, D. (2016) On-demand streaming services and music industry revenues — Insights from Spotify's market entry. *International Journal of Research in Marketing* 33(2): 316–317.
- Wolniak, R. & Tomecki, I. (2024) The usage of PDCA cycle in Industry 4.0 conditions. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management* (210): 626.
- Zwaan, K. & ter Bogt, T. F. M. (2009) Research Note: Breaking into the Popular Record Industry. *European Journal of Communication*. 24(1): 94–97.

Liite 1 Äänitemyyntin kehitys Suomessa

Äänitteiden tukkumyynti Suomessa 1992–2012 (IFPI, 2012a)

Luvut milj. euroa							
Vuosi	Single	MC	Vinyyli	DVD	CD	Digi	Yht
1992	1	12,5	5,4		22,6		41,5
1993	0,7	12,3	1,2		26		40,2
1994	0,8	11,3	0,2		30		42,4
1995	0,7	10,1	0		36,4		47,3
1996	0,8	9,2	0		45,1		55,1
1997	1,1	6,8	0		54,1		61,9
1998	0,9	4,5	0		58,2		64
1999	1,1	2,5	0		58,6		62,2
2000	1,4	1,7	0		64		67,1
2001	1,6	0,7	0		65,6		68,1
2002	1,2	0,3	0		63,2		64,8
2003	0,9	0,6	0		64,6		66,2
2004	0,7	0,8	0	3,1	56,4		61,2
2005	0,6	0,5	0	3,9	53,4	0,8	59,2
2006	0,4	0	0	4,4	53	1,6	59,4
2007	0,3	0	0,1	4,2	48,3	2,6	56
2008	0,2	0	0,1	3,8	45,4	2,6	52
2009	0,1	0	0,2	3,5	38,2	4,2	46
2010	0,1	0	0,3	2,4	32,2	7,8	43
2011	0,1	0	0,6	1,2	31,2	8,5	41,7
2012	0,1	0	0,6	0,8	29,2	11,5	42,2

Digitaalinen äänitemyynti Suomessa 2005–2024

Vuosi	Yht (€)	Lähde
2005	805 713	(IFPI, 2005)
2006	1 592 739	(IFPI, 2006)
2007	2 433 229	(IFPI, 2007)
2008	2 612 340	(IFPI, 2008)
2009	4 181 524	(IFPI, 2009)
2010	7 842 379	(IFPI, 2010)
2011	8 174 472	(IFPI, 2011)
2012	11 545 859	(IFPI, 2012b)
2013	15 007 836	(IFPI, 2013)
2014	18 325 556	(IFPI, 2014)
2015	22 790 648	(IFPI, 2015)
2016	27 493 623	(IFPI, 2016)
2017	32 601 953	(IFPI, 2017)
2018	35 812 751	(IFPI, 2018)
2019	40 126 965	(IFPI, 2019)
2020	43 107 973	(IFPI, 2020)
2021	47 677 436	(IFPI, 2021)
2022	49 653 929	(IFPI, 2022)
2023	53 870 673	(IFPI, 2023)
2024	58 142 145	(IFPI, 2024b)

Liite 2 IFPI Tilastot 2005–2025

IFPI (2024a) *Tilastot. Tietoa Äänitemarkkinoista. Markkinaosuudet 2023*. [Viitattu 2.3.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/tilastot/>].

IFPI (2024b) *Digital Sales January-December 2024*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: https://ifpi.fi/app/uploads/2025/03/Digital-sales-Finland-01-12_2024.pdf].

IFPI (2023) *Digital Sales January-December 2023*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: https://ifpi.fi/app/uploads/2024/03/Digital-sales-Finland-01-12_2023.pdf].

IFPI (2022) *Digital Sales January-December 2022*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: https://ifpi.fi/app/uploads/2023/04/ALL_Digital-sales-cumulative-01-12_2022.pdf].

IFPI (2021) *Digital Sales January-December 2021*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digital-sales-01-12_2021.pdf].

IFPI (2020) *Digital Sales January-December 2020*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digital-sales-01-12-2020-1.pdf>].

IFPI (2019) *Digital Sales January-December 2019*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/Digital-sales-01-12-2019.pdf>].

IFPI (2018) *Digital Sales January-December 2018*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/Digital-sales-01-12-2018.pdf>].

IFPI (2017) *Digital Sales January-December 2017*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/Digitaaliset-palvelut-01-12-2017.pdf>].

IFPI (2016) *Digital Sales January-December 2016*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/Digitaaliset-palvelut-01-12-2016.pdf>].

IFPI (2015) *Digital Sales January-December 2015*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digitaaliset-palvelut-01-12-2015.pdf>].

IFPI (2014) *Digital Sales January-December 2014*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digitaaliset-palvelut-01-12-2014.pdf>].

IFPI (2013) *Digital Sales January-December 2013*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digitaaliset-palvelut-01-12-2013.pdf>].

IFPI (2012a) *Musiikkituottajien Jäsenyhtiöiden Äänitteiden Kappalemääräinen Myynti 1992-2012*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/tilastot/myyntitilastot/vuosi-myynti-1992-2012/>].

IFPI (2012b) *Digital Sales January-December 2012*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digitaaliset-palvelut-01-12-2012.pdf>].

IFPI (2011) *Digital Sales January-December 2011*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digital-sales-01-12-2011.pdf>].

IFPI (2010) *Digital Sales January-December 2010*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digital-sales-01-12-2010.pdf>].

IFPI (2009) *Digital Sales January-December 2009*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digital-sales-01-12-2009.pdf>].

IFPI (2008) *Digital Sales January-December 2008*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digital-sales-01-12-2008.pdf>].

IFPI (2007) *Digital Sales January-December 2007*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/dsjan-dec2007.pdf>].

IFPI (2006) *Digital Sales January-December 2006*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/dsjan-dec2006.pdf>].

IFPI (2005) *Digital Sales 2005*. [Viitattu 19.4.2025] [Saatavissa: <https://ifpi.fi/app/uploads/2023/03/digitalsales2005.pdf>].