

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
Tuotantotalouden osasto

SUOMALAISEN MUSIIKKITEOLLISUUDEN  
ARVOJÄRJESTELMÄ

Työn tarkastajat: Professori Risto Salminen, professori Hannu Kärkkäinen  
Työn ohjaaja: Toiminnanjohtaja Pekka Krook, Diges ry.

Paula Holst



## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Holst, Paula

**Työn nimi:** Suomalaisen musiikkiteollisuuden arvojärjestelmä

**Osasto:** Tuotantotalous

**Vuosi:** 2007

**Paikka:** Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

134 sivua, 16 kuviota, 9 taulukkoa, 4 liitettä

Tarkastaja(t): professori Risto Salminen, professori Hannu Kärkkäinen

**Hakusanat:** arvojärjestelmä, arvoverkko, toimialaverkosto, musiikkiteollisuus

**Keywords:** value system, value net, industrial network, music industry

Työn tavoitteena on kuvailla suomalaisen musiikkiteollisuuden toimialan rakennetta määrittelemällä alan arvojärjestelmä. Ensin tutkitaan minkälainen kuvailutapa sopii musiikkiteollisuuden arvojärjestelmän esittämiseen. Toisena analysoidaan Suomen musiikkitoimialan nykytilannetta sekä kehitystä. Kolmantena tarkastellaan, millaisista toiminnoista musiikkiteollisuuden verkosto koostuu ja millainen se on toimintaympäristönä.

Työssä esitetään toimialan arvonmuodostumisen mallintamiseen Parolinin (1999) arvojärjestelmän sekä arvoverkon käsitteet. Arvojärjestelmä koostuu tietyn tarjoaman tuottamiseen tarvittavista toiminnoista sekä niiden välisistä suhteista. Tätä soveltaen kootaan musiikkiteollisuuden kulutustoimintojoukko, sekä näihin vastaavat tuotantotoiminnot, jotka edelleen jakaantuvat kolmeen perustoimintoon sekä joukkoon tukitoimintoja. Tämän pohjalta esitetään toimialan arvojärjestelmä, josta mallinnetaan tarkemmin tallenne- ja ohjelmatuotannon arvoverkot.

Suomalaisen musiikkiteollisuuden tilaa ja ajankohtaisia suuntauksia analysoidaan arvoketjun toiminnoittain jäseneltynä. Alan verkostoa toimintaympäristönä tarkastellaan rakenteellisesta näkökulmasta. Musiikkiteollisuus on vahvasti verkostomainen toimiala. Verkosto on epämuodollinen ja rakentuu toimijoiden välisistä sosiaalisista suhteista.

## ABSTRACT

**Author:** Holst, Paula

**Title:** The Value System of The Finnish Music Industry

**Department:** Industrial Engineering and Management

**Year:** 2007

**Place:** Lappeenranta

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology

134 pages, 16 figures, 9 tables, 4 appendices

Examiners: professor Risto Salminen, professor Hannu Kärkkäinen

**Keywords:** value system, value net, industrial network, music industry

The objective of this thesis is to describe the structure of the Finnish music industry by defining its value system. First we examine what is a suitable method for describing the music industry's value system. Following this we analyse the current situation and development of the Finnish music industry. Finally we describe the activities and environment of the industry's network.

The concepts value system and value net are proposed for describing the industry's value creation activities. A value system consists of the activities and their linkages required to produce a certain offering. A group of consumption activities is then defined within the music industry. These are matched with production activities that are further divided into three basic activities and a group of support activities. On the basis of these activities, the music industry's value system is proposed. The value nets of record and performance production are modelled within this value system.

The state and development of the Finnish music industry are analysed according to the value chain activities. The network's character is examined from a structural point of view. The music industry demonstrates a strong network feature. The network is informal and consists of social bonds between the actors.

## **ALKUSANAT**

Diplomityön teko on ollut erittäin haastava prosessi, mutta samalla myös hyvin palkitsevaa. Haluan kiittää Diges ry:n toiminnanjohtaja Pekka Krookia sekä kehitysjohtaja Helena Pekkarista panoksesta työn aiheen muotoiluun sekä hyvistä vinkeistä työn toteuttamiseen. Kiitos työn ohjaamisesta kuuluu myös professori Risto Salmiselle sekä erityisesti kaikille haastattelemilleni alan ammattilaisille. Heidän kanssaan käymäni keskustelut olivat erittäin antoisia ja auttoivat minua jäsentämään ajoittain hankalalta tuntunutta aihetta. Kiitos myös kaikille pakerrustani seuranneille ja minua työssä kannustaneille läheisilleni.

Lappeenrannassa 22.2.2007

Paula Holst

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## ALKUSANAT

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Työn taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmanasettelu.....	3
1.3	Tutkimuksen rakentamisen prosessi.....	4
1.4	Työn rakenne .....	6
1.5	Tutkimusmenetelmät .....	8
1.5.1	Haastattelu tiedonkeruuvälineenä.....	9
1.5.2	Laadullisen aineiston analysointi .....	11
<b>2</b>	<b>ARVONMUODOSTUMISEN MALLINTAMINEN VERKOSTOSSA</b>	<b>12</b>
2.1	Arvoketju .....	12
2.2	Arvotoiminnot.....	13
2.2.1	Perustoiminnot .....	14
2.2.2	Tukitoiminnot.....	15
2.3	Arvojärjestelmä.....	16
2.3.1	Arvojärjestelmän keskeiset ominaisuudet.....	18
2.3.2	Arvon kokeminen .....	21
2.4	Arvojärjestelmän mallinnus.....	22
2.4.1	Arvojärjestelmän tuotantotoiminnot.....	23
2.4.2	Arvoverkkomalli.....	25
<b>3</b>	<b>VERKOSTO TOIMIALAN ORGANISOINTIMALLINA.....</b>	<b>29</b>
3.1	Verkostot ja verkot.....	29
3.2	Verkoston mallinnustapoja .....	31
3.2.1	Verkoston vuorovaikutusmalli .....	31
3.2.2	Verkoston suhde-arvo-kyvykkyys – malli .....	34
3.3	Verkostot rakenteina.....	36
3.3.1	Verkostojen analysointi sisältö- ja riippuvuussuhde tyypeittäin...	37
3.3.2	Verkostotasot.....	38
3.3.3	Verkostotoiminnan motiiveja .....	40
3.3.4	Verkosta koossa pitäviä tekijöitä.....	41
3.4	Sosiaaliset verkostot.....	42
<b>4</b>	<b>MUSIIKKITEOLLISUUS SUOMESSA.....</b>	<b>45</b>
4.1	Toimialan yleinen infrastruktuuri .....	47
4.1.1	Monikansallisten ja riippumattomien levy-yhtiöiden rooli on murroksessa.....	48
4.1.2	Markkinat ovat pirstoutumassa niche – tyyppisiksi .....	51
4.1.3	Liiketoiminnan ammatillinen osaaminen on lisääntynyt .....	52
4.1.4	Toimialojen välinen yhteistyö on tiivistynyt .....	54
4.1.5	Musiikin vienti on kasvanut kansainvälistymisen myötä .....	57
4.2	Tuotekehitys ja tuotanto .....	59
4.2.1	Julkaisuja tuotetaan enemmän kuin koskaan .....	60

4.2.2	Tuotantotekniikan kehitys on mahdollistanut hintalaatu - suhteeltaan laadukkaamman tuotannon .....	61
4.2.3	Nykyinen liiketoimintamalli on artistikeskeinen .....	62
4.2.4	Musiikin tuotanto pirstaloituu, tarvitaan uusia sovellusalueita....	63
4.3	Myynti ja markkinointi.....	64
4.3.1	Musiikin kysyntä on laajempaa kuin koskaan .....	64
4.3.2	Markkinoinnissa ovat keskeisiä uudet toimijat ja strategiat .....	69
4.4	Jakelu.....	71
4.4.1	Tehokkaat tietoliikenneyhteydet ovat mahdollistaneet digitaalisen jakelun kasvun .....	73
4.4.2	Piratismi .....	76
4.4.3	Uusia jakelukanavia on noussut perinteisten rinnalle.....	77
4.5	Kulutus.....	78
4.5.1	Kuluttajamarkkinat eivät ole enää toimialan kontrolloitavissa .....	79
4.5.2	Musiikkituotteen olemusta on hankala hahmottaa .....	79
<b>5</b>	<b>MUSIIKKITEOLLISUUDEN ARVOJÄRJESTELMÄ .....</b>	<b>81</b>
5.1	Musiikin kuluttaminen.....	83
5.2	Perustoiminnot .....	85
5.2.1	Tallennetuotanto .....	87
5.2.2	Ohjelmatuotanto .....	91
5.2.3	Synkronointi & muu .....	92
5.3	Tukitoiminnot .....	94
5.3.1	Markkinointi.....	94
5.3.2	Management.....	95
5.3.3	Tuotekehitys .....	95
5.3.4	Tukiorganisaatioiden toiminta.....	96
5.3.5	Palveluntarjonta.....	98
5.3.6	Mediaviestintä .....	98
5.3.7	Oheistuotemyynti .....	99
5.3.8	Laitteet .....	99
5.4	Musiikkiteollisuus verkostona .....	100
5.4.1	Musiikkiteollisuuden verkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen .....	102
5.4.2	Musiikkiteollisuuden verkosto on sosiaalinen .....	103
5.4.3	Verkoston toiminnan arviointi .....	106
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>111</b>
6.1	Tutkimustulokset.....	111
6.1.1	Musiikkiteollisuuden arvojärjestelmän kuvailutapa.....	111
6.1.2	Suomen musiikkiteollisuuden nykytila ja kehitys.....	112
6.1.3	Musiikkiteollisuuden verkosto: toiminnot ja toimintaympäristö	115
6.2	Näkemyksiä suomalaisen musiikkiteollisuuden verkoston kehittämiseksi .....	118
6.3	Mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.....	120
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	121
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>123</b>
	<b>LIITTEET Neljä kappaletta</b>	

**Kuviot:**

Kuvio 1. Työn tekoprosessi

Kuvio 2. Arvoketju

Kuvio 3. Arvoketjujatkumo

Kuvio 4. Arvoverkkomalli

Kuvio 5. Sähköisen julkaisemisen arvojärjestelmä

Kuvio 6. Verkoston vuorovaikutusmalli

Kuvio 7. Verkoston suhde-arvo-kyvykkyys – malli

Kuvio 8. Verkostotasot

Kuvio 9. Artistikeskeinen liiketoimintamalli

Kuvio 10. Esityskorvausten lähteet 2005

Kuvio 11. Musiikkiteollisuuden arvojärjestelmä

Kuvio 12. Musiikin kuluttaminen

Kuvio 13. Tallennetuotannon arvoverkkomalli

Kuvio 14. Digitaalisen jakelun arvoketju

Kuvio 15. Ohjelmatuotannon arvoverkkomalli

Kuvio 16. Synkronointi & muu

**Taulukot:**

Taulukko 1. Arvontuottotoimintojen jaottelu arvojärjestelmässä

Taulukko 2. Näkemyksiä toimialan yleisestä infrastruktuurista

Taulukko 3. Musiikkiteollisuuden näkymiä arvoketjun toiminnoittain  
tarkasteltuna

Taulukko 4. Musiikkitalenteiden myynti Suomessa (milj. EUR) 2001–2005

Taulukko 5. Musiikkitalenteiden myynti Suomessa (milj. kpl) 2001–2005

Taulukko 6. Myyntiarvon jakautuminen eri formaateille Suomessa 2004–2005

Taulukko 7. Musiikkitoimialan verkoston toiminnan arviointi

Taulukko 8. Näkymiä suomalaisen musiikkiteollisuuden kehityksestä

Taulukko 9. Musiikkiteollisuuden tuotanto ja kulutus

**Liitteet:**

Liite 1. Musiikkiteollisuuden osa-alueet

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Liite 3. Musiikkiteollisuuden tulojakauma sektoreittain (\$US miljardia)

Liite 4. Musiikin jakelu CD:llä ja digitaalisessa formaatissa: attribuuttivertailu

## **Työssä käytetyt alan käsitteet:**

**ARTISTI** – Tässä artistilla viitataan musiikin esittäjään, joka voi olla joko soolo-esiintyjä tai yhtye.

**A&R (Artist & Repertoire)** – Osa musiikkiteollisuuden tuotekehitystä. A&R toimintaan kuuluu potentiaalisten artistien löytäminen ja artistin tallennetuotannon organisointi.

**BIISI** – Musiikkikappale

**CLEARING** – Tarkoitetaan musiikkiteoksen muokkaamiseen tai siirtämiseen liittyvää oikeuksien hankintaa.

**GENRE** – Musiikkityyli

**INDEPENDENT (INDIE)** – Riippumattomat musiikkitoimijat. Monikansallisten levy-yhtiöiden ulkopuolella toimivat yritykset.

**MASTER** – valmiin tallenteen alkuperäiskappale, josta kopiot monistetaan.

**MIDEM** – Vuosittain Ranskassa, Cannesissa järjestettävät musiikkialan tärkeimmät ammattilaismessut.

**MONIKANSALLINEN (MAJOR)** – Kansainväliset isot levy-yhtiöt, joilla tytäryhtiön kautta toimintaa myös Suomessa.

**POPKOMM** – Vuosittain Saksassa, Berliinissä järjestettävät musiikkialan ammattilaismessut.

**ROJALTI** – Artistille maksettava korvaus levymyynnistä.

**SOUNDI** – Artistille tai musiikkityylille tunnusomainen musiikin sävy ja sointi.

**STREAMAUS** - Internetissä musiikin/liikkuvan kuvan reaaliaikainen kuuntelu/katselu.

**SYNKRONOINTI** – Musiikin yhdistäminen osaksi kuvamateriaalia.

# 1 JOHDANTO

Arvojärjestelmän mallintamisella hahmotetaan tietyn toimialan arvonmuodostusprosessia, siihen liittyviä kulutus- ja tuotantotoimintoja sekä sitä, miten nämä linkittyvät toisiinsa. Mallin avulla voidaan paremmin tarkastella toimialan rakennetta sekä kunkin toiminnon asemaa arvojärjestelmässä. Arvojärjestelmä toimii kehyksenä toimialan arvoverkostolle. Verkosto on tänä päivänä monelle toimialalle tyyppillinen toimintojen organisointimalli. Tässä diplomityössä hyödynnetään arvojärjestelmän käsitettä suomalaisen musiikkiteollisuuden toimialarakenteen kuvailuun.

## 1.1 Työn taustaa

Teknologinen kehitys ja internetin yleistyminen universaalina kommunikaatiokanavana ovat muokanneet liiketoimintaympäristöä ja mahdollistaneet näin ollen myös yhä laajamittaisemman ja moniulotteisemman verkostoitumisen. Tullessa 2000-luvulle ovat toimialojen rajat yhä vaikeammin hahmotettavissa eri alojen konvergoituessa keskenään. Konvergoitumisen sekä lyhyempien elinkaarien trendi vallitsee etenkin informaatioteknologiaan voimakkaasti kytköksissä olevilla aloilla, joihin myös musiikkiteollisuus on nykyään syytä lukea.

1980-luvulla oli valloillaan porterilainen arvoketjuajattelu, jossa tarkastelu tapahtuu yksittäisen yrityksen perspektiivistä eikä yritysten välisiin linkkeihin oteta lainkaan kantaa. Nykyisessä paradigmassa puolestaan korostuu osapuolten välinen läheisempi yhteistyö. (Kothandaraman & Wilson, 2001, s.380) Verkostoituminen ei kuitenkaan ole uusi käsite liiketoiminnassa. Organisaation käyttäytymiseen se on liitetty jo 1930-luvulta lähtien. Kuitenkin vasta viimeisen parinkymmenen vuoden ajan on verkosto käsitteenä näyttänyt suuntaa toimintaympäristön muotoutumiselle (Nohria 1992: Nohria & Eccles 1992, s.1).

Verkosto syntyy yritysten ydinkyvykkyyksien ympärille ja verkoston toiminnan kannalta olennaisena kyvykkyytenä voidaankin pitää sen taitoa yhdistää nämä

toiminnot varsinaisen tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Verkostoituminen ei kuitenkaan ole pelkästään toimintojen koordinoitua vaan yritysten muodostamisessa verkostoissa tai verkoissa ylläpidetään usein hyvin moniulotteista yhteistyötä, kuten erilaisia kehitysprojekteja. Näin ollen keskinäinen oppiminen on vahvasti läsnä verkostoissa. Yritysverkoston skaala on kuitenkin hyvin laaja ja yhteistyön määrä sekä laatu riippuu paljolti eri osapuolien välisistä suhteista. Verkostoissa onkin välttämättä aina myös sosiaalinen aspekti ja niitä on analysoitava myös tästä näkökulmasta (Nohria 1992: Nohria & Eccles 1992, s.4).

Ihmisten luovuus, kyky luoda musiikkia on jatkuvasti uusiutuva voimavara, jonka ympärille on rakentunut tehokas koneisto. Suomessa musiikkiteollisuus oli pitkään vertikaalisesti integroitunutta, muutaman ison musiikkitalon omistaessa suurimman osan tuotantoketjusta. Nykyään ala on sirpaloitunut usean pienen toimijan joukoksi, joiden lisäksi alalla toimii neljä monikansallisen musiikkitoimijan tytäryhtiötä. Tämä toimijajoukko muodostaa varsin tiiviisti verkostoituneen yhteisön.

Luovat toimialat nähdään yhä useammin mielenkiintoisina investointi- ja kehittämiskohteina ja näihin ohjataan yhä enemmän liiketoiminnan tukipalveluja, kuten erilaisia konsultointihankkeita. Kauppa- ja teollisuusministeriön ja Uudenmaan TE-keskuksen käynnistämä sisältöliiketoimialan kehittämissuunnitelma (SILE) on yksi esimerkki luovan sisältöliiketoiminnan järjestelmällisestä kehittämisestä. Projektin puitteissa tarjotaan konsultointipalveluja myös musiikkialan yrityksille. Suomalainen musiikkiteollisuus on tutkimuskohteena tällä hetkellä erityisen ajankohtainen johtuen sen yhä laajamittaisemmasta huomioinnista kulttuurisektorin ohella myös taloudellisesti merkittävänä toimialana.

Musiikkia hyödynnetään monissa eri käyttötarkoituksissa. Ääniteollisuuden ja esiintymistoiminnan ohella musiikin liittäminen jollain tapaa eri tuotteiden ja palvelujen yhteyteen on yhä suosituempaa. Täten perinteisen musiikkiteollisuuden rinnalle nousee toimialoja, joiden toimintaan musiikki vahvasti liittyy. Tällaisesta konvergoitumiskehityksestä seuraa se, että musiikkiteollisuutta ei enää voida rajata niin tarkasti, sillä mukaan liittyy joukko epäperinteisiä toimintoketjun osia, kuten eri palveluntarjoajat tietoliikenteestä markkinointiin. Musiikkiteollisuuden

toimialaverkosto on nykyisellään hyvin monimuotoinen. Ala liittää yhteen monia erilaisia toimijoita ja rooleja taiteilijoista insinööreihin. Musiikkiprojektien kehittämiseen osallistuvien ammattilaisten osaaminen on kyettävä nivomaan osaksi arvoketjua mahdollisimman tehokkaasti. Täten on mielekästä tarkastella, millaisia toimintoja alalla on ja miten ne toisiinsa linkittyvät. Rakenteellisuuden selvittämisen ansiosta toimiala näyttäytyy ulkoisille tahoille, kuten mahdollisille yhteistyökumppaneille, selkeämpänä ja sen kehityskulun ennustettavuus paranee.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmanasettelu**

Työn tavoitteena on kuvata suomalaisen musiikkiteollisuuden rakennetta määrittäen sen piiriin luettavat tuotanto- ja kulutustoiminnot sekä luonnehtia toimialaverkoston toimivuutta toimintaympäristönä. Rakennemuutokset, kuten teknologian kiihtyvä kehitys, yhteistyön myötä entistä epäselkeämmät toimialojen rajat ja alan vientiteollistuminen antavat kimmokkeen tutkia toimialaa sen nykytilanteessa.

Nykyisessä liiketoiminnan tutkimuksessa korostetaan verkostomaista toimintatapaa. Musiikkiteollisuus on hyvä esimerkki maailmanlaajuisesta verkostotaloudesta (Kuusi 2006). Siksi toimialan rakennetta on mielekästä tarkastella verkostonäkökulmasta. Työn alkuperäisenä tutkimusongelmana oli selvittää mitä tuotteita ja palveluita voidaan lukea musiikkiteollisuuden piiriin. Lähestymistapaa hahmotettaessa, tutkimusongelma päätettiin sitoa laajempaan kontekstiin, toimialan rakenteen kuvaamiseen verkoston mallinnuksen keinoin. Näkökulma on asiakaslähtöinen siten, että verkostosta erotellaan erikseen kulutustoiminnot sekä ne tuotantotoiminnot, joilla asiakkaan kulutukseen vastataan. Tutkimuksen päällimmäiseksi tutkimusongelmaksi muodostui:

### **Ø Millainen on suomalaisen musiikkiteollisuuden arvojärjestelmä?**

Tämä tutkimusongelma jakautuu seuraaviin osakysymyksiin:

- Minkälainen kuvailutapa sopii musiikkiteollisuuden arvojärjestelmän kuvaamiseen?

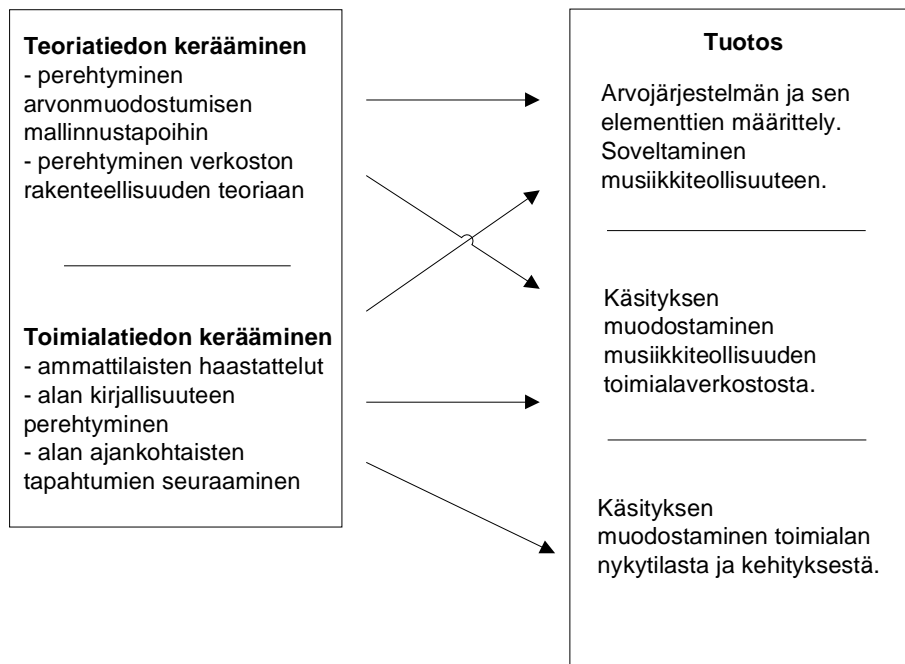
- Miten musiikkitoimiala Suomessa on kehittynyt ja tulee kehittymään?
- Millaisista toiminnoista musiikkiteollisuuden verkosto koostuu ja millainen verkosto on toimintaympäristönä?

### **1.3 Tutkimuksen rakentamisen prosessi**

Tutkimuksen rajaaminen osoittautui alussa melko haasteelliseksi. Musiikkiteollisuuden toimiala on tutkimusalueena laaja. Aihealuetta rajattiin käsittämään lähinnä kevytmusiikki. Jotkut ilmiöt voivat toki esiintyä taidemusiikin piirissäkin, ratkaisevaa eroa ei näiden kahden tyylin välillä määritellä. Käsittelyssä keskitytään musiikin liiketoimintaan, rajaten pois musiikin opetustoiminta sekä soittimien ja muiden musiikkilaitteiden tuotanto.

Tutkimuksessa Oeschin (1998) esittämä malli musiikkiteollisuuden toimialan rakenteellisuudesta (Liite 1) antoi suuntaa arvojärjestelmän määrittämiselle. Toimialan rakenteen hahmottaminen nousi työn kehysteemaksi ja arvotoiminnot keskeisiksi elementeiksi. Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty työn tekovaiheet. Toimialan rakenteen kuvaaminen voi sisältää laajasti eri aihealueita ja haasteena oli sopivan käsittelytavan löytäminen. Ratkaisuna päädyttiin soveltamaan Parolinin kehittämää toimialan arvoverkkomallia (Value Net Model), joka sopii myös musiikkiteollisuuden toimialan rakenteelliseen tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa musiikkiteollisuutta analysoidaan lähinnä makro-, eli koko toimialatasolla.

Toimialan rakenne kuvataan tässä työssä (arvo)verkostona. Siksi on mielekästä ottaa mukaan käsittelyyn verkoston tarkastelu toimintaympäristönä ja tutkia minikäläinen verkosto on musiikkiteollisuudelle tyypillinen. Vaikka työssä käytetään käsitteitä arvojärjestelmä ja arvoverkko, varsinaista rahallisen arvon muodostumista ei käsitellä, vaan nämä käsitteet ymmärretään toimialan rakenteeseen viittaavina.



Kuvio 1 Työn tekoprosessi

Työn rakenteen ja rajauksen hahmottuminen sekä työn toteuttaminen tapahtuivat osittain päällekkäisesti. Myös toimialatiedon vaiheittainen kerääminen ohjasi työn rakenteen hahmottumista. Työ aloitettiin perehtymällä aiheen teoriaan, jonka perusteella hahmotettiin teoriaosan runko. Teorian jäsentäminen jatkui kuitenkin koko analysointi- ja kirjoittamisprosessin ajan.

Työn toteuttamisen vaiheet on esitetty kuviossa 1. Työssä teoriatiedon hankinta aloitettiin perehtymällä yritysten arvonmuodostamisen mallinnustapoihin, minkä avulla valittiin toimialan rakenteellisen tarkastelun viitekehykseksi arvojärjestelmän ja arvoverkon käsitteet. Toisena teorian osa-alueena perehdyttiin toimialaverkostojen rakenteeseen. Toimialatietoa kerättiin lukemalla alan kirjallisuutta sekä seuraamalla alan ajankohtaisia tapahtumia musiikki- ja muussa mediassa. Tämän lisäksi keskeinen osa työn aineistosta saatiin haastattelemalla 11 suomalaista musiikkialan toimijaa, jotka edustivat monipuolisesti alan eri toimintoja. Haastattelut toteutettiin keskustelunomaisina melko vapaamuotoisina teemahaastatteluina (haastattelurunko liitteessä 2). Haastattelujen perusteella muodostettiin käsitys musiikkitoimialan tämänhetkisestä tilasta ja kehityksestä sekä alan toimialaverkoston rakenteesta. Analysointivaiheessa haastatteluaineistoa täydennettiin

vielä muilla toimialalähteillä, kuten ajankohtaisilla artikkeleilla. Toimialan verkostoon kuuluvat kulutus- ja tuotantotoiminnot tunnistettiin ja jaoteltiin alan kirjallisuuden, artikkelien sekä haastattelujen avulla sekä sijoitettiin teoriaa soveltaen arvojärjestelmäkehukseen.

## 1.4 Työn rakenne

Työssä näkökulmana on toimialan rakenteellinen tarkastelu. Teoriaosuus jakaantuu kahteen kokonaisuuteen, joista ensimmäisessä osuudessa kuvataan yritysten arvonmuodostamista ja toisessa verkostoa toimialan organisointimallina. Pääluvussa 2 käsitellään arvonmuodostumisen mallintamista. Perustana käytetään Porterin (1985) arvoketju – mallia, johon liittyen esitellään työn kannalta keskeiset käsitteet: perus- ja tukitoiminnot, jotka ovat mallin tuotantotoimintoja. Perustoiminnot ovat niitä tuotteen tai palvelun tuotantotoimintoja, jotka liittyvät kiinteästi jokaiseen tuotantoyksikköön. Tukitoiminnot puolestaan vaikuttavat koko arvoketjuun tuote/palveluyksiköstä riippumattomasti. Tämä jako on työn kannalta hyvin olennainen ja sitä sovelletaan arvojärjestelmän määrittelyssä.

Arvoketjusta tarkastelua jatketaan Parolinin (1999) Porterin mallin pohjalta muokkaamaan arvojärjestelmään ja tämän päälle rakentuvaan arvoverkko – malliin. Näkökulma on Porterin malliin verrattuna selkeän asiakaslähtöinen, siten että tuotantotoimintojen lisäksi mukaan on otettu kulutustoiminnot. Näiden toimintojen joukko järjestäytyy epälineaariseksi arvojärjestelmäksi, jonka päälle toimialaverkosto rakentuu. Toimialaverkostosta on mahdollista erottaa useita pienempiä yritysverkkoja, joiden rakennetta voidaan tarkastella arvoverkkomallissa. Tätä mallinnustapaa sovelletaan tässä työssä musiikkiteollisuuden toimialan rakenteen kuvaamiseen. Mallin avulla voidaan eritellä toimialan keskeiset kulutus- ja tuotantotoiminnot sekä näiden keskinäinen linkittyminen.

Teorian toisessa osuudessa, pääluvussa 3, kuvaillaan tarkemmin verkostoa toimialan rakenteena. Verkostomainen rakenne sijoittuu kahden ääripään, vertikaalisesti integroituneen organisaation ja markkinaohjautuvan sopimusvalmistuksen, välille. Tietynasteinen sitoutuminen vähentää toiminnan riskejä ja epävarmuutta.

Toimintojen hajauttaminen taas lisää joustavuutta ja tehostaa prosessia. Verkostomaisessa toimintatavassa panostetaan pitkántähtäimen tavoitteelliseen yhteistyöhön ja luottamuksellisen suhteen rakentamiseen osapuolten välille. Kilpailu siirtyy yksittäisten yritysten välisestä eri yritysverkostojen väliseksi.

Verkoston rakenteen muodostumista kuvataan kahden mallinnustavan avulla. Håkanssonin (1987) vuorovaikutusmallissa esitetään verkoston rakentuminen toimijoiden, toimintojen sekä resurssien eritasoisesta yhdistämisestä. Tämä malli on hyvä perustason verkoston kuvaus. Kothandaraman & Wilsonin (2001) mallissa elementteinä ovat toimijoiden väliset suhteet, yritysten ydinkyvykkyudet sekä asiakkaan kokema muihin tuottajiin nähden ylivertainen arvo. Verkosto rakentuu näiden elementtien välisen vuorovaikutuksen pohjalta. Tämä malli painottaa verkoston sosiaalista ulottuvuutta, mikä on musiikkiteollisuuden verkoston kannalta kuvaavampi.

Mallinnuksen ohella verkostoja arvioidaan myös niiden eri rakenteellisten ominaisuuksien pohjalta. Analysoitaessa verkostoja sisältö- ja riippuvuussuhdetyyppitään, pystytään hahmottamaan sitä, miten verkoston eri elementit ja niitä yhdistävät riippuvuussuhteet vaikuttavat verkoston kokoonpanoon. Verkostoja voidaan myös ryhmitellä eri tasoille riippuen toimijoiden määrästä sekä yhteistyön tiivyydestä. Verkostotasojen jäsentämisen avulla toimiala voidaan asettaa vertailtavaan kontekstiin ja sen rajoja kyetään hahmottamaan paremmin. Jotta verkostomainen toimintamalli olisi mahdollinen, tulee toimialalla olla tiettyjä motiiveja toimintojen verkostomaiseen organisointiin. Mikäli verkosto todetaan toimivaksi toimintamalliksi, on se kyettävä myös pitämään koossa. Tätä varten on verkostosta tunnistettava sen rakennetta ylläpitäviä tekijöitä. Teoriaosuuden lopussa verkostoja kuvataan sosiaalisina ryhmittyminä. Tämä on musiikkitoimialaan erityisen hyvin soveltuva näkökulma, kuten jäljempänä tullaan esittämään.

Työn empiriaosuus jakaantuu kahteen osaan. Pääluvussa 4 esitetään laaja katsaus musiikkitoimialan tilanteeseen sekä kehitysnäkymiin. Alan ammattilaisten haastattelujen pohjalta on koottu joukko keskeisiä näkemyksiä, joita analysoidaan Porterin arvoketjumallia soveltaen. Näkemykset on jaettu toimialan yleiseen struktuuriin sekä arvoketjun perustoimintoja mukailevasti tuotekehitykseen ja tuotantoon,

myyntiin ja markkinointiin, jakeluun sekä kulutukseen. Näin muodostetaan käsitys alan tämänhetkisestä tilanteesta sekä kehityksestä, mikä orientoi alan tarkempaan rakenteelliseen tarkasteluun. Toisessa osassa, pääluvussa 5 pureudutaan tarkemmin toimialan rakenteeseen määrittelemällä musiikkiteollisuuden tuki-, perus- ja kulutustoiminnot. Näiden perusteella muodostetaan alan arvojärjestelmä. Toimialan arvojärjestelmästä ja sen ympärille rakentuvasta verkostosta voidaan erottaa useita tarkempia arvoverkkoja. Tässä työssä arvojärjestelmästä nostetaan esiin tallennetuotanto sekä ohjelmatuotanto alan keskeisinä perustoimintoina. Nämä kaksi mallinnetaan Parolinin teorian pohjalta arvoverkoksi, jossa kuvataan tarkemmin olennaisia arvontuottotoimintoja sekä niiden välisiä yhteyksiä.

Kappaleen 5 lopussa käsitellään tarkemmin musiikkiteollisuuden toimialaverkostoa analysoimalla rakenteen muodostumista, sekä rakenteellisia ominaisuuksia teoriassa esitettyjen argumenttien pohjalta. Keskeisenä osana tätä analyysiä on haastattelujen perusteella koottu yhteen alan toimintaympäristöä arvottavia laatuominaisuuksia: mikä tekee verkostosta toimivan, mitä pitäisi parantaa sekä millainen yhteistyökumppani on toimialalla arvostettu.

## **1.5 Tutkimusmenetelmät**

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen vastakohtana määrälliselle eli kvantitatiiviselle tutkimukselle. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, s.165). Aineistoa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ja sen ajatellaan valottavan jonkin loogisen kokonaisuuden rakennetta (Alasuutari 1994, s. 28).

Laadulliselle tutkimukselle ovat tyypillisiä seuraavat piirteet:

- Ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina. Mittausvälineillä hankittavan tiedon sijaan luotetaan enemmän tutkijan tekemiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa.

- Käytetään induktiivista analyysia. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
- Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja. Tutkittavien ”ääni” ja näkökulmat pyritään tuomaan esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa osallistuva havainnointi, teema- ja ryhmähaastattelut sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit.
- Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotantaa käyttäen.
- Tutkimus toteutetaan usein joustavasti, siten että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä eri olosuhteet huomioon ottaen.
- Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

(Hirsjärvi et al. 1997, s.165)

### 1.5.1 Haastattelu tiedonkeruuvälineenä

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on hyvin yleinen aineistonkeruutapa. Haastattelu on ennalta suunniteltua ja haastattelijan aloitteesta tapahtuvaa keskustelua, jonka tavoitteena on yksinkertaisesti selvittää, mitä kohteena oleva henkilö tietyistä asioista ajattelee. Haastattelu on osa normaalia ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat vaikuttavat haastattelutilanteeseen. Haastattelutilanteelle on tyypillistä, että haastattelijan on usein pidettävä tilannetta yllä ja motivoitava haastateltavaa. Haastattelijan on tunnettava haastattelijan rooliinsa ja haastateltavan omaksuttava tämä. On erittäin tärkeää, että haastateltava voi luottaa siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, s. 85)

Haastattelu on sopiva aineistonkeruumenetelmä mm. seuraavissa tilanteissa:

- Halutaan korostaa ihmisen asemaa tutkimustilanteessa aktiivisena ja merkityksiä luovana osapuolena.

- Tutkittava alue on tuntematon tai vähän kartoitettu, jolloin vastausten suuntia on vaikea ennustaa.
- Vastaukset halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin.
- On ennalta tiedossa, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti.
- Saatavia vastauksia halutaan selventää tai syventää.
- Tutkittavana on arkoja tai vaikeita aiheita.

(Hirsjärvi et al. 1997, s. 201)

Haastatteluja on tutkimuskirjallisuudessa jaoteltu moniin eri ryhmiin. Tyypillinen jaottelun peruste on, miten muodollisia ja strukturoituja haastattelutilanteet ovat. Haastattelujen yhtenä ääripäänä on täysin strukturoitu tyyli, jossa haastattelu noudattaa tarkasti valmiiksi laadittua kysymysluetteloa. Toisena ääripäänä puolestaan on täysin strukturoimaton, haastattelutilanne, jossa keskustelua käydään vapaasti, kuitenkin tietyn aihepiirin sisällä pysyen. (Hirsjärvi et al. 1997, s. 204)

Eskola & Suoranta (1997, s. 86) jaottelevat haastattelut neljään eri ryhmään: 1) Strukturoidussa haastattelussa (lomakehaastattelu) kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. 2) Puolistrukturoitu haastattelu ei muuten eroa strukturoidusta muuta kuin siinä, että vastausvaihtoehtojen sijaan haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. 3) Teemahaastattelussa keskustelua ohjaavat ennalta määritellyt aihepiirit ja teema-alueet valmiiksi laadittujen tarkkojen kysymysten sijaan. Teemahaastattelussa kaikki käsittelyn alla olevat teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastateltavasta riippuen. 4) Avoin haastattelu muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. Tässä haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta siten, että haastateltavan mielipiteet, tunteet ja käsitykset aiheesta tulevat vastaan keskustelun lomassa.

Tässä työssä tietoja on kerätty teemahaastattelun avulla. Metodi sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen, jossa voidaan olettaa tutkimuksen aiheen tuottavan monitahoisia vastauksia. Teemahaastattelu on muodoltaan avoin, joten vastaajat voivat halutessaan antaa hyvinkin vapamuotoisia vastauksia, mutta toisaalta määritellyt

teemat pitävät keskustelun samoilla urilla muiden vastaajien kanssa. Lisäksi teemat tarjoavat valmiin jäsenyskehikon haastatteluissa kerätylle materiaalille. (Eskola & Suoranta 1998, s. 87)

### **1.5.2 Laadullisen aineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analysointi etenee usein limittäin aineiston keruun kanssa. Aineistoa on syytä ryhtyä analysoimaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, jotta se vielä inspiroi tutkijaa ja sitä voidaan tarvittaessa täydentää ja selventää. (Hirsjärvi 1997, s. 218-219)

Alasuutarin mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta, usein päällekkäisestä, vaiheesta: 1) Havaintojen pelkistämisestä ja 2) arvoituksen ratkaisemisesta eli tulosten tulkinnasta. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen tai kysymyksenasettelun kannalta olennaisesta näkökulmasta, jolloin analyysin kohteena oleva aineisto (esimerkiksi tekstiksi puretut haastattelut) pelkistyy hallittavammaksi määräksi erillisiä havaintoja. Havainnoista etsitään jokin ne yhdistävä tekijä, jonka avulla niitä voidaan jäsenellä. (Alasuutari 1994, s. 30) Teemahaastatteluissa teemat muodostavat jo itsessään eräänlaisen jäsenysmallin (Eskola & Suoranta 1998, s. 151). Toisessa vaiheessa jäseneltyjen havaintojen perusteella tehdään aineistosta tutkimusongelmaa selventäviä tulkin-toja (Alasuutari 1994, s. 30).

## **2 ARVONMUODOSTUMISEN MALLINTAMINEN VERKOSTOSSA**

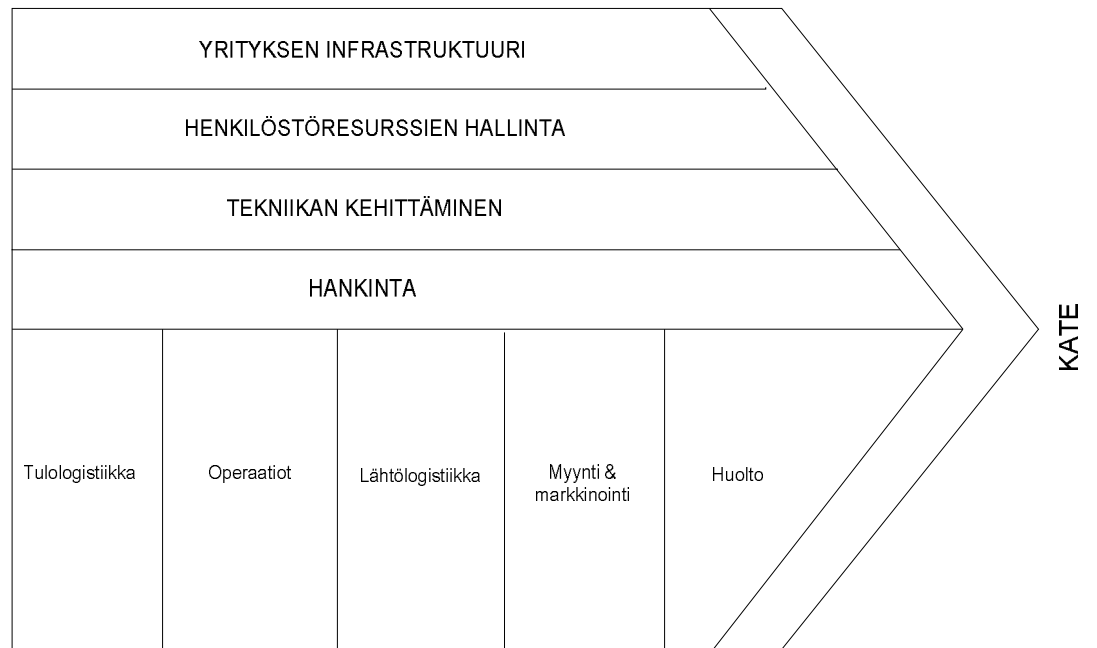
Porterin kilpailupainotteisen näkemyksen mukaan arvo on yhtä kuin se summa, jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Arvo muodostuu siis kokonaistulojen, hinnan ja määrällisen myynnin pohjalta (Porter 1985, s.56). Tämä näkemys on kuitenkin melko kapea, eikä ota huomioon muita mahdollisia attribuutteja, kuten tuotteen/palvelun tuotemerkin arvoa. Asiakkaan kokemaan arvoon kiinnittää yhä enemmän huomiota etenkin yritysmarkkinoinnissa, jossa asiakkaan arvo-odotukset ovat nykyajan markkinointistrategioiden keskeisiä lähtökohtia (Ulaga 2001, s. 315). Tuotantoketjun jokaisen linkin tyytyväisyys vaikuttaa merkittävänä tekijänä kokonaisarvon muodostumiseen loppuasiakkaalle.

Tässä kappaleessa esitellään kaksi menetelmää, joilla arvonmuodostumista on kirjallisuudessa mallinnettu: Porterin arvoketju sekä Parolinin arvoverkko.

### **2.1 Arvoketju**

Porterin vuonna 1985 esittämä arvoketju on hyvin tunnettu, ellei tunnetuin tapa mallintaa yrityksen eri arvontuottovaiheita. Yrityksen toiminta jaetaan strategisesti tärkeisiin toimintoihin, jolloin pystytään paremmin analysoimaan kilpailuedun lähteitä, eli kustannusten vähentämismahdollisuuksia tai differointipotentiaalia (Porter 1985, s.56).

Yritykset koostuvat tyypillisesti seuraavasta toimintojen joukosta: tuotteen suunnittelu, valmistus, markkinointi, jakelu ja huoltopalvelut. Edellä mainitut järjestyvät peräkkäisinä prosesseina arvoketjuun, joka esitetään kuviossa 2. Liiketoimintayksiköiden arvoketjut eivät luonnollisestikaan ole täysin samanlaisia, vaan niissä voi olla eroja tuotteiden, asiakkaiden, maantieteellisten alueiden tai jakelukanavien osalta. Eroavaisuudet ovat keskeisiä kilpailuedun muodostumisen kannalta. (Porter 1985, s. 54)



Kuvio 2 Arvoketju (Porter 1985)

Arvoketjulla mallinnetaan yrityksessä muodostuvaa kokonaisarvoa. Tässä tarkastelussa kokonaisarvo koostuu *arvotoiminnoista* ja *katteesta* (Porter 1985, s.56). Arvotoiminnoilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritys valmistaa tietyn tuotteen tai palvelun ja saattaa sen loppuasiakkaan hyödynnettäväksi (Möller, Rajala & Svahn 2004, s.18). Katteella puolestaan tarkoitetaan kokonaisarvon ja arvoa tuottavien toimintojen välistä erotusta (Porter 1985, s.56). Arvotoiminnot ovat siis arvon muodostamisen rakennusaineena ja tuloksena onnistuneesta arvonluontiprosessista muodostuu yrityksen kannattavuutta mittaava kate. Tässä työssä ei kuitenkaan oteta kantaa rahallisen arvon muodostumiseen ketjun eri osissa, vaan arvotoimintoja tarkastellaan toimialan rakenteen muodostajina.

## 2.2 Arvotoiminnot

Porter erottelee arvoketjussa esitetyt arvotoiminnot kahteen laajaan kategoriaan: perus- ja tukitoimintoihin. Kuvion 2 alaosassa ovat varsinaisen tuotteen valmistamiseen, myymiseen, asiakkaalle toimittamiseen sekä jälkipalveluihin liittyvät perustoiminnot. Kuvassa yllä olevat tukitoiminnot tukevat perustoimintoja sekä toi-

siaan arvonmuodostamisprosessissa. Yrityksen yleisen infrastruktuurin (esimerkiksi tietohallinto) roolina on tukea koko arvoketjua, kun taas muut: henkilöstöresurssit, tekniset ratkaisut sekä ostetut tuotantopanokset voivat liittyä sekä koko ketjuun että myös erityisiin perustoimintoihin (Porter 1985, s.56).

