

DIGITALISAATIO, LEVYTEOLLISUUS JA ARTISTIT SUOMESSA

**Tutkimus digitalisaation merkityksestä levyteollisuuden toimintaympäristöön sekä
artistien toimintaedellytyksiin**

Olli Rihko
Pro gradu -tutkielma
Turun yliopisto
Historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos
Musiikkitiede
Marraskuu 2019

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

TURUN YLIOPISTO
Historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuksen laitos/
Humanistinen tiedekunta

RIHKO, OLLI: Digitalisaatio, levyteollisuus ja artistit Suomessa – Tutkimus digitalisaation merkityksestä levyteollisuuden toimintaympäristöön sekä artistien toimintaedellytyksiin

Pro gradu -tutkielma, 70 s., 1 liites.
Musiikkitiede
Marraskuu 2019

Digitalisaatio on ollut merkittävä yhteiskunnallinen muutosvoima koko 2000-luvun, eikä levyteollisuus ole millään tapaa jäänyt osattomaksi muutoksista. Päinvastoin, levyteollisuus oli ensimmäinen mullistuksen kohteeksi joutunut kulttuuriala, jonka toimintaympäristö sekä -edellytykset muuttuivat täysin. Tämä tutkimus tarkastelee levyteollisuuden liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia, niiden vaikutusta yhtiöiden strategiaan valintoihin sekä artistien asemaa levyteollisuuden kokonaisvaltaisen muutoksen keskellä. Tutkimuksen pääpaino on alan ammattilaisten haastattelujen sekä alan yhtiöiden tilinpäätösinformaation käsittelyssä sekä analysoinnissa.

Levy-yhtiöiden liiketoimintaympäristö on kokenut suuria muutoksia digitalisaation seurauksena: alalle on noussut uusia merkittäviä markkinavoimia, ala on keskittynyt yhä harvempiin yhtiöihin, alan pitkän ajan kannattavuus oli vuosikausia riskirajoilla ja muutoksiin vastaaminen oli pitkään vaikeaa. Kuten tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, levy-yhtiöiden liiketoiminnan infrastruktuuri on muuttunut täysin digitalisaation seurauksena, mutta varsinainen ydinliiketoiminta ei ole pohjimmiltaan juurikaan muuttunut, vaikka myös liiketoimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia, jotka jatkuvat yhä.

Artistien asema ei ole digitalisaation myötä merkittävästi muuttunut levyteollisuudessa, sillä vaikka digitalisaatio ja uudet jakelukanavat ovat vieneet merkittäviä tulonlähteitä, niin ne ovat myös tuoneet artisteille uusia mahdollisuuksia harjoittaa ammattiaan. Muutoksista huolimatta levy-yhtiön ja artistin suhde on edelleen erityinen sekä koko alan kannalta merkityksellinen ja tärkeä: uusi dynamiikka näyttää tarvitsevan edelleen välittäjän artistin ja kuluttajan välille, mitä myös esimerkiksi suoratoistopalveluiden ja radion merkittävät roolit kertovat.

Digitalisaatio on muuttanut levyteollisuuden liiketoimintaympäristöä kokonaisuudessaan, mikä on luonut alalle uusia mahdollisuuksia ja uhkia. Pitkään vaikutukset näyttivät painottuvan uhkien puolelle, mutta 2010-luvun aikana on onnistuttu vihdoinkin näkemään myös mahdollisuuksia uudessa teknologiassa. Tehokas jakelu ja aidosti globaalit markkinat ovat osaltaan mahdollistaneet yhä suurempien artistitarinoiden ja ilmiöiden kasvun, mikä on koko levyteollisuudelle ja artisteille suuri mahdollisuus. Lisäksi uusien palveluiden mahdollistama orastava kasvu antaa levyteollisuudelle uskottavuutta ja toivoa kääntää liiketoiminta pysyvästi taas kannattavaksi, mikäli se onnistuu mukautumaan uuteen liiketoimintaympäristöön.

Asiasanat: Digitalisaatio, levyteollisuus, levy-yhtiöt, artistit, strateginen ohjaaminen

Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Johdatus aiheeseen	1
1.2	Aiempi tutkimus.....	2
1.3	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	5
1.4	Tutkielman rakenne.....	6
2	AINEISTOT JA MENETELMÄT	7
2.1	Tutkielman aineistot.....	7
2.1.1	Haastattelut	7
2.1.2	Muut aineistot	8
2.2	Tutkimuksen menetelmät	9
2.2.1	Laadulliset menetelmät	10
2.2.2	Määrälliset menetelmät.....	11
3	TEOREETTINEN TAUSTA.....	13
3.1	Porterin viiden kilpailuvoiman malli	13
3.2	SWOT-analyysi.....	15
3.3	Simonsin Levers of Control -viitekehys	17
4	LEVYTEOLLISUUDEN HISTORIAALLISET MUUTOKSET	19
4.1	Aika ennen internetin nousua.....	19
4.2	Internet, piratismi ja uudet liiketoimintamallit.....	21
4.3	Suoratoistopalvelut.....	23
4.3.1	Spotify.....	23
4.3.2	Muut suoratoistopalvelut	25
4.3.3	Muut digitaaliset musiikin kuluttamisen palvelut.....	26
5	DIGITALISAATION VAIKUTUKSET LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖÖN... ..	28
5.1	Muutokset levyteollisuuden kilpailuvoimissa.....	28
5.1.1	Levy-yhtiöiden keskinäinen kilpailu	28
5.1.2	Asiakkaiden neuvotteluvoima.....	30
5.1.3	Substituuttien uhka	34
5.1.4	Uusien kilpailijoiden uhka	35
5.1.5	Toimittajien neuvotteluvoima.....	36

5.2	Levy-yhtiöiden SWOT-analyysi	39
5.2.1	Vahvuudet	40
5.2.2	Heikkoudet	41
5.2.3	Mahdollisuudet	42
5.2.4	Uhat	42
5.3	Strategioiden ja ohjausjärjestelmien muutos	43
5.3.1	Strategia perspektiivinä	44
5.3.2	Strategia asemoinnin välineenä	44
5.3.3	Strategia toimintamalleina	45
5.3.4	Strategia suunnitelmana	46
6	ARTISTI DIGITAALISEN MURROKSEN KESKELLÄ	48
6.1	Levytetty musiikki	48
6.2	Radio	51
6.3	Live-musiikki	53
6.4	Muu media	55
6.5	Sosiaalinen media	58
7	YHTEENVETO	61
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	I
	Liite 1 Haastattelurunko	i

Kuvioluettelo

Kuvio 1	Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter 2008, 80)	15
Kuvio 2	SWOT-analyysin peruselementit (Taghizadegan 2013, 39)	16
Kuvio 3	Simonsin Levers of Control -viitekehys (Simons 2014, 303).....	18
Kuvio 4	Suoratoistopalvelujen markkinaosuudet H1/2018 (Midia 2018)	26
Kuvio 5	Levyteollisuuden globaali liikevaihto 2001-2018 (IFPI 2019)	29
Kuvio 6	Sosiaalisen median rakennuspalikat (Dann ja Dann 2011, 345).....	58

Taulukkoluetelo

Taulukko 1	Spotifyn talousluvut 2015–2017 (Spotify 2018, 72-73).....	32
Taulukko 2	Levy-yhtiöiden SWOT-analyysi	40

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Levyteollisuus on läpi 1900-luvun ja 2000-luvun ollut teknologisen kehityksen ja muutoksen kourissa. Uudet teknologiat ovat usein heikentäneet vanhoja ansaintamalleja, mutta samalla myös mahdollistaneet uusia. Ala on myös reagoinut muutoksiin usein torjuvasti, kunnes uudet lainalaisuudet on ymmärretty ja sisäistetty. Viime vuosien yhä vahvempi siirtyminen digitaalisen liiketoiminnan pariin on jälleen kerran muuttanut levyteollisuuden kenttää voimakkaasti (ks. esim. Butz ym. 2017, 1; Waldfoegel 2017, 197). Tämä muutos on myös näkynyt alan liiketoimintamalleissa sekä -ympäristössä, mikä on tutkimukseni keskeisin elementti.

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on tutkia, hahmottaa ja mitata levyteollisuudessa tapahtuneita muutoksia sekä mahdollisuuksien rajoissa myös ennakoida tulevaa. Otteeni aiheeseen on vahvasti poikkitieteellinen: tarkastelen aihetta musiikillisesta sekä taloudellisesta näkökulmasta. Lisäksi tarkastelen aihetta sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin: pyrin tarkastelemaan aihetta laskentatoimen metodein, mutta aiheen tueksi on kerätty myös laadullista aineistoa haastattelujen merkeissä. Keskeinen tarkastelukulma liittyy levyteollisuuden ja tarkemmin levy-yhtiöiden sekä artistien toimintaympäristön muutokseen, johon liittyvät myös tutkimuksen tutkimuskysymykset:

- Miten levyteollisuuden liiketoimintaympäristö on muuttunut digitalisaation myötä?
- Miten muutos on näkynyt levy-yhtiöiden strategiassa sekä strategisessa ohjaamisessa?
- Onko artistin rooli pysynyt muutoksen myötä samana?

Vastaavanlaista tutkimusta musiikkialan muutoksesta on jo tehty 2010-luvulla ja pyrin lisäämään tähän tutkimuskenttään oman näkemykseni. Pyrin työssäni yhdistämään globaaleja suuntauksia ja trendejä Suomen markkinoihin, jotka hyvän IT-infrastruktuurin ja teknologiamyönteisen kulttuurin ansiosta ovat yksi maailman kehittyneimpiä digitaalisen liiketoiminnan osalta. Lisäksi alan muutos on nopeaa, minkä vuoksi uusi ja ajankohtainen tutkimus tuottaa tärkeää tietoa.