### 2.2.1 Perustoiminnot

Kukin viidestä perustoimintoluokasta tulee hahmottaa erillisenä yrityksen kilpailuasemaan mahdollisesti vaikuttavana yksikkönään. Se, miten mikäkin toiminto tehdään, sekä toiminnon taloudellisuus määrittävät yrityksen kustannukset kilpailijoihin nähden (Porter 1985, s.56-57). Arvoketjujen vertailulla voidaan siis hahmottaa yrityksen kilpailuetua ja edelleen strategista suuntaa.

Jokainen perustoiminto voidaan lisäksi jakaa useisiin erillisiin osatoimintoihin, jotka osaltaan tukevat yrityksen strategiaa. Valmistusprosessissa ensimmäisenä on *tulologistiikka*, joka sisältää tuotantopanosten vastaanottoon, varastointiin ja levittämiseen liittyvät toiminnot. *Operaatiot* puolestaan viittaavat tuotantopanosten lopulliseksi tuotteeksi muuttamiseen liittyviin toimintoihin. *Lähtölogistiikalla* tarkoitetaan tuotteiden keräämiseen, varastointiin ja fyysiseen jakeluun asiakkaille liittyviä toimintoja ja *myynnillä ja markkinoinnilla* puolestaan viitataan asiakkaan ostokiinnostuksen herättämiseen sekä ostamisen mahdollistamiseen liittyviin toimintoihin. Viimeisenä *huolto* pitää sisällään tuotteen arvoa kohottavat myynnin jälkeiset palvelut, kuten asennuksen, erilaiset korjaukset, koulutukset sekä varaosien toimituksen. (Porter 1985, s.58)

On aiheellista pohtia arvoketjun perustoimintojen järjestystä toimialaerot huomioiden. Myynti ja markkinointi on tänä päivänä käytännössä useilla toimialoilla ennen lähtölogistiikkaa tai jo ennen operaatioita. Nykypäivän liiketoiminnassa asiakkaan rooli on arvontuottoprosessissa paljon aktiivisempi. Tuotteet voidaan kustomoida tietyn asiakkaan tarpeisiin, siten että myyntitapahtuma edeltää valmistusprosessia, joten asiakkaalla on tällöin mahdollisuus vaikuttaa tuotantoon omine erityisistoinnein. Tästä hyvänä esimerkkinä on laivanrakennusteollisuus. Eri perustoiminnot painottuvat toimialasta riippuen. Musiikkiteollisuudessa kyse on

pitkälti artistin edustaman tyyliuunnan sekä mielikuvien markkinoinnista (Suntola, 2006). Myynti ja markkinointi nousevat siis esiin erittäin keskeisinä toimintoina.

### 2.2.2 Tukitoiminnot

Tukitoimintoja suoritetaan perustoimintojen rinnalla itsenäisinä, yrityksen koko toimintaa tukevinä, tai vaihtoehtoisesti yhteen tai useampaan perustoimintoon liittyen.

- *Yrityksen infrastruktuuri* koostuu useista eri toiminnoista, jotka vaikuttavat koko arvoketjun sujuvuuteen. Yleisjohto, suunnittelu, rahoitus, kirjanpito, suhteet virallisiin tahoihin ja tietohallinto ovat esimerkkejä näistä keskeisistä yleisistä toiminnoista.
- *Henkilöstöressurssien hallinta* käsittää henkilökunnan rekrytoinnin, kouluttamisen, kehittämisen ja koordinoinnin. Henkilöstöressurssien hallinta voi liittyä sekä yksittäiseen perus- tai tukitoimintoon tai koko arvoketjuun. Esimerkkeinä suunnittelijoiden palkkaaminen tietylle osastolle tai laajempi yrityssaneeraus.
- Jokaiseen arvotoimintoon liittyy jonkinlainen tekniikka, oli tämä tietotaito, menettelytavat tai prosessitekniikka. *Tekniikan kehittäminen* mielletään tässä yhteydessä yleisesti tuotteen tai prosessin parantamisena.
- *Hankinnalla* viitataan tässä tuotantopanosten, kuten raaka-aineet ja tarvikkeet ostamiseen. Hankintaan sisällytetään myös sellaiset omaisuuserät, kuten rakennukset, koneet ja toimistokalusto. Hankinta levittäytyy koko arvoketjuun. Esimerkiksi infrastruktuuria varten hankitaan usein tietohallinnan palveluita. Uusien sovellusten testauspalvelut ovat tekniikan kehittämisen kannalta olennaisia ostettavia tuotantopanoksia. (Porter, 1985, s.58-62)

Arvotoiminto käsitteenä ei ole täysin yksiselitteinen. Yksittäinen toiminto voi käsittää useita osia. Esimerkiksi valmistukseen liittyy valmistusprosessien suunnittelu sekä tukitoimintona työntekijöiden kouluttaminen, jotka voidaan toisaalta toteuttaa myös yrityksen ulkopuolisten tahojen avulla. Arvotoiminnon määritte-

lyyn ei siis välttämättä ole subjektiivista näkökantaa. Jarillo esittää arvotoiminnon määrittelyn helpottamiseksi seuraavia kriteerejä: Ensinnäkin toiminnon tulee erottua toimintojen joukosta itsenäisenä yksikkönä, tarkoittaen että yksi yritys voi itsenäisesti tehdä tätä toimintoa liittäen sen osaksi arvokokonaisuutta. (Jarillo 1993, s.26) Yrityksessä on potentiaalia tähän, jos se pystyy tekemään jotain ainutlaatuista tai saman halvemmilla kustannuksilla kuin kilpailijat ja toiminta on vakaalla pohjalla (Jarillo 1993, s.30). Joskus itsenäiset arvotoiminnot voivat olla upotettuina laajempaan toimintoon. Esimerkkinä yllä mainittu valmistus, joka vaatii erityiskoulutusta. Tämä toiminto voidaan nähdä myös itsenäisenä jos sen tarjoaa ulkoinen taho. Toisena esimerkkinä mainitaan yrityksen tiedonhallintapalvelut, jotka yhä useammin tilataan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Uutta liiketoimintaa syntyykin helposti juuri ydintoiminnoista irrotettavissa olevien osatoimintojen ympärille. (Jarillo 1993, s.26)

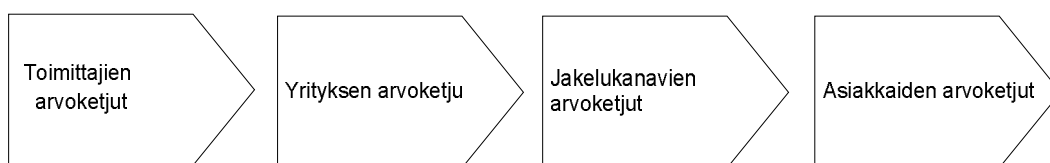
Toisena kriteerinä Jarillo esittää, että arvotoiminnon on oltava strategisesti relevantti toiminto koko arvontuottoprosessille. Toiminto vaikuttaa prosessiin joko merkittävänä arvonnäkökulmana tai toinen vaihtoehto on, että arvotoiminto on ominaisuuksiltaan vartenotettavan kilpailuedun lähde. (Jarillo 1993, s.26)

Porterin arvoketjumallin kritiikkinä todetaan, että arvomuodostuminen tapahtuu siinä yksittäisen yrityksen sisällä. Oletuksena on, että yritys on vertikaalisesti integroitunut vastaten itse jokaisesta tuotteen/palvelun arvotoiminnosta. Kuitenkin nykyisessä liiketoimintaympäristössä ulkoistaminen ja keskittyminen omiin ydin-kyvykkyyksiin on poistanut useita arvotoimintoja yritysten sisältä siirtäen ne yritysten yhteistyökumppaneille. Tämä kehitys luo pohjan verkottuneelle liiketoiminnalle. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan yritystä arvojärjestelmässä eli osana laajempaa arvoketjujen joukkoa.

### **2.3 Arvojärjestelmä**

Seuraavassa tarkastelua jatketaan yllä määritellystä arvoketjusta laajemmin arvojärjestelmään, jossa yrityksen arvoketju nivoutuu osaksi kattavampaa toimintojen joukkoa (kuviot 3). Porterin näkemyksen mukaan toimittajat tuottavat ja toimittavat

vat omien arvoketjunsä avulla tuotantopanoksen yritykselle, joka omaa arvoketjuaan hyödyntäen siirtää hyödykkeen edelleen jakelukanavien kautta osaksi asiakkaan arvoketjua. Sekä toimittajat, että jakelijat vaikuttavat yrityksen menestykseen muutenkin kuin vain tuotetta siirtäen. Laadun tulee säilyä arvojärjestelmän jokaisessa linkissä, jotta asiakkaan kokemus arvo ei laske. (Porter 1985, s.52) Asiakkaan arvon kokemista tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 2.3.2.



Kuvio 3 Arvoketjujatkumo (Porter 1985)

Yllä kuvattu Porterin käsitys arvoketjusta ja -järjestelmästä ei ole paras mahdollinen malli nykyisen liiketoimintaympäristön tarkasteluun, vaikka se hyvän perustason analyysimallin tarjoaakin. Verkostotutkijoista muun muassa Parolini (1999, s. 70) kritisoi Porterin mallia liian rajoittuneeksi. Liiketoiminnan tuotoksena syntyvä arvo ei ketjutu lineaarisesti vaan se muotoutuu alati muuttuvassa avoimessa verkostossa (Tapscott ja Caston 1993; Parolini 1999, s.41).

Parolini esittääkin kattavampana näkökulmana arvontuottamisjärjestelmän, jossa tarkastelun kohteena on toimijoiden sijasta tekeminen (Parolini 1999, s.60). Porterin esittämä arvojärjestelmä koostuu useista peräkkäisistä eri toimijoiden arvoketjuista. Parolinin näkökulmassa arvontuottamisjärjestelmä sijoittuu epälineaariseen arvoverkkoon (Value net), jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.4. Selkeyden vuoksi tästä eteenpäin käytetään yhtä termiä ”arvojärjestelmä” viitattaessa yllä mainittuun arvontuottamisjärjestelmään.

Möller, Rajala ja Svahn (2004, s.29) määrittelevät arvojärjestelmän muodostuvaksi ”niistä arvotoiminnoista ja niitä hallitsevista yrityksistä, joita tarvitaan tarjooman kehittämiseen, tuottamiseen ja markkinointiin loppuasiakkaalle”. Arvojärjes-

telmä toimii eri tarkoitusta varten muodostettavien arvoverkkojen perustana. Nykyisessä muutoksille herkässä kilpailuympäristössä strategiaa ei voida hahmottaa asettelemalla ennalta määritellyjä toimintoja arvoketjun eri kohtiin. Menestyvät yritykset eivät huomioi strategiatyössään ainoastaan omaa yritystään tai toimialaansa vaan koko arvojärjestelmän, joka sisältää usein hyvin erilaisia taloudellisia toimijoita (toimittajia, partnereita, asiakkaita, järjestöjä jne.) (Parolini 1999, s. 62). Jokainen järjestelmän tarjoama koostuu joukosta tiettyjä arvotoimenpiteitä sekä näitä toteuttavia yrityksiä tai muita toimijoita (Möller et al. 2004, s.33). Tarjoomalla tarkoitetaan itse tuotetta, sen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen liittyviä palveluita ja/tai järjestelmiä, sitä tukevia teknologioita sekä yrityksen mainetta (Möller et al. 2004, s.19, Kothandaraman & Wilson 2001 s. 380)

### **2.3.1 Arvojärjestelmän keskeiset ominaisuudet**

Parolinin (1999, s. 62-66) mukaan arvojärjestelmää voidaan luonnehtia seuraavalla tavalla: Arvojärjestelmä on toimintojen joukko, joka tuottaa arvoa asiakkaalle. Tuotteen asiakkaalle tuoma arvo koostuu laajasta toimintoryppästä. Esimerkiksi PC:n tuotannossa vaiheita ovat: mikroprosessorien tuotekehitys ja valmistus; muistin, kovalevyn ja muiden elektronisten komponenttien valmistus, tietokoneen kokoonpano; grafiikan suunnittelu, käyttöjärjestelmän kehitys sekä viimeistelevä asennus ja käyttöön opastus.

Toiminnot tapahtuvat henkilöstön sekä aineellisten ja aineettomien resurssien avulla. Tietyn toiminnan ja siihen tarvittavien resurssien ominaisuudet määrittelevät sen rakenteellisen houkuttelevuuden, mikä vaikuttaa muun muassa toiminnon kustannusrakenteeseen, rahoitustarpeeseen ja henkilöstöltä vaadittuihin taitoihin. Edelleen PC:tä esimerkkinä käyttäen, henkilökunta vaikuttaa paljon siihen, mikä valmistajan tuotteen asiakas valitsee. Valmistusmenetelmät ja aineeton tietotaito puolestaan vaikuttavat valmistettavan tuotteen laatuun. (Parolini 1999, s. 62-66)

Toiminnot linkittyvät toisiinsa materiaali-, informaatio-, raha- ja vaikutussuhteiden avulla. Kaikki tapahtumat ovat enemmän tai vähemmän linkittyneitä toisiinsa sekä osittain yhtäaikaista. Informaatiovirtojen merkitys on keskeinen. Toiminnos-

ta riippuen tulee eri osapuolien olla ajan tasalla siitä, mitä kunkin arvotoiminnon kohdalla tapahtuu. Esimerkiksi yritysten välisessä tuotekehitysprojektissa on tärkeää, että yhteistyösuhde on mahdollisimman vastavuoroinen. (Parolini 1999, s. 62-66)

Arvojärjestelmät saattavat sisältää myös kulutustoimintoja tarkoittaen, että asiakkaan toiminta vaikuttaa koetun arvon määrään. Koettu tuotteen arvo on riippuvainen siitä, miten tehokkaasti asiakas hyödyntää kulutuksessaan tuotteen potentiaalia. Esimerkkinä matkapuhelimet, jotka nykyään sisältävät perustoimintojen (puhelut ja tekstiviestit) lisäksi paljon erilaisia arvoa lisääviä toimintoja. Asiakas ei välttämättä heti osaa käyttää kaikkia hienoja lisäpalveluita, ja opetteleminen vaatii ylimääräistä vaivannäköä. Kuluttaja voi siis olla osana arvojärjestelmää opettelemalla lisäpalvelujen käytön ja kohottamalla näin tuotteen arvoa omasta näkökulmastaan. Toisaalta asiakas voi myös olla tyytyväinen yksinkertaisempaan käyttöön (jotkut ihmiset eivät tarvitse kännykkää kuin soittamiseen). Tällöin asiakas voi tyytyä myös halvempaan malliin, jolloin kokonaisarvo on asiakkaan kannalta kohdallaan, vaikka tuote ei sisältäisikään niin paljon erilaisia toimintoja. (Parolini 1999, s. 62-66)

Loppukäyttäjät eivät ainoastaan vastaanota ja kuluta luotua arvoa, mutta voivat myös osallistua arvontuottotoimintoihin. Tyypillinen esimerkki tällaisesta arvontuottamisen organisoinnista on huonekalujätti Ikea, jossa tuotteen kuljetus ja kokoonpano on ulkoistettu asiakkaalle. (Parolini 1999, s. 62-66)

Arvotoimintoja hallitaan, joko markkina-, hierarkia- tai verkostotasolla. Ensimmäisessä tapauksessa esimerkiksi toimittajan valinta tapahtuu puhtaasti halvimman tarjouksen perusteella ilman, että yrityksellä olisi erityistä toimittajasuhdetta. Hierarkian (myös vertikaalinen integraatio) tapauksessa yritys itse vastaa useammasta arvotoiminnosta. Jälkimmäisessä tapauksessa on kyse eritarkoituksiin muodostetuista yritysten välisistä yhteistyösuhteista sekä näiden pohjalta hahmottuvasta yritysverkostosta. (Parolini 1999, s. 62-66)

Monet erilaiset taloudelliset toimijat (yritykset, julkiset tahot, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, perheet) voivat osallistua arvojärjestelmään ottamalla

vastuun yhdestä tai useammasta toiminnosta. Järjestelmä on neutraali suhteessa eri toimijoiden välisten suhteiden muodostumiseen eli arvon muodostuksen kannalta ei ole väliä minkälainen suhdekokoonpano on kyseessä. Taloudellinen toimija voi olla osallisena yhdessä tai useammassa arvojärjestelmässä. (Parolini 1999, s. 62-66)

Yllä määriteltiin kolme toimintojen hallintatasoa: vertikaalinen integraatio, markkinat ja verkostot. Vertikaalinen integraatio oli vielä 1990-luvulle tultaessa niin kutsuttu dominoiva organisaatiomuoto suurimmalla osalla toimialoja (Jarillo 1993, s.13). Etuina mainitaan usein kontrollin (sekä myös kilpailuedun) säilyminen kaikkien toimintojen kohdalla sekä alenevat vaihdantakustannukset, jotka aiheutuvat monien eri toimijoiden kanssa asioimisesta. Toisaalta haittapuolina esiintyvät muun muassa ison organisaation byrokraattisuus ja joustamattomuus sekä tehottomampi tuotanto ja korkeammat tuotantokustannukset kuin ydinkyvyyksiinsä keskittyvillä alihankkijoilla (Jarillo 1993, s. 57-61).

Markkinapainotteiset yritykset puolestaan pyrkivät olemaan tekemisissä useiden eri toimittajien ja asiakkaiden kanssa välttääkseen yhteen tai vain muutamaaan toimijaan sitoutumisesta aiheutuvaa riskiä (Jarillo 1993, s.15). Tämän taktiikan eduksi luetaan usein muun muassa yrityksen parempi keskittyminen ydinsaamiensa ja näin ollen tehokkuuden kasvu. Lisäksi, kun vastuu ja päätäntävalta muista arvotoiminnoista siirretään sopimusvalmistajille nämä myös sitoutuvat prosessiin paremmin. Negatiivisina puolina markkinasuuntautuneessa strategiassa puolestaan voidaan nähdä tietynlainen epävarmuus, kun ollaan tekemisissä useiden erilaisten toimijoiden (ja mahdollisten kilpakumppanien) kanssa. Toimintojen koordinoinnista aiheutuu usein myös korkeampia kustannuksia kuin vertikaalisen integraation kohdalla (Jarillo 1993, s.94). Amerikkalainen urheiluvälinevalmistaja Nike on hyvä esimerkki markkinasuuntautuneesta toimintojen organisoinnista. Yritys on ulkoistanut varsinaisen tuotteiden valmistamisen lukuisille sopimusvalmistajille. Organisaatio keskittyy superbrändin asemaan nousseen tuotekuvansa vahvistamiseen ja tuotteiden tehokkaaseen markkinointiin.

Mainituista hallintatasoista viimeinen, verkostot, nousee esiin kahden edellisen organisaatiomallin yhdistävänä toimintamuotona ja on tässä työssä tarkemman tarkastelun kohteena.

### **2.3.2 Arvon kokeminen**

Arvon havainnoimisesta voidaan erottaa kaksi eri näkökulmaa: arvon saaja ja arvon tuottaja, eli asiakas ja yritys. Asiakkaan tapauksessa arvontuotto-odotukset kohdistuvat koko arvoverkkoon, eivät sen tiettyyn osaan. Möller et al. (2004, s. 29) määrittelevät verkon tuottaman arvon seuraavasti: ”Verkon tuottamalla arvolla tarkoitetaan sen tarjoaman arvoa asiakkaalle. Asiakkaat siis arvottavat verkkojen tarjoamia oman valinta- ja kulutuskäyttäytymisensä kautta. Pelkistetyimmillään tämä arvo ilmenee asiakkaiden maksamissa hinnoissa.”

Asiakkaan kannalta tärkeää on ainoastaan kokonaisuus. Epäsujuvassa ostotilanteessa ei ole merkitystä sillä, jos jokin tuotteen myyjätahosta riippumaton verkon linkki on suoriutunut alle odotusten, vaikka itse myyjän ja valmistajan toiminnassa ei virheitä olisikaan havaittu. Kothandaraman & Wilsonin (2001 s.380) mukaan asiakkaan havaintoon arvosta vaikuttaa yrityksen tarjoama kokonaisuudessaan. Asiakas arvottaa tarjoaman tuomia hyötyjä suhteessa kilpaileviin tarjoomiin hintalaatu -suhteen avulla. Arvoverkon on varmistettava, että sen jokainen linkki toimii loppuasiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi. Usein on nykyään niin, että itse tuote ei pelkästään riitä arvon tuojaksi vaan erilaiset liitännäistuotteet/palvelut vaikuttavat olennaisina kokonaisarvon muodostumiseen. (Parolini 1999, s. 107). Hyvänä esimerkkinä tästä ovat tietokoneohjelmistot, jotka vasta laitteistoon asennettuina muodostavat tuotteesta toimivan kokonaisuuden.

Toisin kuin asiakkaan tapauksessa, yrityksen havainnoima kokonaisarvo riippuu nimenomaan eri toimintojen kyvystä tuottaa arvoa. Yrityksen näkökulmasta arvolla viitataan arvotoimintojen tuottamaan kannattavuuteen. Arvo ei jakaudu tasaisesti eri toimintojen kesken vaan tietyt arvotoiminnot painottuvat muita tuotoisampina riippuen toiminnon merkityksestä asiakkaalle. Jos esimerkiksi kannettava tietokone myy hyvin, koska siinä on erityisen pitkäkestoinen akku, kohdistuu

suurin arvo akkujen valmistajalle, koska akkuvalmistaja pääsee hyötymään tuotannon mittakaavaeduista. (Jarillo 1993, s.39) Toimintoketjun osien yhdistäminen ja arvon tuotannon optimoiminen edellyttääkin yrityksiltä sujuvaa koordinoitua (Jarillo 1993, s.42).

Yrityksen on arvojärjestelmän osana siis kiinnitettävä huomiota koko järjestelmän sujuvuuteen, ei vain omaan osaansa siinä. Esimerkiksi mahdollisten pullonkaulojen huomaaminen edellyttää tarkastelun laajentamista yli oman tyypillisen toimintaympäristön. Järjestelmässä saattaa ilmetä jokin epätoimiva linkki, joka välttämättä ei edes suoranaisesti liity tarkastelukohteena olevaan yritykseen (Parolini, 1999, s.77). Esimerkkinä tästä taannoinen satamatyöntekijöiden lakko, jonka vuoksi useat tavaran kuljetukset myöhästyivät ja näin ollen jakelukanavat aiheuttivat asiakkaille tilapäisen arvonvähennyksen. Toimijoiden on kyettävä hahmottamaan oma roolinsa arvontuottamisjärjestelmässä ja pyrittävä omalta osaltaan vaikuttamaan toimivan kokonaisuuden luomiseen asiakkaan näkökulmasta.

## **2.4 Arvojärjestelmän mallinnus**

Edellisissä kappaleissa käsiteltiin arvoketjua sekä useasta peräkkäisestä ketjusta koostuvaa arvojärjestelmää, joiden pohjalta päädyttiin tarkastelemaan nykykäsitelmiin paremmin soveltuvaa epälineaarista arvojärjestelmää.

Porterin näkökulma arvojärjestelmiin on varsin toimijakeskeinen. Arvon muodostaminen etenee lineaarisesti eri toimijoiden yhteen sovitetuissa arvoketjuissa. Tässä arvotarkastelussa tulkitsijana pidetään arvoketjun yritystä, kun huomion pitäisi kohdistua ennemminkin siihen, miten loppuasiakas kokee arvontuotannon (Parolini 1999, s. 70). Parolinin näkemyksessä keskiössä ovat toimijoiden sijaan toiminnot. Arvojärjestelmä koostuu eri tavoin järjestyvistä arvotoiminnoista, jotka osallistuvat tuotteen tai palvelun arvon muodostamiseen. Arvojärjestelmän pohjalta hahmottuvat järjestelmän sisältämien toimintojen toteuttajien, eli eri yritysten, suhteista ja sitoumuksista koostuvat arverkot.

Parolinin mukaan arvoverkon mallintamisen tarkoituksena on hahmottaa sitä kokonaista arvojärjestelmää, jossa yritykset toimivat; verkon toimijoiden tekemiä strategisia päätöksiä sekä mahdollisuuksia päätöksentekoon; niitä toimintoja, mitkä haltuun saamalla yritys on johtavassa ansainta-asemassa; järjestelmän pullonkauloja; innovaatiopotentiaalia ja asiakkaiden roolia ja osallistumista arvonluontiprosessiin. (Parolini 1999, s. 68-69)

Yritysten on pyrittävä hahmottamaan ympäristöä laaja-alaisesti eikä vain omiin arvotoimintoihin keskittyen. Kilpailustrategian määrittämisessä on tärkeää kohdistaa tarkastelu koko arvojärjestelmään ja -verkkoon ja siksi pyrkii analysoimaan toimintoja loppuasiakkaan näkökulmasta, jolloin saadaan tietoa todellisista arvonlähteistä eli siitä, mitä arvojärjestelmän toimintoja asiakas erityisesti arvostaa. (Parolini 1999, s. 68-69) Yllä esitetystä tarkastelusta arviointi kohdistetaan siis joukkoon loppuasiakkaalle tietyn arvon muodostavia taloudellisia toimintoja, joita arvotetaan niiden sisältämän arvonlisäyksen eikä toiminnon suorittajan mukaan. Olennaista ei ole se, kuka tekee, vaan se, mitä tehdään.

#### **2.4.1 Arvojärjestelmän tuotantotoiminnot**

Edellä esitettiin Porterin arvoketjumallin yhteydessä perustoimintojen ja tukitoimintojen käsitteet. Koska arvoverkkomallissa tarkastelun alla on vertikaalisesti integroituneen yrityksen sijaan kokonaisen yritysverkon toiminta, on Porterin mallista poiketen myös toiminnot jaettu yksittäisestä yrityksestä riippumattomasti, siten että ne kuvaavat koko verkon arvontuottotoimintoja (Taulukko 1).

Taulukko 1 Arvontuottotoimintojen jaottelu arvojärjestelmässä (Parolini 1999)

<b>Perustoiminnot</b>	Operaatiot
	Kuljetus
	Varastointi
	Asiakaspalvelu (ennen ja jälkeen ostota- pahtuman)
	Muut lisäpalvelut
<b>Tukitoiminnot</b>	Tuote- ja prosessikehitys
	Informaatiojärjestelmät: hallinta ja kehitys
	Tietokantojen hallinta ja kehitys
	Hankintojen suunnittelu
	Markkinointi
	Henkilöstön johtaminen
	Yleiset, infrastruktuuriin liittyvät asiat
<b>Transaktioiden hallinta</b>	Ostot
	Myynti
	Osto/myynti sopimukset

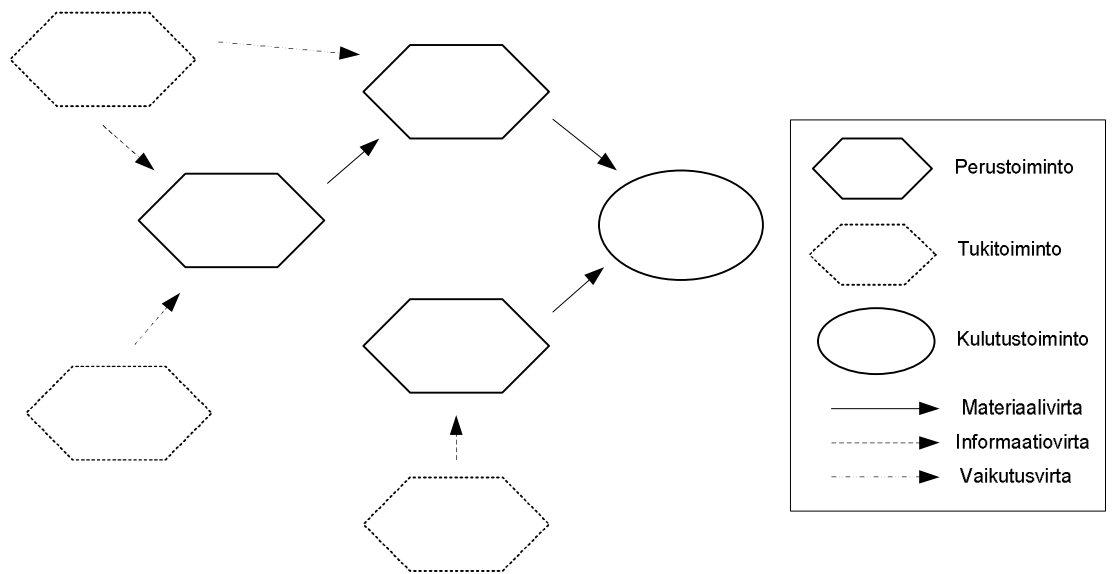
Perustoimintoihin sisältyvät tuotteen/palvelun valmistustoiminnot sekä tuotanto-  
prosessiin liittyvä logistiikka. Lisäksi mukaan luetaan asiakaspalvelu sekä muut  
tuotteen käyttöön liittyvät liitännäispalvelut. Kuten Porterin mallissa esitetään,  
pyritään tukitoimintojen avulla tehostamaan muita toimintoja ilman, että suoraan  
vaikutetaan tuotteiden/palvelujen fyysiseen tuotantoon. Mukaan luetaan toimin-  
nan eri rakenteiden, kuten tietojärjestelmien kehitys ja ylläpito, tuotteiden ja pro-  
sessien kehitys mukaan lukien hankinnat, henkilöstöjohtaminen sekä markkinoin-  
ti, joka tässä jaottelussa on irrotettu perustoimintojen joukosta osaksi tukitoimin-  
toja (Parolini 1999, s. 91). Markkinoinnin asettelu on kuitenkin jossain määrin  
riippuvainen tuotteen olemuksesta. Esimerkiksi isojen teollisten projektien koh-  
dalla markkinointia voidaan hyvin pitää myös perustoimintona.

Parolini (1999, s. 100) erottaa kolmantena kategoriana transaktioiden hallinnan, joka pitää sisällään osto- ja myyntitapahtumien hallinnan sekä sopimusten laadinnan. Porterin mallissa nämä ovat osa perustoimintoja. Toimintoja ei tässä työssä ole oleellista analysoida siten, että tällä kategorialla olisi merkitystä, vaan nämä toiminnot voidaan säilyttää osana perustoimintoja.

Keskeinen ero perus- ja tukitoimintojen välillä on, että ensin mainittuja tulee suorittaa joka kerta, kun halutaan lisäyksikkö tuotetta. Tukitoiminnot puolestaan ovat jossain määrin riippumattomampia tuotannon volyyymista. Tukitoimintojen rooli on nykyään yhä merkittävämpi, koska kilpailuetua tavoitellaan perustoimintojen tehokkuuden parantamisella. Varsinainen tuotanto kuluttaa yhä vähemmän resursseja. Tehokkaan prosessisuunnittelun avulla voidaan tuotannossa saavuttaa merkittäviä volyymietuja (Parolini 1999, s. 96). Tuotekehityksen merkitys on keskeinen etenkin tietointensiivisillä aloilla, joilla suunnittelutyö on varsinaisen tuotteen valmistusta ja monistamista monin verroin kalliimpaa. Musiikkiteollisuus on hyvä esimerkki tukitoimintojen tärkeydestä. Ala on hyvin projektiluontoista, jolloin jokainen uusi musiikkiprojekti, oli tämä sitten levy tai konserttikiertue tarvitsee ympärilleen sekä tuotanto että tukitoimintoja.

#### **2.4.2 Arvoverkkomalli**

Kuvion 4 mallissa toiminnot esitetään luonteensa mukaan erilaisina kuvioina. Toimintoja yhdistetään toisiinsa kaarilla, jotka symboloivat toimintojen välisiä informaatio-, materiaali- ja vaikutusvirtoja.



Kuvio 4 Arvoverkkomalli (Parolini 1999)

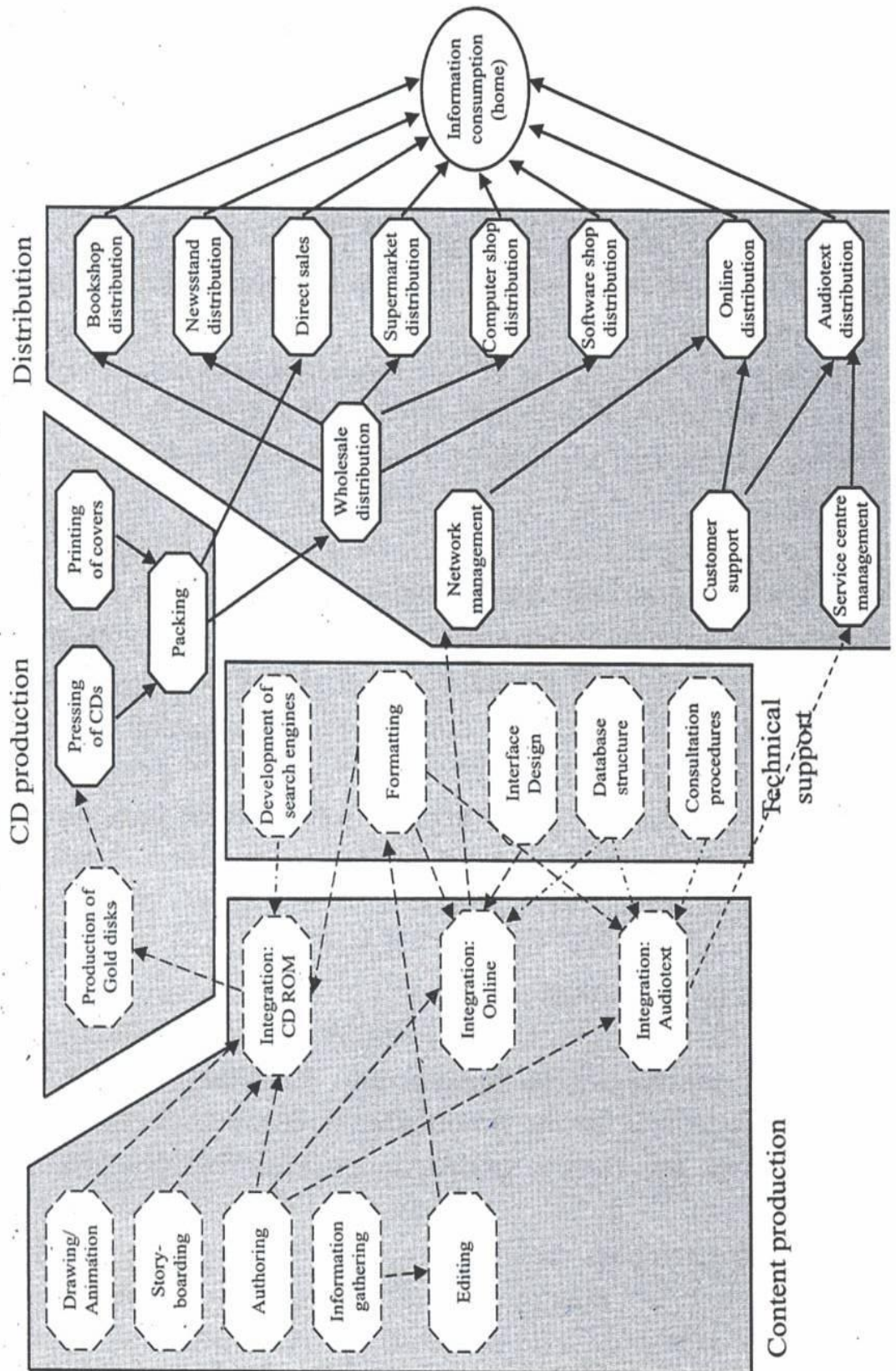
Kuvioita voidaan mallissa esittää lukematon määrä, riippuen ryhmittelyperiaatteesta ja mallin syvyydestä. Keskinäinen riippuvuus voi olla esimerkiksi tekninen tai taloudellinen. Tietty prosessi voi sisältää teknisesti erilaisia osaprosesseja, mutta kustannuslaskelmissa se mielletään yhdeksi. Malliin mukaan otettavien kuvioiden valinta riippuu analyysoijan subjektiivisista näkemyksistä, mutta seuraavat peruseriaatteet on hyvä ottaa huomioon. Kuvattujen toimintojen on oltava riittävästi eroteltuja, jotta toimintojen välisistä suhteista voidaan tehdä tarpeeksi syvällisiä strategisia päätelmiä. Toisaalta toimintojen on oltava tarpeeksi tiiviisti ryhmiteltyjä, että malli ei ole turhan monimutkainen, jolloin sen hyödynnettävyys kärsii. (Parolini 1999, s.83).

Toimijoiden väliset informaatiovirratt, niiden taajuus ja sisällön laajuus, määrittävät toimijoiden sekä toimialojen keskinäisiä suhteita ja rajoja, materiaalivirtoja sekä miten koko arvojärjestelmä parhaiten arvoverkoksi järjestyy. (Parolini 1999, s.24-25). Malliin voidaan sisällyttää informaatio-, materiaali- ja vaikutusvirtoja sen mukaan, minkälaisia asioita analyysillä halutaan selvittää. Eli, jos jokin virta ei ole olennainen analyysin kannalta se voidaan jättää merkitsemättä (Parolini 1999, s. 85). Näin ollen mallista ei tule liian monimutkainen.

Kulutustoiminnot ovat mallin kärjessä arvontuottotoimintojen vastaanottajana. Kyseessä on melko monimuotoinen käsite, sillä tuotteesta riippuen samalla tuotteella voi olla monia kuluttajia ja kulutustapoja. Musiikkiteollisuus on tästä hyvä esimerkki. Musiikkituote voidaan jaella monia eri jakelukanavia pitkin ja esittää erilaisissa käyttötarkoituksissa. Kuluttaja voi olla myös osittain osallisena arvontuontiprosessissa.

Viral marketing on internetmarkkinoinnissa usein käytetty sosiaalista verkottumista hyödyntävä tekniikka (Wilson 2005) Musiikki on yleinen keskustelunaihe, joten tieto uusista hyvistä kappaleista ja artisteista leviää helposti erilaisilla musiikkifoorumeilla. Tätä tekniikkaa onkin hyvä hyödyntää musiikkituotteiden markkinoinnissa. Näin faneja, nykyisiä ja potentiaalisia, voidaan valjastaa osaksi arvojärjestelmää. Toinen sopiva esimerkki ovat vapaaehtoisista faneista muodostettavat niin sanotut street teamit, jotka mainostavat artistia fanituotteita ja muita etuja vastaan.

Kuviossa 5 on esitetty esimerkkinä arvoverkoksi mallinnettu sähköisen julkaisemisen arvojärjestelmä. Julkaisukanavia ovat tässä CD-ROM, online sekä audio-teksti. Toiminnot on ryhmitelty sisällöntuotantoon, tekniseen tukeen, CD-ROMin valmistukseen ja jakeluun. Tämä verkko kokoaa yhteen toimijoita eri aloilta, kuten ohjelmistotuotannosta, tietoliikennepalveluista sekä tallenteen valmistuksesta. Koska kyseessä on julkaisun näkökulmasta laadittu mallinnus, esitetään mallissa perustoimintoina julkaisun valmistus- sekä jakelutoiminnot. Muut toiminnot, kuten tekninen tuki sekä myös sisällöntuotanto määritellään tukitoiminnoiksi. Näkökulman valinta on siis melko subjektiivinen asia. Yhtä hyvin tässä mallissa olisi voitu kuvata sähköisen julkaisun sisällöntuotannon arvojärjestelmä, siten että sisällöntuottotoiminnot olisivat perustoimintoina.



Kuvio 5 Sähköisen julkaisemisen arvojärjestelmä (Parolini 1999)

### **3 VERKOSTO TOIMIALAN ORGANISOINTIMALLINA**

Edellä käsiteltiin seuraavia tapoja jäsentää organisaatiota: markkina-ohjautuva, hierarkkinen ja verkosto-ohjautuva. Vertikaalinen integraatio sitoo toimijat yhden organisaation alle, kun taas markkinaohjautuva yritys valitsee itsenäisesti toimivat toimittajansa vapaasti markkinoilta. Nämä kaksi toimintatapaa edustavat kahta äärilaitaa. Vertikaalisessa integraatiossa osatoiminnot muodostavat kiinteän osan yrityksen tuotannosta, jolloin se ei ole välttämättä tehokkaimmillaan, mutta epävarmuus vähenee. Sopimusvalmistuksessa yritys ulkoistaa ydinkyvykkyksiensä ulkopuolelle jäävät toiminnot itsenäisille toimittajille, jolloin tehokkuus paranee, mutta toimintojen heikentyneestä hallittavuudesta johtuva epävarmuus lisääntyy. Ratkaistavana onkin, miten optimoida toiminnot siten, että saavutettaisiin mahdollisimman toimiva arvontuotantoprosessi mahdollisimman vähäisillä kustannuksilla. Useat alan asiantuntijat, Jarillo (1993, s. 14) mukaan lukien, pitävät ratkaisuna yritysverkostoa, jossa sekä vertikaalisen integraation korkeammat tuotantokustannukset että sopimusvalmistuksesta aiheutuvat koordinaatiokustannukset alenevat.

Verkostoajattelussa on karkeasti ajatellen kysymys edellä mainittujen mallien yhdistämisestä. Itsenäiset toimijat sitoutetaan osaksi organisaation toimijaverkostoa panostamalla pitkäntähtäimen tavoitteelliseen yhteistyöhön ja luottamuksellisen suhteen rakentamiseen osapuolten välille. Toimijat voivat näin ollen turvata kilpailuetunsa verkoston sisällä ja kilpailu siirtyy yritysten välisestä eri yritysverkostojen väliseksi. (Jarillo 1993, s. 149)

#### **3.1 Verkostot ja verkot**

Verkostoja ja verkostoitumista liiketaloudessa on tutkittu jo muutaman vuosikymmenen ajan. Taloudelliset, teknologiset ja yhteiskunnalliset muutokset ovat kiihdyttäneet liiketoimintaympäristöjen muutostaitia ja näin ollen on verkostotutkimuksessa vaikea rajata kovin tarkkaa paradigmaa. Yhtenäisiä käsitteitä ei ole, vaan verkostoja lähestytään alan kirjallisuudessa monin eri termein. Puhutaan

muun muassa liiketoimintaverkoista (Möller et al., 2004), arvoverkoista (Parolini, 1999), strategisista verkostoista (Jarillo, 1993) sekä mikro- ja makroverkostoista (Reed, Heppard & Corbett, 2004).

Eri termit viittaavat kuitenkin samankaltaiseen ilmiöön: joukko jollain tapaa taloudellisesti yhteen liittyviä toimijoita hallitsee prosesseja, jotka muokkaavat resursseista valmiita tuotteita ja palveluita loppukäyttäjien kulutettaviksi (Easton 1992: Axelsson & Easton 1992, s.3). Easton korostaa määritelmässään, että toimijoiden väliset suhteet ovat verkoston olemassaolon edellytys. Jarillo (1992, s.6) tarkastelee verkostoa yrityksen strategian näkökulmasta. Hänen mukaansa strategisessa verkostossa yksi yritys on keskeisessä kontrolloivassa roolissa vastaten hyödykkeiden ja informaation kulusta eri toimijoiden välillä siten, että asiakas saa täsmälleen sitä, mitä on tilannut. Casson (1997, s. 812) puolestaan tuo tarkasteluun sosiaalisen näkökulman. Hänen mukaansa verkosto koostuu luottamukseen perustuvista suhteista, joiden linkittyminen toisiinsa, välittömästi tai välillisesti, muodostaa sosiaalisen ryhmän.

Möller et al. esittävät kaksi eri verkostoitumisen tasoa, yrityksen ja tämän yhteistyökumppaneiden muodostaman verkon sekä laajemman toimialatason verkoston. Verkko on ”tietyn yritys- tai organisaatiojoukon muodostama verkkoorganisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä(t), joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikasta (Möller et al. 2004, s.10).” Verkkoon viitataan myös usein kirjallisuudessa käsitteillä mikroverkosto, liiketoimintaverkko, strateginen verkko sekä arvoverkko.

Verkosto puolestaan on ”Yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton (Möller et al. 2004, s.10).” Verkostoon viitataan kirjallisuudessa usein termeillä yritysverkosto, toimialaverkosto, makroverkosto ja arvoverkosto.

Makroverkostojen hahmottaminen on lähinnä tutkijoiden ja yritysten johdon tapaa jäsentää markkinoita ja toimintaympäristöään. Verkostojen tyypillisestä lä-

pinäkymättömyydestä johtuen yritys ei voi millään tuntea monen linkin päässä olevia toimijoita tarpeeksi syvällisesti ja informaation hankinta on kallista ja aikaa vievää. Käytännössä on taloudellisempaa keskittyä toimimaan rajatummassa verkostoympäristössä, jossa ovat mukana ne organisaatiot ja suhteet, jotka yritys koee toimintansa kannalta strategisesti merkittävänä. Näiden suhteiden pohjalta syntyvät verkko-organisaatiot, joista toimialan verkosto koostuu. (Möller et al., 2004, s.29)

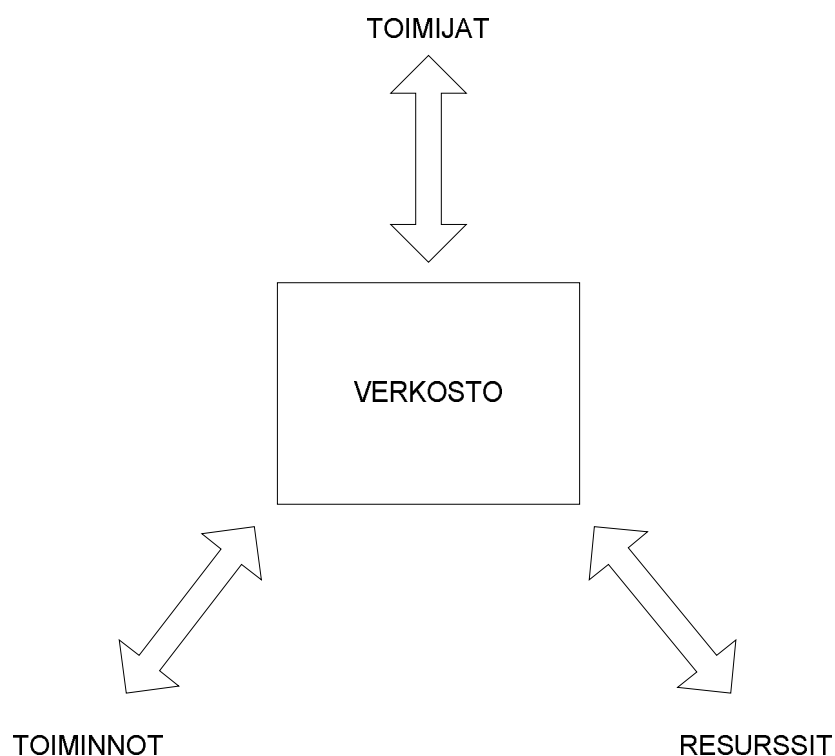
Verkoilla ja verkostoilla ei oikeastaan ole elinkaarta. Ne eivät ole staattisia ja lineaarisesti kehittyviä yksikköjä, vaan ne muuttuvat, sulautuvat, vaihtavat painopistettä ja jäseniä ajan kuluessa. Usein ympäristön muutospaineeista johtuen verkkojen ja verkostojen muoto vaihtuu, mutta näihin kuuluvien yritysten keskinäinen yhteistyö jatkuu sopeutuen liiketoimintaympäristön muutoksiin. Verkot ja verkostot saattavat sisältää myös ristiriitaisuuksia. Sanotaan, että verkostoissa viriää innovaatioita ja keskinäinen oppiminen on voimakas trendi. Toisaalta ne voivat pitää sisällään myös ennalta-arvattavuutta ja turvallista kaavoihin kangistumista. (Easton 1992: Axelsson & Easton 1992, s. 25)

## **3.2 Verkoston mallinnustapoja**

Verkostojen olemusta ja elementtejä voidaan kuvata eri näkökulmista. Näin pystytään hahmottamaan verkostojen luonnetta, sekä niihin tietyllä hetkellä vaikuttavia ilmiöitä. Seuraavassa esitetään kaksi tunnettua esimerkkiä: Håkansson & Johanssonin (1987) verkoston vuorovaikutusmalli, jossa verkosto koostuu toimijoista, toiminnoista ja resursseista sekä Kothandaraman & Wilsonin (2001) malli, jossa verkosto muodostuu suhteista, ydinkyvykkyyksistä sekä ylivertaisesta arvosta asiakkaalle.

### **3.2.1 Verkoston vuorovaikutusmalli**

Håkanssonin & Johanssonin (1987) vuorovaikutusmallissa tarkastellaan yleisellä tasolla, miten verkosto syntyy kolmen toisiinsa linkittyvän muuttujan tuloksena. Nämä ovat toimijat, resurssit sekä toiminnot.



Kuvio 6 Verkoston vuorovaikutusmalli (Håkansson ja Johansson, 1987)

### **Toimijat**

Toimijoiksi voidaan lukea yksilöt, ryhmät, tietyt osat yritystä, kokonaiset yritykset tai yritysten ryhmittymät. Verkostossa on siis hyvin monenlaisia toimijoita useilla eri tasoilla. Toimijat voivat liittyä toisiinsa tasosta riippumatta.

Seuraavat viisi ominaisuutta luonnehtivat toimijoita:

- 1) Toimijat kontrolloivat ja suorittavat toimintoja, päättävät suoritettavista toiminnoista, toimintatavoista sekä käytettävistä resursseista.
- 2) Toimijat muodostavat keskinäisiä enemmän tai vähemmän tiiviitä suhteita vaihdantaprosessien avulla, mikä mahdollistaa pääsyn käsiksi muiden toimijoiden resursseihin.
- 3) Toimijat pyrkivät kontrolloimaan resursseja. Kontrolli voi olla joko suoraa eli resurssien omistamista tai epäsuoraa, jolloin keskinäiset toimijoidenvä-

liset riippuvuussuhteet määrittävät pääsyn sekä eri resurssien kontrollin as-  
teen.

- 4) Toimijat ovat tavoitehakuksia. Yhteisenä tavoitteena kaikille toimijoille on parantaa verkostoasemaa ja tukea omien tavoitteiden saavuttamista kasvattamalla kontrollia verkostossa. Tähän pyritään kontrolloimalla mahdollisimman monia resursseja sekä toimintoja.
- 5) Toimijoilla on kokemuksen pohjalta jäsentyneet eri tasoiset käsitykset verkoston eri osa-alueilta liittyen toimintoihin, resursseihin sekä muihin verkoston toimijoihin. Silti vaikka useammalla toimijalla olisikin tietämystä samasta osasta, se ei välttämättä ole identtistä. Näin ollen toimijoiden vaihteleva tieto voi vaikuttaa positiivisesti kokonaistietämyksen saavuttamiseen. Mitä läheisempi jokin verkoston osa on, sitä paremmin se tunnetaan, kun taas verkostossa kauemmaksi mentäessä heikkenee myös tietämys.

(Håkansson 1987: Easton & Axelsson 1992, s.28-29)

### **Toiminnot**

Toiminnot yhdistävät toimijoita ja resursseja. Erilaisten toimintojen kautta toimijat luovat, yhdistävät ja kehittävät resursseja tai siirtävät niitä paikasta toiseen. Toimijan ominaisuuksista riippuen voidaan erottaa kahdenlaisia toimintoja: muokkaukseen (transformation) ja siirtämiseen liittyviä (transfer). Muokkaustoiminnoissa resursseja muunnetaan jollain tapaa yhden toimijan kontrolloidessa muokkausprosessia. Siirtotoiminnon tarkoituksena on yhdistää muokkaustoimintoja tekevät toimijat toisiinsa siirtämällä resurssien kontrollia toimijalta toiselle. Toimijoiden väliset suhteet ovat tässä keskeisessä asemassa, sillä missään siirto-prosessin vaiheessa ei kontrolli säily ainoastaan yhdellä toimijalla. (Håkansson 1987: Easton & Axelsson 1992, s.28-29)

### **Resurssit**

Toimijat tarvitsevat resursseja toimintojen suorittamiseen. Verkoston resurssit ovat aina toimijoiden, yhden tai useamman, kontrolloitavissa. Yllä esiteltiin kaksi

erityyppistä toimintoa, muokkaus- ja siirtotoiminnot. Molemmat edellyttävät tietynlaisia toisistaan riippuvia resursseja. Resursseille ominaista on niiden heterogeenisyys. On olemassa lukemattomia tapoja yhdistellä eri resursseja taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. On tärkeää, että resurssit tunnetaan ja niiden hyödyntämisestä on kokemusta. Yhdistettäessä erilaisia resursseja parane näiden yhteis-suoritus oppimisen ja sopeutumisen kautta. Myös tietämys resurssien ominaisuuksista ja käyttömahdollisuuksista kasvaa, minkä ansiosta niitä voidaan jatkossa hyödyntää yhä tehokkaammin. Juuri tässä kehityksessä on usein innovaation ja muutoksen alku, kun resursseja opitaan hyödyntämään siten, että jo olemassa olevat toimintasyklit voidaan korvata uusilla paremmilla ratkaisuilla. (Håkansson 1987: Easton & Axelsson 1992, s.28-29)

Yllä on kuvattu kolmea verkoston keskeistä elementtiä. Nämä muodostavat myös omat suhdeverkostonsa. Toimijaverkostossa muodostetaan ja kehitetään keskinäisiä suhteita, ja ymmärtääkseen toimijan verkostoasemaa on kyettävä hahmottamaan tämän suhteita ympäristön muihin osapuoliin. Samalla tavoin myös toiminnot ja resurssit voidaan sijoittaa omiin verkostoihinsa riippuvuussuhteiden perusteella. Kaikki elementit nivoutuvat näin omine verkostoineen osaksi yhtä isoa verkostoa. (Håkansson 1987: Easton & Axelsson 1992, s.28-29)

### **3.2.2 Verkoston suhde-arvo-kyvykkyys – malli**

Kothandaraman & Wilsonin (2001) mallissa verkosto syntyy kolmen ydinkomponentin välisen vuorovaikutuksen tuloksena (kuvio 7). Näitä ovat yritysten ydinkyvykkydet, yritystenväliset suhteet ja ylivertaisen arvon luominen asiakkaalle.

#### **Ydinkyvykkydet**

Tuottaakseen arvoa asiakkaalle on yrityksen kyettävä suorittamaan toimintojaan odotetun tasoisesti. Suorituskyky määräytyy yrityksen teknisten ja liiketoiminnallisten kyvykkyyksien mukaan. Yhdellä yrityksellä on useimmiten enintään kolme tai neljä sellaista aluetta, millä ne kykenevät suoriutumaan erittäin hyvin ja mitkä tuottavat merkittävän arvonlisäyksen. Nämä ovat yrityksen ydinkyvykkyksiä. (Kothandaraman & Wilson 2001, s.381) Yksittäisten yritysten kyvykkyksiä rajoittavat mm. korkeat investointikustannukset, tarkkaa osaamista vaativat moni-

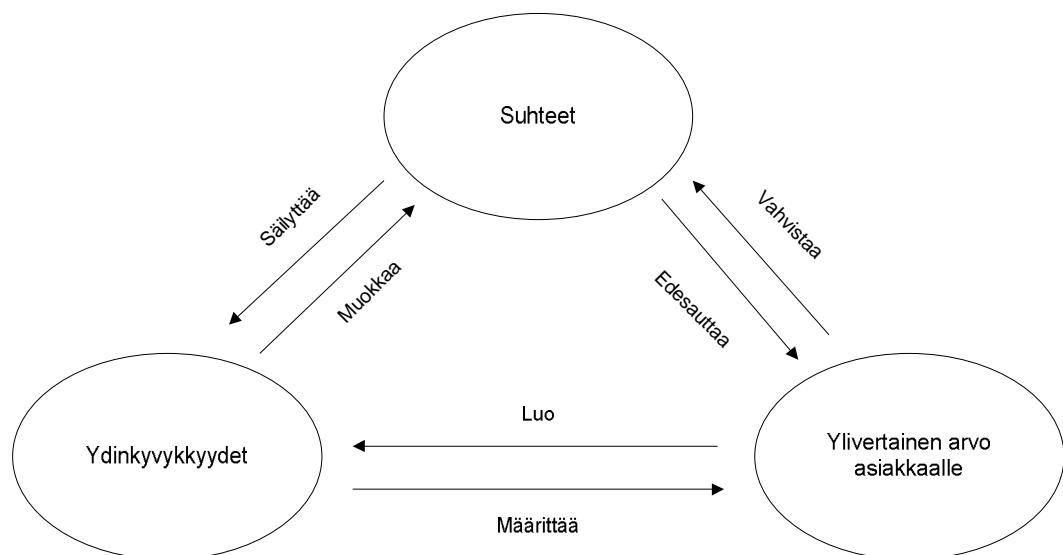
mutkaiset teknologiat ja vaikeapääsyiset markkinat. Sen sijaan, että arvoa tuotettaisiin yhdessä firmassa sen rajallisilla resursseilla, on arvotuotantoprosessiin järkevää valjastaa useiden yritysten erilaiset ydinkyvykkyudet. Näin toimien kenenkään ei tarvitse tehdä suuria uhrauksia ja voidaan toimia vähemmällä riskeillä. (Helander 2004, s. 86)

### Yritystenväliset suhteet

Yritysten on pystyttävä kokoamaan verkostoonsa optimaalinen kokoonpano eri ydinkyvykkyksiä jotta, asiakkaan kokema arvo on mahdollisimman suuri. On siis valittava oikeanlaiset partnerit; sellaiset toimijat, jotka tuottavat tarjoomaan merkittävän arvonlisäyksen ja joiden muodostama mahdollinen riski ei uhkaa yhteistoimintaa (Kothandaraman & Wilson 2001, s.382).

### Ylivertainen arvo asiakkaalle

Verkostoyhteistyöllä, ydinkyvykkyysien yhdistämisellä, yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua muihin verkostoihin nähden. Tähän tavoitteeseen päästään silloin, kun asiakkaalle onnistutaan tuottamaan ylivertainen arvo kilpailijoihin nähden.



Kuvio 7 Verkoston suhde-arvo-kyvykkyys-malli (Kothandaraman & Wilson 2001)

Verkoston tavoitteena on siis tuottaa asiakkaalle ylivoimainen arvo. Verkoston yritysten ydinkyvykkyydet ja niiden hyödyntäminen vaikuttavat siihen, miten arvo muodostuu. Yritystenväliset suhteet puolestaan määrittelevät, millä keinoin arvoa tuotetaan, eli miten ydinkyvykkyydet tulee yhdistää tehokkaan prosessin aikaansaamiseksi. Asiakkaalta saatu palaute muokkaa suhdekoonpanoa. Positiivinen palaute vahvistaa suhteiden laatua ja toimijoiden sitoutumista. Negatiivinen palaute taas antaa kimmokkeen toimintokoonpanon tarkistamiselle ja uudelleen organisoimiselle. Mikäli esimerkiksi havaitaan, että asiakas arvostaa tuotteiden nopeaa toimitusta on tärkeää, että verkostossa on mukana tehokas logistiikkayritys. (Kothandaraman & Wilson 2001, s.384)

### **3.3 Verkostot rakenteina**

Kuten yllä esitetään, ovat verkostot arvojärjestelmiä, jotka muodostuvat yritysten ja muiden toimijoiden toteuttamista arvotoiminnoista, toisin sanoen erilaisista raaka-aineista, materiaaleista ja tieto-aidosta tuotteita ja palveluja jalostavista aktiviteettiketjuista. Verkosto on siis toiminnoiltaan keskenään kytköksissä olevista organisaatioista ja niiden välisistä suhdekimpuista koostuva rakenteellinen kokonaisuus. (Easton 1992: Axelsson & Easton 1992, s.17)

Verkostoja määrittävät useat eri tekijät, jotka erottavat ne kahdenvälisistä liikesuhteista. Oletusarvoisesti verkoston yritykset ovat jossain määrin toisistaan riippuvaisia. Mitä riippuvaisempia arvotoimijat ovat toisistaan sen tiiviimpi ja selkeämpi on verkoston rakenne. Erityisesti tuotannolliselta osaamiseltaan pitkälle erikoistuneet yritykset muodostavat usein tiiviin verkoston. Mitä homogeenisempiä alan toimijat ovat, sitä todennäköisempää on, että ala ei ole kovin verkostomainen, vaan liiketoimintaa luonnehtii vahvempi markkinaehtoisuus. Verkoston kiinteyden asteella on huomattavia vaikutuksia verkoston rakenteellisuuteen. Kiinteissä verkostoissa toimijoiden välillä on usein laajamittaista, keskinäistä sopeuttamista vaativaa yhteistyötä. Näin ollen verkostoon on vaikea päästä sisään, koska vaihtokustannukset ja siten alalle tulon esteet ovat korkeat. Kuitenkin verkostoissa voi tapahtua yllättäviäkin muutoksia. Etenkin löyhemmissä verkostoissa ei ole epätavallista, että vanhoja toimivia toimittajasuhteita korvataan uusilla, jos

alalta löytyy vastaava arvotoimija, joka pystyy tarjoamaan joko parempaa laatua tai kilpailukykyisemmän hinnan. (Easton 1992: Axelsson & Easton 1992, s.17-18)

### **3.3.1 Verkostojen analysointi sisältö- ja riippuvuussuhdetyypeittäin**

Verkostojen rakenteellisuutta voidaan analysoida kahdesta eri näkökulmasta: erityyppisen sisällön sekä riippuvuussuhteiden mukaan. Yritysten ja niiden välisten suhteiden sisällöstä voidaan erottaa tarkasteltavaksi kolme ulottuvuutta: Jotkut verkostot ovat toimintokeskeisiä, jotkut muodostuvat tietyn resurssin ympärille ja joitakin verkostoja hallitsee muutama vaikutusvaltainen yritys, joita kaikki verkoston toimijat priorisoivat korkealle. Nämä ulottuvuudet eivät ole toisiaan poisulkevia ja voivat joillain toimialoilla esiintyä jossain määrin päällekkäin. (Ford, Berthon, Brown, Gadde, Håkansson, Naudé, Ritter & Snehota 2002, s. 38-39)

Ensimmäinen, *toimintokeskeinen*, ulottuvuus on tyypillinen sellaisille toimialoille, joilla on paljon erilaisia toisiinsa linkittyviä toimintoja ja jotka näin vaativat tarkkaan koordinoitua ja tehokasta tuotantoprosessia. Autoteollisuus on hyvä esimerkki tällaisesta verkostosta, koska alalla on paljon eri autonosien tuottajia, joiden toiminnot tulee linkittää tehokkaasti kokoonpanovaiheessa. (Ford et al. 2002, s. 38-39)

Toinen, *resurssikeskeinen*, ulottuvuus on tyypillinen sellaisille toimialoille, jotka ovat rakentuneet yhteisen ison resurssin ympärille. Tästä esimerkkinä öljyteollisuus ja muut prosessiteollisuudet. Näillä teollisuudenaloilla pääomakustannukset on saatava katettua, joten resurssi pyritään hyödyntämään maksimaalisesti. (Ford et al. 2002, s. 38-39)

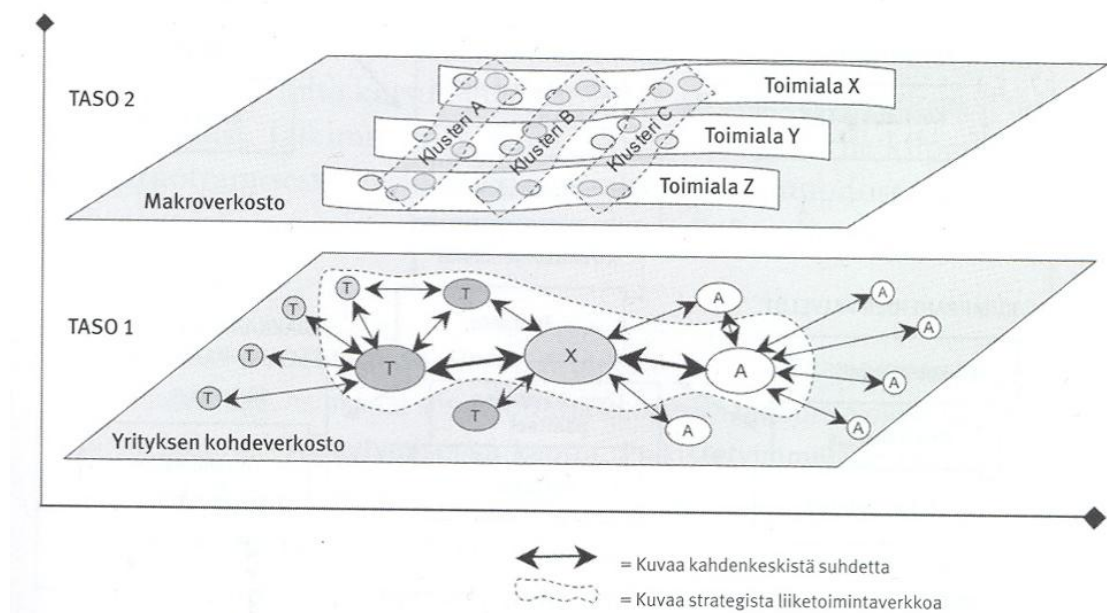
Kolmas, *yrityskeskainen*, malli rakentuu alan muutaman ison yrityksen ympärille. Joillain aloilla, kuten pankki ja vakuutus toiminnassa yritykset tarvitsevat toimiakseen suuria volyymejä, jolloin alalle vakiintuu rajallinen määrä melko suuria yrityksiä. Myös valtiovallan vaikutus, perinteisyys tai voimakas brändi voivat kasvattaa yritysten vaikutusvaltaa (Ford et al. 2002, s. 38-39)

Verkostoista voidaan myös erottaa erityyppisiä riippuvuussuhteita. Tuotantoketjuissa tapahtuvissa tuotantoprosesseissa esiintyy tyypillisesti *sarjariippuvuutta*. Jokainen perättäinen linkki toteuttaa asteittaisen arvonlisäyksen, joten seuraavan linkin toiminnot ovat riippuvaisia edellisestä. Jo yhden toiminnon tehokkuuden parannus vaikuttaa koko ketjun tehokkuuteen. *Keskittynyt riippuvuus* puolestaan ilmenee sellaisten yritysten välillä, jotka ovat riippuvaisia samasta resurssista. Tällainen riippuvuussuhde voi kiristää kilpailua verkoston yritysten välillä, mikäli resurssista on pulaa. Toisaalta resurssien jakamisella voi olla mahdollista leikata toimijoiden kustannuksia. Keskittynyt riippuvuus on tyypillistä mm. sähkö- ja tietoliikennealoille. Aloilla, joilla jokainen toiminto on jollain tapaa toisistaan riippuvainen, on *molemmin puolista riippuvuutta*. Tällaisia ovat monet projektipainotteiset alat, jossa tulos riippuu eri toimijoiden resurssien yhdistämisestä ja yritystenvälisestä vuorovaikutuksesta. Rakennusteollisuus on tästä hyvä esimerkki. (Ford et al. 2002, s.39)

### **3.3.2 Verkostotasot**

Kuten edellä todetaan, on verkostoille vaikeaa määritellä tiettyjä rajoja tai ainakaan yhtä kriteeriä, jonka mukaan rajat vedettäisiin. Verkostoista voidaan kuitenkin tunnistaa erilaisia ominaisuuksia, joiden pohjalta voidaan määritellä eritasoisia ja -tyyppisiä verkostoja ja samalla niiden rajoja.

Kuten todettua, nykyisessä tilanteessa toiminnot eivät järjestäydy Porterin näemyksen mukaan melko läpinäkyvään ja lineaariseen arvoketjuun, jossa jokaisella toimijalla on oma roolinsa, vaan toimintakenttä on usein erittäin kompleksinen. Toimijat voivat olla yhtä aikaa eri rooleissa, vaikkapa asiakkaana sekä kilpailijana. Jotta verkostoitumista voitaisiin paremmin hahmottaa hyvin kirjavan käsitteistön keskellä, on hyvä kartoittaa erilaisia verkostotasoja (kuvio 8), kumppanuussuhteista toimialoihin ja niiden limittymien synnyttämiin klustereihin. (Möller et al. 2004, s.27)



Kuvio 8 Verkostotasot (Möller, Rajala & Svahn, 2004)

Tarkastelussa lähdetään liikkeelle kahden yrityksen, tavallisesti toimittajan ja asiakkaan välisestä yhteistyösuhteesta, joka muodostaa verkostoitumisen peruselementin (kuvio 8: taso 1). Yrityksillä on yleensä myös joukko muitakin yhteistyöhön perustuvia liiketoimintasuhteita ja näistä yhdessä rakentuu yritysverkosto, jolla on linkkejä muihinkin kuin kaupallisiin organisaatioihin, esimerkiksi kunnan ja valtion instituutioihin, mukaan lukien eri oppi- ja tutkimuslaitokset; toimialajärjestöihin sekä ylikansallisiin organisaatioihin. Täten yritysverkostoja on usein hankala rajata ja ne näyttävät ulottuvan yli kansallisuus- ja toimialarajojen muodostaen löyhän makroverkoston (kuvio 8: taso 2).

Makroverkostoissa syntyy joskus tiiviimpiä toiminnallisesti toisiinsa kytkeytyneiden yritysten muodostamia yhteenliittymiä, joita kutsutaan klustereiksi. (Möller et al. 2004, s.28) Klusterin muodostavat yritykset sijaitsevat usein, ainakin kehityksen alussa, lähellä toisiaan. Tällöin nämä maantieteellisesti ja toiminnallisesti toisiaan lähellä olevat yritykset voivat aktiivisesti muodostaa vahvan paikallisverkoston, jossa toimijoiden kollektiivinen oppiminen voi aikaansaada radikaalejakin innovaatioita ja tietämystä. Piilaakso on yksi hyvä esimerkki tällaisesta usean yrityksen muodostamasta innovaatio- ja kehitysyhteisöstä. (Möller et al. 2004, s. 224) Suomen merkittävimmät klusterit ovat maamme perinteistä menestysteolli-

suutta edustava metsäteollisuuden klusteri sekä teknologisen kehityksen myötä syntynyt ja voimistunut ICT -alan klusteri, johon voidaan liittää myös monia musiikkiteollisuuden toimijoita.

Musiikkiteollisuuden toimialaverkosto rakentuukin ensisijaisesti sulauttamalla yhteen artistien ympärille muodostuvia mikroverkostoja. Teollisuudenala itsessään on vanhempi ja melko vakiintunut, kun taas mikroverkostot ovat nopeasti reagoivia ja yrittäjämäisiä (Reed et al. 2004, s. 461).

### **3.3.3 Verkostotoiminnan motiiveja**

Minkälaisissa tilanteissa verkottuminen on paras ratkaisu liiketoiminnan organisoimille? Casson (1997, s. 811) esittää, että verkostot ovat muodollisiin markkinoiden määrittämiin liiketoimintasuhteisiin verrattuna parempi ratkaisu, koska verkostoihin sisältyy enemmän sosiaalisia kontakteja, ne ovat kilpailullisuuden sijaan yhteistyöhakuisempia, korostavat molemminpuolista sitoutumista ja rohkaisevat jakamaan tietoa.

Jotta verkostomainen toimintatapa olisi houkutteleva, on joidenkin arvojärjestelmän kriittisten toimintojen oltava tehokkaampia ulkoistettuna. Näin on, jos toimintojen skaala eroaa merkittävästi, eli jotkut toiminnot ovat tehokkaampia suurten yritysten ja toiset pienten yritysten tekeminä. (Jarillo 1993, s.144) Esimerkkinä tästä pienten levy-yhtiöiden erikoistuminen tiettyjen genrejen artistien tuottamiseen.

Tietty toiminto saattaa edellyttää erityyppistä lähestymistapaa (kulttuuria), kuin mitä yrityksessä on valloillaan. Yritys voi myös olla olemukseltaan sellainen, että innovaatioiden tuomat parannukset siirtyvät yritykseen yleensä sen ulkopuolelta, pienempien toimijoiden tuottamana. (Jarillo 1993, s.144) Esimerkiksi monikansalliset levy-yhtiöt hyödyntävät pienempien, paikallisten levy-yhtiöiden kykyjenetsijöitä, koska näillä on paremmat edellytykset löytää uusia tuoreita artisteja.

Möller et al. (2004, s. 24-26) mukaan verkostoyhteistyön rakentamisella voidaan saavuttaa mm. seuraavia perushyötyjä: *Toiminnallisen tehokkuuden ja joustavuuden lisääntyminen*. Etenkin suuret useita toimittaja- ja asiakassuhteita ylläpitävät yritykset, kuten Dell ja IKEA tavoittelevat verkostoyhteistyöllä lyhyempiä läpimeno- ja toimitusaikoja sekä kykyä vastata nopeammin muuttuviin markkinatilanteisiin. Toimittajakumppaneiden avulla kapasiteettia on mahdollista lisätä hajautevasti ja nopeasti. Myös investointien riskit vähenevät niiden jakautuessa useammalle taholle. (Möller et al. 2004, s. 25)

*Voimavarojen yhdistämisellä enemmän markkinavoimaa ja uusia markkinoita*. Verkostoyhteistyö on etenkin pk-yrityksille usein välttämätöntä kasvun hakemiseksi. Yhteistyön avulla on mahdollista tehdä tarjouksia suuremmista kokonaisuuksista sekä kerätä kansainvälisessä ympäristössä toimimisen edellyttämää uskottavuutta. Myös suurempien yritysten tapauksessa etabloituminen ulkomaisille markkina-alueille vaatii usein paikallista yhteistyöverkostoa. (Möller et al. 2004, s. 25)

*Liiketoimintaprosessit ja tarjooman kehittäminen*. Verkostoyhteistyöllä voidaan laajentaa yksittäisten yritysten osaamis pohjaa ja näin vahvistaa liiketoimintaprosessien ja tarjoomien kehitystyötä. *Uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonti* edellyttää pitkälle vietyä yhteistyötä. Kehitystyöllä pyritään uusien radikaalien innovaatioiden kehittämiseen ja kaupallistamiseen. (Möller et al. 2004, s. 25-26)

### **3.3.4 Verkostoa koossa pitäviä tekijöitä**

Verkostomalli on havaittu tehokkaaksi tavaksi järjestää toiminnot, mutta miten taata, että verkosto pysyy kasassa ja liiketoimintasuhteilla on tarpeeksi tilaa kehittyä pitkántähtäimen yhteistyösuhteiksi? Verkostoyhteistyön on tehokkuuden parantamisen lisäksi motivoitava jäseniään sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin sekä ottamaan vastuuta verkoston kehittämisestä. Jäsenten on oltava valmiita investoimaan yhteisen edun nimissä. Ilman näitä investointeja ei verkosto välttämättä eroa tavallisesta joukosta asiakas- ja toimittajasuhteita, joiden yhteistoiminta ei synnytä erityistä kilpailuetua. Tehokkaassa verkostossa kilpailuetua syntyy yhteisten investointien kautta ja tämä osataan myös kanavoida kaikkien jäsenten eduksi. Yh-

teiset investoinnit ovat siis olennainen tekijä verkoston eheyden ja yhtenäisyyden saavuttamisessa. Positiiviset kokemukset verkoston edellytysten, kuten luottamus, pitkäjänteisyys ja erikoistuminen, ylläpitämisestä vahvistavat ja edesauttavat verkostoa kehittymään entisestään. (Jarillo 1993, s.143) Jarillo (1993, s. 148) toteaa-kin osuvasti, että sitoutuminen verkostoyhteistyöhön ja toimittajan tapauksessa yhteen isoon asiakkaaseen on verrattavissa työntekijän sitoutumiseen työnantajan- sa palvelukseen.

Håkansson (1987: Easton & Axelsson 1992, s.34) erottaa analyysissään neljä keskeistä verkostoa koossa pitävää voimaa:

- *Toiminnallinen keskinäinen riippuvuus*: toimijoiden, toimintojen ja resurssien muodostamassa systeemissä tyydytetään heterogeenisiä tarpeita heterogeenisillä resursseilla. Jotta tämä olisi mahdollista, on elementtien välille muodostuttava riippuvuussuhteita.
- *Valtarakenne*: resurssien ja toimintojen kontrollointi synnyttää toimijoiden välille valtasuhteita, jotka osaltaan vaikuttavat siihen, miten toimintojen suorittaminen organisoidaan.
- *Tietorakenne*: resurssien käyttö ja toimintamallit pohjautuvat verkoston entisten ja nykyisten toimijoiden tietämykseen ja kokemukseen. Nämä kehittyvät edelleen toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena.
- *Historia ja uskomukset*: Verkosto rakentuu paljolti historiansa; muun muassa totuttujen toimintatapojen, suhdeinvestointien ja vuosien saatossa kertyneen tiedon varaan. Näin ollen isoja muutoksia on hankala toteuttaa läpi koko verkoston. Tähän tarvitaan aina enemmistön tuki. Muutokset ovatkin usein vain pieniä parannuksia ja tehostuksia verkoston toimintaan.

### **3.4 Sosiaaliset verkostot**

Verkostoja voidaan jaotella niiden muodollisuuden mukaan. Toisessa ääripäässä ovat muodolliset verkostot, joissa toimijoilla on tarkkaan jäsenelty rooli. Tällaisia ovat yrityksen toiminnan kannalta olennaiset tukitoiminnot, kuten pankki- ja lakineuvontapalvelut sekä kirjanpito.

Toisessa ääripäässä ovat epämuodolliset, sosiaaliset verkostot, joissa keskeisiä ovat ihmisten väliset suhteet. Tällaisien verkostojen jäseniä ovat mm. perhe, ystävät ja bisneskontaktit. Muodollisten verkostojen rooli yrityksille on selkeä: On tarve tietylle toiminnolle, josta vastaa asiaan vihkiytynyt ammattilainen tiettyä maksua vastaan. Epämuodolliset verkostot sen sijaan eivät ole niin helposti määriteltävissä ja ne vaihtelevat toimijan aktiivisuudesta ja tavoitteellisuudesta riippuen. Epämuodolliset verkostot voivat kuitenkin merkittävästi auttaa yrityksiä hoitamaan liiketoimiaan. (Reed et al. 2004, s. 455-456) Pienyritysten tapauksessa tällaiset epämuodolliset verkostot ovat erityisen tärkeitä. Pienillä yrityksillä on usein vähemmän resursseja ja vaikutusvaltaa. Verkoston avulla nämä voivat helpommin päästä käsiksi tarvittavaan tietouteen ja jakaa kokemuksia ja ideoita, minkä avulla omaa liiketoimintaa voidaan viedä eteenpäin. Musiikkiteollisuus on erinomainen esimerkki epämuodollisista verkostoista. Oma perhe ja ystävät ja myöhemmin myös fanit ovat artistille tärkeä tuki. Mielenkiintoista on se, millä kaikilla tavoilla artistit voivat tätä arvokasta sosiaalista verkostoaan hyödyntää (Reed et al. 2004, s. 455-456).

Hill, McGowan & Drummondin (1999: Jackson & Oliver 2003, s.243) mukaan sosiaalisia verkostoja (myös henkilökohtaiset verkostot) luonnehtivat hyvin seuraavat keskeiset ominaisuudet: Jokaisen yrittäjän verkosto on ainutlaatuinen ja rakentuu yrittäjän henkilökohtaisesti luomien ja kehittämien suhteiden ympärille. Suhteita käytetään harkiten, siten että käyttö ei kyseenalaista suhteen säilymistä. Verkoston laatu määräytyy sen tiheyden, monimuotoisuuden ja saavutettavuuden mukaan. Toimivassa verkostossa on tarjolla jatkuvasti ajankohtaista ja tarkkaa markkinatietoutta. Verkosto myös takaa pääsyn sellaisiin resursseihin, markkinoihin ja teknologioihin, joita ei muuta kautta ole saatavilla. Verkostot ovat riippuvaisia verkostosuhteiden maantieteellisen, psykologisen ja kulttuurisen etäisyyden mukaan määräytyvästä voimakkuudesta; suhteiden luottamuksen tasosta ja käyttötaajuudesta sekä verkostotoiminnan aikaisemmista kokemuksista. Verkoston ylläpitäminen henkilökohtaisia suhteita vaalimalla on erittäin tärkeää. Samoin verkostoa tulee kyetä muokkaamaan siten, että sen kulloinenkin kokoonpano heijastelee toimialan kehitystä ja rakenteellisia muutoksia.

Sosiologi James Cook (2001: Jackson & Oliver 2003, s. 246) esittää, että henkilökohtaiset verkostot ovat jossain määrin homogeenisia. Homofilian käsitteen mukaan tietyt attribuutit, kuten rotu ja etninen tausta, ikä, uskonto, koulutus, ammatti, ja sukupuoli vaikuttavat siihen, minkälaisia ihmisiä verkostoon kulkeutuu. Ihmisten samankaltaisuus voimistaa yhteydenpitoa ja selittää täten erilaisten nichejen muodostumista. Jackson & Oliverin (2003, s. 246) mukaan musiikkiyrittäjillä on tämän ajatuksen perusteella kaksi mahdollisuutta kasvattaa verkostoaan: On pyrittävä paremmin ymmärtämään ja vahvistamaan yhteyttä samankaltaisten ihmisten kanssa. Lisäksi tulee etsiä ja hyödyntää sellaisia alueita, missä rakkaus musiikkiin luo sellaisen yhteyden, mitä useimmat eivät havaitse. Esimerkkeinä tällaisista voidaan mainita genrekiinnostuksen varaan rakentuvat erilaiset portaalit ja yhteisöt.

## 4 MUSIIKKITEOLLISUUS SUOMESSA

Musiikkiteollisuus käsitteenä nivoo yhteen kaksi perinteisesti erillisiksi miellettyä aluetta, kulttuurin ja teollisuuden. Karhumaan (2000, s. 35) mukaan musiikkiteollisuuden erottaa perinteisestä teollisuudesta musiikin tekijälähtöisyys ja raaka-aineettomuus. Musiikkiteollisuus koostuu ammattimaisesta, suunnitelmallisesta sekä tavoitteellisesta musiikkikappaleiden ja niistä tehtävien esitysten tuottamisesta (Karhumaa 2000, s. 43). Tuottaminen voidaan tässä käsittää melko laajasti sisältämään musiikin monenlaisen hyödyntämisen eri tarkoituksissa. Musiikki on suosittu harrastus ja joskus ero harrastus- ja ammattitoiminnan välillä on melko häilyvä. Moni hittikappale on alun perin syntynyt harrastuspohjalta, jonka jälkeen musiikkiharrastus on vaihtunut ammattimaiseksi toiminnaksi. Tästä hyvänä esimerkkinä suomalainen Darude, jonka hittisingle Sandstorm löydettiin internetistä MP3 sivustolta ja joka nousi oikeiden tahojen käsissä maailman maineeseen. Vaikka äänitetuotanto on rahalliselta arvoltaan musiikkiteollisuuden suurin osa-alue, on musiikkiteollisuus kuitenkin käsitteenä kattavampi sisältäen useita eri toimintoja ja toimijoita (Karhumaa 2000, s. 43).

Musiikintuotanto ja esittäminen eivät muun kulttuuriteollisuuden ohella ole kuuluneet kauppa- ja teollisuuspolitiikan piiriin, koska näiden merkitys on koettu kansantaloudellisesti vähäiseksi (Oesch 1998, s.15). Muun muassa kasvanut kansainvälinen menestys, tuotantotekniikan hinta-laatu suhteen kehitys, siten, että laadukasta jälkeä saadaan yhä edullisemmalla kalustolla sekä muiden toimialojen lisääntynyt yhteistyö ovat kääntäneet musiikkiteollisuuden myös yhä enemmän talouselämän kiinnostuksen kohteeksi. Musiikkiteollisuuden voidaankin sanoa olevan monipuolinen yhdistelmä taidetta, taloutta ja teknologiaa. (Oesch 1998, s.15)

Musiikkiteollisuuden edistämistä on Euroopan unionin tasolla ajettu jo yli kymmenen vuoden ajan. Ensimmäinen EU:n asiantuntijakokous musiikkiteollisuuden kehittämiseksi järjestettiin vuonna 1996 Irlannin toimiessa unionin puheenjohtajana. Vuotta aiemmin perustettiin Euroopan tekijänoikeusjärjestöjen aloitteesta European Music Office, jonka tarkoituksena on musiikin asemasta huolehtiminen

keskeisenä kulttuurisena, sosiaalisena sekä myös taloudellisena vaikuttajana Euroopassa. Alan tutkimus ja kehitys kotimaassa tiivistyi, kun vuonna 1998 julkaistiin taiteen keskustoimikunnan tutkimus- ja tiedotusyksikön teettämä selvitys Suomalaisen musiikkiteollisuuden nykytilasta. Vuonna 1999 muodostettiin opetusministeriössä kulttuuriteollisuus työryhmä, edistämään alan kehitystä kulttuuripoliittisten linjausten avulla. (Oesch 1998, s.15-16) Edellä mainittuja tutkimuksia on seurannut joukko musiikkiteollisuuden eri osa-alueita kartoittavia selvityksiä, yksittäisistä opinnäytetöistä laajempiin tutkimushankkeisiin.

Tässä työssä on keskeisenä lähteenä käytetty suomalaisten alan ammattitoimijoiden haastatteluja. Haastatteluissa käytyjen keskustelujen ja niissä esiin nousseiden asioiden pohjalta on koottu yhteen näkemyksiä toimialan yleisen infrastruktuurin sekä alan eri toimintojen nykytilasta ja kehityksestä. Materiaali on ryhmitelty ja analysoitu Porterin arvoketjumallia (kuvio 1) jäljitellen. Näkemykset esitetään taulukoissa 2 ja 3.

Taulukko 2 Näkemyksiä toimialan yleisestä infrastruktuurista

<b>TOIMIALAN INFRASTRUKTUURI</b>
Monikansallisten ja riippumattomien levy-yhtiöiden rooli on murroksessa.
Markkinat ovat pirstoutumassa niche -tyyppisiksi.
Liiketoiminnan ammatillinen osaaminen on lisääntynyt.
Toimialojen välinen yhteistyö on tiivistynyt.
Musiikinviesti on kasvanut kansainvälistymisen myötä.

Taulukko 3 Musiikkiteollisuuden näkymiä arvoketjun toiminnoittain tarkasteltuna

TUOTEKEHITYS JA TUOTANTO	MYyntI JA MARKKINOINTI	JAKELU	KULUTUS
<p>Julkaisuja tuotetaan enemmän kuin koskaan.</p> <p>Tuotantotekniikan kehitys on mahdollistanut hinta-laatu-suhteeltaan laadukkaamman tuotannon.</p> <p>Nykyinen liiketoimintamalli on artistikeskeinen.</p> <p>Musiikintuotanto pirstaloituu, syntyy uusia sovellusalueita.</p>	<p>Musiikin kysyntä on laajempaa kuin koskaan.</p> <p>Fyysisten äänitteiden myynti on alhaisimmillaan, digitaalinen myynti kasvaa hitaasti.</p> <p>Markkinoinnissa ovat keskeisiä uudet toimijat ja strategiat.</p>	<p>Tehokkaat tietoliikenneyhteydet ovat mahdollistaneet digitaalisen jakelun kehittymisen.</p> <p>Nettipiratismi on estänyt laillisten kanavien kehitystyötä. Fyysinen piratismi on vähentynyt.</p> <p>Uusia jakelukanavia on noussut perinteisten rinnalle.</p>	<p>Kuluttajamarkkinat eivät ole enää toimialan kontrolloitavissa.</p> <p>Tuotteen olemusta on vaikea hahmottaa.</p>

Seuraavassa kappaleessa 4.1 eritellään tarkemmin taulukossa 2 esitettyjä toimialan yleiseen infrastruktuuriin liittyviä näkemyksiä. Toimialan yleisellä infrastruktuurilla viitataan tässä koko toimialaa koskeviin ja siihen vaikuttaviin ilmiöihin (vrt. Porterin arvoketjumallissa esitetyt tukitoiminnot). Suomi on markkina-alueena varsin pieni, mutta alan globaalit muutokset heijastuvat luonnollisesti myös paikalliselle tasolle. Taulukossa 3 esitettyjä tuotekehitystä ja tuotantoa, myyntiä ja markkinointia, jakelua sekä kulutusta eritellään tarkemmin kappaleissa 4.2 – 4.5.

#### 4.1 Toimialan yleinen infrastruktuuri

Toimiala on parhaillaan läpikäymässä historiansa ehkä suurinta murrosta. Tästä ovat kaikki haastatteleman alan ammattitoimijat yhtä mieltä. Tietoteknologian huima kehitys 2000-luvulle tultaessa on luonut mahdollisuuksia, mutta muodostanut myös merkittävän uhan alan toimijoille. Nopeat tietoliikenneyhteydet ja globaali verkottuminen ovat luoneet perinteisen jakelun rinnalle erittäin merkittävän jakelukanavan ja samalla synnyttäneet alalle joukon uusia toimijoita, kuten mm.

digitaaliset jakelijat, oikeuksien clearing toimistot ja erilaiset laite- ja sovellusvalmistajat (Frisk 2006).

Musiikki on jo usean vuoden ajan levinnyt verkossa käyttäjältä toiselle ilman tekijän korvauksia. Toisaalta informaatioteknologian kehitys tarjoaa alalle monipuolisen alustan erilaisten uusien bisnesmallien synnyttämiseksi. Perinteisten fyysisten äänitteiden myynti on pitkään ollut laskussa (taulukko 4), mutta samalla immateriaalisten äänitteiden myynti kasvaa digitaalisten latausten muodossa. Musiikin esittäminen, live-toiminta puolestaan muodostaa tulevaisuudessa yhä tärkeemmän osan artistin kokonaistulosta (Pekari, 2006). Tuottaja Kim Kuusi (2006) toteaa alan olevan odottavalla kannalla. Digitaaliajan vaikutukset ääniteliiketoiminnalle rupeavat jo näkymään, mutta on vaikea sanoa, mihin kehitys johtaa. Tärkeintä on pyrkiä turvaamaan alan kasvu kehittämällä mahdollisimman kestäviä ansaintamalleja (Kuusi 2006).

Haastattelujen perusteella on ryhmitelty viisi toimialan yleisen infrastruktuurin tilannetta kuvaavaa ilmiötä (taulukko 2), joita eritellään seuraavassa tarkemmin.

#### **4.1.1 Monikansallisten ja riippumattomien levy-yhtiöiden rooli on murroksessa**

Perinteisesti äänitteiden julkaisutoiminta on karkeasti jakautunut monikansallisten (major) levy-yhtiöiden ja pienten itsenäisten (indie) levy-yhtiöiden välille. Ensin mainitut majorit ovat ”tehneet hittejä ja tuottaneet hyvää musaa”, kun taas indiet ovat lähinnä olleet enemmänkin epäkaupallisia ”taidehörhöilijöitä” (Bäckman 2006). Asennoituminen tähän kahtiajakoon on ollut valloillaan niin bändien kuin levykauppiaidenkin keskuudessa. Monien etenkin alakulttuureihin liitettävien bändien mielestä isolle levy-yhtiölle meno oli merkki oman taiteellisen identiteetin myynnistä teolliselle koneistolle. Levykauppiat puolestaan pyrkivät varmistamaan tuotteidensa menekin, ja tunnistavat siksi isojen levy-yhtiöiden markkinointipanoksen. Nykyään asenteet ovat kuitenkin lieventyneet ja kahtiajako ei ole enää niinkään selkeä. Yhä pienempi osuus artisteista kammoksuu kaupallisuutta. Käsite määritellään päinvastoin paremminkin toiminnan elinehtona, kuin luovuu-

den alleen musertavana, huonoa musiikkia synnyttävänä pahana (Bäckman 2006). Enää ei ole tavatonta, että artisti, joka on tehnyt sopimuksen indien kanssa myy kultaa.