Tavoitteenani on tutkia aihetta ennen kaikkea levy-yhtiöiden näkökulmasta, sillä muutoksesta huolimatta niiden rooli on keskeinen levytetyn musiikin muutoksen kannalta. Lisäksi aihetta tutkitaan erityisesti suurimpien levy-yhtiöiden sekä suoratoistopalveluiden näkökulmasta, sillä niillä on taloudellisesti merkittävin näköalapaikka alan muutokseen.

Levy-yhtiökeskeisyydestä huolimatta myös artistin sekä musiikin kuluttajien näkökulma on tärkeä, sillä muutos koskee myös kyseisiä toimijoita. Erityisesti artisti musiikkialan keskeisimpänä toimijana ja luovana voimana on mielenkiintoinen ja tärkeä tutkimuksen kohde: ilman elinvoimaisia ja tuottavia artisteja musiikkialalla tuskin on edellytyksiä toimia pitkäjänteisesti.

1.2 Aiempi tutkimus

Musiikkialan muutosta sekä tarkemmin sen digitalisaatiota koskevaa tutkimusta on tehty verrattain paljon 2000–2010-luvuilla, sillä aihe on sen valtavassa merkityksessään ja huimassa nopeudessaan ollut ilmiö, joka kiinnostaa niin akateemisia kuin liiketoiminnallisia toimijoita sekä myös kuluttajia ja artisteja. Luultavasti tämän vuoksi aiheeseen liittyvä tutkimus on ollut verrattain runsasta ja monipuolista.

Patrik Wikströmin *The Music Industry: Music in the Cloud* (2009) on luultavasti ensimmäisiä kattavia musiikin kuluttamisen muutosta luotaavia teoksia. Wikström esittää (2009, 5–9) musiikin kuluttamisen ja musiikkiteollisuuden uuden dynamiikan koostuvan ennen kaikkea kolmesta peruserästä:

- vapaampi informaation kulku: aiempi levy-yhtiöiden kontrolli musiikista on korvautunut uusilla, musiikin kuluttajien välisillä suhteilla, mikä korostaa yhteisöllisyyttä ja musiikin saatavuutta
- musiikin muuttuminen tuotteesta palveluksi: ennen musiikki oli yhtä kuin formaattinsa, kun taas nykyään musiikki on ennen kaikkea palvelu, jonka käyttämisestä kuuntelijat ovat valmiita maksamaan
- ammattilaisten ja harrastelijoiden rajan hämärtyminen: tehokkaampi jakelu ja uudet jakelukanavat ovat mahdollistaneet uusien toimijoiden esiinmarssin sekä artistien fanien tuottaman materiaalin voimakkaan kasvun

Uudet musiikin kuluttamisen tavat ovat pakottaneet musiikkiteollisuuden muuttamaan toimintatapojaan, vaikkakin ydintoiminnot – uusien kykyjen löytäminen, musiikin

tuottaminen ja julkaiseminen sekä live-musiikki – ovat pysyneet pääpiirteittäin samana. Uudet tuulet ovat pakottaneet musiikkiteollisuuden kuitenkin uudistumaan sekä miettimään omaa identiteettiään ennen kaikkea liiketaloudellisesta näkökulmasta. Muutoksista huolimatta musiikkiteollisuus tuskin koskaan kuitenkaan kuolee, sillä aina tultaneen tarvitsemaan tahoja, jotka yhdistävät luovan taiteilijan, rahoittajat sekä yleisön. (Wikström 2009, 46–60; 176–178.)

Laajemmassa mittakaavassa populaarimusiikin taloustiedettä ovat tutkineet Marie Connolly ja Alan Krueger, jotka esittävät tiettyjä taloudellisia lainalaisuuksia, jotka leimaavat nimenomaan juuri populaarimusiikkia, eikä välttämättä niinkään muita teollisuudenaloja. Populaarimusiikkia määrittää taloudellisessa mielessä tulojen voimakas keskittyminen tähtiartistien ympärille, konserttitulojen yhä kasvava merkitys sekä välistävetäjien merkitys, erityisesti juuri konserttimusiikin yhteydessä. Populaarimusiikin erityisistä ominaisuuksista huolimatta on syytä kuitenkin muistaa populaarimusiikinkin olevan samalla lailla taloudellista toimintaa kuin mikä tahansa muukin teollisuudenala: populaarimusiikkia määrittää ennen kaikkea kapitalismi ja sen säännöt. (Connolly & Krueger 2005, 2–5; 19–25.)