Monikansallisia levy-yhtiöitä on tällä hetkellä neljä kappaletta: viihdejätti Sony Corporation of American ja saksalaisen kustannustalo Bertelsmann AG:n yhteisomistuksessa oleva Sony BMG, brittiläinen EMI Music, amerikkalaisesta Warner viihdekonsernista irtaantunut Warner Music Group sekä monimediayritys Vivendin alainen Universal Music Group. Jokaisella on toimintaa Suomessa tytäryhtiön kautta. Majoreiden maailmanlaajuinen markkinaosuus äänitetuotannossa on pitkään pysytellyt 70 prosentin tuntumassa ollen vuonna 2004 72 prosenttia. Globaali markkinajohtaja samana vuonna oli Universal (26 %) ja toisena Sony BMG (22 %) pitäen jäljessään EMIn (13 %) ja Warnerin (11 %) (IFPI releases definitive statistics on global market for recorded music 2005).

Monikansalliset levy-yhtiöt ovat perinteisesti hallinneet markkinoita kehittyneiden jakelujärjestelmiensä ansiosta. Jakelu on puolestaan ollut indielle ainainen kompastuskivi (Passman 2003, s. 114). Tämä rajoite on digitaalisen jakelun yleistymisen myötä purkautumassa ja indie julkaisut löytävät tietoverkkojen ansiosta yhä enemmän yleisöä. Major levy-yhtiöt, joista kaksi on osa suurempaa mediakonsernia, eivät ole rakenteellisesti yhtä joustavia kuin pienemmät toimijat (Passman 2003, s. 66). Musiikkituotanto on yleensä vain pieni osa ison konsernin liiketoimia ja näin alisteinen konsernitason strategisille päätöksille. Näin ollen isoja investointeja vaativiin muutoksiin reagoiminen on hidasta (Muikku 2006). Tämä on tarkoittanut sitä, että indie yhtiöt ovat nopeammin pystyneet mukautumaan kehittyvään toimintaympäristöön ja hyödyntämään sen tuomia mahdollisuuksia. Indie kentällä onkin yhä merkittävämpi rooli uusien bisnesmallien luomisessa (Bäckman 2006).

Majoreiden rooli on muokkaantunut yhä enemmän pois päin artistista ja lähemmäksi kuluttajamarkkinoita, kun taas indiet sijoittuvat lähemmäs artistia (Kuusi 2006). Indie -toimijoita syntyy usein siten, että eri genrejen parissa toimivat muusikot perustavat levy-yhtiön oman genrensä musiikin julkaisemiseksi. Tällöin toiminta on erityisen artistiläheistä ja luovuudella on hyvät edellytykset kehittyä.

Iso levy-yhtiöt ovat huomanneet tämän ja hyödyntävätkin yhä useammin pienten yhtiöiden luovaa osaamista. Monikansallisen levy-yhtiö EMI Finlandin tuotantopäällikkö Timo Kuoppamäki (2006) korostaakin majoreiden strategisen ajattelun muutosta: Luova toiminta ei ole enää kannattava ja tavoiteltava ydinsaamisalue. Isojen levy-yhtiöiden rooli onkin tulevaisuudessa enemmän markkinointi- ja jakelupainotteinen, kun taas luova sisällöntuotanto keskittyy pienemmille erikoistuneille yhtiöille. Yleistymässä on malli, jossa artisti on kiinnitetty indie levy-yhtiölle, joka toimii tuottajana ja major yhtiö puolestaan toimii lisenssin avulla julkaisijana hoitaen valmiin levytyksen julkaisun, markkinoinnin ja jakelun (Bäckman 2006). Tämän kaltaisen molempia osapuolia hyödyttävän yhteistyön avulla toiminta säilyy joustavana ja laadukkaana kummankin osapuolen keskittyessä ydinsaamisensa kehittämiseen. Tällaisessa win-win tilanteessa indiet saavat tuotannolleen markkinat ja majorit markkinoilleen tuotannon.

Suomessa on neljän monikansallisen yhtiön lisäksi useita pieniä vain muutaman ihmisen pyörittämiä pikkufirmoja. Kuusen (2006) mukaan Suomessa ongelmallista on se, että vaikkakin isot yritykset ovat kannattavia, ovat ne kasvaneet toimintaympäristölleen liian massiivisiksi, kun taas pienet yritykset toimivat usein kannattavuusrajan alapuolella ja kärsivät resurssipulasta. Tulisikin löytää uusia tapoja kuroa tätä kuilua umpeen tukemalla pienyritysten kasvua siten, että niillä olisi enemmän mahdollisuuksia tuottaa laadukkaita tuotteita ja tavoitella markkinoita myös Suomen rajojen ulkopuolelta. Indie toimijoiden etujärjestö Indiecon puheenjohtaja Paavo Bäckman näkee kotimaisen indie kentän kehityksen kuitenkin erittäin positiivisena. Ei ”näperrellä” harrastuspohjalta vaan yhä useampi alan toimija harjoittaa toimintaa ammattimaisesti ja kannattavasti. Enää ei olla riippuvaisia tukiorganisaatioiden julkaisu tai – markkinointituesta. Tavoitteita uskalletaan asettaa korkeallekin ja tarvittavaa kunnianhimoa löytyy.

Digitalisoitumisen ja sitä kautta jakelun helppouden aikakautena moni on jo ehtinyt kyseenalaistaa etenkin isojen major levy-yhtiöiden tarpeellisuuden. Nythän voidaan ajatella, että artisti ei enää välttämättä tarvitse levy-yhtiön panosta tuotensa esiin saattamisessa. Artisti voi jaella tuotantoaan netissä ja hoitaa itse kaikki käytännön järjestelyt. Tämä onnistuu kenties ainakin jo laajan fanipohjan saavuttaneilta artisteilta, mutta uusien aloittelevien kykyjen tuotanto hukkuu helposti

nettitarjonnan massaan. Levy-yhtiöiden roolina onkin toimia eräänlaisena suodatimena ja poimia massasta yleisölle esiteltävät artistit. (Muikku 2006)

#### **4.1.2 Markkinat ovat pirstoutumassa niche – tyyppisiksi**

Internetin yleistyminen mediana ja jakelukanavana on johtanut toisen merkittävän Suomen musiikkiteollisuuden kenttään vaikuttavan globaalien trendien syntymiseen. Aiemmin alalle oli tyypillistä, että pääosa äänitemyynnistä tapahtui lähinnä isojen levy-yhtiöiden hallinnoimilla massamarkkinoilla. Ajalla ennen digitaalisen jakelun mahdollisuutta levy-yhtiöllä oli valta kontrolloida fyysisten äänitteiden jakelukanavia. Internetin myötä markkinointi- ja jakelukanavat ovat ”vapautuneet” ja ulottuvat lähes jokaiseen maailman kolkkaan (Karhumaa, 2000). Musiikin laajamittainen tarjonta mahdollistaa nicheytymisen erilaisen kysynnän mukaan. Musiikki on hyvin genreytynyttä ja jokaisella genrellä on innokkaat harrastajansa. Internetin myötä eri musiikkilajien ja edelleen näistä versovien alalajien seuraajilla on ennen kokematon mahdollisuus jakaa tietoutta ja verkottua keskenään (Muikku 2006). Jari Muikku (2006), Teoston mediayksikön johtaja toteaa osuvasti, että markkinoiden rakenteellisen pirstoutumisen myötä entisten massamarkkinoiden sijaan valloillaan on niche -toimijoiden massa.

Markkinoiden segmentoitumisen myötä on alan toimijoiden kyettävä tavoittamaan erilaiset kuluttajaryhmät. Kuluttajilla on nykyään useita eri mahdollisuuksia valita, miten, missä ja milloin kuunnella musiikkia. Genre-erottelun lisäksi on otettava huomioon kuluttajan tottumukset muun muassa eri jakelukanavien suhteen. Liiketoimintoja tuleekin pystyä kohdentamaan nämä erilaiset tarpeet huomioon ottaen. Internet tarjoaa tähän erittäin tehokkaan välineistön erilaisten verkkoyhteisöjen ja muiden kommunikointifoorumeiden muodossa.

Erilaisia nichejä tai niin kutsuttuja alakulttuureita on toki ollut jo pitkään. Nämä ovat kuitenkin olleet melko pieniä ja selkeästi valtakulttuurista erottuvia, eikä näistä kaupallisessa mielessä ole ollut massamarkkinoiden haastajiksi. Alakulttuureilla on mahdollisuudet kasvattaa toimintaansa verkottumalla enemmän myös kansainvälisesti. Esimerkiksi suomalaiselle punkmusiikille Internet on hyvin tärkeä ja riemulla vastaanotettu yhteydenpitokanava (Koskinen 2006). Pienen pun-

kiin erikoistuneen levy-yhtiön Combat Rock Industryn vetäjä Jani Koskinen (2006) toteaaakin, että toisin kuin toimialalla pääosin, heille ilmainen (ja laiton) nettijakelu ei näyttäytyä uhkana. Päinvastoin tämä on hyvää mainosta ja musiikin kuuleminen vauhdittaa levyjen, keikkojen ja oheistuotteiden myyntiä.

Musiikkityöväen erilaisuuden lisäksi digitaalitekniikan ansiosta monipuolistunut formaattitarjonta voi synnyttää myös erilaisia funktionaalisia käyttäjäryhmiä, esimerkiksi kirjat ja informaatio. Toiset haluavat lukea kirjat ja sanomalehdet paperiversioina, kun taas toisille riittää nopea tiedon silmäily verkkosivuilta. Samaten voidaan ajatella, että musiikinkuluttajat jakaantuvat usein vaihtuvan ”päivän biisin” kuluttajiin ja toisessa ääripäässä nostalgiaa hakeviin vinylilevyjen keräilijöihin. (Suntola 2006) Digitalisoitumisen myötä myös jakelukanavia on entistä helpompi kategorisoida. Erikoistuneiden levykauppojen rinnalle nousee kilpailevia tietyn musiikkityylin online -kauppoja, esimerkkeinä indie musiikin jakeluun erikoistunut eMusic.com sekä Warner Musicin klassisen musiikin online -kauppa warnerclassics.com (Global Recording Industry in Numbers 2006, s.2).

#### **4.1.3 Liiketoiminnan ammatillinen osaaminen on lisääntynyt**

Musiikkiteollisuutta on perinteisesti leimannut melko boheemi toimintakulttuuri. Warner Chappell Music Finlandin kustannusjohtaja Tom Frisk (2006) toteaa, että alalle ei hakeuduta taloudellisista motiiveista vaan pääällimmäisenä rakkaudesta musiikkiin. Alalla toimivilla on useimmiten enemmän tai vähemmän laaja musiikkitausta. Työ itsessään on kouluttanut monet ammattilaiset. (Frisk 2006)

Alalle on kuitenkin etsiytynyt yhä enemmän myös kaupallisesti koulutettuja ihmisiä (Kuusi 2006) ja alan koulutustarjontakin on laajentunut. Soiton opetuksen sekä musiikin teknisen koulutuksen lisäksi tarjolla on entistä enemmän myös musiikin liiketoimintakoulutusta. Suunnittelija Silja Suntola (2006) Sibelius Akatemian koulutuskeskuksesta korostaakin, että soittotaidon lisäksi akatemiassa panostetaan myös kykyjen hallinnoimiseen ja markkinointiin. Tällä koulutuksella pyritään muusikon kilpailukykyyn ja ammattikuvan kehittämiseen. Sibelius Akatemiassa käynnistyi myös vuoden 2006 syksyllä täydennyskoulutuksena puolivuotinen musiikin teknologian ja musiikkiyrittämisen koulutusohjelma, jonka tarkoituksena on

kehittää osallistujien ammatillisia valmiuksia toimia erilaisissa musiikkiteknologian ja musiikkibisneksen tietämystä tarvitsevilla työtehtävissä ja antaa heille perustiedot musiikkiyrittäjänä toimimisesta sekä tietoa eri musiikkibisnesalueiden erityispiirteistä. (Musiikin teknologian ja musiikkiyrittämisen koulutusohjelma 2006) Musiikin liiketoiminnallista koulutusta painotetaan myös Rytmimusiikki visio 2010:ssä<sup>1</sup> ”...Ammatillisissa opinnoissa ja korkeakouluissa on tarjolla esiintymiskoulutusta ja ura/artistivalmennusta sekä koulutusta musiikin tuottamiseen, markkinointiin ja kulttuuriyrittäjyyteen.” (Rytmimusiikki 2010 visio 2006)

Yleisesti puhutaan alan kokonaisvaltaisesta ammattimaistumisesta viitaten koulutettujen ihmisten sekä alan eri toimijoiden määrän kasvuun. Frisk (2006) haluaa kuitenkin muistuttaa, että toiminta on toki ollut ammattimaista liiketoiminnan harjoittamista jo pitkään, vaikkakin melko paikallisesti. Vielä 80-luvun puolella kotimaista kenttää dominoi yksi iso musiikkitalo, Fazer, jotka omisti koko tuotantoketjun pianotehtaasta levykauppoihin (Kuusi 2006). Suomessa ei aikaisemmin tyypilliseen pienien markkinoiden tapaan ole ollut tarpeeksi tilaa kovin erikoistuneille liiketoimintamalleille. 2000-luvulle tultaessa on toimintakenttä päässyt laajentumaan.

Maailmalla menestyneiden artistien myötä alalle on tullut runsaasti uusia pienyrittäjiä (Bäckman 2006) ja muun muassa manageritoiminta on lähtenyt kunnolla liikkeelle. (Frisk 2006) Sibelius Akatemia käynnistikin jo vuonna 1997 rockmanageri -koulutusohjelman tätä toimialuetta kehittämään (Mikkola, Ashorn, Hiilamo, Mannonen, Pekkarinen & Tervanen 1998). Suntolan (2006) mukaan tämä koulutusohjelma vastasi kovaan kysyntään ja muistutti myös yleisesti koulutuksen tarpeesta alalla. Sibelius Akatemiassa toteutettiin vuosina 2002-2004 musiikkiyrittäjyyden asiantuntijaohjelma, joka oli suunnattu musiikkialojen nykyisille ja tuleville yrittäjille ja toimijoille. Tämän koulutus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli painottaa etenkin niitä musiikkiyrittäjyyden erityisalueita,

---

<sup>1</sup> Rytmimusiikki 2010-visio on eräiden rytmimusiikin alan keskeisten toimijoiden yhdessä laatima visio rytmimusiikin toivotusta tilanteesta Suomessa vuonna 2010. Rytmimusiikin piiriin kuuluvat kaikki jazz-, rock-, pop-, iskelmä-, tanssi- ja kansanmusiikeiksi mielletyt musiikin tyyllilajit lukemattomissa eri muodoissaan.

joita alan yrittäjät joutuvat toistaiseksi oppimaan lähinnä learning-by-doing periaatteella (Musiikkiyrittäjyyden asiantuntijaohjelma 2006). Kevään 2007 aikana käynnistyy myös musiikkiviennin ammatillisen osaamisen kehittämiseen tähtäävä Music Management for Export –vientikoulutusohjelma (Ajankohtaiset kurssit 2007).

Alan ammattimaistuminen on havaittavissa myös toimijoiden asenteissa. Yhä laajemman toimintojen ulkoistamisen myötä on alalle kehittynyt joukko eri osaluokkiin keskittyneitä pienyrittäjiä, joiden ammattitaitoa arvostetaan (Bäckman 2006). Bäckman (2006) kertoo, että pienyrittäjätkin lähtevät innokkaammin ja runsaslukuisemmin alan kotimaisiin ja kansainvälisiin ammattilaistapahtumiin. Tämä ilmentää markkinoiden monipuolistumista ja kasvua sekä lisää erilaisten sidosryhmien kiinnostusta, mikä on alalle erittäin tervetullutta.

Frisk (2006) huomauttaa, että myös artisteilla on nykyään enemmän ymmärrystä liiketoiminnasta. Tarjolla on enemmän tietoa alan bisneskoukeroista ja artistit ovat aktiivisempia ottamaan asioista selvää. Tämä on tärkeää etenkin kansainvälisille markkinoille tähdättäessä. (Frisk 2006)

#### **4.1.4 Toimialojen välinen yhteistyö on tiivistynyt**

Yhteistyö musiikkitoimijoiden kanssa kiinnostaa entistä enemmän myös toimialan ulkopuolisia tahoja. Media ja IT alat ovat jo pitkään tehneet yhteistyötä musiikkiteollisuuden kanssa. Esiintyminen mediassa on taannut artistille kuuluvuutta ja näkyvyyttä, albumille ostajia ja keikoille kävijöitä. Musiikki on keskeinen elementti mainoksissa, tv-ohjelmissa ja elokuvissa. Tietotekniikkapalvelujen tarjoajat ja mobiilioperaattorit ovat tärkeitä sidosryhmiä. Musiikkia myydään sekä hyödynnetään sisällön osana internetissä ja jaellaan soittoääninä matkapuhelimiin.

Toimialojen välistä yhteistyötä voidaan hyödyntää myös uusien markkina-alueiden tavoittelussa. Esimerkiksi Venäjän kasvavat markkinat houkuttelevat eri toimialoja laajentamaan markkinoitaan itään. Mikäli innostusta lähteä kyseiselle

alueelle riittää, voisivat musiikkitoimijat konsultoida kokeneita venäjänkaupan osaajia, esimerkiksi elintarviketeollisuudesta. (Kuusi, 2006).

Markkinointiviestintä, elokuvateollisuus ja sähköinen media ovat tunnettuja musiikinhyödyntäjiä. Näiden pariin liittyy jatkuvasti uusia toimijoita, joiden joukosta versoo myös uudenlaista sidosryhmätoimintaa. Suntola (2006) korostaa, että uusille toimintamalleille ja konsepteille, joissa musiikkia voidaan hyödyntää, on kysyntää. Musiikkitoimijoiden tulee pyrkiä kartoittamaan mahdollisia yhteistyötahoja ja rakentamaan verkostoa näiden tahojen kanssa. Esimerkkinä ovat erilaiset tekniset sovellukset, palvelut ja matkailu. Helsingin keskustaan nousee uusi musiikkitalo, joka tarjoaa mahdollisuuden kehittää erilaisia konserttimatkailupaketteja (Suntola 2006).

Musiikki on oiva keino monipuolistaa viestintää. Internetin myötä viestejä on tavoitettavissa valtavasti ja tarvitaan uusia erottuvia tekniikoita (Suntola 2006). Useilla yrityksillä on käytössään niin sanottuja äänilogoja. Esimerkiksi saksalaisen viestintäjätti T-Mobilen kilkattava äänitunnus on yksinkertaisuudessaan toimiva ja jää helposti kuluttajan mieleen. Suntolan (2006) mukaan tavoitteena onkin saada yritykset aktiivisiksi eri taiteenlajeista ammentavien sovellusten tilaajiksi ja hyödyntäjiksi.

Monet ei-perinteiset sidosryhmäyritykset ovat havainneet musiikkialan houkuttelevana yhteistyökumppanina. Muun muassa Suomen Posti ja monikansallinen levy-yhtiö Sony BMG käynnistivät uudenlaisen digitaalisen markkinointiyhteistyön, joka kattaa monenlaisia jakelukanavia, kuten mobiilipostikortit, korusähkeet, CD-postikortit ja digitaaliset omakuvapostimerkit (Haapakoski 2006). Posti välittää kanavissaan levy-yhtiön artistien kuvia, joten itse musiikki ei ole kovin näkyvässä osassa. Yritykset löytävät toiminnastaan yhteisiä elementtejä yhteistyön pohjaksi. Tunteiden välittäminen on yhteistä molemmille. ”Posti välittää jakeluverkostonsa kautta valtavan määrän tietoa ja tunnetta miljoonille ihmisille päivittäin. Musiikki toimii samaan tapaan ihmisten kanssakäymisessä viestin välittäjänä”, Kimmo Valtanen, Sony BMG:n toimitusjohtaja toteaa (Haapakoski 2006).

Viestintä ja musiikki yhdistyvät vahvasti mobiilissa toimintaympäristössä. Kaikki suuret kännykkävalmistajat ovat jo esitelleet markkinoille musiikkisoittimen puhelimeen yhdistävän tuotesarjan. SonyEricsson iski kultasuoneen yhdistäessään puhelimiinsa Sonyn Walkman brändin musiikkisoittimen. Yritys on onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan yli 60 prosenttia (Lassila 2007). Myös Nokia on kiinnostunut näkyvästi musiikkipuhelinmarkkinoille. Yhtiö on hyödyntänyt musiikkia toimissaan jo pitkään ja voidaankin sanoa Nokian olevan vahvasti mukana musiikkiteollisuudessa. Yritys markkinoi taannoin multimedia- ja musiikkipuhelimiin näyttävästi järjestämällä jättimäisen uudenvuoden konsertin yhtä aikaa viidessä eri maailman metropolissa, joissa esiintymisestä vastasivat maailman eturivin hittiartistit. Yhtiön tuotteet tuotiin tapahtumissa esiin tarjoamalla yleisölle erilaisia mahdollisuuksia hyödyntää mobiili- ja mediapalveluja. Tapahtuma myös televisioitiin ja sitä oli mahdollisuus seurata suorana internetissä. (Nokia New Year's Eve celebrates the start of 2007 in global style 2007) Markkinoinnillisesti kyseessä oli selkeästi sponsorointia laajamittaisempi panostus, yrityksen ollessa itse aktiivinen tapahtumanjärjestäjä.

Videopelibisnes on kasvanut räjähdysmäisesti ja kilpailee viihdemuotona äänite-tuotannon kanssa. Pelit toimivat kuitenkin musiikille myös mielenkiintoisena promootio-kanavana. Pelien käyttö on yleistynyt etenkin Yhdysvaltain markkinoilla johtuen radiokanavien keskittymisen myötä kaventuneista soittolistoista (Tolonen 2006). Lähes koulukirjamainen esimerkki tästä ilmiöstä lienee suomalaisen Poets of The Fall bändin nousu tuntemattomuudesta ihmisten tietoisuuteen suomalaisen pelitalo Remedy'n Max Payne 2 pelin menestyksen vanavedessä (Hakulinen 2005). Toisena esimerkkinä voidaan mainita Pohjois-Amerikan markkinoilla vuoden 2007 alusta saatavissa oleva Club K'os mobiilipeli, jossa suomalaisen Sumea mobiilipelistudion kehittämä Nightclub Empire –peli on kustomoitu kanadalaisen rap –artisti K'osin brändillä. Tällainen yhteistyö antaa operaattoreille mahdollisuuden promotoida musiikki- ja pelidekkejään rinnakkain ja näin kasvattaa liikennettä molempiin. (O'Brien 2006) Bäckmanin (2006) mukaan videopeli- ja musiikkialalla on havaittavissa yhteneväisyyksiä. Kummatkin liiketoiminta-alueet ovat Suomessa melko pieniä, mutta tuotekehityspainotteisina sisältöaloina vahvasti kehittyviä. Musiikki on peleissä tärkeä elementti ja musiikkiala tarvitsee uusia

markkinointi- ja jakelukanavia. Peliala tarjonnee yhä enemmän yhteistyömahdollisuuksia, joten alojen verkostojen linkittyminen on tärkeää.

Toimialojen ohella yhteistyömahdollisuuksia kartoitetaan myös laajemmalla sektoritasolla. Uusi kulttuuri- ja talouselämän lähentymishanke käynnistettiin vuoden 2006 huhtikuussa, kun luovien alojen toimialajärjestöt sekä elinkeinoelämän keskusliitto (EK) perustivat yhteisen neuvottelukunnan. Neuvottelukunnan toiminnan painoalueena tulevat olemaan tutkimuksen ja tuotekehityksen, viennin ja kansainvälistymisen edistäminen, PK-yrittäjyyden tukeminen sekä myös teknologia-alojen ja luovien toimialojen yhteistyöhön panostaminen. Tarkoituksena on syventää alan toimijoiden välistä yhteistyötä, kehittämällä kulttuuriviennin edistämishankkeita sekä luovien toimialojen rahoitusmalleja. Lisäksi tarkoituksena on edistää luovien alojen tunnettuutta sekä vuorovaikutusta eri sidosryhmien keskuudessa. Neuvottelukunnan puheenjohtaja Taideteollisen korkeakoulun rehtori, professori Yrjö Sotamaa korostaakin, että yhteistyön rakentaminen teknologian, uusien jakeluteiden ja sisällöntuottajien välille on hyvin tärkeää, sillä sisältöön pohjaavat uudet liiketoimintakonseptit ja palvelut nousevat tulevaisuudessa yhä mitavammin perinteisten teknologialähtöisten innovaatioiden rinnalle. Musiikkiteollisuuden toimialajärjestöistä neuvottelukunnassa mukana ovat Suomen Ääni- ja kuvatalennetuottajat ÄKT ry. sekä Ohjelmatoimistojen liitto OTL ry. (Luovat alat ja EK yhteistyöhön 2006)

#### **4.1.5 Musiikin vienti on kasvanut kansainvälistymisen myötä**

Suomalainen musiikkiala on viime vuosina kansainvälistynyt huomattavaa tahtia. 2000-luvun alun muutaman kovan nimen kansainvälinen läpimurto sai aikaan positiivisen kierteen ja suomalainen kevyt musiikki tunnetaan maailmalla paremmin kuin koskaan aiemmin. Vientimenestyksen vaikutukset heijastuvatkin koko alaan. ”Toimiala on harpannut eteenpäin vientimenestyksien ansiosta.” (Frisk 2006) Suomi on markkina-alueena kovin pieni, mutta koska portit ulkomaille ovat nyt auki, on pienemmilläkin toimijoilla mahdollisuus olla kannattavia, jos nämä onnistuvat löytämään sopivan nichen (Kuusi 2006).

Jakelukanavien digitalisoituminen on merkittävästi edesauttanut kansainvälistymistä. Etäisyydet ovat selkeästi rajoittaneet myyntiä ulkomailla. Musiikinlatauspalvelujen yleistyessä tämä helpottuu. Musiikkia voidaan toimittaa verkkokauppoihin melko helposti eikä volyyymi ole este, kunhan on selvillä käytännöistä ja oikeista kontaktihenkilöistä. Myös markkinointitoimenpiteitä voidaan verkkoyhteyksien ansiosta paremmin ulottaa kansainväliselle kentälle. (Kuoppamäki 2006)

Viennin edistämiseksi on alalle perustettu erilaisia tukirakenteita. Musiikin vientiä vauhdittava yhdistys Music Export Finland aloitti toimintansa vuonna 2003. Yksi erittäin merkittävä saavutus oli Midemin, alan suurimpien kansainvälisten messujen avajaisillan isännöinti vuonna 2006, mikä lisäsi alan uskottavuutta sekä toi runsaasti näkyvyyttä kansainvälisellä kentällä. (Suomalaisyrietykset loivat tulevaisuutta Midemin messuilla 2006) Yhdistys tukee alan yritysten vientiponnisteluja monin eri tavoin mm. organisoimalla messuosallistumisia, ammattilaistapaamisia sekä promootiotapahtumia, toimimalla tiedotuslinkkinä kotimaisten yritysten sekä kansainvälisten toimijoiden välillä ja kehittämällä viennin rahoitus- sekä tukirakenteita (About Music Export Finland 2006)

Toimialan pyrkimyksenä on kehittää musiikkiviennin toimintaympäristöä samalle tasolle, jolla useat Euroopan maat ovat toimineet jo vuosia. ”Artistien ulkomaankiertueet, kärkihankkeiden tunnistaminen, uusien vientituotealueiden, kuten teosmyynnin, kehittäminen, kansainvälinen osaamisvaihto ja tekijänoikeusverotuksen uudistus ovat esimerkkejä instrumenteista, joilla näihin tavoitteisiin voidaan päästä.” Yksi esimerkki siitä, että musiikinviesti voi olla merkittävä valtiollinen vientitulon lähde, on naapurimaamme Ruotsi, joka on maailman kolmanneksi suurin musiikin nettoviejä Yhdysvaltojen ja Iso-Britannian jälkeen (Burnett & Wikström 2006). Ruotsalaisen musiikin kokonaisvientitulot olivat vuonna 2005 3119 miljoonaa kruunua (n. 351 milj. EUR) eli yli kymmenkertaiset Suomen vientituloihin verrattuna (Export performance of the Swedish music industry 2005). Tämä osoittaa, että vientimenestys ei alalla riipu maan koosta.

Tukitoimintojen ja rakenteiden on kehityttävä paremmin suomalaisten ammattilaisten tarpeita vastaaviksi, jotta voidaan jatkossakin hyötyä vientimenestyksestä sekä varmistaa alan osaamisen säilyminen kotimaassa. (Musiikkivienti ennätys-

kasvussa 2006) Viimeisimpänä tukihankkeena alalle on laadittu kiertue- ja kärkihanketuen sekä kansainvälisen ammattilaisvaihdon ohjelma, johon kulttuuriministeriö on myöntänyt 100 000 euron kiertuetuen potentiaalisten artistien kansainvälisen läpimurron edistämiseksi (Musiikkiviennin mahdollisuudet parantuvat uusien avauksien myötä 2007). Viennin tukemiseksi on perustettu myös koulutusyhteistyötä, josta edellä mainittiin esimerkkinä Sibelius Akatemian Music Management for Export – vientikoulutusohjelma.

Musiikinviennin markkina-arvoa on tilastoitu vuodesta 2001 lähtien, jolloin arvon havaittiin viisinkertaistuneen vuodesta 1999. Tilastoinnissa on otettu huomioon kotimaisten musiikkitoimijoiden tavaroiden ja palvelujen myynti ulkomaille sekä ulkomailta palautuvat tekijänoikeuskorvaukset. (Suomalaisen musiikkiviennin markkina-arvo ja rakenne vuonna 2004) Viimeisin tutkimus on vuodelta 2005, jonka mukaan musiikin viennin kokonaisarvo on lähes 29 miljoonaa euroa ja kasvua edellisvuoteen nähden on n. 33 prosenttia. Viennin kokonaisarvo on kasvanut tasaiseen tahtiin keskimäärin 40 prosenttia vuodessa vuosien 1999 ja 2005 välillä. Viennin pääasiallisia markkina-alueita ovat Pohjoismaat sekä saksankieliset maat. Kuitenkin kansainvälisesti tärkeiden markkina-alueiden, kuten Iso-Britannia, Yhdysvallat ja Aasia merkitys vientialueena on kasvanut. (Musiikkivienti ennätyskasvussa 2006)

## **4.2 Tuotekehitys ja tuotanto**

Musiikkiteollisuuden tuotekehityksen ja tuotannon tilanteesta koottiin haastattelujen perusteella seuraavat näkemykset (taulukko 3), joita eritellään tarkemmin seuraavassa:

- Julkaisuja tuotetaan enemmän kuin koskaan.
- Tuotantotekniikan kehitys on mahdollistanut hinta-laatu – suhteeltaan laadukkaamman tuotannon.
- Nykyinen liiketoimintamalli on artistikeskeinen.
- Musiikintuotanto pirstaloituu, syntyy uusia sovellusalueita.

#### 4.2.1 Julkaisuja tuotetaan enemmän kuin koskaan

Musiikkiteollisuus on tuotekehityspainotteinen toimiala. Tuotekehitykseen (Artist & Repertoire) käytettiin Britanniassa keskimäärin 17 prosenttia liikevaihdosta, mikä on enemmän verrattuna esimerkiksi Nokian ja muiden tietoliikenneyritysten vastaavaan. Tästä johtuen ala reagoi herkästi kausivaihteluihin. (Kyyrä 2006) Friskin (2006) mukaan tuottavuus perustuu intuitioon, tuntumaan siitä, mikä on hyvää musiikkia. ”Perinteinen tapa on jollain tavoin haistaa hyvä artisti ja kehittää tätä pitkäjänteisesti.” Alalla on muutamia tunnettuja ”hittineniä” (Frisk 2006). Hittivainun lisäksi menestykseen tarvitaan myös tuotteistus- ja markkinointiosaimista. Musiikki on tuotteena hyvin moniulotteinen, eikä siitä, mikä on hyvää musiikkia, voida olla yhtä mieltä. Siksi segmentointi, eri kuulijaryhmien sekä musiikkityylien määrittäminen on musiikin markkinoinnissa avainasemassa.

Toinen, etenkin viimeaikoina yleistynyt tapa tuoda esiin uusia kykyjä on luoda yhteisprojekti ison markkinointikoneiston, kuten television, kanssa. Tästä esimerkkinä Idols ja Popstars kykyjenetsimiskilpailut. Ensin mainittu on maailmalla suuren suosion saavuttanut kansainvälinen formaatti, joka on menestynyt Suomessakin varsin hyvin. Ensimmäisen kauden finaalilähetykset keräsivät parhaimmillaan noin 1,6 miljoonaa katsojaa (Jauhiainen 2004) ja toisen kauden ratkaisevaa finaalilähetystäkin seurasi yli miljoona katsojaa (Hammarsten 2005). Musiikkitoimijat kerryttivät tulevien artistiensa tunnettuutta samoin kuin ohjelma-ajan mainostajat tuotteidensa. Ensimmäisen tuotantokauden kärkikolmikko on tehnyt useita levyjä ja otettu vastaan hyvin. Myös toisen tuotantokauden Idols -finalistien kokoelmalevy myi heti kultaa (Hammarsten 2005). Formaatin menestys tuntuu olevan kestäväällä pohjalla. Kolmas tuotantokausi käynnistyi keväällä 2007 (Asko Kallonen palaa Idols -tuomaristoon 2006).

Tuotekehityspainotteisuutensa vuoksi jokaisessa uudessa kehitysinvestoinnissa on riskinsä. Alan liikevoitto perustuu volyyymiin, myytyjen tuotteiden määrään. Frisk (2006) arvioi, että noin joka kymmenes investointi onnistuu ja vain joka viideskymmenes onnistuu todella hyvin. Musiikkiteollisuuden keskeinen lainalaisuus onkin, että pareto -periaatteen tavoin vain murto-osa tuotekehityksestä tuo suurimman liikevaihdon (Kyyrä 2006). Täten ne, joilla on tarvittavat resurssit satsata

artistin kehittämiseen ja ennen kaikkea markkinointiin ja jakeluun voivat yltää miljoonaluokan volyymeihin. Edellä käsiteltiin monikansallisten ja riippumattomien yhtiöiden toimintaa ja Muikku (2006) toteaaakin, että rakenteellisesti eritasoiset toimijat tarvitsevat toisiaan. Monikansalliset yhtiöt ovat perinteisesti pitäneet yllä alan jatkuvuutta ja varmistaneet alan kehityksen kaupallisten supertähtiensä avulla. Alan vakiintuneet nimet antavat musiikkityylilleen kasvot ja toimivat esikuvina. Suurten nimien menestys ylläpitää siis alan dynamiikkaa ja mahdollistaa näin uusien artistien kehityksen ruohonjuuritasolta ylöspäin. Suomen musiikki-markkinoilla ehdoton vahvuus on ollut kotimaiseen musiikin suuri kysyntä. Näin ollen on varmaa, että vastaisuudessakin tullaan tarvitsemaan kotimaisia tekijöitä ja tuotantoa (Frisk 2006), vaikka maailmanluokan myyntejä ei tavoiteltaisikaan.

#### **4.2.2 Tuotantotekniikan kehitys on mahdollistanut hintalaatu -suhteeltaan laadukkaamman tuotannon**

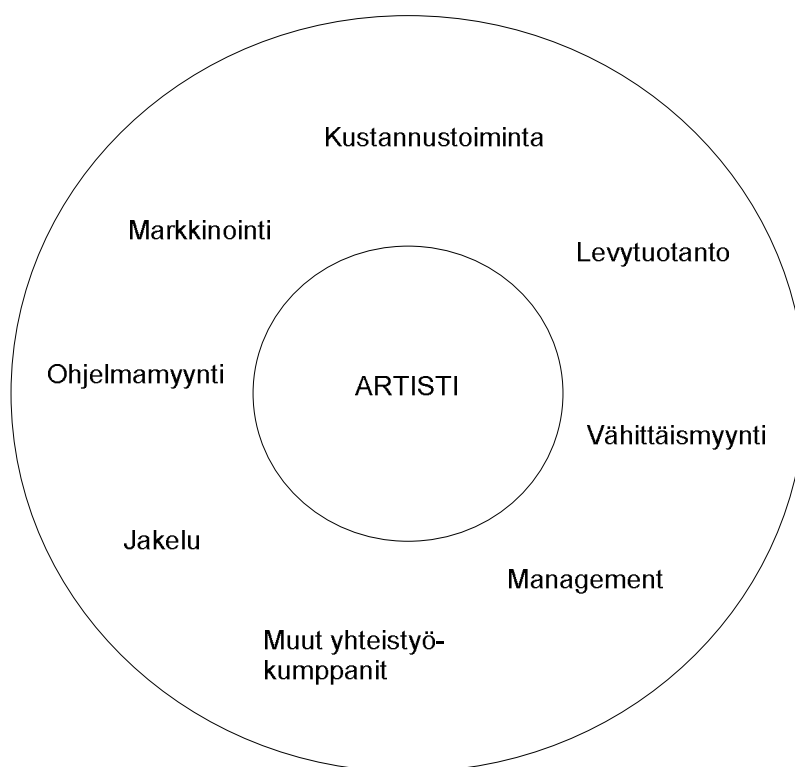
Musiikin kuluttaminen on lisääntynyt. Musiikkia myös tuotetaan enemmän kuin koskaan (Kuusi 2006). Tämä selittyy kasvaneen kysynnän lisäksi sillä, että äänitustekniikka on kehittynyt ja halventunut, minkä seurauksena alalle on tullut paljon pienyrittäjiä (Berglund 2006). Kuluttajan kukkarolle sopivat äänityslaitteet haastoivat kalliit ammattilaisstudiot jo 90-luvulla. Hyvälaatuista musiikkia voitiin siis nauhoittaa vaikka autotallissa. Tämän kehityksen seurauksena syntyi uusia musiikkityylejä, kuten techno ja house. Äänittäminen on edelleen helpottunut 2000-luvulle tultaessa halpojen ja tehokkaiden kotitietokoneiden yleistymisen myötä. Saatavana on nykyään useita eri äänitys- ja miksausohjelmistoja ja lukuisat esimerkit, kuten kotimainen Bomfunk MC's<sup>2</sup> todistavat, että kotioloissa tuotettu musiikki saattaa hyvinkin yltää merkittäviin levymyynteihin ja listahitteihin. (Ahokas, Frisk, Hyvönen, Jaakonmaa, Nieminen, Nikula & Pesonen 2004, s.80-81)

---

<sup>2</sup> Bomfunk MC'sien kansainväliseen maineeseen noussut debyyttialbumi 'Freestyler' tuotettiin tuottaja Jaakko Salovaaran kotistudiossa, melko vaatimattomalla, mutta tarpeeseen riittävällä laitteistolla. (Ahokas et al. 2004, s.81)

### 4.2.3 Nykyinen liiketoimintamalli on artistikeskeinen

Musiikin tuotekehitys ja tuotanto on käynyt läpi laajemman murroksen teknisten muutosten ohella. Toiminta keskittyy nykyään paljolti artistin brändin rakentamiseen. Liiketoimintamalli ei ole enää kontrolloidun levy-yhtiövetoinen, jossa levy-yhtiö kiinnitti artistin ja teki tämän kanssa levyn, jota radio soitti ja ihmiset ostivat levykaupasta (Pekari 2006). Puhutaan niin sanotusta 360 asteen bisnesmallista (kuvio 9), jossa artistin ympärille luodaan yhtiö, joka tekee sopimukset eri toimijoiden kanssa (Berglund 2006). Tarvittavat toiminnot, kuten säveltäminen ja sanoittaminen (olettaen, että artisti ei itse tee näitä), tuottaminen, managerointi, markkinointi jne. voidaan hoitaa alihankintana. Managerin rooli on alalla entistä korostuneempi. Artisti tekee ensin sopimuksen management -toimiston kanssa, jonka jälkeen mietitään, keiden yhteistyökumppaneiden kanssa mikäkin osa-alue tullaan toteuttamaan. Pekarin (2006) mukaan tämä on toimiva käytäntö, koska se antaa joustavimmat mahdollisuudet kokeilla erilaisia toimintamalleja ja päättää, mikä näistä on lopulta toimivin. Näin pystytään paremmin keskittymään artistiin ja räätälöimään toiminnot suunnitelmallisemmin.



Kuvio 9 Artistikeskeinen liiketoimintamalli

#### 4.2.4 Musiikin tuotanto pirstaloituu, tarvitaan uusia sovellusalueita

Musiikkituotteen olemus koostuu karkeasti määritellen kahdesta osasta: musiikkikappaleesta itsestään (aineeton informaatio) sekä sen tallennusmuodosta tai ilmaisijasta (CD, esittäjä, soitin), eli tukivälineestä, johon informaatio on säilytetty (Parolini 1999, s.13). Digitaalisen tallentamisen mahdollisuus on mullistanut tämän käsityksen ja nostanut aineellisen tallennusmuodon rinnalle uuden aineettoman formaatin. Tämän formaatin mahti on siinä, että se mahdollistaa hyvin korkean volyymin nimellisillä tuotantokustannuksilla (Kuusi 2006). Varjopuolenaan formaatin vaivaton monistaminen mahdollistaa myös musiikin kontrolloimattoman, laittoman levityksen. Kuluttajat keksivät laittomat kanavat, ennen kuin laillisia musiikkilataamoja oli tullut markkinoille. Onkin hyvin hankalaa kouluttaa kuluttajia vaihtamaan ”ilmainen palvelu” maksullisiin online-musiikkikauppoihin. Haasteena onkin, miten luoda lisäarvoa lailliselle lataamiselle, siten että ihmiset siirtyisivät käyttämään näitä palveluja (Muikku 2006).

Musiikin lataamisen yleistyminen ja äänitteiden myynnin lasku ovat koetelleet musiikkialan kestävyyttä. Tosin kriisejä on alalla ollut aiemminkin ja tähän saakka on aina löytynyt ratkaisu, jolla suhdanteet on saatu käännettyä nousuun. Muikku (2006) korostaakin, että yhtä lailla kuin ohjelmistojen parissa on lähdetty kehittämään tuotteita avoimeen lähdekoodiin perustuvalla open source -tyylillä, täytyy musiikkiteollisuudenkin ottaa vastaan radikaalit uudistukset. Tietoteknisen infrastruktuurin kehitys, nopeamman ja suuremman tiedonsiirron mahdollistuminen luo hyvät edellytykset uusien musiikkituotteiden kehitykselle (Kuusi 2006).

Millainen lisäarvo houkuttelisi yhä useampia asiakkaita laillisten kanavien käyttäjiksi? Pelkkä äänitetiedosto ei välttämättä riitä innostamaan ihmisiä maksamaan tuotteesta, jos saman voi saada vaivattomasti vertaisverkosta. Vaikka laittomasta lähteestä yksityiseen käyttöön lataaminen onkin ollut laitonta vuoden 2006 alusta lähtien (Tekijänoikeudesta kysyttyä: yksityinen kopiointi 2006). Kyyrän (2006) mukaan on syytä muistaa, että tuotteen käydessä korvattavaksi tai muuten houkuttelemattomaksi on syytä keksiä lisäarvoa tuovia uudistuksia. CD-levyjen menekkiä on kopiointia vastaan pyritty suojelemaan esimerkiksi dual disc -formaattilla, jossa on musiikki cd:n kylkiäisenä tarjolla videomateriaalia artistista. Digitaalis-

sa jakelussa lisäarvoa voidaan tavoitella muun muassa yhdistämällä äänitetiedostoja ja muuta digitaalista materiaalia erilaisiksi paketeiksi. Musiikkitiedoston ohkeen voidaan liittää esimerkiksi soittoääniä, taustakuvia, videoita ja muuta artistiin liittyvää materiaalia. Uusien tuotekonseptien kehittäminen voi olla internetin myötä jopa hieman helpompaa ja täytyy muistaa, että tulevaisuuden kuluttajat, nuori sukupolvi on jo pienestä pitäen omaksunut internetin käytön kaikkine mahdollisuuksineen. (Kyyrä 2006)

Musiikkia yhdistetään eli synkronoidaan myös yhä enemmän muuhun audiovisuaaliseen tuotantoon; osaksi elokuvia, televisio-ohjelmia ja tietokonepelejä. Lisäarvon kannalta asetelma on kaksijakoinen. Toisaalta artistin musiikki pääsee esille ja kuluttaja saa itselleen musiikin lisäksi laajemman kokonaisuuden. Toisaalta taas kuluttaja tuskin ostaa esimerkiksi tietokonepelejä siihen liitetyn musiikin vuoksi vaan pelatakseensa sitä. Kasvava synkronointi vie siis huomioita pois itse musiikista. Voidaankin spekuloida, miten musiikin itseisarvo tulee säilymään kehityksen kuluessa (Muikku 2006).

### **4.3 Myynti ja markkinointi**

Musiikkiteollisuuden myynnin ja markkinoinnin tilanteesta koottiin haastattelujen perusteella seuraavat näkemykset (taulukko 3) joita eritellään seuraavassa tarkemmin:

- Musiikin kysyntä on laajempaa kuin koskaan.
- Fyysisten äänitteiden myynti on alhaisimmillaan, digitaalinen myynti kasvaa hitaasti.
- Markkinoinnissa ovat keskeisiä uudet toimijat ja strategiat.

#### **4.3.1 Musiikin kysyntä on laajempaa kuin koskaan**

Seuraavassa käydään läpi musiikin myyntitilastoja tallenteiden myynnin, esittämisen sekä kustannustoiminnan osalta.

## Tallenteiden myynti

Ääniteteollisuus sekä radiosoitto ovat globaalisti alan kaksi suurinta rahasampoa. Nämä muodostavat yhdessä 60 prosenttia alan kokonaisliikevaihdosta (Liite 3). Musiikkiteollisuuden osa-alueista toimialan kokema murros on vaikuttanut eniten äänitteiden myyntiin. Vaikka musiikin kysyntä on laajempaa kuin koskaan, on fyysisten äänilevyjen myynti selkeästi laskenut (Kuoppamäki 2006). Digitaalinen lataaminen sen sijaan kasvaa, tosin hitaasti (Kuusi 2006), joten se ei vielä riitä kompensoimaan vajetta. Useana vuonna laskussa ollut globaali äänitemyynti oli vuonna 2005 20,795 miljoonaa US dollaria laskien kolme prosenttiyksikköä edellisestä vuodesta.

Suomessa äänitteiden kokonaisymyynti vuonna 2005 oli 65,8 miljoonaa euroa (taulukko 4). Myynti on laskenut tasaisesti koko 2000-luvun ajan, huolimatta vuoden 2001 ja 2003 muutaman prosenttiyksikön kasvusta. Suomen osuus koko maailman äänitemarkkinoista vuonna 2005 oli alle 1 prosentti. USA oli suurin markkina-alue kattaen 34 prosenttia kokonaisymyynnistä. Toiseksi suurin markkina-alue oli Japani (18%), kolmantena Britannia (10 %), neljäntenä Saksa (7%) ja viidentenä Ranska (6%) (Global Recording Industry in Numbers 2006, s. 3).

Taulukko 4 Musiikkitalenteiden myynti Suomessa (milj. EUR) 2001- 2005 (IFPI: Global Recording Industry in Numbers 2006)

	<b>Yhteensä</b>	<b>Muutos %</b>
<b>2005</b>	65.8	-2.3 %
<b>2004</b>	67.3	-13.5 %
<b>2003</b>	77.8	2.8.%
<b>2002</b>	75.6	-6.4 %
<b>2001</b>	80.8	3.5 %

digitaalinen musiikki mukana 2005

Suomen musiikkiteollisuudelle tyypillistä on verrattain suuri kotimaisuusaste. Vuonna 2005 äänitteiden myynnistä 55 prosenttia oli kotimaisten artistien tuotantoa (Vuosikertomus 2005 Teosto ry. 2006 s. 10). Taulukossa 5 on esitetty kotimainen fyysisten äänitteiden kappalemääräisen myynnin kehitys vuodesta 2001

vuoteen 2005. Havaitaan, että jo vuonna 2002 äänitteiden kappalemääräinen myynti laski vajaan kymmenen prosenttia nousten seuraavana vuonna lähinnä menestyksekkäiden kotimaisten julkaisujen ansiosta kahdeksalla prosentilla (Vuoden 2003 myydyimmät kotimaiset). Edelleen vuonna 2004 laskua kertyi jälleen reippaasti, 12,9 prosenttia, mutta vuonna 2005 myynti säilyi samalla tasolla. Taulukossa 4 esitetystä myynnin arvon muutoksesta havaitaan, että myyntitulot ovat laskeneet enemmän (ja nousseet vähemmän) suhteessa kappalemyyntiin. Kyyrän (2006) mukaan tämä selittyy sillä, että CD-levyjen hintoja on menekin laskun myötä pudotettu. Menekin lasku näkyy myös levykauppojen hyllyjärjestyksessä, jossa CD-levyt löytyvät usein vasta taaempaa, elokuva- ja musiikki - DVD:iden takaa (Kyyrä 2006).

Taulukko 5 Musiikkitalenteiden myynti Suomessa (milj. kpl) 2001-2005  
(IFPI: Global Recording Industry in Numbers 2006)

	<b>CD:t</b>	<b>DVD:t</b>	<b>Muut</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>Muutos %</b>
<b>2005</b>	7.4	0.4	-	7.8	0.0 %
<b>2004</b>	7.4	0.3	0.1	7.8	-12,9 %
<b>2003</b>	10.4	0.3	0.1	10.8	8.0 %
<b>2002</b>	9.8	0.1	0.2	10.1	-9.9 %
<b>2001</b>	10.7	--	0.4	11.1	-0.9 %

Kohta 'muut' sisältää LP-levyjen, C-kasettien, Minidiscien, fyysisten siglejen, audio DVD:n ja VHS:ien myynnin.

Musiikki –DVD:t ovat kasvattaneet suosiotaan äänitallenteiden rinnalla. Taulukosta 6 havaitaan, että DVD:n osuus myyntiarvosta ei kuitenkaan ole vielä kovin merkittävä. Fyysisten albumien (CD) osuus levymyynnistä oli vuonna 2005 90 prosenttia ja DVD:iden osuus 7 prosenttia. Laskua kertyi CD-levyille kaksi prosenttiyksikköä edelliseen vuoteen nähden, kun taas DVD:n osuus oli noussut saman verran. Muutos ei näin lyhyellä aikavälillä ole kovinkaan suuri, mutta osoittaa kuitenkin kehityksen suunnan.

Taulukko 6 Myyntiarvon jakautuminen eri formaateille Suomessa 2004- 2005  
(IFPI: Global Recording Industry in Numbers 2006)

Formaatti	2004	2005
CD	92 %	90 %
DVD	5 %	7 %
Digitaalinen (online, mobiili)	-	1 %
Muu (fyysiset singlet, LP, MC, VHS)	3 %	2 %

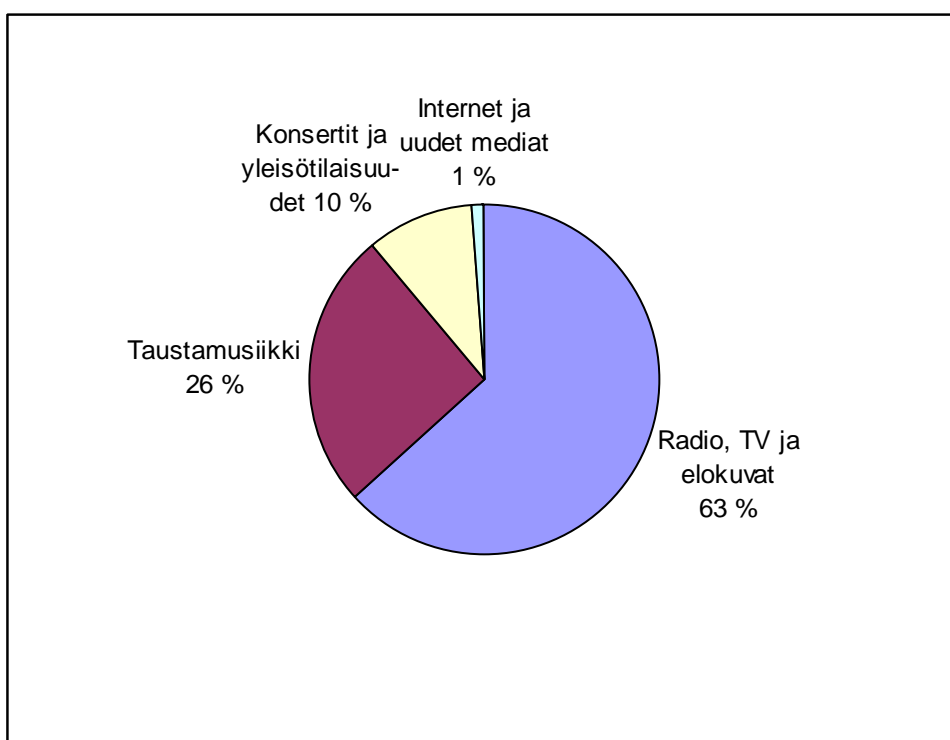
Digitaalisen formaatin osalta ei tilastointia vuodelta 2004.

Kansainvälisen ääniteteollisuuden etujärjestö IFPI:n (International Federation of the Phonographic Industry) vuosittaisessa tilastoinnissa digitaalinen jakelu on ensimmäisen kerran mukana vuoden 2005 maakohtaisessa kartoituksessa. Suomessa digitaalinen jakelu ei vielä ole saanut kovin suurta jalansijaa (1 % alan kokonaisymyynnistä), vaikka musiikkilatauksia tarjoavia levykauppoja onkin perustettu tiheään tahtiin. Vuonna 2006 Suomessa toimi 16 musiikkiverkkokauppaa. (Jokelainen 2006).

Globaalissa myyntivertailussa digitaalisen jakelun osuus oli vuonna 2005 kasvanut räjähdysmäiset 188 prosenttia vuodesta 2004. (Global Recording Industry in Numbers 2006, s.6) Digijakelu on nostanut etenkin singlejen myynnin ennätyslisiin lukemiin. IFPI:n vuosittaisen tilastoinnin mukaan digitaalisten singlejen myynti Suomessa (600 000 kpl) oli jo vuonna 2005 puolet enemmän kuin fyysisten singlejen (300 000 kpl) (Global Recording Industry in Numbers 2006, s. 36) ja vuonna 2006 Yhdysvaltojen, Kanadan ja Etelä-Korean markkinoilla digitaaliset syrjäyttivät fyysiset singlet kokonaan (IFPI 07: Digital Music Report, s. 5). Kesko-konserniin kuuluvassa online -verkkokauppa NetAnttilassa digitaalisia singlejä oli vuoden 2006 lokakuun loppuun mennessä myyty 200 000. Albumeja puolestaan oli mennyt kaupaksi 10 000 kappaletta. Suuren volyymin ansiosta kappalemääräisessä myynnissä latauksien myynti ohitti cd-levyjen myynnin (Cd-levyt jäivät NetAnttilassa verkkomyynnin jalkoihin) Toisaalta rahamääräinen kasvu on ollut kappalemääräistä kasvua huomattavasti hitaampaa, koska digitaalinen single on fyysistä formaattia halvempi (Global Recording Industry in Numbers 2006, s.18)

## Musiikin esittäminen

Säveltäjän tekijänoikeustoimisto Teosto ry:n vuosikertomuksen (2006, s.10) mukaan vuonna 2005 musiikin tekijöille maksettavat kotimaiset esityskorvaukset eivät olleet muuttuneet vaan olivat edellisvuosien tasoa. Korvauksia maksettiin yhteensä 34,9 miljoonaa euroa. Korvauksien lähteet ja prosentuaalinen jakautuminen näkyvät alla olevasta kuviosta 10. Radio, TV ja elokuvat ovat suurin osa-alue, jonka korvaukset olivat kuitenkin hiukan vähentyneet. Konserteista sekä taustamusiikista saatavien korvausten määrä oli puolestaan noussut. Internetin ja uuden median esityskorvausten osuus on vielä vähäinen (1 %) Tähän luetaan mukaan myös soittoäänistä saatavat korvaukset. Ulkomailla tapahtuneista esityksistä kertyi tuloja 2,7 miljoonaa euroa. (Vuosikertomus 2005 Teosto ry. 2006 s. 10-11)



Kuvio 10 Esityskorvausten lähteet 2005 (Teosto ry: Vuosikertomus 2005)

Gramex ry:n taiteilijoille ja tuottajille maksettavia äänitteiden esityskorvauksia kertyi 16,5 miljoonaa euroa. Näistä sähköinen media, eli esitykset Radiossa, TV:ssä ja elokuvissa tuotti lähes puolet, eli n. 8 miljoonaa euroa (49 %). Julkisen esittämisen korvauksia maksettiin n 5,2 miljoonaa euroa (31 %) ja kasettikorvauksista, kopiointimaksuista, verkkokäytöstä ja ulkomaisista korvauksista kertyi yh-

teensä n. 3,3 miljoonaa euroa (20 %). (Toimintakertomus 2005: Gramex ry 2006 s. 5)

### **Musiikinkustannus**

Musiikinkustannus on merkittävä tulonlähde artistille, mikäli tämä tekee itse esittämänsä kappaleet. (Frisk: Ahokas et al. 2004, s. 37) ”Tällä hetkellä korvaukset jaetaan yleensä siten, että tekijät saavat 66,7 prosenttia ja kustantaja 33,3 prosenttia tuloista” (Kysymyksiä ja vastauksia 2006). Kustantajien etujärjestön Musiikkikustantajat ry:n tilastointien mukaan vuosi 2005 oli kustannuslalle menestyksenkäs. Liikevaihto nousi ensimmäistä kertaa seitsemän miljoonan euron yli (7,2 miljoonaa euroa). Graafisen julkaisun tuloja kertyi kaikkiaan n. 3,2 miljoonaa euroa, joka oli 44,8 prosenttia kokonaisliikevaihdosta. Graafiseksi julkaisuksi luetaan nuottien myynti ja vuokraus sekä julkaisuluvat. Esityskorvauksista kertyi tuloja n. 2,15 miljoonaa euroa (29, 8 % liikevaihdosta) ja mekanisointi- ja tallettamiskorvauksia vajaat 1,65 miljoonaa euroa (22, 9 % liikevaihdosta) (Musiikinkustannusala hyvässä kasvussa 2006).

#### **4.3.2 Markkinoinnissa ovat keskeisiä uudet toimijat ja strategiat**

Musiikin markkinoinnissa on loppujenlopuksi aina kyse kahdesta asiasta: julkisuudesta ja paikallistamisesta. Artistin musiikkia ei voida kuunnella ilman julkista levitystä, eikä ura etene ilman, että uudet kuulijat paikallistavat artistin musiikin. Ennen digitaaliaikaa monikansalliset levy-yhtiöt hallitsivat markkinointia ja jakelua mediaan ja tukkumyyjiin luotujen tiiviiden yhteistyösuhteidensa avulla. Musiikki pääsi julkisuuteen ensisijaisesti radiosoiton, 80-luvulta lähtien musiikkikanava MTV:n, konserttien, lehtien, levykauppojen ja puskaradion kautta. (Kusek & Leonhard 2005 s.58)

Musiikin markkinoijien on kyettävä vastaamaan kulutusrakenteen murrokseen ja muuttuvaan markkinatilanteeseen. Digitaaliaikaan astuminen on luonut monin verroin nopeamman, laajemman ja kilpailukykyisemmän markkinointiympäristön (Kusek & Leonhard 2005 s.58). Jakelukanavat ovat pirstoutuneet useaan eri formaattiin ja markkinat ovat entistä segmentoituneempia. Perinteiset mediat, kuten

radio ja televisio menettävät suosiotaan kuluttajien keskuudessa. Nettiportaali Yahooon vuonna 2003 teettämän tutkimuksen mukaan Yhdysvalloissa innokkaat nettisurfaajat katsovat selkeästi vähemmän televisiota ja radion kuuntelu on keskittynyt lähinnä autoon. (Kusek & Leonhard 2005 s.58) Tämä kehitys luo tarvetta uudentlaisille markkinointistrategioille ja -osaamiselle. Kuoppamäki (2006) toteaa, että yhden ison markkinointiorganisaation on erittäin vaikeaa hallita markkinointia kokonaisuudessaan. Markkinointitoimenpiteitä pyritäänkin kohdistamaan esimerkiksi jakeluteittain (mobiili, verkko, radio, televisio jne.), mikä luo kysyntää tiettyyn kanavaan erikoistuneille eksperteille. Markkinointiin erikoistuneita konsultteja ja toimijoita onkin alalla jo useita. (Kuoppamäki 2006)

Internetin hyödyntämisessä on otettava huomioon kuluttajien kapasiteetti käsitellä informaatiota. Vaikka tietoverkot kiistatta tarjoavatkin loistavan kanavan tavoittaa yleisöjä eripuolilla maailmaa, on muistettava, että massaan voi myös hukkuu. On osattava erottua joukosta, siten että oikea kohderyhmä myös tavoitetaan. Kusek & Leonhard (2005 s.58) toteavatkin, että useimmat asiakkaat tarvitsevat suunnannäyttäjiä, tunnettuja mielipidevaikuttajia, jotka konseptoivat ja esittelevät heille uutta musiikkia. Niin kutsutun puskaradion tehokkuus musiikin markkinoinnissa perustuukin toisilleen tuttujen ihmisten väliseen luottamukseen. Myös uskottavan vaikuttajan musiikkimakua ihaillaan ja tähän halutaan samaistua. Tämän vuoksi toisiinsa jollain tapaa liittyviä artisteja on helppo linkittää keskenään ja markkinoida yleisölle. Esimerkkinä mm. Kwan ja The Rasmus yhtyeiden muodostama Dynasty kollektiivi. Myös kotimainen, maailmalla menestynyt HIM -yhtye on saanut arvokasta promootionäkyvyyttä faniltaan amerikkalaiselta mediapersoonaa Bam Margeralta. Muusikot saattavat myös soittaa samanaikaisesti useammassa bändissä. Tällöin menestyneimmän bändin suosio voi lisätä myös niin sanottujen sivuprojektienkin suosiota.

Tarpeet markkinointiin ovat muuttuneet myös uudenlaisen liiketoiminta-ajattelun omaksumisen seurauksena. Liiketoiminta on entistä enemmän keskittynyt artistin brändin ympärille. Internetin ansiosta suuremman ja nopeamman yhteyden avulla voidaan kontaktia faneihin vahvistaa entisestään. On mahdollisuus päästä aivan uudenlaiseen vuorovaikutukseen ja esimerkiksi testata uusien kappaleiden toimivuutta pyytämällä faneilta suoraa palautetta (Muikku 2006). Musiikinmarkkinoin-

nissa keskeisenä strategiana onkin, välittää artistin luomaa tunnelmaa erilaisin keinoin siten, että fanien yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu (Bäckman 2006). Näin he sitoutuvat tukemaan artistin uraa ostamalla tämän brändin ympärille luotuja tuotteita ja palveluja.

Loistava esimerkki onnistuneen nettinäkyvyyden luomisesta yhdistettynä ahkeaan keikkailuun ja fanipohjan rakentamiseen on brittibändi Koopan äskettäinen menestys maan Top 40-listalla. Britanniassa muutettiin musiikin listausperusteita vuoden 2007 alussa. Tästä lähtien myös kokonaan fyysiselle levyille prässäämätön musiikki otetaan huomioon. Ilman levytyssopimusta oleva yhtye nousi listalle pelkästään digitaalisessa muodossa internetissä myytävällä singlellään. Tätä tapausta selittää verkkoyhteisöjen markkinointivoiman lisäksi toimiva online -jakelija. Pääosin teini-ikäisistä koostuvat fanit ovat ostaneet kappaletta Indiestore.com nimisestä verkkokaupasta, jossa on mahdollista maksaa myös matkapuhelimella. Teineillä harvemmin on käytössään luottokorttia, mutta kännykkä löytyy melko varmasti jokaiselta. (Rockyhtye tekee voittoa top 40 -listalla ilman levyä 2007)

Verkkojen voimasta uuden sukupolven markkinointikanavana todistaa myös japanilaisten rockbändien yllättävä suosio, eli niin kutsuttu J-rock ilmiö. Tämän tyyli-suunnan edustama bändi, D'espairsRay veti helsinkiläisen Tavastia klubin täyteen yhtyeen suomalaisia faneja ilman levy-yhtiöiden markkinointikoneiston apua. Musiikki yhdistettynä muuhun japanilaiseen populaarikulttuuriin, kuten manga -sarjakuvat, anime -animaatiot ja värikäs katumuoti, muodostaa kokonaisvaltaisen suuntauksen, joka on levinnyt pikemminkin alalle vihkiytyneiden fanien yhteistoiminnan kuin suunnitelmallisen markkinoinnin tuloksena. ”Tieto leviää kaveripiireissä ja netin faniyhteisöissä.” Musiikkiteollisuus ja sen alainen media ovat olleet tästä ilmiöstä pahasti jäljessä. (Lehtinen 2006)

#### **4.4 Jakelu**

Musiikkiteollisuuden jakelun tilanteesta koottiin haastattelujen perusteella seuraavat näkemykset (taulukko 3), joita eritellään tarkemmin seuraavassa:

- Tehokkaat tietoliikenneyhteydet ovat mahdollistaneet digitaalisen jakelun kehittymisen.
- Nettipiratismi on estänyt laillisten kanavien kehitystyötä. Fyysinen piratismi on vähentynyt.
- Uusia jakelukanavia on noussut perinteisten rinnalle.

Musiikkiteollisuuden rakennemuutosta käsiteltäessä nostetaan usein esiin uuden teknologian vaikutukset nimenomaan musiikin jakeluun. Digitaalisen jakelun yleistymisen myötä äänityksen master -kopion omistajan kontrolli ei enää päde, vaan musiikkitiedoston monistaminen ja levittäminen on helppoa. Fyysisten albumien myynti on selkeästi laskenut ja korvautunut osittain tiedostojen lataamisella, laittomasti sekä laillisesti. Vaikka digitaalisen äänitemyynnin osuus globaalia kokonaisymyynnistä onkin lähes nelinkertaistunut vuodessa, ei fyysinen jakelu ole vielä tullut elinkaarensa päähän. Muikku (2006) toteaaakin, että CD-levy tulee vielä pitkään säilyttämään asemansa valtaformaattina. Tietty totuttu kulutuskulttuuri on vielä toistaiseksi teknologiaa voimakkaampi (Pekari 2006). Tutkittaessa brittikuluttajien asennoitumista eri formaatteihin havaittiin, että 75 prosenttia vastaajista piti CD-levyä parhaana ääniteformaattina. Musiikinkuuntelijat myös arvottavat eri tavalla digitaalista kuin fyysistä jakelua (Liite 4). CD-levyissä arvostetuimpina attribuutteina mainitaan siirrettävyys musiikkilaitteesta toiseen ja fyysisen kokoelman ylläpito. Digitaalisessa formaatissa puolestaan arvostetaan halutun musiikin löytämistä ja valikoiman runsautta. (Global Recording Industry in Numbers 2006, s. 2) Molemmille formaateille on siis kysyntää. Näitä attribuutteja on hyvä hyödyntää markkinoinnin suunnittelussa. Muikku korostaakin, että jakelujärjestelmät ovat eriytyneet. Sähköisellä jakelulla on omat kanavansa, joiden ympärillä olevia liiketoimintamalleja kehitetään tämän kanavan erityispiirteet huomioiden. Samoin fyysinen jakelu pitää paikkansa oman asiakasryhmänsä tarpeisiin vastaavana.

#### **4.4.1 Tehokkaat tietoliikenneyhteydet ovat mahdollistaneet digitaalisen jakelun kasvun**

Kuten edellä esitetään, on musiikin digitaalinen jakelu kasvava toimialue. Tosin lisääntynyt volyymi ei kuitenkaan vielä näy merkittävänä tulovirtana johtuen julkaisujen halvemmasta hinnasta ja etenkin singlemyynnin, eli noin euron hintaisten yksittäisten kappaleiden siirtymisestä digitaalisille kanaville. Uuden formaatin omaksuminen ei ole alalle mikään uusi asia. Formaatin päivitys tapahtui viimeksi parikymmentä vuotta sitten ensin kasettien ja sitten CD-levyjen syrjäyttäessä viinyllilevyt. MP3:n ja muiden tiedostoformaattien myötä on kyseessä ollut kuitenkin laajempi ja merkittävämpi ilmiö, kuin pelkkä siirtyminen fyysisestä formaatista toiseen. Kysymyksessä on kokonaan uuden kulutusmallin omaksuminen. Kuten usein uusien teknologioiden ollessa kyseessä, ovat nuoret olleet ensimmäisinä omaksumassa tätä uutta jakeluteknologiaa. Eräiden kasvuennusteiden mukaan demografisten trendien perusteella voidaan ennustaa, että jo vuonna 2010 25 prosenttia kaikesta myydystä musiikista olisi jaeltu digitaalisia kanavia pitkin (Global Recording Industry in Numbers 2006, s.6).

Musiikin tuottajan näkökulmasta digitaalisen jakelun prosessi on ollut melko helppo omaksua. Musiikkitiedostojen käsittely jakeluformaattiin sopivaksi tapahtuu jakelijan toimesta. Tiedostot tallennetaan digitaaliseen äänipankkiin, josta ne jaellaan eteenpäin. Jakelumalli ei siis vaadi tuottajalta kovin suurta panostusta eikä kasvata kustannuksia. (Kuusi 2006) Kuitenkin siirtyminen tähän malliin ei ole tapahtunut niin nopeassa tahdissa, kuin se teknisesti olisi ollut mahdollista. Uuden jakelumallin omaksuminen on vienyt aikaa etenkin major levy-yhtiöillä (Kuoppamäki 2006). Kuoppamäen (2006) mukaan on ensisijaisesti pyritty varmistamaan vakiintuneiden liiketoimintojen jatkuvuus. Markkinoita jo etukäteen näkertäneen laittomien musiikkitiedostojen leviämisen jarruttaminen on vienyt aikaa ja energiaa.

Muikku (2006) toteaa digitaalisen jakelutoiminnan olevan nykyään melko kehittyntä, vaikka kehitystä ovat jarruttaneet sekä tekijänoikeudelliset sopimusongelmat että yhteensopivuusongelmat. Fyysisen jakelun ansaintarakenne on jo pit-

kään ollut vakiintunut tietylle tasolle (Kuusi 2006), kun taas digitaalisen jakelun yleistyttyä on ansaintamallien kehitys vielä työn alla. Muikun (2006) mukaan alalla haetaan tällä hetkellä oikeita toimintamuotoja, liiketoimintamalleja, korvaustasoja ja rooleja. Kehitystyö on kiivasta, mutta riidoiltakaan ei olla vältytty. Liiketoimintamalleja ja digitaalisten oikeuksien hallintoa (DRM – Digital Rights Management) kehitetään yhteistyössä eri toimijoiden kesken, mutta arvoketjun eri linkeille kuuluvista korvausperiaatteista ei aina olla päästy yksimielisyyteen (Muikku 2006).

Amerikkalainen tietotekniikkakonserni Apple on viimevuosina hallinnut digitaalisen musiikin markkinoita. Yritys on noussut alalla edelläkävijäksi tuotteistuksessa ja brändin luomisessa: huikkeen suosion saavuttanut MP3 -soitin iPod yhdistettynä iTunes nettimusiikkikauppaan muodostaa erittäin houkuttelevan kokonaisuuden. Kuitenkin yritystä on kritisoitu laajasti käytössä olevan suojatun formaatin vuoksi. iTunesista ladatut kappaleet eivät soi kuin Applen omissa sovelluksissa (DIGITAL MUSIC: Playing in harmony? 2006). iTunesin markkinaosuus vuonna 2005 olikin jopa 70 prosenttia. Volyymin kasvattamiseksi, on kilpailun lisääminen alalle kriittinen tekijä. (Global Recording Industry in Numbers 2006, s.10) Kilpailun kasvattaminen ei kuitenkaan tule olemaan kovin kestävä, jos toimijoiden annetaan toimia oligopolistisesti. Microsoft on tuonut oman vastineensa kilpailuun. MP3 -soittimen ja musiikkikaupan sisältävä tuotekonsepti Zune tuli kuluttajien saataville Yhdysvalloissa marraskuussa 2006, ja Euroopan markkinoille tuote lanseerataan vuoden 2007 aikana (Microsoft to Put Zune Experience in Consumers' Hands on Nov. 14 2006). Microsoftin musiikkistrategiaan on aiemmin kuulunut PlaysForSure -lisenssi, jonka avulla eri musiikkisovellusten ja -soitinten valmistajat ovat voineet varmistaa Microsoftin WMA -formaatin toimivuuden omissa tuotteissaan. Onkin mielenkiintoista, miten tämä tulee jatkossa toimimaan. Tuleeko Zune edistämään laajempaa yhteensopivuutta vai pyritäänkö sen avulla sitouttamaan asiakkaat suljettuun systeemiin, kuten Applen tapauksessa (DIGITAL MUSIC: Playing in harmony? 2006)?

Tällä hetkellä Suomessa toimii vain niin kutsuttuja á la carte -tyyppisiä musiikinlatauskauppoja, joista musiikkialbumit tai yksittäiset kappaleet ladataan koneen kovalevylle tiettyä maksua vastaan (Wunsch-Vincent & Vickery 2005, s.48). Toi-

nen kansainvälisesti lanseerattu toimintamalli, musiikin käyttöoikeuden ostaminen tietyin intervalein tapahtuvaa maksua vastaan ei vielä ole päässyt laajentumaan kovin tehokkaasti Euroopassa. Kyyrän (2006) mukaan tämä johtuu ainakin siitä syystä, että Euroopassa ei ole yhtenäisiä tekijänoikeuskäytäntöjä. Jokaisella maalla on omat tekijänoikeusjärjestönsä ja siitä syystä oikeuksien clearing -toimintoja on ollut vaikea yhtenäistää tarvittavalla tavalla.

Online -musiikkikauppojen lisäksi musiikkia jaellaan myös suoraan mobiililaitteisiin. Soittoäännet olivat ensimmäinen mobiili massatuote matkapuhelimeen. Nykyiset puhelimet tukevat moniäänisiä ja aitoja soittoääniä ja markkinoilla on jo melko suuri valikoima musiikkipuhelimia, joihin voi ladata myös kokonaisia kappaleita ja albumeja. (IFPI 07: Digital Music Report 2007 s.10) Mobiilimusiikki-markkinoilla onkin potentiaalia kasvaa musiikkiteollisuudelle erittäin tuottoisaksi osa-alueeksi. Yli miljardi ihmistä, eli 1/6 maailman väestöstä omistaa matkapuhelimen, joten jakelun kannalta infrastruktuuri on erittäin hyvä. Laitteiden käyttöliittymät ovat helppokäyttöisiä ja musiikinlataus suhteellisen vaivatonta (Global Music Industry in Numbers 2006, s. 11). Mobiilimusiikki hyötyy myös siitä, että latauksen laskutus tapahtuu puhelinelaskun yhteydessä (IFPI 07: Digital Music Report 2007, s. 10). Bäckman (2006) korostaakin, että ihmiset ovat tottuneet maksamaan mobiilikanavan käytöstä, joten musiikin ja muiden viihdepalvelujen lataamisesta on luontevaa maksaa. Internetissä sen näennäiseen ilmaisuuteen on jo ainakin yksi sukupolvi tottunut, mutta piratismiin uhka ei mobiilikanavassa ole niin korkea. Mobiilimusiikin markkinoinnissa selkeänä etuna on operaattoreiden iso markkinointibudjetti (Global Music Industry in Numbers 2006, s.11). Musiikkia voidaan markkinoida osana operaattorin tarjoamia mobiilipalveluja.

Vaikka kasvunäkymät mobiilimusiikissa ovatkin erittäin positiiviset, on vielä asioita, jotka tulee ratkaista. Alalla tullaan hakemaan sopivia toimintamalleja tulevan vuoden aikana ja kasvua on odotettavissa vuonna 2008 (Global Music Industry in Numbers 2006, s. 2). Kasvu edellyttää tietoliikenneyhteyksien ja datasiirtonopeuden tehostumista. 3G verkot ovat olennaisia mobiilimusiikin latauspalvelujen kehittämiseksi. 3G penetraatio on ollut tähän saakka melko hidasta. Euroopassa ei olla vielä päästy samalle tasolle kuin esimerkiksi Aasiassa (IFPI 07: Digital Music Report 2007, s. 10). Myös DRM vaatii vielä kehitystyötä. Mobiili DRM on vielä

hajanaisempaa kuin online -jakelussa. Erilaisia keskenään yhteen sopimattomia DRM standardeja on tällä hetkellä useita (Global Music Industry in Numbers 2006, s.11).

#### **4.4.2 Piratismi**

Piratismi, eli IFPI:n mukaan ilman oikeudenhaltijan lupaa tapahtuva teoskappaleiden valmistaminen, jakelu ja muu hyväksikäyttö nakertaa musiikkiteollisuuden tuottavuutta merkittävästi. Uusimpien aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaan, piratismi ei ota laantuakseen. Vuonna 2005 globaalista myynnistä joka kolmas (37 %) CD-levy oli laitton kopio kappalemyynnin ollessa 1,2 miljardia. Kaupallinen arvo piraattihinnoin laskettuna oli 4,5 miljardia dollaria. Piraattilevyjen markkinat peittosivat lailliset markkinat 30 maassa. Fyysisen äänitepiratistimien osuudeksi Suomen kokonaismarkkinoista vuonna 2005 arvioitiin 15 prosenttia, mikä on 5 prosenttia vähemmän kuin edellisellä vuonna 2004. Tekijänoikeuden tiedotus- ja valvontakeskus ry (TTVK) arvioi laskun johtuvan enimmäkseen piraattitallenteiden yksityisen maahantuonnin vähentymisestä ja piratismiin siirtymisestä verkkoon. (Piraattien vastainen taistelu kiihtyy)

Vuoden 2006 alussa voimaan tullut tekijänoikeuslaki kieltää fyysisten piraattiäänitteiden tuonnin. Tämän ansiosta tilanne Suomessa on jonkin verran kohentunut, sillä laittomien äänitteiden tuonti Venäjältä ja Virosta on vähentynyt. (Muikku 2006) Kyyrän (2006) mukaan nettipiratismi on kuitenkin osoittautumassa vaikeammaksi haasteeksi, koska se kasvatti suosiotaan jo ennen kuin laillisia kanavia oli Suomessa tarjolla. Uuden tekijänoikeuslain myötä voidaan nettipiratismiinkin puuttua paremmin, koska laittomasta lähteestä yksityiseen käyttöön lataaminen on nyt kiellettyä. Kotimaisen musiikin suuri kysyntä on osaltaan hidastanut digitaalisen piratismien leviämistä. ”Nettipiratismi ei heti päässyt laajenemaan niin nopeasti, koska vertaisverkoissa ei kotimaista musiikkia ollut kovin paljon tarjolla” (Kyyrä 2006). Lainsäädännön on pystyttävä pysymään mukana kehityksessä. Tekijänoikeuden suojaaminen lainsäädännön keinoin mahdollistaa alan jatkuvuuden. Kanada on hyvä esimerkki siitä, miten vanhentunut tekijänoikeuslainsäädäntö voi nakertaa toimialaa. Vuonna 2005 maassa ladattiin laittomasti yli miljardi kappaletta. Musiikin myynti puolestaan putosi 42 prosenttia vuodesta 1999 vuoteen

2005 ja 20 prosenttia alan työpaikoista katosi. Nettipiratismi kukoistaa, koska maan hallitus ei ajoissa ratifioinut vuoden 1996 WIPO (World Intellectual Property Organisation) kansainvälistä sopimusta digitaalisen materiaalin tekijänoikeuksista (The Recording Industry 2006 Piracy Report).

Piratismia vastaan tullaan taistelemaan ennen kaikkea kuluttajien valistamisen ja lainsäädännöllisen puuttumisen voimin (Kyyrä 2006). Musiikin ilmaisen jakelun kehitykseen on voitava puuttua, jotta alan liiketoimintaedellytykset saadaan turvattua. Mikäli musiikkiteosta ei kunnioiteta tekijänoikeuden alaisena subjektina voi kehitys johtaa tiukkeneviin käytäntöihin esimerkiksi siten, että kappaletta voidaan yksittäisen sopimuksen nojalla jaella vain yhden tietyn kanavan kautta, kuten integroituna soittoääninä mobiililaitteessa (Kuusi 2006). Muusiikkiteoksen yhdistäminen toiseen tuotteeseen on yksi keino taistella laittomien kopioiden leviämistä vastaan.

#### **4.4.3 Uusia jakelukanavia on noussut perinteisten rinnalle**

Digitaalisten ja fyysisten ääniteiden jakelun rinnalla musiikki leviää myös muita kanavia pitkin. Musiikkia käytetään yhä enemmän mainoksissa, elokuvissa, peleissä ja televisio-ohjelmissa. (Kusek et al. 2006 s.58) Musiikkivideo on parhailaan erittäin tehokas promootioväline. Kotimaassa videoille ei kuitenkaan ole ollut kunnollista jakelukanavaa sitten 90-luvun loppupuolen, jolloin musiikkivideot pääsivät esille suosituissa Jyrki-ohjelmassa. Tähän saatiin parannusta, kun vuoden 2004 lopulla aloitti toimintansa monikansalliseen SBS Broadcasting SA:han kuuluva digitaalinen kanava Voice TV, joka mainostaa musiikin kotimaisuusasteen olevan vähintään 30 prosenttia (Kanavainfo). Toinen merkittävä parannus tapahtui, kun musiikkikanava MTV:n strategiauudistuksen seurauksena Pohjoismaiden MTV lokalisoiitiin maakohtaisiksi kanaviksi. Suomen MTV aloitti vuoden 2005 syksyllä. Edelliseen yhteispohjoismaiseen kanavaan verrattuna kanava tarjoaa nyt enemmän tilaa suomalaiselle musiikille ja suomalaisille artisteille. (MTV Finland aloittaa sunnuntaina).

Musiikkikappaleisiin perustuvat soittoäänit tarjoavat tärkeän lisätulonlähteen musiikintekijöille. Soittoäänibisnes lähti Euroopassa käyntiin Suomesta vuonna

1998. Suomessa kehitettiin myös korvausmalli soittoäänten lisensointiin. Liiketoiminta on saanut kehittyä ilman suurempia ongelmia tekijänoikeuskysymysten ratkaisemisessa (Suihkonen, 2005). Teoston Toimitusjohtaja Katri Sipilän (Suihkonen 2005, IPRinfo –lehdessä 3/2005) mukaan sekä musiikin kustantajat, että tekijät ovat olleet tyytyväisiä siihen, että alalle on tullut uusia tulonlähteitä.

Internet tarjoaa myös alustan lukuisille erityyppistä musiikkia soittaville radiokanaville. Tavallisten FM radioa tarjonnaltaan muistuttavien radioiden rinnalle on tullut uuden tyyppisiä interaktiivisempaan liiketoimintamalliin perustuvia radiopalveluja. Esimerkkeinä näistä Pandora ja Last.fm, jotka antavat käyttäjälle mahdollisuuden luoda omia radiokanavia tietyn artistin musiikin mukaisesti. Palvelu perustuu laajaan musiikkikirjastoon, jossa samankaltaisten esittäjien kappaleet on linkitetty toisiinsa ja josta ne arvotaan soitettaviksi sattumanvaraisessa järjestyksessä. Palvelun viehätys perustuu uuden musiikin löytämiseen helppoon selailuun ja jakamiseen. (Global Recording Industry in Numbers 2006, s.2) Kaikenlisäksi käyttö on ilmaista, mutta vaatii tosin rekisteröitymisen. Samankaltainen palvelu on myös kotimainen, Tezoma Solutionsin nettiradio Zoize.

Kaikkeen ei digitalisoituminenkaan kuitenkaan kykene. Elävä musiikki puolustaa paikkaansa voimakkaasti. Artistin esiintymistä elävän yleisön edessä ei voida korvata. Tilanteen ainutkertaisuus ja aito kontakti yleisöön vetoavat musiikinystäviin aikakaudesta toiseen. Tällä musiikkiteollisuuden osa-alueella riittää edelleen kysyntää ja se on palveluntarjoajan kontrolloitavissa, joten liiketoiminta on kestävä. (Pekari 2006)

## **4.5 Kulutus**

Musiikkiteollisuuden kulutuksen tilanteesta koottiin haastattelujen perusteella seuraavat näkemykset (taulukko 3), joita eritellään tarkemmin seuraavassa:

- Kuluttajamarkkinat eivät ole enää toimialan kontrolloitavissa.
- Tuotteen olemusta on hankala hahmottaa.

#### **4.5.1 Kuluttajamarkkinat eivät ole enää toimialan kontrolloitavissa**

Kulutusrakenteen muutos on keskeinen osa toimialan murrosta. Digitaalinen valankumous on vaikuttanut kuluttajan kannalta ääniteteollisuuteen muun muassa seuraavin tavoin. 80-luvulla yleistynyt kopiointitekniikka mahdollisti täydellisen kopion tekemisen, jolloin yksi tärkeä äänitebisneksen kivijalka, masterin omistaminen, menetti merkityksensä. Ajalla, jolloin LP levy, oli pääasiallinen formaatti masterin omistaja eli levy-yhtiö kontrolloi painettujen kiekkojen määrää. Jakelun suhteen ollaan nyt samassa pisteessä kuin runsas kaksikymmentä vuotta sitten äänitteen kanssa. Ennen digitaalistumista masterin omistaja kontrolloi jakelua. Äänitteitä oli myynnissä levykaupoissa tietty määrä ja sähköinen media maksoi korvausta jokaisesta soitetusta kappaleesta. (Pekari 2006) Ääniteteollisuus ei voi enää luottaa tämän kontrollin voimaan.

Musiikin ja muiden viihdesisältöjen kulutus on suurempaa kuin koskaan aikaisemmin (Kuoppamäki 2006). Nykyään kuluttajalla tosiaan on mistä valita. Markkinoilla on lukuisa määrä erilaisia viihdeteollisuuden tuotteita/palveluita ja uusia sovelluksia syntyy jatkuvasti. Musiikki taistelee kuluttajan rahoista tietokonepelin, elokuvien, internet- ja mobiilipalvelujen ja muun viihteen rinnalla (Muikku 2006). Toimiala ja sen kehitys on siis yhä enemmän kuluttajien asenteiden ja mieltymysten varassa. Tästä on hyvänä esimerkkinä viimekeväinen Lordi –yhtyeen ja Seitsemän Päivää –lehden välinen selkkaus, jossa lehti joutui pyytämään artistilta anteeksi valtaisan negatiivisen palautteen seurauksena menetettyään artistin ja tämän fanien toivomuksen vastaisesti (Muikku 2006).

#### **4.5.2 Musiikkituotteen olemusta on hankala hahmottaa**

Tuote on lyhyessä ajassa vaihtanut olomuotoaan. Fyysisten tuotteiden rinnalle on syntynyt aineettomia tuotteita, joiden omistaminen perustuu pelkästään tekijänoikeuksien siirtoon. Voidaankin puhua tuotteen vuokraamisesta sen ostamisen sijaan. Frisk (2006) kiteyttää, että kyseessä on tavallaan myyjän ja ostajan välinen lisenssisopimus, joka kattaa tietyt oikeudet kappaleeseen. Näitä voivat olla ikui- nen kuunteluoikeus sekä oikeus kopioida kappaletta muutama määrä siirrettäväksi muihin kuuntelulaitteisiin (Frisk 2006). Kuluttajien on toistaiseksi ollut melko

hankalaa hahmottaa tällaisen aineettoman tuotteen omistajuuden olemusta. Nettipiratismi, eli digitaalisessa muodossa olevan musiikin lataaminen, yleistyi ennen kuin ensimmäiset lailliset järjestelmät saatiin kaupallistettua (Kyyrä 2006). Laaja kuluttajien joukko on tottunut netistä ladattavissa olevan materiaalin ilmaisuuteen. Tekijän yksinoikeus teokseensa tulee säilyä ja kuluttajien tulee omaksua, että tuotteen levittäminen ja hankkiminen laillisesti ilman tekijän suostumusta on lainvastaista toimintaa. Tähän pyritään Kyyrän (2006) mukaan tehokkaan kuluttajavalistuksen ja tarvittaessa lainsäädännöllisen puuttumisen avulla.

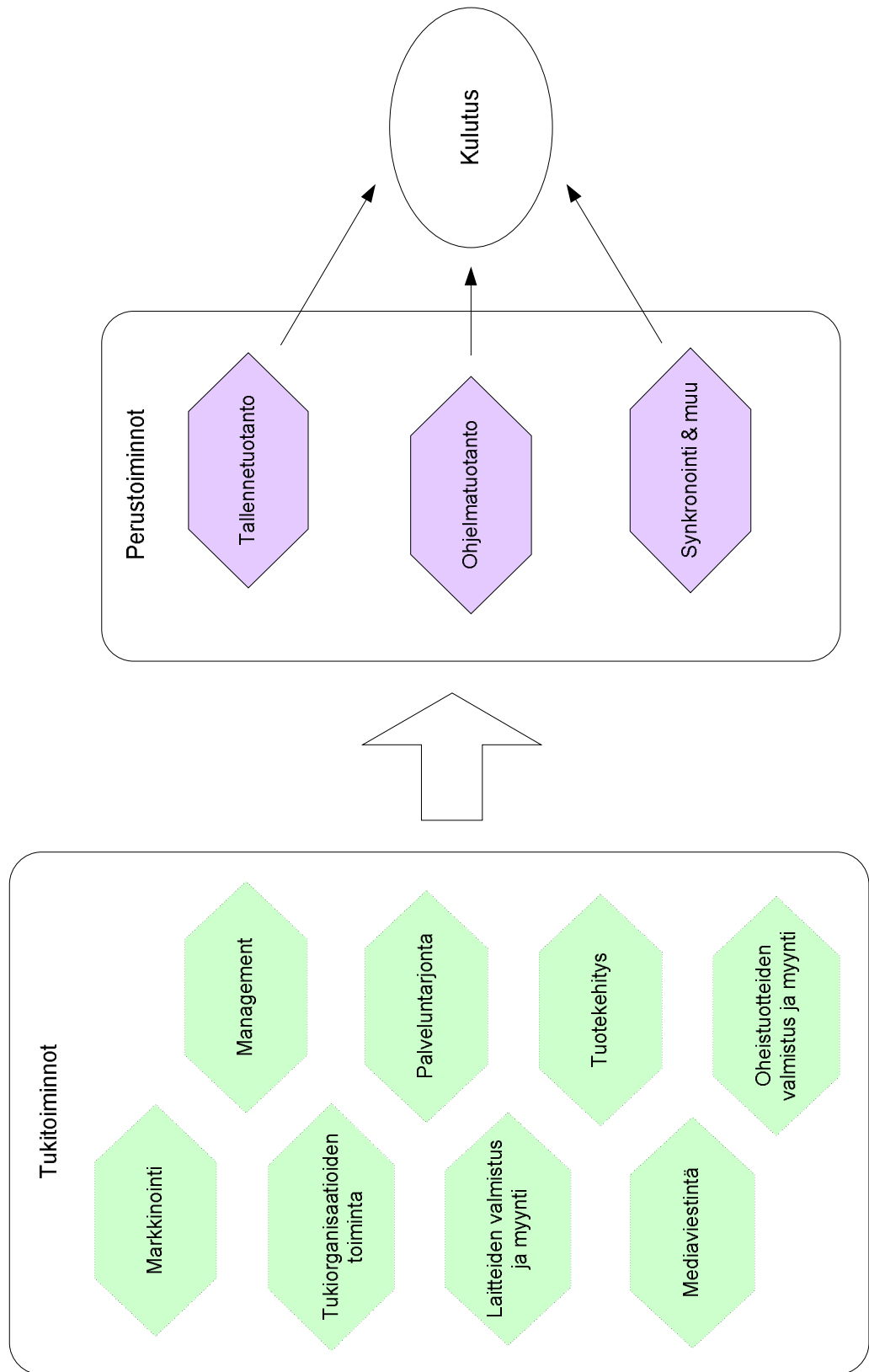
Tarkastellaan kulutusta kokonaisvaltaisemmin. Musiikin kulutus on hyvin yksilöllinen tapahtuma. Kappaleen kuuntelun tuottama arvo ja elämyksellisyys asiakkaalle riippuu paikasta ja ajasta. Joku voi kuunnella lempikappalettaan esimerkiksi bussissa ja yhtäkkiä ajaa kappaleesta muistuttavan paikan ohi, jolloin kuunteleluun yhdistyy hetkellinen henkilökohtainen tunne. Musiikilla on kosolti erilaisia käyttötarkoituksia, kuten jäljempänä tullaan esittämään. Musiikin tuotannossa otetaan huomioon nämä erilaiset kulutustottumukset suuntaamalla tarjontaa sen mukaan. Voidaankin sanoa, että musiikin kuluttaja ei osta pelkästään levyä tai keikkalippua tai lempiartistinsa kuvalla varustettua T-paitaa, vaan musiikinkuuntelun laukaiseman kokonaiselämyksen. Esimerkiksi nuorisobändiä ihailevat fanit voivat haalia käsiinsä musiikkitalenteiden lisäksi bändin oheistuotteita ja kaikkea, mikä vain muistuttaa heitä bändistä ja tämän edustamasta imagosta. Usein, etenkin nuorison keskuudessa, ihailtu elämäntyyli vaikuttaakin mieluisan artistin valintaan sekä myös toisinpäin. Bäckman (2006) toteaaakin osuvasti, että kuluttajalle myydään pelkän musiikkituotteen tai palvelun sijaan artistin välittämää tunnelmaa.

## 5 MUSIIKKITEOLLISUUDEN ARVOJÄRJESTELMÄ

Tässä kappaleessa esitetään kuvaus musiikkiteollisuuden arvojärjestelmästä, johon sisältyvät alan keskeiset tuki-, perus- ja kulutustoiminnot. Arvojärjestelmää havainnollistaa kuvio 11. Toimintojen jaottelu perustuu alan kirjallisuuteen, joista tärkeimpinä Oeschin (1998) ja Mikkola et al. (1998) alan rakenteellisuuden tutkimukset sekä Popkomm (2005) ja Midem (2006) messujen katalogit.

Toimialan arvojärjestelmästä ja sen ympärille rakentuvasta verkostosta voidaan erottaa useita tarkempia arvoverkkoja. Tässä perustoiminnot on jaettu Oeschin (1998) musiikkiteollisuuden rakenteellisuutta selvittävään tutkimukseen pohjautuen (liite 1) tallenne- ja ohjelmatuotantoon. Nämä kaksi on mallinnettu arvoverkko tarkemmin jäljempänä kuvioissa 13 ja 15. Tallenne- ja ohjelmatuotannon tuloksena saadaan musiikkituotteita, joita voidaan kuluttaa sellaisenaan tai jalostaa eteenpäin muuhun käyttöön. Tässä kolmantena perustoimintona esitetään synkronointi & muu, johon luetaan kuuluvaksi musiikin liittäminen osaksi ulkopuolista kokonaisuutta sekä sen muu mahdollinen kaupallinen käyttö.

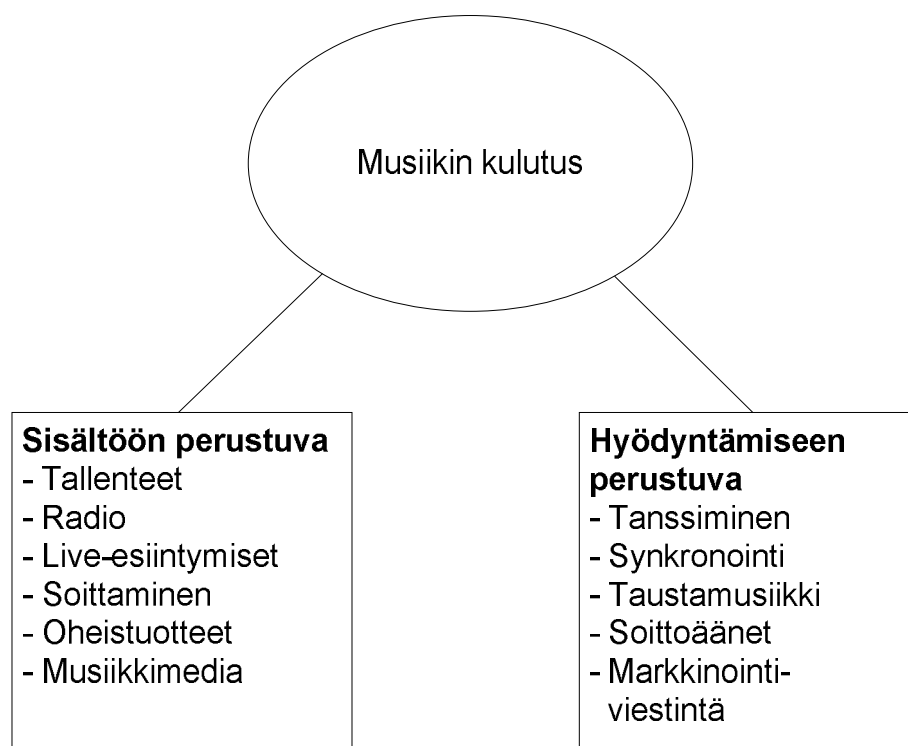
Asiakaslähtöisen näkökulman mukaan käsitellään seuraavana ensin kulutustoimintoja, jonka jälkeen tarkastelua jatketaan alan tuotantotoimintoihin.



Kuvio 11 Musiikkiteollisuuden arvojärjestelmä

## 5.1 Musiikin kuluttaminen

Musiikkia kulutetaan nykyään ennennäkemättömän monessa eri tilanteessa. Kulutustoimintojen kohdistuminen ilmenee oheisessa kuviossa 12. Kulutus voidaan jakaa karkeasti kahtia siten, että osa toiminnoista perustuu musiikin sisältöön ja toinen puoli musiikin hyödyntämiseen. Tallenteiden ja radion kuuntelu, soittaminen, esiintymisten kuuntelu ja katselu, muu musiikkimedia sekä oheistuotteet kuuluvat ensimmäiseen ryhmään. Tässä artistin musiikki sekä tämän imagosta ammentavat tuotteet ovat pääasiallisena kulutuksen kohteena. Tanssiminen, synkronointi, taustamusiikki, soittoäänät sekä käyttö markkinoinnillisiin tarkoituksiin kuvaavat musiikin funktionaalista käyttöä, jossa musiikki vahvistaa tiettyä osaa jostakin kokonaisuudesta.



Kuvio 12 Musiikin kuluttaminen

Musiikkitalenteiden myynti on musiikkiteollisuuden tuottoisin osa-alue (Global Recording Industry in Numbers 2006, s.2). Tallenteista digitaalinen formaatti sekä musiikki DVD ovat kasvattaneet suosiotaan CD-levyjen rinnalla.

Artistien live-esiintymiset ovat ainutlaatuisia kulutustoimintoja. Artistin ja yleisön välistä yhteyttä ei voi kokea mitenkään muuten, kuin paikanpäällä konsertissa. Musiikkiharrastaja kuluttaa musiikkia myös soittamalla (ja laulamalla) itse. Oheistuotteiden ostamisessa kulutus ei kohdistu varsinaisesti itse musiikkiin, vaan artistin brändiin.

Musiikki tavoittaa kuluttajat median kautta monenlaisia kanavia pitkin. Musiikki ja artistitietoutta hankitaan useiden musiikkilehtien, internetin musiikkiportaalien sekä TV- ja radiokanavien kautta. Etenkin radio on perinteisesti ollut alalle elintärkeä media uusien musiikkikappaleiden levityskanavana. Kuitenkin perinteisin FM radion kuuntelu on laskussa internetin ja mobiilin vallatessa sijaa kuluttajien ajankäytössä. Uusi musiikki löydetään yhä useammin vuorovaikutteisen teknologian tarjoamien sosiaalisten sovellusten, esimerkiksi internetin reaaliaikaisten keskusteluohjelmien ja foorumeiden välityksellä (Kusek & Leonhard 2006, s.27).

Musiikkia synkronoidaan, eli yhdistetään kuvamateriaaliin, monella eri tapaa. Musiikki on tärkeä osa tunnelman luontia televisio-ohjelmissa, peleissä, elokuvissa ja multimediasa. Sähköisten medioiden mainoksissa tunnusmusiikki on tärkeä elementti. Melodiat ovat tarttuvia ja jäävät kuluttajan mieleen. Mainosten ohella musiikki on esillä markkinointiviestinnässä mm. erilaisissa promootiotilaisuuksissa.

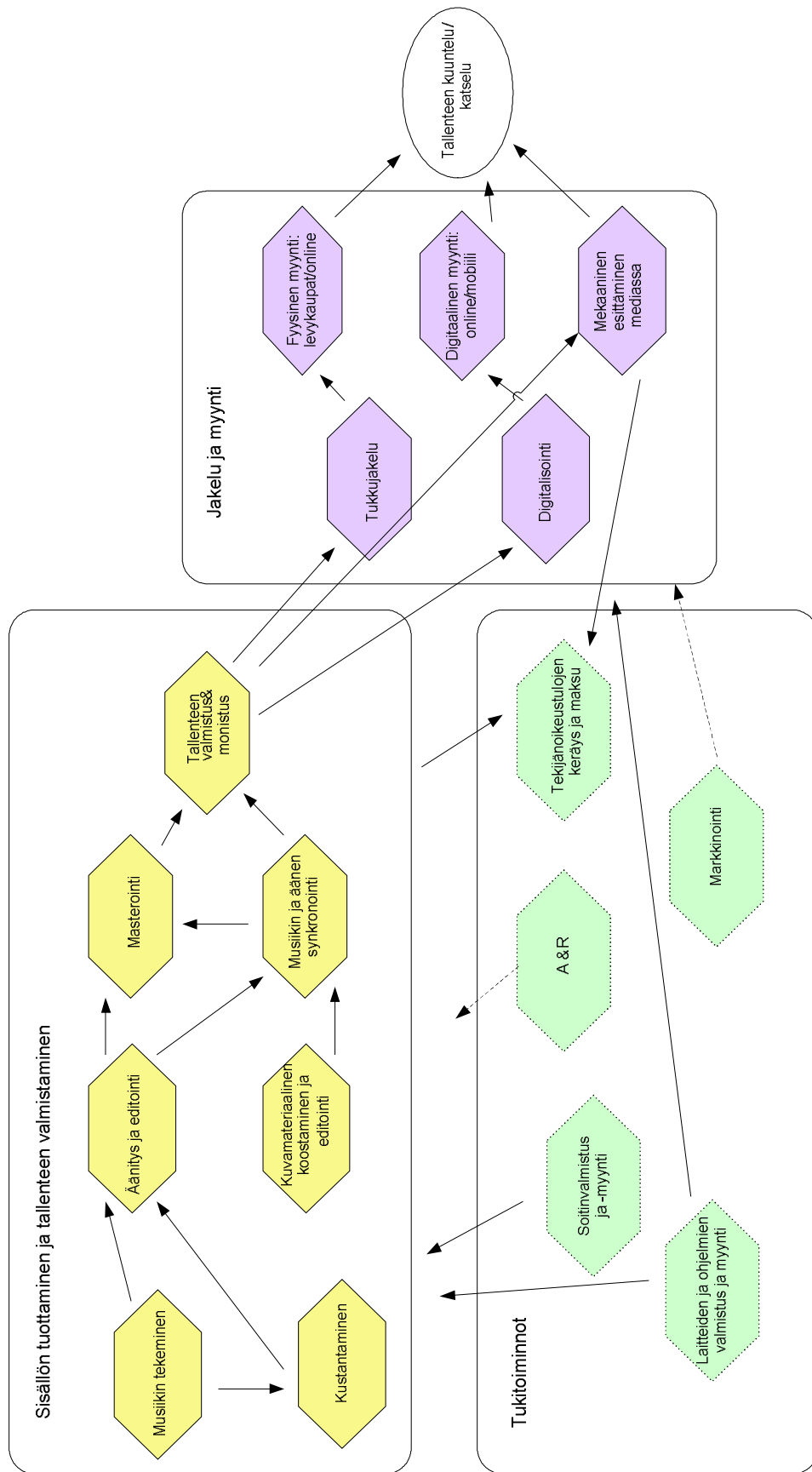
Myös tanssiminen on musiikin kulutusta. Tanssimusiikkia hard housesta polkkaan soitetaan tanssipaikoissa, kuten yökerhoissa ja tanssilavoilla. Musiikkia tarvitaan myös sellaisissa urheilulajeissa, joissa suoritus perustuu koreografiaan. Tällaisia ovat esimerkiksi taitoluistelu ja voimistelu. Tunnelmaa viestivää taustamusiikkia on läsnä miltei kaikkialla: kaupoissa, ravintoloissa, takseissa, odotushuoneissa, aulatiloissa, hisseissä jne. Myös nopeasti yleistyneet matkapuhelinten soittoäänät ovat keino kuluttaa musiikkia viestinnällisessä tarkoituksessa.

## 5.2 Perustoiminnot

Perustoiminnot on jaettu kolmeen osaan:

- Tallennetuotanto
- Ohjelmatuotanto
- Synkronointi & muu

Kuvioissa 13 ja 15 esitetään tallenne- ja oheistuotannon arvooverkkomallinnus. Kuvioissa perustoiminnot on yhdistetty toisiinsa toimintojen välisiä materiaalivirtoja kuvaavilla nuolilla. Tukitoiminnot puolestaan yhdistyvät perustoimintoihin sekä informaatio että materiaalivirtoja kuvaavilla nuolilla. Yllä esitellyistä tukitoiminnoista on tässä liitettynä vain tiettyyn perustoimintoon välittömästi liittyvät. Lisäksi mukana on sellaisia tukitoimintoja, jotka liittyvät vain jompaankumpaan, joko tallenne- tai ohjelmatuotantoon. Kulutustoiminnot ovat malleissa viimeisenä linkkinä. Malleissa ei esitetä materiaali- tai informaatiiovirtaa asiakkaalta takaisin päin toimintoketjussa. Teorian mukaisesti tarkastelun kohteena on asiakkaan saama arvo, ei tuottajatahojen.



Kuvio 13 Tallennetuotannon arvoverkkomalli (Kiinteät nuolet kuvaavat materiaa-  
livoirtoja, katkoviivanuolet informaatiovirtoja)

### 5.2.1 Tallennetuotanto

Tallennetuotantoon kuuluvaksi luetaan fyysisten ja digitaalisten musiikkiäänitteiden ja DVD:iden sekä musiikkivideoiden sisällöntuotanto, valmistus, jakelu ja myynti.

Sisällöntuotantovaiheessa musiikkikappale sävelletään, sanoitetaan ja sovitetaan sekä harjoitellaan äänitystä varten valmiiksi kokonaisuudeksi. Musiikkikappale kehittyä valmiiksi usean eri tekijän panostuksen tuloksena. Säveltäjät, sanoittajat, sovittajat, esittävät muusikot ja solistit sekä studiossa mahdollisesti myös tuottaja vaikuttavat kappaleen olemukseen ja tulkintaan omalla luovalla panoksellaan. Sisällöntuotanto on musiikkiteollisuuden arvojärjestelmän ydinvaihe, koska ala on riippuvainen luovien toimijoiden panoksesta. (Mikkola et al. 1998, s.19) Musiikkikappaleen tekijät voivat solmia kustannussopimuksen, jolloin kustantaja vastaa musiikkiteoksen/teosten esille saattamisesta. Tallennetuotannossa tämä tarkoittaa levyn tekoa varten luovutettavaa mekanisointilisenssiä (Mikkola et al. 1998, s. 31).

Tallenteen valmistusvaiheessa musiikkikappaleet tuotteistetaan kuunneltavaan muotoon (Mikkola et al. 1998, s.20). Äänitys ja editointi tapahtuu joko ammattistudiossa tai nykyään kehittyneen äänitystekniikan ansiosta missä tahansa tarkoitukseen sopivassa tilassa, vaikka olohuoneessa. Äänitysprosessin lopputuotteena on masteroitavaksi valmis tallenne. Masteroinnissa äänite saatetaan valmiiksi kokonaisuudeksi. Äänentasot ja kappalejärjestys muokataan kohdalleen ja tuloksena on lopullinen tallenne, valmiina monistettavaksi julkaistavassa formaatissaan, eli joko fyysisenä albumina tai digitaalisena tiedostona. (Ahokas et al. 2004, s.194)

Musiikki DVD:n ja videon tuotantoon kuuluu monia audiovisuaalisen kokonaisuuden tuotantovaiheita, joita ei tässä ole olennaista tarkemmin eritellä. Lyhyesti, valmistusprosessiin kuuluu kuvamateriaalin koostaminen ja muokkaaminen tallennetta palvelevaksi kokonaisuudeksi, tallenteen rakenteen suunnittelu sekä tekninen toteutus. Äänit, eli musiikki ja muut äänitehosteet, synkronoidaan osaksi tallennetta editointiprosessissa. Lopullinen hyväksyty ja testattu tallenne masteroidaan ja monistetaan valmiiseen formaattiin. (DVD Production)

Tallenteen valmistukseen liittyy useita eri tukitoimintoja. Musiikin tekemiseen, studiotyöskentelyyn ja jälkituotantoon tarvitaan soittimia sekä erilaisia tuotantoteknisiä laitteita ja ohjelmistoja. Tuotekehityksen (A&R) tehtävänä on tallennetuotannon kohdalla koordinoita koko tuotantoprosessia. On organisoitava tarvittavat osaajat, huolehdittava aikatauluista, seurattava budjettia jne. (Passman 2003, s. 117) Tekijänoikeusjärjestöt keräävät musiikin tallentamisesta saatavat tekijänoikeustulot ja tilittävät ne asianosaisille.

Valmis fyysinen tallenne jaellaan tukkuliikkeiden kautta vähittäismyyjille ja edelleen kuluttajille. Suomessa tunnettuja levytukkuja ovat mm. kolmen major levy-yhtiön (Sony BMG Music Entertainment Finland, EMI Finland Oy, Universal Music Oy) yhteisesti omistama PEC-musiikkitukku (PEC-musiikkitukku 2006) ja indie -jakeluyhtiönä tunnettu Supersounds (Supersounds Music -info 2006). Valmis tuote saatetaan asiakkaiden saataville erilaisin markkinointitoimenpitein.

Myös sähköinen media on tärkeä esityskanava tallenteelle. Radiokanavilla sekä televisiossa esitetyistä kappaleista maksetaan mekaanisen esittämisen sopimusten mukaiset esityskorvaukset, jotka Teosto ja Gramex keräävät ja tilittävät edelleen asianosaisille musiikintekijöille ja esittäjille sekä kustantajille.

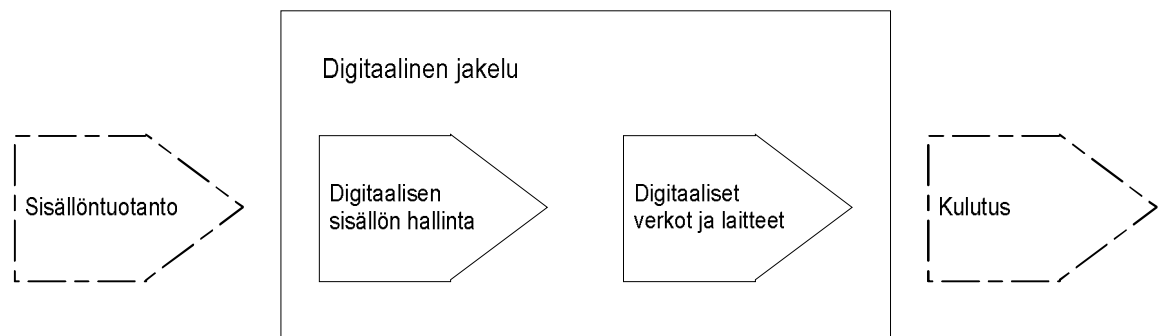
Digitaalisessa, aineettomassa muodossa oleva musiikki myydään kuluttajille tiettyä formaattia tukevien on-line -musiikkikauppojen kautta. Perinteinen tukkuri on poistunut digitaalisesta arvoketjusta, ja näin ollen myös levyjen varastoinnista syntyvät kustannukset (Parolini 1999, s. 11). Tunnettuja Suomessa toimivia on-line -musiikkikauppoja ovat mm. Applen iTunes, Microsoftin MSN Music Store sekä Helsingin Sanomien ylläpitämä Musiikkilataamo.

Digitaaliseen formaattiin siirtyminen on vaatinut merkittäviä muutoksia jakelun arvoketjulta. Arvoketju voidaan jakaa kahteen osaan: 1) digitaalisen sisällön hallintaa ja 2) digitaaliset verkot ja laitteet (kuvio 14) (Wunsch-Vincent & Vickery 2005, s.58). Online-musiikkikauppa vastaa digitaalisen sisällön hallinnasta. Tähän vaiheeseen luetaan seuraavat toiminnot:

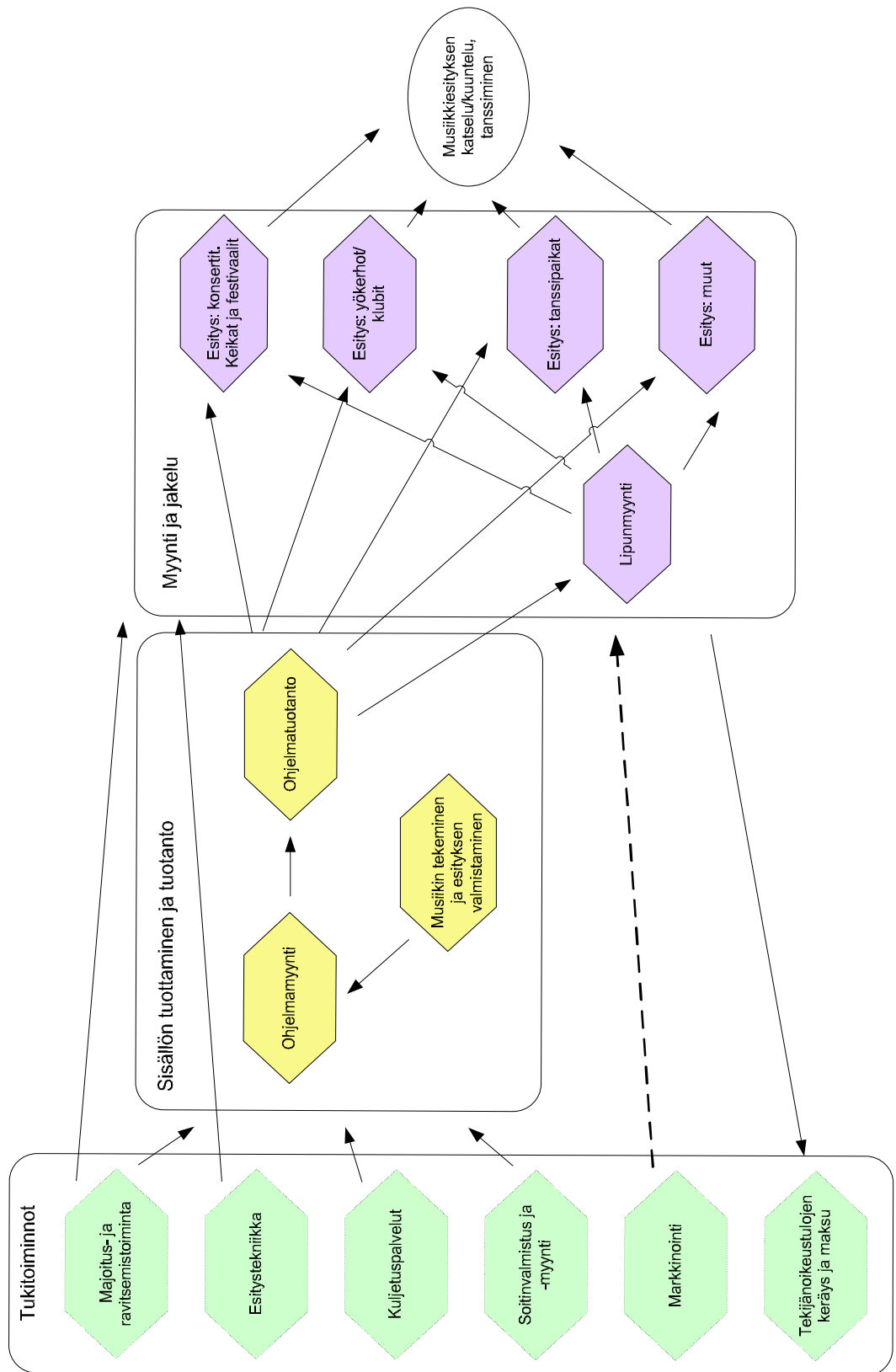
- Kappaleiden oikeuksien clearaaminen ja rojalteista sopiminen. Musiikin jälleenmyyjä hankkii tarvittavat oikeudet kaikilta asianomaisilta osapuolilta (tekijät, kustantaja, levy-yhtiö jne.) musiikin digitalisoimiseksi.
- Musiikkikappaleiden siirto asianmukaiseen formaattiin ja varustaminen tiedoston käyttöoikeudet määrittelevällä DRM-tekniikalla. Esimerkiksi iTunes myy musiikkitiedostot AAC-formaatissa (Advanced Audio Coding).
- Käyttäjystävällisen musiikin toisto-ohjelman tarjoaminen. Tämän avulla asiakkaat voivat toistaa (myös ennen ostotapahtumaa) ja järjestellä tiedostoja.
- On-line kaupoilla on myös oltava turvallinen ja tehokas laskutusjärjestelmä.

(Wunsch-Vincent & Vickery 2005, s.58-59)

Arvoketjun kulutusta edeltävässä vaiheessa, ostotapahtuman jälkeen, musiikkikappale siirretään käyttäjälle verkkoyhteyden tarjoajan palvelun kautta. Käyttäjä lataa tiedoston omalle tietokoneelleen, ja joko streamaa tai tallentaa sen. Tallennettuna sitä voidaan toistaa, siirtää kannettavalle musiikkisoittimelle tai polttaa CD:lle. (Wunsch-Vincent & Vickery 2005, s.59)



Kuvio 14 Digitaalisen jakelun arvoketju (Wunsch-Vincent & Vickery 2005)



Kuvio 15 Ohjelmatuotannon arvoverkkomalli (*Kiinteät nuolet kuvaavat materiaa-  
livoirtoja, katkoviivanuolet informaatiovirtoja*)

## 5.2.2 Ohjelmatuotanto

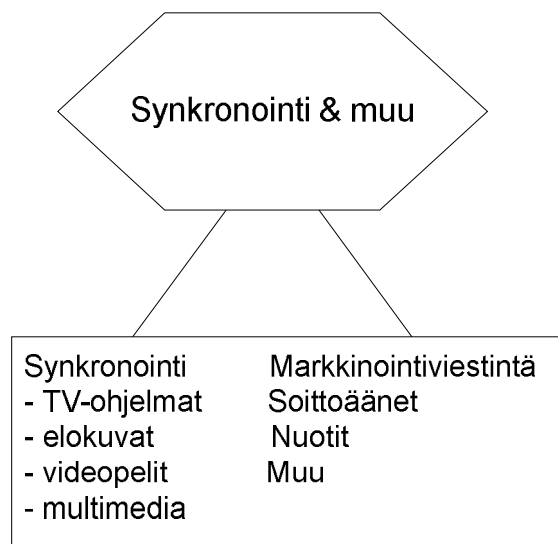
Ohjelmatuotanto koostuu musiikkiesityksen sisällöntuotannosta, esityksen eli keikan myynnistä, tuotannosta sekä jakelusta. Sisällöntuotanto -vaihe kattaa musiikkiteoksen tekemisen sekä esityksen valmistamisen. Tuotanto ja myynti -vaiheessa artistin ohjelmatoimisto myy artistin keikan tapahtumajärjestäjälle, kuten yökerho, ravintola tai tanssilava (Ahokas et al. 2004, s.47). Varsinaiseen tapahtumaorganisaattorin ohjelman järjestämiseen liittyy monenlaisia tukitoimintoja, kuten lavatekniikasta huolehtiminen, esiintyjien ruokailun ja majoituksen järjestäminen, kuljetukset sekä tilaisuuden markkinointi.

Elävä musiikki tavoittaa yleisön useita erilaisia kanavia pitkin. Konsertit ja festivaalit sekä klubikeikat ovat suosittuja elävän musiikin kulutuspaikkoja. Suomessa on myös varsin aktiivinen tanssilavakulttuuri, jossa elävällä musiikilla on keskeinen rooli. Myös yökerhoissa ja klubeilla musiikkia soittavaa DJ:tä voidaan pitää esiintyjänä, vaikka musiikin soittaminen tapahtuukin usein äänitteiltä. Esityspaikoista teatterissa ja oopperassa musiikki nivoutuu osaksi esitystä ja on tuotannosta riippuen joko enemmän taustalla tai merkittävässä roolissa (oopperassa aina).

Muita esityspaikkoja ovat mm. erilaiset markkinointitapahtumat, kuten liikkeiden avajaiset tai erikoistarjouspäivät. Viihdearvon lisäksi myös elävää musiikkia voidaan käyttää funktionaalisessa tarkoituksessa, tässä tapauksessa viestinnässä. Myös internet raivaa jalansijaa live-esitysten näyttämönä. Verkkojen virtuaalimaailmat tarjoavat artisteille yhä enemmän mahdollisuuksia tuoda musiikkiaan esille myös uudenlaisen esiintymisformaatin kautta. Kansainväliset artistit, kuten Susanne Vega ja Duran Duran ovat menestyksekkäästi keikkailleet suosituksessa virtuaalimaailma Second Lifessa. Monille tuntemattomammille artisteille virtuaalilava voikin olla oiva väylä saavuttaa tunnettuutta ja rakentaa itselleen fanipohjaa (Andrews 2006).

### 5.2.3 Synkronointi & muu

Tässä perustoiminnossa musiikkia liitetään osaksi ulkopuolista tuotetta tai palvelua, kuten TV-ohjelmaa, elokuvaa, peliä, mainosta tai muuta multimediasovellusta. Musiikkia voidaan säveltää varta vasten vain tiettyä projektia varten tai käyttöön voidaan lisensoida valmiiksi sävellettyä ja kenties jo tunnettua musiikkia. Kustantaminen on keskeinen toiminto musiikkikappaleen kaupallisessa hyödyntämisessä. Kustantaja on kuin ”meklari”, jonka tehtävä on saada teosta levitetyksi. Musiikin kustantaminen yhdistettiin ennen nimenomaan painetun musiikin, eli nuottien ja laulukirjojen kustantamiseen. Nykyään nuottien myynti on kuitenkin enää murto-osa kustannustoiminnan tuloista (Mikkola et al. 1998, s.31).



Kuvio 16 Synkronointi & muu

Musiikki soi tunnusmusiikkina ja viestii haluttua tunnelmaa TV-ohjelmissa, elokuvissa, multimediasa ja videopeleissä. Musiikki on etenkin peleissä yhä enemmän läsnä, mistä todistavat suuren suosion saavuttaneet sosiaaliset musiikkipelit, kuten kitaransoittoa simuloiva Guitar Hero ja karaokepeli Singstar sekä liikkeen-tunnistukseen perustuvat tanssipelit (Heikkinen & Lindén 2006).

Matkapuhelimet ovat vakiinnuttaneet paikkansa mobiilisisällön jakelualustana. Soittoääni oli ensimmäinen musiikkituote, joka hyödynsi tätä kanavaa ja tarjosi mahdollisuuden puhelimen yksilöintiin. 90-luvun lopulla markkinoille tulivat perinteiset yksiaäniset soittoäänit. Nämä ovat korvautuneet moniäänisillä ja aidoilla soittoäänillä puhelinten tekniikan kehittyttyä. (IFPI 07:Digital Music Report 2007) Soittoäänten liiketoimintamalli todistaa mobiilin voimasta tuottoisana jakelukanavana. Noin puolen minuutin mittainen soittoääni hinnoitellaan yleensä 2-3 euron välille, mikä on yli puolet enemmän kuin kokopitkä yksittäinen ladattava kappale. Kuitenkin funktionaalisuudesta ollaan valmiita maksamaan tämän verran.

Musiikkia käytetään paljon markkinointiviestinnässä. Sähköisen median mainoksissa musiikkia hyödynnetään tunnelman luomisessa samaan tapaan kuin TV-ohjelmissa ja elokuvissa. Musiikilla voi olla myös keskeisempi rooli, jolloin tuotteelle sävelletään tarttuva melodia, jonka kuluttajan halutaan yhdistävän tähän tuotteeseen. Esimerkkinä Puuhamaan mainos, jonka tunnusomainen kappale on soinnut yrityksen mainoksissa jo vuosikausia. Mainoksissa käytetään usein myös tunnettujen artistien kappaleita. Joissain tapauksissa mainoskäyttö voi merkittävästi edesauttaa artistin tai musiikkityylin menestystä. Musiikin mainoskäyttö antoi kipinän suomalaisen PMMP yhtyeen menestyksekkäälle uralle, kun sen esisingle "Rusketusraidot" tuli yleisölle tutuksi R-kioskin mainoksen kautta (Ahokas et al. 2004, s. 132).

Mainostamisen ohella yritykset viestivät musiikin avulla mm. erilaisissa promootiotilaisuuksissa, joissa usein esiintyy jokin ajankohtainen kohderyhmän keskuudessa suosittu artisti. Tällaisissa tapahtumissa ohjelmatuotanto on sisällytetty osaksi laajempaa kokonaisuutta. Artistin esiintymisen avulla yleisölle halutaan kommunikoida tietty markkinointisanoma. Yritykset ja organisaatiot voivat mark-

kinoida tuotekuvaansa myös musiikin/ äänen keinoin, mistä esimerkkinä edellä mainittu T-Mobilen äänitunnus. Muita musiikkia viestinnälliseen tarkoitukseen yhdistäviä tuotteita ovat esimerkiksi CD-postikortit ja niin sanotut soivat kortit. Muuta käyttöä ovat myös kaikki muut sekalaiset tuotteet, joihin musiikkia voidaan yhdistää, kuten esimerkiksi lelut.

## **5.3 Tukitoiminnot**

Tukitoiminnot ovat Parolinin ja Porterin arvojärjestelmäteorian mukaan sellaisia toimintoja, jotka vaikuttavat prosessin sujuvuuteen yhdestä tuoteyksiköstä riippumattomasti. Tässä työssä tuoteyksiköksi katsotaan artistin luovan toiminnan tulos, eli tallenne tai esitys.

### **5.3.1 Markkinointi**

Markkinointi on musiikkiteollisuudessa erittäin keskeinen toiminto. Musiikkia markkinoidaan mielikuvien avulla ja etenkin kevyessä musiikissa artistin imagolla on merkittävä rooli. Markkinointiprosessissa musiikkituote (tallenne, esiintyminen, jne.) muokataan houkuttelevaksi kokonaisuudeksi, joka saatetaan yleisön ostettavaksi tietyn jakelukanavan kautta. Markkinointiviestinnän osa-alueista promootio sekä PR-toiminta (Public Relations) ovat musiikin markkinoinnissa tärkeässä roolissa. Ensimmäisellä tarkoitetaan musiikkikappaleiden markkinointia sähköiselle medialle: radiosoittoon, television musiikkikanaville sekä internetiin. PR-toiminnassa puolestaan pyritään hankkimaan artistille ja tämän musiikille medianäkyvyyttä muun muassa lehtiartikkeleiden, haastattelujen ja albumiarvostelujen kautta. (Lathrop & Pettigrew 1999, s.2)

Jakelukanavien moninaistumisen myötä myös markkinoinnin on kyettävä vastaamaan kehittyvän liiketoimintaympäristön tuomiin haasteisiin. Segmentoituneille markkinoinnin ammattilaisille on alalla kysyntää.

### 5.3.2 Management

Management termillä viitataan tässä työssä laajasti artistin asioiden hoitoon. Managementiin kuuluvat kaikki artistin liiketoiminnan hallinnolliset sekä lainopilliset toimet, kuten erilaiset sopimukset, palkkioiden tilitys ja muut talousasiat. Managementiin kuuluu myös yleinen artistin toiminnan koordinointi sekä erilaiset käytännön järjestelyt käsittäen toimintoja uran strategisesta suunnittelusta kiertueen lentojen varaamiseen. Nykyisessä artistin ympärille rakentuvassa liiketoimintamallissa managementilla on keskeinen rooli toimivan organisaation rakentamisessa (Karhumaa 2000, s. 168).

### 5.3.3 Tuotekehitys

Edellä on todettu musiikkiteollisuuden olevan hyvin tuotekehityspainotteinen ala. Alalla tuotekehitys käsite yhdistetään yleensä A&R (Artist & Repertoire) toimintaan, mikä liittyy lähinnä tallennetuotantoon. Tässä työssä tuotekehitys mielletään kuitenkin kokonaisvaltaisempana kehitystyönä ja luetaan teorian valossa osaksi koko toimialan tukitoimintoja.

Alkutuotannossa artistien ja lauluntekijöiden musiikin tunnetuksi saattaminen vaatii järjestelmällistä kykyjen etsintää ja seulontaa. Investointi tuotekehitykseen on toimialan suurin kustannuserä. Arvioiden mukaan A&R investointeihin kuluu joka vuosi 2,5 miljardia dollaria. (Burt 2004) Potentiaaliset artistit lähettävät levy-yhtiöille demonauhoja musiikistaan. Moni lupaava artisti kuitenkin jää löytämättä lukuisien demojen joukosta ja siksi artistilta vaaditaan paljon omaa aktiivisuutta. A&R toimijat arvostavat sitä, että artistilla on jossain määrin fanipohjaa, ja tietämystä alan lainalaisuuksista, koska mitä enemmän artistilla on tarjota valmiina, sitä helpompaa tätä on lähteä kehittämään. (Kusek & Leonhardt 2005, s. 54)

Internet -aikakausi ja kehittyneet viestintäsovellukset ovat monipuolistaneet tapoja löytää uusia kykyjä. Artistien materiaalia voidaan nopeasti käydä kuuntelemissa näiden nettisivuilta tai erilaisista musiikkiportaaleista, ja haettavat kohteet voidaan löytää hakukoneen avulla. On olemassa myös hittien tunnistusohjelmia, joi-

den avulla voidaan laskea todennäköisyyksiä sille, millainen hittipotentiali tietyllä kappaleella on. Näin kyetään ennakoimaan markkinointipanostuksia ja minimoimaan riskejä. (Kusek & Leonhardt 2005, s. 157) Tuotekehitykseen luetaan tässä myös artistin ulkoisen tyylin ja imagon muokkaaminen, eli niin sanottu stailaus.

### **5.3.4 Tukiorganisaatioiden toiminta**

Tukiorganisaatioiden tehtävänä on harjoittaa edunvalvontaa, tarjota rahoituslähteitä sekä edistää toimialan toimintamahdollisuuksia. Suomessa on useita toimijoiden edunvalvontaa harjoittavia yhdistyksiä.

*Suomen ääni- ja kuvatalennetuottajat ÄKT ry* on äänitetuottajien toimialajärjestö. Se pyrkii toiminnallaan varmistamaan ääniteteollisuuden toimintaedellytykset Suomessa ja myös maailmanlaajuisesti osana kansainvälistä katto-organisaatiotaan IFPIä. Tähän järjestö pyrkii seuraamalla ja kehittämällä lainsäädäntöä ja oikeusoloja niin, että tuottajilla on riittävä lainsäädäntösuoja ja mahdollisuus kilpaila vapaasti markkinoilla myös kehittyvässä digitaalisessa ympäristössä. (ÄKT:n tehtävät 2006)

Riippumattomilla indie -levy- ja tuotantoyhtiöillä on myös oma edunvalvontajärjestönsä, *IndieCo ry*. Sen tarkoituksena on tukea suomalaisen musiikkituotannon monimuotoisuutta ja edistää jäsenyrityksiensä asemaa alan kentässä. Järjestö toimii jäsentensä linkkinä musiikin alalla vaikuttavien muiden yhdistysten ja toimijoiden suuntaan. (IndieCo Ry 2006)

*Suomen musiikkikustantajat ry* on musiikkikustantajien etujärjestö, jonka tavoitteena on parantaa musiikkikustannusalan toimintaedellytyksiä ja kulttuuripoliittista asemaa. Yhdistyksen tehtävänä on tiedottaa sävelteosten käyttöluvista ja -oikeuksista, myöntää jäsenyhteisöjen kustantamien teosten käyttöluvia graafisiin julkaisuihin, valvoa suojattujen sävelteosten luvatonta käyttöä, järjestää jäsenille koulutusta, antaa oikeudellista neuvontaa ja tiedottaa musiikkialan tapahtumista. (Tehtävät, Suomen Musiikkikustantajat ry 2006)

*Suomen Muusikkojen liitto ry* on ammattimuusikoiden ammattiliitto ja edunvalvontajärjestö joka palvelee jäseniään mm. työehtosopimusasioissa sekä muissa lainopillisissa kysymyksissä (Suomen Muusikkojen liitto ry 2006). *Säveltäjät ja Sanoittajat ELVIS ry* puolestaan on Suomessa vaikuttavien musiikintekijöiden etujärjestö (Mikä ihmeen Elvis? 2006) *International Music Managers Forum* on kansainvälinen managereiden etujärjestö, jolla on Suomessa edustus ja paikallisia alan jäseniä (IMMF 2006).

Tekijänoikeuskorvaukset ovat musiikintekijöille ja esittäjille tärkeä tulokanava. Suomessa on tehokas järjestelmä tekijänoikeustulojen keräämiselle. *Suomen säveltäjäin tekijänoikeustoimisto Teosto ry* on säveltäjien sanoittajien, sovittajien ja musiikinkustantajien tekijänoikeusjärjestö, jonka tarkoituksena on huolehtia siitä, että musiikin käyttäjät saavat helposti luvat musiikin käyttöön ja että tekijät saavat korvaukset teostensa julkisesta esittämisestä ja tallentamisesta (Yleistä - Teosto ry 2006). Musiikkiäänitteillä esiintyvien muusikoiden, solistien ja kapellimestareiden sekä äänitteiden tuottajien oikeuksien valvonnasta ja tekijänoikeustulojen tilityksistä puolestaan vastaa, Gramex ry (Mikä Gramex on 2006).

Edunvalvonnan lisäksi tukioorganisaatioiden puitteissa tarjotaan myös rahallista tukea erilaisiin kotimaisen musiikin projekteihin. Gramex ry:n yhteydessä toimiva *Esittävän säveltaiteen edistämiskeskus ESEK* tukee kotimaista esittävää säveltaidetta myöntämällä avustuksia äänitetuotantoon, markkinointiin ja vientiin, erilaisiin elävän musiikin tilaisuuksiin, esiintyjän työhön, audiovisuaalisten musiikkiohjelmien tuotantoon sekä alaan liittyvien jatko- ja täydennyskoulutustapahtumien järjestämiseen. (ESEK 2006) *Luovan Säveltaiteen Edistämissäätiö Luses* puolestaan tukee kotimaista luovaa säveltaidetta, eli suomalaisten säveltäjien, sanoittajien ja sovittajien teoksia. Säätiö jakaa apurahoja muun muassa erilaisten musiikkijulkaisujen tuotantoon, luovaan työskentelyyn, markkinoinnin ja viennin tukemiseen, konserttien järjestämiseen ja matka-apurahana ulkomailla konsertointiin, koulutustilaisuuksien järjestämiseen sekä musiikkikulttuurin tutkimukseen (Miten apurahaa haetaan? 2006).

Kotimaisen kevyen musiikin viennin edistämiseksi perustettu yhdistys Music Export Finland MUSEX ry. esiteltiin edellä kappaleessa 4.1.5.

### **5.3.5 Palveluntarjonta**

Tässä palveluntarjonnan alle luetaan kaikki ulkoiset liiketoiminnan palvelut, joita tarvitaan musiikkituotteen saattamiseksi markkinoille. Digitaalinen jakelu on linkittänyt toimialalle mm. verkko-operaattorit, jotka tarjoavat digitaaliselle jakelulle olennaiset tietoliikenneyhteydet; maksuyhteyden tarjoajat, jotka mahdollistavat suojatut maksutapahtumat sähköisissä kauppapaikoissa ja DRM (Digital Rights Management) ohjelmien tarjoajat, joiden avulla turvataan tekijänoikeuksien mukainen sisällön siirto kuluttajalle. (Wunsch-Vincent & Vickery 2005, s. 60-61)

Myös erilaiset koulutus- ja konsultointipalvelut ovat musiikkiteollisuuden tukitoimintoja. Yksi esimerkki tästä on kauppa- ja teollisuusministeriön sekä Uudenmaan TE-keskuksen yhteisprojektina vuoteen 2007 kestävä SILE - sisältöliiketoimialan kehittämisprojekti, jonka tavoitteena on kehittää sisältöliiketoimialan yritysten liiketoimintaosaamista ja tuotekehitystä. Musiikkiteollisuuden yrityksillä on mahdollisuus tämän projektin puitteissa saada konsultointiapua kansainvälistymiseen. (SILE – Sparrausta sisältöalan yrityksille 2006) Majoitus- ja ravintolatoiminta sekä kuljetuspalvelut ovat tärkeitä ohjelmatuotantoon liittyviä palveluja.

### **5.3.6 Mediaviestintä**

Musiikki ja media ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Media on musiikille välttämätön sisällön sekä promootion levittämiskanava ja musiikki puolestaan on medialle keskeinen sisällön lähde. Musiikki tavoittaa kuluttajan moninaisia median kanavia pitkin, printti (musiikkilehdet)- sekä sähköisessä (FM radio, televisio ja internet) mediassa.

Suomessa on useita yleisiä sekä genrekohtaisia musiikkilehtiä. Nuortenlehdet, kuten Suosikki ja Mix ammentavat sisältönsä artistien ympärille rakentuvasta populaarikulttuurista. Muita aikuisempaan makuun olevia musiikkilehtiä ovat mm. Rumba, Soundi, metallimusiikkiin keskittyvä Inferno sekä Rytmi ja Riffi. Radio on kautta kevyen musiikin historian ollut musiikkiteollisuudelle merkittävä promootiokanava. Yleisradiolla on kolme selkeästi musiikkipainotteista kanavaa:

kevyen musiikin YLEX, klassisen musiikin YLE Klassinen sekä ruotsinkielinen radio X3M (YLE Radio 2006). Muita kaupallisia musiikkikanavia ovat mm. KISS FM, Radio Nova sekä NRJ. Television musiikkikanavia on käsitelty edellä.

Internet on pullollaan musiikkiin keskittyviä verkkolehtiä ja portaaleja, kuten esimerkiksi Noise.fi, metalliportaali Imperiumi.net ja klassisen musiikin Klassinen.fi. Sivustoilla on paljolti samanlaista sisältöä kuin lehdissäkin, eli artistien haastatteluja ja muita musiikkiartikkeleja, levy- ja keikka-arvosteluja, ilmoituksia jne. (Finnish Music Magazines, Webzines...) Erotuksena printtiin nettipalvelujen reaaliaikaisuus, joka uutisten ja keskustelujen nopean päivittämisen ansiosta mahdollistaa tiheämpitahtisen julkaisemisen sekä streamauksen. Internetin myötä radiokanavien tarjonta on kasvanut räjähdysmäisesti. Jokaiselle genrelle löytyy useita eri kanavia ja kuuluvuus kattaa lähes koko maailman.

Sivustojen lisäksi verkossa leviävät erilaiset sosiaaliseen verkostoon perustuvat yhteisöt. Näistä musiikkiteollisuuden piirissä tunnetuin on MySpace, jossa jokaisella menestyshakuisella artistilla tulee olla oma profiili, jonka avulla oman tuotannon esittely sekä yhteydenpito faneihin sujuu vaivattomasti. Sivuston lataukset ylittivät jo yli vuosi sitten hakujätti Googlen ja sivustolle kirjautuu kuukausittain yli miljoona käyttäjää. MySpacea voikin mahtipontisesti kutsua nettisukupolven omaksi MTV:ksi (Howe 2005)

### **5.3.7 Oheistuotemyynti**

Oheistuotteet, eli artistin brändillä myytävät erilaiset fanituotteet, voivat olla artistille merkittävä tulonlähde. Oheistuotevalikoima voi artistista riippuen kattaa kaikkea mahdollista T-paidoista olutmerkkiin. Vain mielikuvitus on rajana. Ostaessaan oheistuotteita fanit toimivat samalla artistin mainostajina. Oheistuotteita myydään esiintymisten yhteydessä sekä postimyyntinä (Ahokas et al. 2004, s.45).

### **5.3.8 Laitteet**

Laitteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä laajasti musiikin tuotantoon sekä toistoon tarvittavaa tekniikkaa. Tähän kuuluvat: soittimet, tuotantoon ja esitykseen liittyvät

laitteet ja ohjelmistot, kodin viihde-elektroniikka, musiikkisoitinohjelmat sekä mobiililaitteet.

Perinteisten fyysisten levyjen soittimien ohella musiikin kuuntelun mahdollistaa joukko uudenlaisia sovelluksia ja laitteita. Tietokoneelle asennettavat musiikki-soittimet, kuten Applen iTunes, Microsoftin Windows Media ja Real Networksin RealPlayer tarjoavat monenlaisia musiikkikirjaston hallintapalveluja, kuten soittolistojen laatimisen ja musiikkitiedostojen kopioimisen eri formaatteihin. Uusia sovelluksia syntyy tiheään tahtiin. Suomalainen HitMedia on tuonut markkinoille mobiililaitteisiin ladattavan laitteesta ja käyttöliittymästä riippumattoman mediasoittimen (About HITplayer 2006).

MP3- soittimet ovat yleistyneet Applen iPodin johdattamana. Musiikkia on helppo siirtää tietokoneelta mobiililaitteeseen ja kuunnella ajasta ja paikasta riippumattomasti. Kännyköiden myötä ihmiset ovat jo tottuneet käyttämään mobiililaitteita ja on luontevaa, että musiikinkuuntelu yhdistetään mobiililaitteeseen, joka lähes jokaisella on. Operaattorit ja matkapuhelinvalmistajat ovat lähteneet mukaan musiikkiliiketoimintaan tuottamalla jakelupalveluita ja musiikin lataamiseen ja kuunteluun soveltuvia puhelinmalleja.

#### **5.4 Musiikkiteollisuus verkostona**

Kuusen (2006) mukaan musiikkiteollisuus on hyvä esimerkki toimivasta globaalista verkostotaloudesta. Kansainväliset toimijat ovat sitoutuneita vakiintuneisiin toimintamalleihin, jotka perustuvat pitkälle vietyyn sopimuskäytäntöön. Eri välikäsien saamat prosenttiosuudet kokonaistuloista, kuten artistien rojalit, ovat melko standardoituneita ympäri maailman. Tästä on etuna se, että ei tarvitse aina erikseen sopia uutta menettelytapaa, vaan voidaan toimia vakiintuneen käytännön mukaan myös kansainvälisillä markkinoilla (Kuusi 2006). Toisaalta, mitä vakiintuneempi sopimuskäytäntö, sitä hankalampaa sitä on muokata kehittyvän liiketoimintaympäristön vaatimusten mukaiseksi, mikä on huomattu digitaalisen jakelun liiketoimintamallien kehittämisen yhteydessä.

Edellä esitetty Kothandaran & Wilsonin suhde-arvo-kyvykkyys -malli sopii hyvin kuvaamaan musiikkiteollisuuden verkoston syntyä. Artistin ohjaa musiikkiuralle tietty ydinkyvykkyys eli, esimerkiksi vahva oma soundi ja kyky ilmaista se kuuli-joille jonkun soittimen avulla. Tämä luo edellytykset ammattimaiselle musiikki-toiminnalle. Artisti muodostaa alussa ympärilleen usein henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvan mikroverkoston, johon kuuluu perheenjäseniä ja muita tuttuja ihmisiä. Tämä kokoonpano pyrkii nostamaan artistin fanien suosioon, eli tarjoamaan asiakkaille ylivertaisen arvon.

Artisti havainnoi aktiivisesti toimintaympäristöään löytääkseen uusia mahdollisuuksia, jotka vievät uralla eteenpäin. Vähitellen verkosto laajentuu artistin saatavuttaessa tunnettuutta keikkailemalla ja kenties julkaisemalla itsenäisesti tuotetun albumin. Artistin maine kasvaa ja toimintaympäristö laajenee. Soitetaan isommilla konserttipaikoilla, saadaan näkyvyyttä mediassa, jokin kappale soi ehkä mainoksen taustalla jne. Näkyvyyden kasvaessa merkittävät toimialan yritykset ja laajemmat sidosryhmät kiinnostuvat artistista ja haluavat panostaa resurssiaan tämän uran kehittämiseen ja voimakkaan brändin rakentamiseen. Näin artistista on mahdollista tulla maanlaajuinen tai jopa kansainvälinen tähti. Tällainen verkostotason kehitys aloittelijasta keustosuosikiksi on musiikkiteollisuudessa hyvin tyypillistä menestyneille artisteille. (Reed et al. 2004, s. 461)

Sisällöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna musiikkiteollisuuden verkosto on perinteisesti ollut melko yrityskeskeinen. Monikansalliset levy-yhtiöt ovat kontrolloineet tuotantoa ja jakelukanavia, jolloin lähes kaikki toiminnot ovat linkittyneet näihin muutamaan isoon toimijaan. Toisaalta nykytilanteessa voidaan ajatella alan verkoston olevan myös toimintokeskeinen. Majorien valta-asema markkinoilla on vähentynyt ja toimintamalli on artistikeskeisempi. Näin ollen toimintojen on sujuuttava saumattomasti. Riippuvuussuhdetyypeistä molemminpuolinen riippuvuus kuvaa hyvin musiikkiteollisuuden verkostoa. Ala on hyvin projektiluontoista. Artisti on projekti, jossa yhteistyön ja ajoituksen on oltava kohdallaan. Kaikki toimijat ovat näin ollen riippuvaisia toisistaan.

#### **5.4.1 Musiikkiteollisuuden verkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen**

Reed et al. (2004, s. 453) yhdistävät verkostojen muutoksen Schumpeterin luovan kaaoksen käsitteeseen. Ensin tapahtuu jokin radikaali muutos tai sarja muutoksia, mistä seuraa niin sanottu luovan kaaoksen tilanne. Tänä sekavuuden aikana toimiala joutuu uudelleen miettimään vakiintuneita tapojaan, syntyy uusia bisnesideoita ja alalle tulee uusia yrittäjiä, jotka muodostavat uusia verkostoja. Vertaus on varsin osuva ja kuvaa hyvin, mitä musiikkiteollisuuden verkostoissa on kuluneina vuosina tapahtunut.

Musiikkiteollisuuden verkostot ovat kymmenessä vuodessa kehittyneet paljon. Reed et al. nostavat esiin 90-luvun puolivälissä tapahtuneet rakenteelliset muutokset verkostojen muutoksen alkuunpanijana. Musiikin tuotantoteknologian kehittyminen sekä merkittävä halpeneminen ja Yhdysvalloissa vuonna 1996 voimaan tulleen tietoliikenteen lakiuudistuksen (Telecommunications Act) myötä poistunut musiikkimedian sääntely vaikuttivat verkostoihin dramaattisesti. Tapahtumat Amerikassa, maailman suurimmilla musiikkimarkkinoilla, vaikuttavat luonnollisesti alan kansainväliseen kehitykseen. Sääntelyn purkaminen poisti rajoitukset siitä, miten paljon yksittäinen yritys saa pitää hallussaan mediamarkkinoita. Tämä mahdollisti isojen keskittyneiden mediajättien syntymisen, jotka saivat ostaa radiokanavia rajoituksetta. Tämä kehitys muokkasi musiikkialan verkostoja siten, että fokus siirtyi paikallisista verkostoista keskittyneisiin epäpersoonallisiin maailmanlaajuisiin verkostoihin. Tästä kehityksestä versoivat nykyiset monikansalliset mediakonsernit, joissa musiikkitoiminta on vain pieni osa kokonaisliikevaihtoa ja siten alisteinen muulle konsernin toiminnalle. (Reed et.al 2004, s.454) Teknologian kehitykseen on syytä lukea myös internetin nousu merkittäväksi mediaksi ja jakelukanavaksi.

Yksi merkittävä tekijä suomalaisen musiikkiteollisuuden toimialaverkoston synnylle on ollut Musiikki Fazerin toimintojen ulkoistaminen 90-luvun alussa. Tätä aiemmin tämä vertikaalisesti integroitunut musiikkitalo piti hallussaan koko tuotantoketjua kappaleen säveltämisestä äänitteen myyntiin kuluttajalle. Säveltäjät ja sanoittajat toimivat yrityksessä kuukausipalkalla, musiikki tuotettiin, nuotit pai-

nettiin ja tuotteet myytiin yrityksen brändin alla. (Kuusi 2006) Fazerin pilkkominen pienempiin liiketoimintayksiköihin alkoi vuonna 1993, kun konserni myytiin Warnerille (Kaarsalo 2004).

Frisk (2006) mainitsee, että suomalaisen alan verkoston kehitys näkyy ennen kaikkea siinä, että ollaan saatu verkostoiduttua kansainvälisesti. Tämä on lisännyt merkittävästi yhteistyökumppaneiden määrää ja mahdollisuuksia kansainväliseen näkyvyyteen. Frisk (2006) korostaa, että verkostotoiminnan olemus ja laajuus on kehittynyt: Verkosto on pirstaloitunut, ulkoistaminen on hyvin yleistä, mikä luo tarpeen moniulotteisempaan verkottumiseen. ”Vaikka piirit ovatkin vielä pienet, on verkostosta tullut laajempi ja syvempi” (Frisk 2006). Suntola (2006) painottaa, että bisnesammattilaisten lisäksi myös musiikintekijöiden tulee oppia solmimaan suhteita eri yhteistyökumppaneihin ja hyödyntämään uusia teknologioita ja muita uudistuksia, mitä toimialan murros tulevaisuudessa tuo tullessaan. Segmentointiajattelun omaksuminen on tärkeää: Mitä minulla musiikintekijänä on tarjota tiettyille käyttäjäryhmille, mukaan lukien mahdolliset uudet tavat hyödyntää musiikkia?

Alan nykyinen suosittu artistin ympärille rakentuva liiketoimintamalli vaatii myös entistä tehokkaampaa verkoston rakentamista. Eri toimijat ovat entistä riippuvaisempia toisistaan, koska omien toimintojen lisäksi on otettava huomioon myös muiden artistin uralle keskeisten toimijoiden panos. Esimerkiksi levy on juuri julkaistu, jolloin sitä ja artistia on markkinoitava. On myytävä keikkoja ja tuotettava oheistuotteita. Eri tahojen yhteistyön on toimittava mahdollisimman tehokkaasti. Oikea ajoitus ja resurssien jakaminen on hyvin tärkeää nopeasyklisellä alalla, etenkin jos artisti halutaan lyödä läpi kansainvälisillä markkinoilla. (Muikku 2006)

#### **5.4.2 Musiikkiteollisuuden verkosto on sosiaalinen**

Cassonin (1997) määritelmä verkostosta kuvaa musiikkiteollisuutta hyvin. Musiikkiteollisuudessa verkosto rakentuu pitkälti osapuoltenväliseen luottamukseen perustuvista sosiaalisista suhteista.

Tuotanto- ja jakelutekniikan kehittyminen on vaikuttanut verkoston funktionaaliseen painopisteeseen. Ennen etenkin muodollinen verkosto oli tärkeä, koska se kontrolloi niitä resursseja (studio, jakelukanavat jne.), joita tarvittiin laadukkaan tuotteen aikaansaamiseen ja kauppapaikalle asettamiseen. Nyt laadukasta jälkeä saa aikaan vähemmän rahallisin panostuksin ja pääpaino siirtyy tuotteen promotoimiseen. Sosiaaliset, epämuodolliset verkostot ovat erittäin tärkeässä roolissa tunnettuuden ja markkinaosuuden kasvattamisessa. Sosiaalisten verkostojen merkitys korostuu myös nykyisessä nopeita strategiamuutoksia vaativassa liiketoimintaympäristössä. Sopivien kontaktien on oltava mahdollisimman hyvin käsillä, sillä yhteistyökuvioita on pystyttävä muodostamaan usein nopealla aikataululla (Reed et al. 2004, s. 456)

Alalla sosiaaliset verkostot ylittävät tärkeydellään taloudellisista tekijöistä tai yritysten välisistä riippuvuussuhteista syntyvät verkostot. Alan toimijoiden keskinäisistä suhteista versovat mikroverkostot ovat yleensä hyvin kattavia sekä toiminnan kannalta elintärkeitä. Tämän kaltainen taipumus sosiaalisten verkkojen luomiseen kertoo siitä, että vahva yrittäjähenkisyys on alan toimijoille tyypillistä. (Reed et al. 2004, s.461). Suomessa suurin osa musiikkialan yrityksistä on pieniä tai keskisuuria. Alalla on paljon 1-2 henkilön yrityksiä, joille henkilökohtainen verkottuminen on menestyksekkään toiminnan edellytys. Frisk (2006) luonnehtiikin alaa osuvasti sanoen ”Tää on people -bisnes”. Ala on vahvasti henkilöitynyt ja kontaktit solmitaan henkilöiden, ei niinkään heidän edustamiensa yritysten välille. Kontaktien solmimisessa arvostetaan henkilökohtaisen yhteyden ja luottamuksen syntymistä sekä keskinäisen viestinnän toimivuutta (Muikku 2006)

Pekari (2006) painottaa, että alalla vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä. ”Täytyy kunnioittaa ihmisiä ihmisinä.” Tänä päivänä sosiaalisen verkoston merkitys, se että tuntee ihmiset, korostuu. Viestinnän olemus on muokkaantunut paljon; siitä on tullut persoonattomampaa. Pekari (2006) tähdentää, että sähköpostin yleistyttyä liiketoiminnassa erilaisia viestejä tulee niin paljon, että niitä kaikkia on turha edes yrittää käydä läpi. Kirjepostin aikakaudella koettiin enemmän velvollisuutena vastata, koska joku oli nähnyt vaivaa kirjoittaa. Nykyään jos viesti tulee tuntemattomalta, se helposti poistetaan.

Suomessa alan toimijat ovat verkottuneet keskenään melko tiiviisti, sillä toimijoiden joukko on rajallinen. Kuoppamäen (2006) mukaan haluttuina yhteistyökumppaneina nähdään etenkin sellaiset menestyneet henkilöt, jotka tarvittavan asiantuntijuuden lisäksi pitävät verkostosuhteitaan pitkäjänteisesti yllä. Luukkanen (2006) toteaaakin, että Suomessa on todella lahjakkaita muusikkoja ja muita alan toimijoita, joilla on jo erittäin hyvät sisällön- ja ajanhallintataidot sekä sosiaaliset taidot. Täten lähtökohdat verkottumiselle ja oman osaamisen esiintuomiselle ovat valmiina. Samoin tekninen kehitys ja prosessien helpottuminen ovat vapauttaneet aikaa verkoston luomiseen ja ylläpitämiseen (Luukkanen 2006).

Vahva henkilöityminen vaikuttaa myös kansainvälisellä tasolla. Vaikka alalla globaalisti onkin valtava määrä eri toimintojen parissa työskenteleviä musiikki-toimijoita, voidaan määritellä melko pieni avaintekijöiden joukko, joiden suhteellinen merkitys nousee isoksi koko kentällä (Muikku 2006). Henkilösuhteiden merkitys tuotekehityspainotteisella alalla korostuu pitkälti siitä syystä, että musiikkia markkinoidaan sekä sisäisesti että ulkoisesti mielikuvien avulla. Kuten edellä todetaan, ei tuotteen menestystä voida etukäteen kovin helposti kvantifioida. Siksi toimitaan mieluusti kokeneiden ja tarpeeksi uskottavuutta omaavien henkilöiden kanssa. Joissain tapauksissa luottamus tiettyyn toimijaan voi olla niin kova, että tuotteen menestyspotentiaaliin uskotaan, koska viesti tulee tämän henkilön kautta. (Bäckman 2006) Referenssit ovat siis erittäin tärkeitä liiketoimintasuhteiden solmimisen välineitä.

Henkilökohtainen, epämuodollinen suhde yhteistyökumppaniin ei välttämättä aina ole kaikkein paras lähtökohta toiminnalle. Joissain tapauksissa on luonnollisesti osattava vetää raja yhteistyökumppanin työhön liittyvän roolin sekä hänen henkilökohtaisen persoonansa välillä. Suomessa, pienellä toimialalla työstettävät asiat voivat henkilöityä ja konfliktitilanteissa saatetaan mennä tarpeettomasti henkilökohtaisuuksiin (Muikku 2006).

### 5.4.3 Verkoston toiminnan arviointi

Haastateltuja ammattitoimijoita pyydettiin luonnehtimaan suomalaista musiikkiteollisuuden toimialaverkostoa omasta näkökulmastaan sen mukaan, mikä verkostossa on erityisen toimivaa, mitä verkoston toiminnassa pitäisi parantaa ja mikä tekee tietystä tahosta mieluisan yhteistyökumppanin. Oman toimintaympäristön arviointi tuntui olevan monelle melko uusi asia. Toimivia asioita nousi esiin helposti, kun taas parannettavia asioita ei monikaan osannut heti äkkiseltään luetella. Vastausten pohjalta on koottu kolme selkeimpänä esiin nousevaa ominaisuutta, jotka on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7 Musiikkitoimialan verkoston toiminnan arviointi

TOIMIVAA	PARANNETTAVAA	ARVOSTAA YHTEISTYÖKUMPPANISSA
Avoimuus	Jakelu	Aito innostuneisuus
Tuotantoketjun sujuvuus	Radiosoiton yksipuolisuus	Henkilökemia
Tukiorganisaatioiden toiminta	Markkinointi	Osaaminen

#### Toimivaa verkostossa

Verkoston toimivuuden kohdalla mainittiin seuraavat määrittäjät: verkoston avoimuus, tuotantoketjun sujuvuus ja tukiorganisaatioiden toiminta.

- *Avoimuus.* Toimialan verkoston erityispiirteenä on sen avoimuus, mikä näkyy muun muassa siinä, että tietouden jakaminen toimialan sisällä on yleistä. Kilpailijoita ei pelätä niin paljon kuin muilla tuotekehityskeskeisillä aloilla. Tiedon ja vinkkien jakaminen on mahdollista, koska ei ole montaa selkeästi keskenään kilpailevaa yhtiötä. Pienet toimijat ovat melko erilailla profiloituneita. Esimerkiksi vientiponnisteluissa kokeneet jakavat mielellään tietoa uusille yrittäjille ja toisten menestyksestä osataan olla yl-

peitä. (Muikku 2006) Yhteisen osaamisen kasvattaminen nähdään koko toimialaa hyödyttävänä etenkin juuri kansainvälistymisessä. Luukkanen (2006) kuitenkin painottaa, että toisten menestyksestä voisi ottaa enemmänkin oppia. Tulisi analysoida avoimemmin sitä, mistä onnistuminen kumpuaa. Toinen avoimuudesta kertova tekijä on se, että kilpailevan levy-yhtiön äänityksen lisensointi esimerkiksi kokoelmalevyille on varsin helppoa. Major levy-yhtiöillä on tätä varten oma rakenne, joka on luotu helpottamaan lisensointiprosessia (Bäckman 2006).

- *Tuotantoketju on sujuva.* Artistin ympärille rakentuvan tuotantoketjun toiminta on sujuvaa. Työnjakoa eri toimijoiden välillä pidetään selkeänä. Esimerkkinä ohjelmatoimiston ja levy-yhtiön välinen toimiva yhteistyö siitä kuka markkinoi mitäkin tiettyä osa-aluetta missäkin kohtaa. (Kyyrä 2006)
- *Tukiorganisaatioiden toiminta.* Tukiorganisaatiot ovat vakiinnuttaneet asemansa ja ne nähdään luontevana osana alaa. Organisaatioiden rakenne on kohdallaan ja yhteistyö sidosryhmien kanssa toimivaa. Esimerkiksi Teoston kanssa asioiminen lisensointitapauksessa on sujuvaa (Kuusi 2006). Myös ÄKT:n toimintaa kiitellään. Etujärjestö on onnistunut ottamaan huomioon toiminnassaan sekä major että indie -levy-yhtiöiden intressit (Bergman 2006).

### **Parannettavaa verkostossa**

Toimialan verkoston parannuskohteina ja pullonkauloina erottuivat jakelu, radion soittolistojen yksipuolisuus ja markkinointiosaaminen.

- *Jakelu.* Jakelu, musiikin saaminen esille on perinteisesti osoittautunut etenkin indie toimijoiden kohdalla pullonkaulaksi. Internetin osoitettua potentiaalinsa jakelu- ja promootiokanavana sekä indie kentän nousun myötä, julkaisuja on nykyään valtaisa määrä. Tiettyinä sesonkeina julkaisut voivat kasaantua jakeluportaaseen ja esille on siksi vaikeampi päästä, vaikka muutoin tuotantoketju toimisikin hyvin (Bäckman 2006). Isoissa

levykaupoissa musiikki on yksi tuote pelien sekä DVD -elokuvien joukossa. Valikoimat ovatkin näissä jossain määrin puutteellisia. Harvinaisempaa materiaalia täytyy metsästä pienemmistä erikoistuneista levykaupoista tai internetin kauppapaikoilta (Luukkanen 2006). Tekijänoikeudelliset kysymykset ovat myös hidastaneet jakelun kehitystä. Suntolan (2006) mukaan moni projekti on kaatunut tekijänoikeuskiistoihin.

- *Radiosoiton yksipuolisuus.* Radiot merkittävänä musiikin promootiokanavana ovat tunnetusti portinvartijan asemassa. Alalla ollaan yleisesti jossain määrin tyytymättömiä radioiden soittolistojen yksipuolisuuteen ja hitaaseen vaihtuvuuteen. Radiokanavat ovat usein turhan samankaltaisia ”massakanavia”. Erilaiselle tarjonnalle ei oikein tunnu olevan sijaa. (Kuoppamäki 2006) Kuoppamäki (2006) kuvaa suhdetta radioihin kuitenkin yleisellä tasolla toimivaksi.
- *Markkinointi.* Markkinointi on musiikkituotteelle erittäin tärkeä toiminto. Markkinointiosaamista on kasvatettava. Alan volyyymi on valtava. Hyvää musiikkia on tarjolla uskomaton määrä ja oma tuote on kyettävä nostamaan esiin oikeanlaisen markkinoinnin avulla. Musiikin tuotteistamis- ja promotointikykyjä on pystyttävä edelleen kehittämään etenkin kansainvälisiä markkinoita ajatellen. Musiikkia aineettomana tuotteena markkinoidaan ennen kaikkea mielikuvien avulla (Suntola 2006). Muikku (2006) peräänkuuluttaakin suomalaisilta musiikin markkinoijilta enemmän itseluottamusta ja rohkeita ideoita sekä luovaa hulluutta.

### **Mitä arvostaa yhteistyökumppanissa**

Toimijoiden väliset suhteet ovat verkostojen rakennusaineita. Sosiaalisissa verkostoissa ihmisten väliset suhteet ja niiden laatu vaikuttavat merkittäväällä tavalla verkoston olemukseen. Toimivan yhteistyösuhteen ja luottamuksen muodostumisen edellytyksenä nousivat esiin seuraavat kolme ominaisuutta. Riippuu luonnollisesti projektin luonteesta, miten paljon mitäkin ominaisuutta painotetaan.

- *Aito innostuneisuus.* Yhteistyömahdollisuuksia kuulosteltaessa mahdollisen partnerin aito kiinnostus musiikkiin ja tehtävään projektiin on hyvin tärkeää. Taloudellisten intressien ei tulisi olla päällimmäinen motivaattori. Sitoutuminen yhteistyöhön syntyy aidon luovan kiinnostuksen kautta (Bäckman 2006). Työn tulos tulisi nähdä ennen kaikkea luovana taiteellisenä sisältönä, eikä väylänä omien tavoitteiden saavuttamiseen (Kuoppamäki 2006). Myös ennakkoluulottomuutta ja uskallusta peräänkuulutetaan. Etenkin yhä lisääntyvässä, toimialat ylittävässä yhteistyössä uskallus kokeilla uutta, luovuus ja ”hyppy musateollisuuden maailmaan” ovat yhteistyötaholta toivottava asenne (Kuoppamäki 2006).
- *Henkilökemia.* Epämuodollisuus ja henkilökohtainen kontakti ihmisten välillä on musiikkialalla hyvin yleistä. Siksi paljon kiinnitetään huomiota ihmisten välisten suhteiden laatuun. Kuten suhteissa aina, on ensivaikutelma tärkeä. Töitä tehdään mielellään sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa ollaan samalla aaltopituudella. ”Työsuhde on ennen kaikkea ihmisuhde” (Pekari 2006). Henkilökemian merkitys korostuu tietenkin projektista riippuen. Rutiiniyhteistyössä merkitys lienee vähäisempi, mutta taiteilijoiden/artistien kanssa toimiessa on osattava ymmärtää tätä ja tämän luovuutta henkilökohtaisemmalla tasolla (Kuoppamäki 2006).
- *Osaaminen.* On luonnollista, että yhteistyökumppanin valinnassa kiinnitetään huomiota tämän osaamisen tasoon. Berglund (2006) toteaa, että tärkeää on mahdollisimman tehokas ja järkevä asioiden hoito, mutta myös se että kontaktit tuntevat tärkeitä ihmisiä ja saavat sitä kautta vietyä asioita eteenpäin.

Verkosto ja sen kehitys ovat alan toimijoille selkeästi tarpeellisia. Yleisenä mielipiteenä haastateltavien joukossa on, että verkosto on hyvä asia ja sellaista kannattaa itselleen kehittää. Kuitenkin oman henkilökohtaisen verkoston lopullista hyödyllisyyttä voi olla vaikea mitata. Verkoston rakentamiseen käytetään aikaa, mutta kovin hyvin ei pystytä näkemään sitä, miten käytetty aika ja vaiva on suhteessa saatuun hyötyyn (Frisk 2006).

Verkostoitumiseen voisi alalla olla enemmänkin työkaluja. Oikeiden tahojen ja työkalujen avulla toimijat voisivat hyödyntää muodostamaansa verkostoa vieläkin tehokkaammin. Musiikkitoimijoiden kansainvälistymistä vauhdittava yhdistys Music Export Finland on ollut merkittävä apu tällä alueella, mutta alalla on vielä tilaa ja tarvetta muillekin verkostoijille. Tietotekniikka tarjoaa laajat mahdollisuudet eritasoiseen verkottumiseen. Esimerkiksi MySpacen kaltaisia sosiaalisen verkostoitumisen portaaleja, jotka kokoavat samoista asioista kiinnostuneita ihmisiä yhteen voitaisiin hyödyntää enemmän myös ammattilaisten käytössä. (Bäckman 2006)

Myös toimialojen välinen verkostoituminen vaatii vielä kehitystyötä, ennen kuin kaikkea potentiaalia voidaan hyödyntää. Kuusi (2006) mainitsee yhteistyön olevan enimmäkseen vielä pelkkää yritystenvälistä kaupankäyntiä. Yhteistyötä olisi hyvä vielä tiivistää, esimerkiksi uusien tuotteiden ja formaattien kehityksessä. Pekari (2006) toteaa, että eri toimialojen yritysten erilaisista toimintakulttuureista ja liiketoimintamalleista johtuen yhteisiä kiinnostuksenkohteita voi olla vaikea löytää. Poikkeuksia kuitenkin löytyy, esimerkiksi edellä mainittu Postin ja Sony BMG:n välinen yhteistyö, jossa yhteistoiminta perustuu yhteiseen teemaan, tunteiden välittämiseen vastaanottajalle.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä oli tavoitteena kuvata suomalaisen musiikkiteollisuuden arvojärjestelmää. Tavoitetta lähestyttiin kolmen osakysymyksen kautta. Ensin tutkittiin, minkälaisella kuvailutavalla musiikkiteollisuuden arvojärjestelmää voidaan kuvata. Toisena analysoitiin Suomen musiikkitoimialan nykytilannetta sekä kehitysnäkymiä. Kolmantena kysymyksenä tarkasteltiin, millaisista toiminnoista musiikkiteollisuuden verkosto koostuu ja millainen se on toimintaympäristönä?

### 6.1 Tutkimustulokset

#### 6.1.1 Musiikkiteollisuuden arvojärjestelmän kuvailutapa

Työn alkuvaiheessa perehdyttiin tapoihin jäsentää yritysten arvonmuodostamisprosessia. Porterin (1985) esittämä lineaarinen arvoketjumalli on selkeä perustason kuvaus, josta usea alan tutkija on jatkanut ja ajanmukaistanut aiheen käsitteilyä. Työssä arvojärjestelmän kuvailutavaksi valikoitui Parolinin (1999) Porterin teorian pohjalta esittämä arvojärjestelmä- ja arvoverkkomallinnus, joka käsittelee arvonmuodostumista epälinearisessa verkostomaisessa toimintaympäristössä. Tämä näkemys edustaa Porteria paremmin tämänhetkistä toimintojen organisoinnin suuntausta. Musiikkiteollisuus on hyvin verkostomainen toimiala, mikä osaltaan puoltaa Parolinin mallin sopivuutta alan arvojärjestelmän kuvaamiseen.

Parolinin arvojärjestelmämallissa ei niinkään kiinnitetä huomiota toimijoihin itessään vaan fokuksessa ovat heidän suorittamansa toiminnot. Lisäksi toimintojen järjestymistä kuvataan loppuasiakkaan näkökulmasta. Tällä halutaan kiinnittää huomiota toimintoketjun sujuvuuteen kokonaisuudessaan. Asiakkaan kannalta on yhdentekevää, mikä toimija tuottaa minkäkin toiminnon. Musiikkiteollisuus on Suomessa melko pieni toimiala ja usein etenkin pienemmissä yrityksissä ei toimijoiden välillä aina ole selkeää työnjakoa, vaan sama henkilö voi suorittaa useaa eri toimintoa. Siksikin oheinen toimintokeskeinen kuvaustapa sopii musiikkialalle. Tässä jokainen arvotoiminto voidaan erottaa tarkasteltavaksi ja sijoittaa arvojär-

jestelmään, jossa hahmottuvat myös näiden väliset linkit. Näin voidaan paremmin arvottaa eri toimintojen panosta kokonaisarvoon sekä mahdollisia kehityskohteita.

## 6.1.2 Suomen musiikkiteollisuuden nykytila ja kehitys

Suomen musiikkiteollisuuden kehitystä analysoitiin haastattelujen pohjalta jakamalla ne toimialan yleiseen infrastruktuuriin sekä neljään eri arvoketjun osatoimintoon, jotka ovat tuotekehitys ja tuotanto, myynti ja markkinointi, jakelu ja kulutus. Kehitysnäkymät on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8 Näkymiä suomalaisen musiikkiteollisuuden kehityksestä

TOIMIALAN INFRASTRUKTUURI	TUOTEKEHITYS JA TUOTANTO	MYynti JA MARKKINOINTI	JAKELU	KULUTUS
Major- ja indie-toimijoiden muuttuva roolijako	Ennätysmäärä julkaisuja	Ennätyslaaja musiikin kysyntä	Kehittyvä digitaalinen jakelu	Vapautuneet kuluttajamarkkinat
Kapenevat markkinat	Kehittynyt tuotantotekniikka	Digitaalinen myynti haastaa fyysisen	Piratismi suuntautuu internetiin	Tuotteen problemattinen olemus
Enemmän ammatillista osaamista	Artistikeskeinen liiketoimintamalli	Markkinointiin uusia toimijoita ja strategioita	Uusia jakelukanavia	
Tiivistynyt toimialojen välinen yhteistyö	Pirstaloitunut musiikintuotanto			
Kasvanut musiikin-vienti				

Toimialan infrastruktuuriin liittyvät ilmiöt rinnastettiin tässä arvoketjun yhteydessä esitettyihin tukitoimintoihin, eli ne vaikuttavat koko toimialaan. Haastattelujen pohjalta koottiin viisi rakenteellista näkemystä. Major- ja indie-toimijoiden roolijako on murroksessa. Indie-toimijoilla on yhä suurempi rooli musiikin tuotannossa, kun taas monikansalliset levy-yhtiöt tulevat keskittymään enemmän pienten yritysten tuottamien musiikkituotteiden markkinointiin ja jakeluun. Internetin

myötä helpottunut yhteydenpito ja jakelu ovat laajentaneet musiikin tarjontaa ja näin edesauttaneet eriytyneiden markkinoiden syntyä ja kasvua. Eri musiikkityylien lisäksi markkinat pirstoutuvat myös kulutustavan mukaan, sillä musiikkia voidaan kuluttaa yhä useammalla eri tavalla. Alalla on myös entistä enemmän ammatillista liiketoiminnan osaamista. Tähän myös panostetaan enemmän musiikkialan koulutusohjelmissä sekä erilaisin kohdennetuin täydennyskoulutusprojektein. Toimialan niin kutsuttu ammattimaistuminen on osaltaan vaikuttanut siihen, että musiikkiala nähdään entistä houkuttelevampana yhteistyökohteena myös muiden toimialojen keskuudessa. Alalle on rakenteellisten muutosten seurauksena tullut erilaisia palveluntarjoajia, etenkin tietoliikenne- ja ohjelmistopalveluja. Toimialan kansainvälistyminen on entistä helpompaa ja houkuttelevampaa. Kevyen musiikin vienti on 2000-luvulla kasvanut kiihtyvää tahtia. Kasvua selittää mm. viennin tukirakenteiden systemaattisempi kehittäminen.

Musiikkijulkaisuja tuotetaan tällä hetkellä enemmän kuin koskaan aiemmin. Musiikkiteollisuus on tuotekehityspainotteinen toimiala, jossa menestystä ei voida ennakoita. Yleensä vain pieni osa investointikohteista menestyy ja tuo suurimman osan liikevaihdosta. Kehittyneen ja halventuneen tuotantotekniikan ansiosta voidaan tehdä tuotannollisesti laadukasta jälkeä pienemmin rahallisin panostuksin. Näin riskit eivät kasva liian suuriksi, ja pienet yhtiöt voivat paremmin nousta kilpailemaan markkinoista. Teknologian halpeneminen ja lukuisten pienyritysten alalle tulo on keskittänyt valtaa artistille. Nykyinen liiketoimintamalli onkin usein artistikeskeinen, jossa artistin ympärille rakentuu tarvittavista toiminnoista koostuva verkko. Tämä lisää joustavuutta; voidaan kokeilla erilaisia toimintamalleja ja valita näistä parhaiten toimivat. Pienyritysten aktivoituminen on tärkeää siksi, että nämä synnyttävät alan kaipaamia innovaatioita. Musiikin tuotanto pirstaloituu uusille sovellusalueille. Fyysisten äänitteiden kysyntä on laskussa, joten alan toimintaedellytysten ja jatkuvuuden vuoksi on löydettävä lisää tapoja tuotteistaa musiikkia.

Myynnin ja markkinoinnin kohdalla on paradoksaalista, että musiikin kysyntä on nykyisellään laajempaa kuin koskaan, vaikka samalla fyysisten äänitteiden myynti on alhaisimmillaan. Musiikkialan ei tarvitse siis olla huolissaan kysynnän vähyydestä. Ihmisillä tulee aina olemaan tarve kuluttaa musiikkia jollakin sen monista

tavoista. Siksi kyse on nimenomaan musiikin oikeanlaisesta konseptoinnista ja sitä kautta musiikkituotteiden kysynnän ylläpitämisestä. Digitaalinen jakelu on noussut haastamaan fyysiset äänitteet. Musiikin laillinen lataaminen on tehtävä kuluttajalle mahdollisimman helpoksi ja houkuttelevaksi. Markkinoinnilla on keskeinen rooli uusien liiketoimintamallien omaksumisessa. Markkinointitoimenpiteet on suunniteltava mahdollisimman tarkkaan erilaiset käyttäjäryhmät huomioiden siten, että kuluttaja tavoitetaan oikeiden kanavien kautta.

Digitaalisen jakelun kehittyminen on pitkälti tietoliikenneyhteyksien nopean kehityksen ansiota. Verkossa tapahtuva jakelu on teknisesti yksinkertaista toteuttaa, mutta jakelumallien kehitystä ovat kuitenkin viivästyttäneet osapuolten väliset erimielisyydet jakelun sopimuskäytännöistä. Laillisten online -latausten määrä on lisääntynyt nopeasti, mutta kasvu ei vielä ole merkittävästi vaikuttanut alan liikevaihtoon johtuen digitaalisen musiikin halvemmasta hinnasta ja suuresta yksittäisten kappaleiden lataamisen määrästä. Laillisten latauskanavien yleistymistä on myös hidastanut netissä leviävä laiton musiikki. Tähän ongelmaan pystytään kuitenkin paremmin pureutumaan vuodesta 2006 voimassa olleen uuden tekijänoikeuslain avulla, joka kieltää myös yksityisen lataamisen vertaisverkoista. Samoin fyysisistä piratismia on saatu hillittyä lain kieltäessä nyt myös piraattitalenteiden maahantuonnin yksityiseen käyttöön. Perinteisten ääniteteollisuuden ja konsertti-toiminnan rinnalla on lukuisa joukko uudempia jakelukanavia. Musiikki on keskeinen elementti mainoksissa, elokuvissa, peleissä ja TV-ohjelmissa, joissa sen käyttö on nykyään hyvin monipuolista. Musiikki pääsee sähköisessä mediassa entistä enemmän esille myös internetin kautta.

Musiikkiteollisuuden kokema murros on vaikuttanut myös kuluttajan rooliin. Ääniteteollisuus ei enää kontrolloi tuotettaan vaan kuluttajalla on pääsy rajattomaan määrään kopioita. Lisäksi kuluttajan huomiosta kilpailee musiikin ohella suuri määrä muun viihdeteollisuuden tuotteita. Musiikkituotteen formaatin muutos aineellisesta aineettomaan on hämmentänyt kuluttajaa. Netistä vaivattomasti ladattavaa tiedostoa ei välttämättä mielletä tuotteeksi, koska omistukseen ei siirry mitään konkreettista. Musiikki tuotteena perustuu tekijänoikeuden siirtoon. Uuden formaatin kohdalla kyse onkin paremminkin ostajalle luovutettavasta käyttölienssistä konkreettisen omistettavan tuotteen sijaan.

### 6.1.3 Musiikkiteollisuuden verkosto: toiminnot ja toimintaympäristö

Toimialalta määriteltiin arvojärjestelmämallin mukaisesti kulutustoiminnot sekä näihin vastaavat tuotantotoiminnot, jotka jaettiin edelleen tuki- ja perustoimintoihin (taulukko 9).

Taulukko 9 Musiikkiteollisuuden tuotanto ja kulutus

TUOTANTO	KULUTUS
<b>Perustoiminnot</b> Tallennetuotanto Ohjelmatuotanto Synkronointi & muu	<b>Sisältöön perustuva</b> Tallenteet Radio LIVE-esiintymiset Soittaminen Oheistuotteet Musiikkimedia
<b>Tukitoiminnot</b> Management Markkinointi Mediaviestintä Laitteiden valmistus ja myynti Oheistuotteiden valmistus ja myynti Palveluntarjonta Tukiorganisaatioiden toiminta Tuotekehitys	<b>Hyödyntämiseen perustuva</b> Tanssiminen Synkronointi Taustamusiikki Soittoäänet Markkinointiviestintä

Musiikkiteollisuutta tarkasteltiin ensin koko toimialatasolla siten, että arvojärjestelmässä esitettiin koko alalle keskeiset perus- ja tukitoiminnot. Tämän esityksen pohjalta mallinnettiin tarkemmin perustoiminnoista tallennetuotannon ja ohjelmatuotannon arvoverkot sekä näihin liittyvät tarkemmat perus- ja tukitoiminnot (kuviot 13 & 15).

Toimialalta tunnistettiin taulukon 9 mukaisia kulutustoimintoja. Nämä jaettiin karkeasti kulutuksen tyyppin perusteella kahteen osaan: musiikin sisältöön sekä sen

hyödyntämiseen perustuvaan kulutukseen. Ensimmäiseen kuuluvat tallenteiden sekä radion kuuntelu, elävä musiikki, soittaminen, musiikkimedian seuraaminen sekä oheistuotteiden hankkiminen. Musiikin funktionaalista käyttöä puolestaan ovat tanssiminen, musiikin synkronointi osaksi ulkopuolista kokonaisuutta, taustamusiikki, soittoäänet ja hyödyntäminen erilaisissa markkinointiviestinnän soveluksissa, kuten mainoksissa ja promotoinnissa.

Perustoiminnot jaettiin kolmeen kategoriaan: tallennetuotanto, ohjelmatuotanto ja synkronointi & muu. Kaksi ensimmäistä edustavat perinteistä musiikkiteollisuuden tuotantoa. Synkronointi & muu toiminnossa tarkasteltiin musiikin hyödyntämistä funktionaalisenä osana kokonaisuutta, kuten TV-ohjelmaa, elokuvaa tai mainosta. Tähän perustuotantokategoriaan luettiin myös nuottien kustantaminen, soittoäänibisnes sekä musiikin käyttö markkinointiviestinnässä. Tallennetuotannon mallissa (kuvio 13) perustoiminnot jaettiin sisällöntuotantoon ja valmistukseen sekä jakeluun ja myyntiin. Asiakas saa tallenteen kulutettavakseen joko ostamalla sen fyysisistä tai digitaalisista myyntikanavista tai esityksenä sähköisen median kautta. Ohjelmatuotannon mallissa (kuvio 15) samoin perustoiminnot jaetaan sisällön- ja tapahtumantuotantoon sekä jakeluun ja myyntiin. Asiakas voi kuluttaa esitystä useita eri kanavia pitkin, kuten konsertit, tanssipaidat ja yökerhot.

Kaikki kolme perustuotantoa limittyvät jossain määrin toisiinsa. Tallennetuotannossa voidaan esimerkiksi valmistaa keikkataltiointi- DVD, jossa ohjelmatuotanto on mukana sisältöelementtinä. Ohjelmaksi puolestaan voidaan laskea DJ:n keikka, jossa tämä soittaa musiikkia tallenteilta. Synkronoinnissa & muussa ohjelma- ja tallennetuotanto ovat usein sisäänrakennettuna musiikin hyödyntämisprosesseissa.

Tukitoiminnot tukevat kokonaista prosessia yhdestä tuoteyksiköstä riippumattomasti. Musiikkiteollisuuden keskeiset tukitoiminnot on lueteltu oheisessa taulukossa 9. Nämä tukitoiminnot liittyvät jollain tapaa kaikkiin kolmeen perustoimintoon. Lisäksi tallenne- ja ohjelmatuotannon arvo verkkomalleissa (kuviot 13 & 15) esitettiin erityisesti näihin perustoimintoihin liittyvät tukitoiminnot.

Musiikkiteollisuus on hyvä esimerkki verkostomaisesta toimialan rakenteesta. Alalle ovat tyypillistä melko vakiintuneet sopimuskäytännöt sekä toimintamallit, jotka ylläpitävät verkostoa. Artistikeskeisen toimintamallin yleistyminen lisää tehokkaan verkoston rakentamisen merkitystä. Nämä artistien ympärille syntyvät mikroverkostot muodostavat alan toimialaverkoston. Makroverkosto on dynaaminen ja alati laajennettavissa oleva löyhä verkostokudos. Käytännössä ala on Suomessa kuitenkin verrattain pieni, joten toimialan verkosto on helpommin tunnistettavissa.

Musiikkiteollisuuden verkosto on rakenteeltaan ennen kaikkea sosiaalinen. Toimijoiden välisiä suhteita luonnehtii epämuodollisuus. Liiketoimintasuhteet syvenevät usein kaveruudeksi, jossa keskinäinen luottamus on vahvaa. Referensseillä on tärkeä merkitys liiketoiminnassa. Tuotteesta kiinnostutaan, mikäli viesti tulee tunnetulta ja luotettavalta taholta. Yhteistyöprojekteissa henkilökemia on tärkeä tekijä. Halutaan, että partneritahon kanssa yhdessä tekeminen on luontevaa ja kommunikaatio toimivaa. Yhteistyökumppanin valinnassa painotetaan osaamisen lisäksi ennen kaikkea aitoa innostuneisuutta sekä uskallusta kokeilla jotain uutta. Musiikkialan kanssa yhteistyöhön mielivien toimialojen on tärkeää ottaa tämä huomioon.

Verkostoa luonnehdittiin ilmapiiriltään avoimeksi, tuotantoketjua sujuvaksi sekä tukioorganisaatioita tehokkaiksi. Ilmapiiri ei ole kovin kilpailupainotteinen vaan enimmäkseen toisten menestys toimii positiivisena esimerkkinä muille. Myös yhteistyöhön panostetaan erilaisin hankkein mm. järjestöissä toimimisen kautta. Tuotantoketju on vakiintunut, artistin ympärille rakentuvat tuotantotoimenpiteet osataan sovittaa sujuvasti yhteen. Alan tukioorganisaatioiden, kuten Teoston, toiminta on hyvin jäsentynyttä sekä tehokasta.

Verkostosta nousi esiin melko ennalta arvattavia puutteita ja kehityskohteita. Jakelu on tyypillisesti ollut etenkin pienten yritysten kompastuskivi. Suomessa alalla on erityisen paljon pieniä yrityksiä, joille jakelun varmistaminen voi olla haastavaa. Tuotteiden myynti keskittyy myös usein suuriin levykauppoihin, joissa ei pidetä yllä kovin laajaa musiikkivalikoimaa. Digitaalisen jakelun yleistyminen helpottaa tätä ongelmaa, kunhan tekijänoikeuskiistat saadaan selvitettyä niin, että

tähän saadaan kehitettyä yhä toimivampia liiketoimintamalleja. Ei ole yllätys, että radiosoiton yksipuolisuus mainitaan tässä yhteydessä. Turhan samankaltaiset masakanavat ovat pitkään olleet alalla kiistanalaisia. Samoin ei yllätä, että markkinoitiossaamisen katsotaan olevan puutteellista. Tämä on kuitenkin tiedostettu ongelma ja mm. vientimenestykset osoittavatkin, että tilanne on kohentumaan päin.

## **6.2 Näkemyksiä suomalaisen musiikkiteollisuuden verkoston kehittämiseksi**

Tässä työssä on esitetty malli toimialan arvonmuodostuksen rakenteelliseen tarkasteluun sekä kuvattu musiikkiteollisuuden toimialarakennetta. Arvotoiminnot tekijöiden sijaan ovat mielekäs näkökulma, koska käynnissä on merkittävä murros, jossa alalle syntyy uusia liiketoimintamalleja sekä toimijoita. Kartoittamalla tiettyyn prosessiin liittyviä arvotoimintoja voidaan hahmottaa sitä, miten eri resurssit kullakin hetkellä jakautuvat näiden toimintojen kesken. Tämän pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, tulisiko toimintojen painoarvoa siirtää tai tulisiko nämä ehkä organisoida jollakin muulla tapaa. Eri tarkastelukohteita voivat olla esimerkiksi tuoton ja kustannusten jakautuminen, materiaalintarve ja käytetty aika.

Tässä työssä näkökulma on enemmän toimialan makrotasolla, eikä tarkastelua rajata mihinkään tiettyyn toimijaan tai yritykseen. Mallin avulla voidaankin esittää eritasoisia arvoverkkoja ja syventää tarkastelua kohdistamalla se tiettyyn rajattuun prosessiin, kuten tässä tallenne- ja ohjelmatuotantoon. Toinen mahdollisuus hyödyntää arvoverkkomallia on ottaa tarkastelukohteeksi yksittäisen yrityksen tai artistin yhteistyökumppanit ja näin selvittää, millaisista toiminnoista verkko koostuu ja miten sitä voisi kehittää.

Luovien toimialojen potentiaali tuottavana teollisuuden alana on noteerattu elinkeinoelämässä ja musiikkialan ja muiden toimialojen välinen yhteistyö onkin viime vuosina tiivistynyt. Edellä todettiin kuitenkin, että yhteistyö on pitkälti vielä lähinnä keskinäistä vaihdantaa. Musiikkiteollisuus tulee tulevina vuosina tarvitsemaan yhä enemmän tukea muilta toimialoilta kestävien liiketoimintamallien

kehittämisessä alan kasvun turvaamiseksi. On kyettävä käymään dialogia erilais-  
ten toimijoiden kanssa heidän lähtökohdistaan. Yhteistyömahdollisuuksia ja kehi-  
tysideoita voi löytyä sieltäkin, mistä niitä ei heti osata etsiä. Esimerkiksi viennissä  
voidaan hyödyntää musiikkiin liittymättömien toimialojen kokemusta.

Musiikki on resurssina hyvin kiitollisessa asemassa, sillä sen kysyntä on taattu.  
Kuitenkin nykyisessä tilanteessa kuluttaja suuntaa kysyntänsä mielivaltaisesti sin-  
ne, missä tarjonta on houkuttelevinta. Monelle tämä on näennäisen helppo laiton  
lataaminen internetistä. Musiikkiteollisuuden on löydettävä ratkaisuja, joilla ky-  
syntää saadaan ohjattua laillisten, toimivien ja kuluttajaystävällisten palvelujen  
ääreen. Uusien sovellusalueiden kehittäminen on tässä tilanteessa kriittistä ja  
edellyttää aina pitkälle vietyä yhteistyötä. Muiden toimialojen edustajien kanssa  
on pyrittävä rohkeasti etsimään yhteisiä kantavia teemoja, joiden ympärille yhteis-  
työtä voidaan rakentaa. Tarvitaan keskinäistä aitoa kiinnostusta, ymmärrystä ja  
avoimuutta lähteä kokeilemaan jotain uutta ja arvaamatonta. Yhteisiä kehitystoi-  
menpiteitä tulisi suunnata ennen kaikkea uusien innovaatioiden pariin, sillä  
näin ollen kehitystoiminnan esteenä eivät ole vakiintuneet toimintatavat ja intres-  
sit. Radikaalien innovaatioiden kehitys ja kaupallistaminen ei kuitenkaan onnistu  
ilman kaikkien osapuolien sitoutumista ja panostamista. Mobiiliteknologiaan poh-  
jaavat sovellukset ovat yksi esimerkki tällaisesta innovaatioyhteistyöstä.

Musiikkialalla on muutaman isomman yrityksen lisäksi lukuisa joukko pienyrittä-  
jiä. Vaikka alan toimintaympäristöä luonnehditaan avoimeksi ja sosiaalinen ver-  
kottuminen on näkyvää, voitaisiin keskinäisen verkottumisen tehostamisella saa-  
vuttaa vielä suurempia hyötyjä. Pienyrittäjille on erittäin tärkeää rakentaa verkos-  
toaan systemaattisesti. Sen lisäksi, että toisten menestymisestä ollaan ylpeitä, tuli-  
si tiedon leviämistä verkostossa tehostaa, jotta näistä menestyksistä voitaisiin  
myös hyötyä useammin. Viennissä Music Export Finland on ollut tärkeä yhdys-  
linkki yrittäjien välillä sekä tiivistänyt kiitettävästi alan suhteita myös valtioval-  
taan. Tällaisia verkostotyökaluja tarvitaan kuitenkin vielä lisää.

Toimialaverkosto on usein melko löyhä kudus, joka muokkaantuu ympäristön  
mukaan. Musiikkiteollisuuden verkoston dynamiikka on kuluneina vuosina koke-

nut merkittäviä muutoksia. Digitalisoitumisen myötä perinteisen jakeluportaan tärkeys on vähenemässä ja tilalle tulee uusia toimijoita, kuten erilaisia tietotekniikan palveluntarjoajia. Artistikeskeiseen liiketoimintamalliin siirtyminen on sekoittanut myös perinteisten musiikkialan toimijoiden rooleja. Esimerkiksi artistin managerointi nousee esiin entistä arvostetumpana toimintona, sillä managerista riippuu usein, millainen toimintojen kokoonpano artistin ympärille kerätään. Epälineaarinen toimintaympäristö asettaa artistin toiminnalle tiettyjä edellytyksiä. On oltava pitkänjähtäimen näkemystä toiminnan asettamista vaatimuksista ja kykyä ennakoita tulevaa, jotta saadaan koottua oikeanlainen ja tarvittaessa joustava toimijaverkosto.

Myös fanien rooli verkostossa on muokkaantumassa. Internetin tuomien mahdollisuuksien yhä laajamittaisemman hyödyntämisen ansiosta artisti voi luoda entistä vuorovaikutteisemman suhteen faneihinsa, ja näitä voidaan sitouttaa osaksi artistin arvontuottotoimintoja, kuten markkinointiviestintää. Kasvava internetissä tapahtuva sosiaalinen verkottuminen sekä kohderyhmien pirstaloituminen asettaa uudenlaisia haasteita musiikin markkinoinnille. Yleisö sanoutuu irti markkinointikoneiston valmiista massaviesteistä ja promootio siirtyy verkkoon, jossa tieto artisteista ja ilmiöistä leviää salamannopeasti kuluttajalta toiselle sosiaalista verkottumista tukevien sovellusten kautta. Alan toimijoiden on kyettävä reagoimaan tähän rakenteelliseen muutokseen ja sijoituttava sinne, missä kuluttaja on. Tarvitaan oikeanlaista moniulotteista segmentointia.

### **6.3 Mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia**

Tämän tyyppinen rakenteellisesta näkökulmasta tapahtuva kuvaileva tutkimus voi toimia lähtökohtana tarkempaan ongelmanratkaisuun tähtäävään tutkimukseen.

Tässä työssä arvojärjestelmän kuvailu tapahtuu vain kahdella tasolla. Arvojärjestelmätutkimus antaa mahdollisuuden hyvin moniulotteiseen tarkasteluun sovellusalueellaan. Arvojärjestelmää voidaan käsitellä karkeasti toimialatasolla tai tarkentaa eritasoisiiin osaprosessien toimintojen yksityiskohtaisiin erotteluihin. Myös arvon olemusta voidaan tutkia syvällisemmin. Voidaan tarkastella arvon koostumusta prosessin eri vaiheissa tai arvon muodostumista eri toimijoiden näkökul-

masta. Tai voidaan myös tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat arvoa lisäävästi ja mitkä puolestaan vähentävät arvon kokemista. Tämän pohjalta voidaan nostaa esiin mahdollisia arvojärjestelmän kehityskohteita sekä esittää ratkaisumalleja.

Toimialan verkoston tutkimusta voidaan syventää ottamalla näkökulmaksi rakenteellisuuden sijaan esimerkiksi verkoston toimijoiden väliset suhteet tai verkostossa tapahtuvat prosessit. Etenkin verkostosuhteet ovat hyvin moniulotteinen ja mielenkiintoinen tutkimuskenttä. Niitä voidaan tarkastella kahdenvälisistä yhteistyösuhteista aina monen toimijan muodostamiin monimutkaisiin suhdekimppuihin. Suhteiden laadullisella tutkimisella voidaan verkoston toiminnasta saada hyvinkin syvällistä ja arvokasta tietoa.

## **6.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Seuraavassa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sen relevanssin sekä aineiston ja analysoinnin pätevyyden ja uskottavuuden näkökulmasta. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen puutteita. Musiikkiteollisuudessa tapahtuvan rakenteellisen murroksen vuoksi toimialan rakenteen tutkiminen on ajankohtaista. Alan verkostoa ja siinä tapahtuvia muutoksia on perusteltua tutkia tässä tilanteessa. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja valittu tutkimusote perustuu osaltaan tutkijan ennakkoletuksiin sekä subjektiivisiin havaintoihin toimialasta.

Tutkimuksessa aineistoa koottiin monipuolisesti sekä primääri- että sekundääri-lähteistä. Eri lähteistä saatuja tietoja vahvistettiin tarpeen mukaan käyttämällä useaa eri lähdettä. Näin pyrittiin varmistamaan esitettyjen väittämien uskottavuus. Empiiristä aineistoa kerättiin perehtyen musiikkiliiketoimintaa käsitteleviin kirjoihin sekä artikkeleihin. Keskeisenä lähteenä käytettiin lisäksi 10 alan ammatti-toimijan haastatteluista kerättyä materiaalia. Haastatellut henkilöt olivat alallaan kokeneita ja edustivat melko laajasti toimialan eri toimintoja. Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisina teemahaastatteluina, joten henkilöt saivat esittää näkemyksensä omin sanoin. Siten tämän aineiston perusteella tehtyjä kokonaisuuksia toimialan kehityksestä sekä verkostosta voidaan pitää uskottavina. Haastatte-

lujen loppuvaiheessa oli havaittavissa saturaatiota, joten hankittua aineistoa voidaan pitää riittävän kattavana.

Tutkimuksessa alan verkoston kuvaamiseen olisi hyvin voitu valita toisenlainen näkökulma. Valintaa ohjasi kuitenkin tutkijan subjektiivinen tulkinta aineistosta. Aineiston analysoinnin voidaan sanoa olleen tarpeeksi kattavaa, sillä siitä pystyttiin helposti erottamaan selkeästi esiin nousevia kokonaisuuksia. Analysoinnin pohjalta tehdyissä päätelmissä ei esiinny ristiriitaisuuksia, joten päätelmiä voidaan pitää pätevinä.

Tutkimuksessa ei tarkastella toimialan eri osa-alueita kovinkaan syvällisesti. Työssä esitetyissä arvoverkkoissa toimijoita sekä näiden välisiä informaatio- ja vaikutusvirtoja olisi voitu kuvata myös hiukan seikkaperäisemmin. Tämä olisi kuitenkin edellyttänyt syvällisemmän tietämyksen hankintaa verkoston toimijoiden välisistä suhteista sekä jossain määrin eri toimijaryhmien vertailua. Tätä varten olisi useamman toimijan haastattelemisen ollut tarpeen.

Toimiala on hyvin nopeasyklinen ja herkkä trendivaihteluille. Uusia alan rakenteeseen vaikuttavia ilmiöitä esitellään jatkuvasti. Tämän työn tekoprosessin aikana moni asia on harpannut eteenpäin ja osa työssä esitetyistä ilmiöistä ja havainnoista on varmasti työn valmistumisen vaiheessa jo ajasta jäljessä.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus

Ahokas P., Frisk T., Hyvönen V., Jaakonmaa E., Nieminen T., Nikula J., Pesonen R. Artist ABC. T2 Promotions Oy. Helsinki. 2004

Alasuutari P. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere. 1994

Burt T. (2004). The artist moves to centre stage: Music Industry Part One. Financial Times. 17. s. 12

Casson M.. (1997). Entrepreneurial Networks in International Business. Journal of Business and Economic History. 26 (2). pp. 811-823

Easton G. (1992). Industrial Networks: a Review.

Teoksessa Axelsson, B. & Easton, G., (toim.). Industrial Networks a New View of Reality, Routledge Ltd., Wiltshire. 1992

Eskola J. & Suoranta J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. 1998

Ford D., Berthon P., Brown S., Gadde L-E., Håkansson H., Naudé P., Ritter T. & Snehota I. The Business Marketing Course Managing in Complex Networks. John Wiley & Sons. West Sussex. 2002.

Global Recording Industry in Numbers 2005. (2005) International Federation of the Phonographic Industry (IFPI). London

Global Recording Industry in Numbers 2006. (2006). International Federation of the Phonographic Industry (IFPI). London.

- Helander N. (2004). Value-Creating Networks: An Analysis of the Software Component Business. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis
- Heikkinen P. & Lindén T. (2006). Musapelit. Pelit. 12. s. 29-35
- Hirsjärvi S., Remes P., & Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki. 1997
- Howe J. (2005). The Hit Factory. Wired. 11. s.200-205
- Håkansson H. & Johansson J. (1987). A Model of Industrial Networks  
Teoksessa Axelsson, B. & Easton, G., (toim.). Industrial Networks a New View of Reality, Routledge Ltd., Wiltshire. 1992
- IFPI 07: Digital Music Report. (2007). International Federation of the Phonographic Industry (IFPI). London
- Jackson & Oliver, (2003) Personal Networks Theory and the Arts: A Literature Review with Special Reference to Entrepreneurial Popular Musicians. The Journal of Arts Management, Law, and Society. 33 (3). pp. 240-256
- Jarillo, J.C., Strategic Networks Creating the Borderless Organisation. Reed Educational and Professional Publishing. Oxford. 1993
- Jokelainen J. (2006). Laki ei nujertanut musiikin laitonta lataamista. Helsingin Sanomat. 31.8.2006
- Karhumaa M. Musiikki bisnes – Kevyt musiikki ammattina ja liiketoimintana. Edita. Helsinki. 2000
- Kothandaraman P. & Wilson D. (2001). The Future of Competition Value-Creating Networks. Industrial Marketing Management. 30 (4). pp. 379-389

- Kusek, D. & Leonhard, G. The Future of Music Manifesto for The Digital Music Revolution. Berklee Press. Boston, 2005
- Lassila A. (2007). Sony Ericssonin musiikkipuhelimet löivät odotukset. Helsingin Sanomat. 28.1.2007
- Lathrop T. & Pettigrew J. This Business of Music Marketing and Promotion. Billboard Books, New York, 1999
- MIDEM (2006) messukatalogi. Reed MIDEM. London
- Mikkola T., Ashorn T., Hiilamo H., Mannonen M., Pekkarinen H. & Tervanen K. 1998. Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa – Suomalaisen musiikkiteollisuuden kilpailukyvyn kehittäminen. F&L Management Services Ltd.
- Möller, K., Rajala, A., Svahn, S. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot –johtaminen ja arvonluonti, Teknologiainfo Teknova Oy, Tampere. 2004
- Nohria N. (1992). Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? Teoksessa Nohria, N. & Eccles R.C. (toim.). Networks and Organizations: Structure, Form and Action. Harvard Business School Press. Boston. s. 1-17
- Oesch, P. 1998a. Musiikkiteollisuus Suomessa – Rakenne, työllisyys ja talous. Taiteen keskustoimikunta
- Parolini, C. The Value Net A Tool for Competitive Strategy. John Wiley & Sons. West Sussex, England. 1999
- Passman, D. All You Need to Know about The Music Business. Free Press. New York. 2003
- Popkomm (2005) messukatalogi. (2005). Popkomm GmbH. Berliini

Porter, M. 1985. Kilpailuetu –Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suom. Tillman M. Weilin+Göös, Espoo

Reed. T.S., Heppard K.A. & Corbett A.C. (2004). I Get By With a Little Help From My Friends – Entrepreneurship in Rock and Roll Networks, Management Communication Quarterly. 7(3), pp. 452-477

Suomalaisen musiikkiviennin markkina-arvo ja rakenne vuonna 2004. (2005). Media Clever Oy. Helsinki

Tolonen J. (2006) Pelimaailman pelimannit. Helsingin Sanomien NYT –liite. (44)

Uлага, W. (2001). Customer Value in Business Markets An Agenda for Inquiry, Industrial Marketing Management. 30 (4). pp. 315-319

Vuosikertomus 2005. (2006). Säveltäjien Tekijänoikeustoimito Teosto ry. Helsinki

Wunsch-Vincent S. & Vickery G. (2005) Digital Broadband Content: Music. OECD – Working Party of the Information Economy. Paris

### **Verkkolähteet**

About HITplayer. (2006). HitMedia. [HitMedian www-sivulla]. [Viitattu 7.12.2006]. Saatavissa: <<http://www.hitmedia.fi/hitplayer/index.php>>

About Music Export Finland. (2006). [Music Export Finlandin www-sivulla]. [Viitattu 30.1.2007]. Saatavissa: <<http://musex.fi/mxf/player/>> About Us

Ajankohtaiset kurssit. (2007). Sibelius Akatemia Koulutuskeskus. [koulutuskeskuksen www-sivulla] [Viitattu 18.1.2007]  
Saatavissa:<<http://www2.siba.fi/koulutuskeskus/index.php?id=44&la=su&kurssiid=128&hl=1>>

Andrews R.. Second Life Rocks (Literally). Wired News [Wired-lehden www-sivulla]. Päivitetty 15.8.2006 [Viitattu 14.1.2007].

Saatavissa: <<http://www.wired.com/news/technology/internet/0,71593-0.html?tw=rss.index>>

Asko Kallonen palaa Idols-tuomaristoon. MTV3.fi Viihdeuutiset. [MTV3:n www-sivulla]. Päivitetty 12.10.2006 [Viitattu 17.10.2006].

Saatavissa: <<http://www.mtv3.fi/viihde/uutiset/musiikki.shtml/476050?idols>>

Burnett R. & Wikström P. (2006). Music production in times of monopoly: the example of Sweden, Popular Music and Society [verkkolehti]. 4

Saatavissa: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m2822/is\\_5\\_29/ai\\_n16850876](http://findarticles.com/p/articles/mi_m2822/is_5_29/ai_n16850876)>

Cd-levyt jäivät NetAnttilassa verkkomyynnin jalkoihin. Taloussanomat. [DigiTodayn www-sivulla]. Päivitetty 23.10.2006. [Viitattu 18.1.2007]

Saatavissa:<[http://www.digitoday.fi/page.php?page\\_id=11&news\\_id=20061848](http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=11&news_id=20061848)>

DIGITAL MUSIC: Playing in harmony?.(2006). New Media Age. 21.9.2006 [pdf-tallenne] [viitattu 22.10.2006] Saatavissa: Proquest Company - ABI Inform

DVD Production. (2007). The DVD Foundry. [The DVD Foundry:n www-sivulla]. [Viitattu 10.1.2007]. Saatavissa: <<http://www.thedvdfoundry.com/ChooseDVD/Production.html#audio>>

Esittävän Säveltaiteen keskus ESEK. (2006). [Gramex ry:n www-sivulla]. [Viitattu 27.11.2006]. Saatavissa: <<http://www.gramex.fi/?mid=179>>

Etusivu - PEC-musiikkitukku.(2007). [PEC-musiikkitukun:n www-sivulla]. [Viitattu 10.1.2007]. Saatavissa: <<http://www.pec-mt.fi/>>

Export performance of the Swedish music industry. (2006). Export Music Sweden [pdf-dokumentti] [viitattu 29.1.2007]. Saatavissa: <[http://www.exms.se/export/export\\_performance\\_MI2006.pdf](http://www.exms.se/export/export_performance_MI2006.pdf)>

Finnish Music Magazines, Webzines. Rockdata. (2006). [Rockdata:n www-sivulla]. [Viitattu 7.12.2006].

Saatavissa: <<http://www.sjoki.uta.fi/%7Elatvis/rockdata/>>

Hammarsten H. Idols-voittajat ovat Ilkka ja Maikkari. Päivän uutiskommentti. [Talouselämän www-sivulla]. Päivitetty 19.12.2005 [Viitattu 17.10.2006].

Saatavissa: <[http://www.talouselama.fi/doc.te?f\\_id=825212](http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=825212)>

Haapakoski, K. Suomen Posti saa Sony BMG:n artistit. Digitoday. [Digitoday www-sivulla]. Päivitetty 26.09.2006 [Viitattu 8.11.2006].

Saatavissa: <[http://www.digitoday.fi/page.php?page\\_id=11&news\\_id=200612967](http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=11&news_id=200612967)>

Hakulinen S. (2005). Salakavalat listaykköset. [Skenet 3.0 www-sivulla]. [Viitattu 30.1.2006] Saatavissa: <<http://www.skenet.fi/index.html?menuid=364&aid=995>>

IFPI releases definitive statistics on global market for recorded music, International Federation of the Phonographic Industry (IFPI). Päivitetty 2. 8.2005 [Viitattu 16.2.2007]. Saatavissa: <[http://www.ifpi.org/content/section\\_news/20050802.html](http://www.ifpi.org/content/section_news/20050802.html)>

IndieCo Ry kannustaa jäsenyrityksiään keskinäiseen yhteistyöhön. (2006) IndieCo ry. [IndieCon www-sivulla]. [Viitattu 27.11.2006]

Saatavissa: <<http://www.indieco.fi/info.php>>

International Music Managers Forum. (2006). [International Music Managers Forumin www-sivulla]. [Viitattu 27.11.2006].

Saatavissa: <<http://immf.com/index.html>>

Jauhiainen I. Idols opettaa markkinointia. Päivän uutiskommentti. [Talouselämän www-sivulla]. Päivitetty 12.1.2004 [Viitattu 17.10.2006].

Saatavissa: <[http://www.talouselama.fi/doc.te?f\\_id=535896](http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=535896)>

Kaarsalo, J. (2004) SELVIS –Säveltäjät ja Sanoittajat Elvis ry:n lehti [verkkoleh-  
ti] 2. [Viitattu 7.11.2006]. Saatavissa: <[http://www.elvisry.fi/022004/F-  
story1.html](http://www.elvisry.fi/022004/F-story1.html)>

Kanavainfo. (2006). The Voice. [The Voicen www-sivulla]. [Viitattu 24.10.2006]  
Saatavissa: <<http://www.voice.fi/info.jsp>>

Kysymyksiä ja vastauksia. Suomenmusiikkikustantajat ry. (2007). [Suomen mu-  
siikkikustantajat ry:n www-sivulla]. [Viitattu 22.1.2007]  
Saatavissa: <<http://www.musiikkikustantajat.fi/fi/faq.html>>

Lehtinen E. Tyttöjen juttu. Helsingin Sanomien NYT-liite. [NYT-liitteen www-  
sivulla]. Päivitetty 1.12.2006 [Viitattu 22.1.2007].  
Saatavissa: <<http://nyt.hs.fi/musiikki/artikkeli/1135223350941>>

Luovat alat ja EK yhteistyöhön. IFPI. (Suomen Ääni- ja kuvatallennetuottajat  
ÄKT ry). [IFPIn www-sivulla]. Päivitetty 24.4.2006 [Viitattu 20.9.2006].  
Saatavissa: <<http://www.ifpi.fi/ajankohtaista/article.html?newsid=128>>

Microsoft to Put Zune Experience in Consumers' Hands on Nov. 14. PressPass –  
Information for Journalists. [Microsoftin www-sivulla]. Päivitetty 28.9.2006 [Vii-  
tattu 22.10.2006]. Saatavissa: <[http://www.microsoft.com/presspass/press  
/2006/sep06/09-28ZunePricingAvailabilityPR.msp](http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/sep06/09-28ZunePricingAvailabilityPR.msp)>

Mikä Gramex on. (2006). Gramex ry. [Gramex ry:n www-sivulla]. [Viitattu  
27.11.2006]. Saatavissa: <<http://www.gramex.fi/index.php?mid=128>>

Mikä ihmeen Elvis? (2006). Säveltäjät ja Sanoittajat ELVIS ry. [Säveltäjät ja Sa-  
noittajat ELVIS ry:n www-sivulla]. [Viitattu 27.11.2006].  
Saatavissa: <<http://www.elvisry.fi/htmlindex.html>>

Miten apurahaa haetaan? (2006). Luovan Säveltaiteen Edistämissäätiö Luses. [Lusesin www-sivulla]. [Viitattu 27.11.2006]. Saatavissa: <[http://www.luses.fi/fimic/luses.nsf/webpages/apurahan\\_hakeminen?opendocument](http://www.luses.fi/fimic/luses.nsf/webpages/apurahan_hakeminen?opendocument)>

MTV Finland aloittaa sunnuntaina. Stara.fi – Viihdeutiset. [Stara.fi www-sivulla]. Päivitetty 13.09.2005 [Viitattu 24.10.2006].

Saatavissa: <<http://www.stara.fi/?p=1762>>

Musiikkivienti ennätyskasvussa. [Music Export Finlandin www-sivulla]. Päivitetty 27.10.2006 [Viitattu 30.1.2007]. Saatavissa: <<http://musex.fi/mxf/player/>>-News -Uutisia Suomeksi

Musiikkiviennin mahdollisuudet parantuvat uusien avauksien myötä. [Music Export Finlandin www-sivulla]. Päivitetty 19.1.2007 [Viitattu 30.1.2006].

Saatavissa: <<http://musex.fi/mxf/player/>>- News -Uutisia Suomeksi

Musiikinkustannusala hyvässä kasvussa. Ajankohtaista. (2006). Suomenmusiikkikustantajat ry. [Suomen musiikkikustantajat ry:n www-sivulla]. [Viitattu 18.10.2006]. Saatavissa: <<http://www.musiikkikustantajat.fi/fi/ajankohtaista.html>>

Musiikin teknologian ja musiikkiyrittämisen koulutusohjelma. Sibelius Akatemia Koulutuskeskus. [koulutuskeskuksen www-sivulla]. Päivitetty 21.3.2006 [Viitattu 4.10.2006]. Saatavissa: <<http://www2.siba.fi/koulutuskeskus/index.php?id=44&la=su&kurssiid=125&hl=0>>

Musiikkiyrittäjyyden asiantuntijaohjelma. Sibelius Akatemia Koulutuskeskus.

[koulutuskeskuksen www-sivulla]. Päivitetty 6.6.2006. [Viitattu 4.10.2006]

Saatavissa: <<http://www2.siba.fi/koulutuskeskus/index.php?id=19&la=fi>>

Nokia New Year's Eve celebrates the start of 2007 in global style. Nokia – Lehdistötiedotteet. [Nokian www-sivulla]. Päivitetty 1.1.2007. [Viitattu 18.1.2007]

Saatavissa: <<http://www.nokia.com/A4136001?newsid=1095954>>

O'Brien S. Dchoc creates k-os with EMI. Mobile Entertainment.  
[Mobile Entertainment www-sivulla]. Päivitetty 19.12.2006 [Viitattu 18.1.2007].  
Saatavissa: <<http://www.mobile-ent.biz/Dchoc-creates-k-os-with-EMI>>

Piraattien vastainen taistelu kiihtyy. Tekijänoikeuden tiedotus- ja valvontakeskus ry (TTVK). [TTVK:n www-sivulla]. Päivitetty 8.8.2006 [Viitattu 23.10.2006].  
Saatavissa: <<http://www.antipiracy.fi/ajankohtaista/uutinen.html?id=8085>>

Piratismi. (2006). IFPI (Suomen Ääni- ja kuvatalennetuottajat ÄKT ry). [IFPI:n www-sivulla] [viitattu 22.10.2006] Saatavissa: <<http://www.ifpi.fi/piratismi/>>

Rockyhtye tekee voittoa top 40 -listalla ilman levyä. Taloussanomien www-sivulla. [Taloussanomien www-sivulla]. Päivitetty 20.1.2007 [Viitattu 22.1.2007]  
Saatavissa: <[http://www.taloussanomien.fi/page.php?page\\_id=108&news\\_id=20071310&rss=2i](http://www.taloussanomien.fi/page.php?page_id=108&news_id=20071310&rss=2i)>

Rytmimusiikki 2010 Visio. (2006). Rytmimusiikki 2010-vision tavoitteet - Rytmimusiikin koulutus 2010. [Rytmimusiikki 2010 Vision www-sivulla]. [Viitattu 4.10.2006] Saatavissa: <<http://www.rytmimusiikki2010.fi/tavoitteet.php?kohta=f>>

Suihkonen, M., (2005). Lisää musiikkia matkapuhelimeen - Soittoäänibisnes muutoksessa. IPRinfo, 3 [verkkolehti] [viitattu 22.1.2007]. Saatavissa: <[http://www.iprinfo.com/page.php?page\\_id=36&action=articleDetails&a\\_id=337&id=25](http://www.iprinfo.com/page.php?page_id=36&action=articleDetails&a_id=337&id=25)>

Suomalaisyritykset loivat tulevaisuutta Midemin messuilla 2006 [Music Export Finlandin www-sivulla]. Päivitetty 31.1.2006 [Viitattu 30.1.2007].  
Saatavissa: <<http://musex.fi/mxf/player/>> - News – Arkistoidut uutiset

Suomen Muusikkojen liitto ry. (2006). [Suomen Muusikkojen liitto ry:n www-sivu]. [Viitattu 27.11.2006]. Saatavissa: <<http://www.musicfinland.com/sml/>>

Supersounds Music –info. (2007). Supersounds Music, [PEC-musiikkitukun:n www-sivulla] [Viitattu 10.1.2007], Saatavissa: <<http://www.supersounds.fi/>>

SILE – Sparrausta sisältöalan yrityksille. (2006). Contentbusiness.fi. [Content-business.fi:n www-sivulla]. [Viitattu 7.12.2006]. Saatavissa: <[http://www.contentbusiness.fi/portal/content\\_business\\_channel/sile-projekti/](http://www.contentbusiness.fi/portal/content_business_channel/sile-projekti/)>

Tehtävät. Suomen Musiikkikustantajat ry. (2006). [Suomen Musiikkikustantajat ry:n www-sivulla]. [Viitattu 27.11.2006].

Saatavissa:<[http://www.musiikkikustantajat.fi /fi/tehtavat.html](http://www.musiikkikustantajat.fi/fi/tehtavat.html)>

Tekijänoikeudesta kysyttyä: yksityinen kopiointi. (2006). [Opetusministeriön www-sivulla]. [Viitattu 18.10.2006] Saatavissa: <[http://www.minedu.fi/OPM/Tekijaenoikeus/tekijaenoikeuden\\_perusteita/tekijanoikeudesta\\_kysyttya/yksityinen\\_kopiointi.html](http://www.minedu.fi/OPM/Tekijaenoikeus/tekijaenoikeuden_perusteita/tekijanoikeudesta_kysyttya/yksityinen_kopiointi.html)>

The Recording Industry 2006 Piracy Report – Protecting Creativity in Music, (2006). International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) [pdf-tallenne] [Viitattu 24.10.2006]. Saatavissa:

<<http://www.ifpi.org/content/library/piracy-report2006.pdf>>

Toimintakertomus 2005. (2006). Gramex ry. [pdf-dokumentti] [Viitattu 2.1.2006] Saatavissa: <[http://www.gramex.fi/easydata/customers/www2/files/ajankoht/toimintakertomus\\_2005\\_low\\_2.pdf](http://www.gramex.fi/easydata/customers/www2/files/ajankoht/toimintakertomus_2005_low_2.pdf)>

Vuoden 2003 myydyimmät kotimaiset. (2004). IFPI (Suomen Ääni- ja kuvatalennetuottajat ÄKT ry). [IFPI:n www-sivulla]. [Viitattu 15.10.2006]

Saatavissa: <<http://www.ifpi.fi/tilastot/2003myydyimmatkotimaiset.html>>

Wilson R.F. The Six Simple Principles of Viral Marketing.

Web Marketing Today. [Web Marketing Today www-sivulla]. Päivitetty 1.2.2005

[Viitattu 26.1.2006]. Saatavissa: <<http://www.wilsonweb.com/wmt5/viral-principles.htm>>

YLE Radio. (2007). Yleisradio YLE. [YLE:n www-sivulla]. [Viitattu 14.1.2007]  
Saatavissa: <<http://lotta.yle.fi/radio.nsf/sivut/etusivu>>

Yleistä. (2006). Säveltäjäin Tekijänoikeustoimisto Teosto ry.[Teosto ry:n www-sivulla]. [Viitattu 27.11.2006]. Saatavissa: <<http://www.teosto.fi/teosto/webpages.nsf/0/7CA0727517986277C2256E660035814E?opendocument&cat1=Etusivu>>

ÄKT:n tehtävät. (2006). IFPI (Suomen Ääni- ja kuvatallennetuottajat ÄKT ry). [IFPI:n www-sivulla] [Viitattu 27.11.2006] Saatavissa: <<http://www.ifpi.fi/jasenet/index.html>>

## **Suulliset lähteet**

Berglund J. Levy-yhtiö yrittäjä. Stupido Records/Twin Tone Oy.  
Haastattelu 17.5.2006. Helsinki

Bäckman P. Managing Director. Mercedees tuotanto.  
Haastattelu 8.6.2006. Tampere

Frisk, T. Kustannusjohtaja. Warner Chappell Music Finland.  
Haastattelu 31.5.2006. Helsinki

Koskinen J. Yrittäjä. Combat Rock Industry.  
Haastattelu 23.5.2006. Helsinki

Kuoppamäki T. Tuotantopäällikkö EMI Finland Oy.  
Haastattelu 16.6.2006. Helsinki

Kuusi, K. Managing Director. MusicMakers Oy.  
Haastattelu 26.4.2006.Helsinki

Kyyrä T. Apulaisjohtaja. Suomen Ääni- ja kuvatallennetuottajat ÄKT ry.  
Haastattelu 16.5.2006. Helsinki

Luukkanen T. Toimitusjohtaja. Spiridom Oy

Haastattelu 24.10.2006. Helsinki

Muikku, J. Mediayksikön johtaja. Teosto ry.

Haastattelu 31.5.2006. Helsinki

Pekari K. Toimitusjohtaja. Tezoma Solutions Oy

Haastattelu 16.5.2006. Helsinki

Suntola, S. Suunnittelija. Sibeliusakatemian koulutus- ja kehittämiskeskus.

Haastattelu 21.4.2006. Helsinki



## **Liite 2: Teemahaastattelurunko**

### **Haastattelijan ja haastateltavan taustat lyhyesti**

#### **Suomalaisen musiikkiteollisuuden nykytila, kehitys ja tulevaisuus**

(Mahdollisia tarkentavia kysymyksiä)

- ulkoisten trendien vaikutus toimialaan (globalisaatio, teknologinen murros, internet jne.)
- miten liiketoiminta tulee muokkaantumaan?
- miten musiikin kuluttajien ja tuottajien (ei musiikkiterminä) roolit ja asenteet ovat tässä kehityksessä muovautuneet, tulevat muovautumaan?

#### **Verkottuminen/yhteistyö toimialalla**

(Mahdollisia tarkentavia kysymyksiä)

- Miten toimialarajoja rikkova yht.työ toimii?
- Mitä uuden liiketoiminnan kehittäminen vaatii verkostolta? Minkä tyyppistä yhteistyötä?

Millä alueilla yhteistyö toimii?

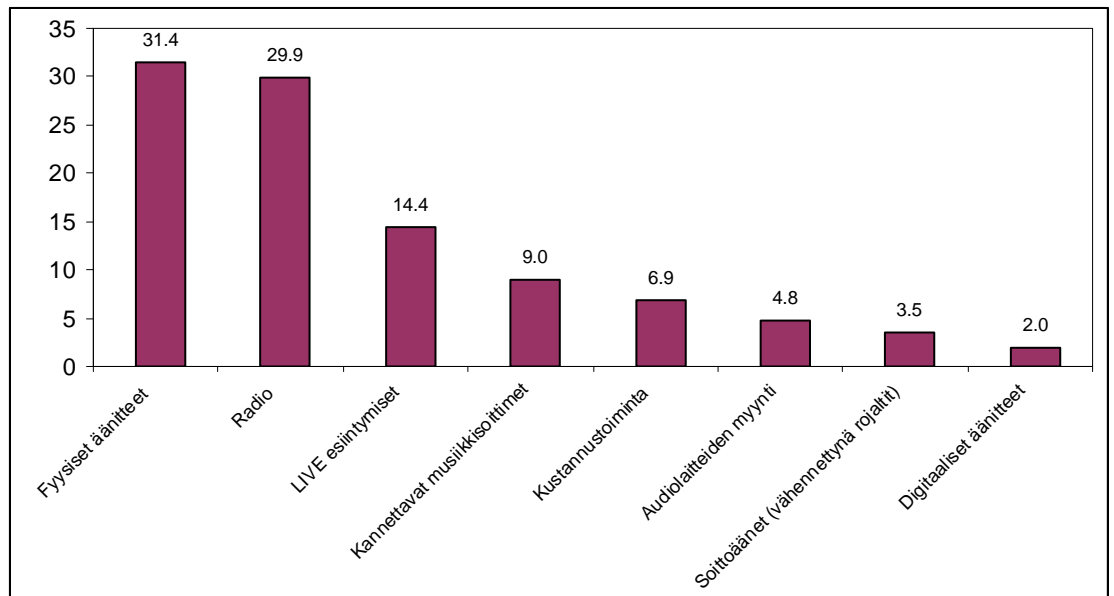
Mitä pitäisi parantaa? Lisätä?

Millaisia asioita arvostatte yhteistyökumppanissa?

#### **Yrityksen toiminta-ajatus**

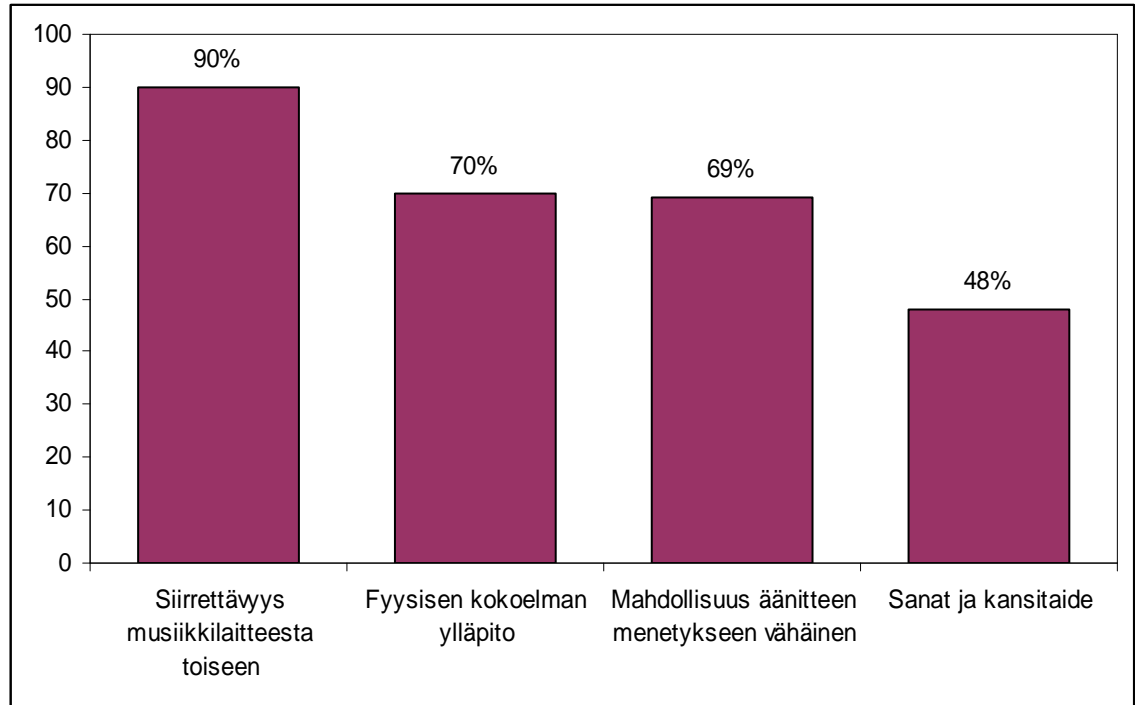
#### **Relevantit liiketoimintasuhteet/yhteistyökumppanit**

**Liite 3: Musiikkiteollisuuden tulojakauma sektoreittain (\$US miljardia)**  
(Lähde: IFPI Global Recording Industry in Numbers 2006)



**Liite 4: Musiikin jakelu CD:llä ja digitaalisessa formaatissa: attribuuttiver-  
tailu** (Lähde: Nielsen/Net Ratings Music 2006: Online vs. Offline Consumption)

CD-levy: suosituimmat attribuutit



Digitaalinen formaatti: suosituimmat attribuutit