Myös Keith Negus on tutkinut musiikin, artistien sekä alan suurien yhtiöiden välistä dynamiikkaa ja kulttuuria laajemmassa mittakaavassa. Erityisesti Negus keskittyy levy-yhtiöiden strategiaan valintoihin ja niiden pyrkimykseen hallita epävarmuutta, mikä näkyy levy-yhtiöiden artistivalinnoissa ja toimintamalleissa. Musiikin jaotteluminen genreihin, artistien lokerointi näiden alle sekä panostaminen tiettyihin genreihin sekä artisteihin on levy-yhtiöiden ydinosaamista, mikä määrittää koko teollisuudenalaa. (Negus 2004, 47–50.)

Suoratoistopalveluja, niiden merkitystä sekä niiden muutosta vauhdittavaa voimaa on tutkittu 2010-luvulla melko paljon. Esimerkiksi Waldfogel (2017), Vonderau (2017) sekä Butz et al. (2017) ovat viime vuosina käsitelleet musiikkialan muutosta nimenomaan juuri suoratoistopalvelujen ja niiden markkinajohtajan Spotifyn kautta. Näiden artikkelien näkökulma muutokseen on luonnollisesti osittain erilainen, mutta ne kaikki käsittelevät ensisijaisesti juuri tapahtuvaa muutosta sekä digitalisaation roolia levyteollisuudessa.

Vonderau käsittelee digitalisaation vaikutusta musiikkiin suoratoistopalveluiden ja erityisesti Spotifyn kautta. Hänen mukaansa Spotifyn asema erilaisten teknologioiden, mainonnan, talouden ja musiikin risteyksessä on erityinen, eikä digitalisaation tuo-

massa muutoksessa ole kyse pelkästään uudesta tavasta kuluttaa musiikkia, vaan Spotify on ennen kaikkea dataa hyödyntävä suurkonserni, samoin kuin yhdysvaltalaiset teknologiajätit. (Vonderau 2017, 2–3; 13.)

Butz et al. käsittelevät artikkelissaan levyteollisuuden kehitystä kohti digitaalisia formaatteja erityisesti Yhdysvaltojen markkinoiden ja eri formaattien markkinaosuuksien kautta. Erityisesti älypuhelinien yleistymisen on ollut merkittävä katalysaattori muutoksessa kohti suoratoistopalveluja, jotka ovat nousseet fyysisten äänitteiden ja digitaalisten latausten ohi suosituimmaksi formaatiksi. Lisäksi artikkelissa vertaillaan eri suoratoistopalveluja sekä niiden ominaisuuksia keskenään. (Butz et al. 2017, 77–87.)

Waldfoegel puolestaan esittää digitalisaation pitkän ajan vaikutusten kulttuuriin olevan positiiviset huolimatta 2000-luvun alun negatiivisista tunnelmista sekä piratismien pelosta, sillä digitalisaatio on mahdollistanut yhä suuremman määrän erilaisia kulttuurituotteita, mikä on kuluttajan etu. Tämä johtuu ennen kaikkea uusien töiden markkinoille tuomisen kustannusten laskemisesta, mikä mahdollistaa yhä suuremman valinnanvaran. Waldfoegelin mielestä digitalisaatio on mahdollistanut niin musiikin, elokuvien, kirjojen kuin television kultakauden. (Waldfoegel 2017, 195–197; 202–212.)

Musiikkiteollisuuden muutoksia on myös verrattu paljon muihin digitaalisen murroksen kouriin joutuneen teollisuudenalan kanssa, esimerkiksi Spotifyn ja Netflixin liiketoimintamalleja on verrattu keskenään ja niitä pidetään osittain samanlaisina. Kummatkin palvelut ovat syntyneet uuden teknologian myötä innovatiivisena vastauksena niin musiikkia kuin tv- ja elokuva-alaa vaivanneelle piratismille. Sekä Spotify että Netflix onnistuivat nopealla reagoinnillaan ja uutta teknologiaa hyödyntävällä jakelullaan vastaamaan omien alojensa haasteisiin perinteisiä toimijoita nopeammin, minkä vuoksi ne onnistuivat nousemaan muutoksen etulinjaan sekä varmistamaan asemansa niin sanotulla *all-you-can-eat* -liiketoimintamallillaan, jossa kuluttajille tarjotaan koko ajan saatavilla olevaa laajaa katalogia. (Aversa et al. 2019, 13–14; 26–27.)

Myös Turun yliopistossa on tutkittu aihetta 2010-luvun aikana, muun muassa Ganeva (2012), Mäkelä (2013), Portti (2017), Matikainen (2018) ja Rouhe (2019) ovat omista näkökulmistaan tutkineet musiikin digitalisaatiota, jakelukanavien muutosta sekä suoratoistopalvelujen kasvavaa merkitystä. Pysin asettamaan oman tutkimukseni osaksi tämän tutkimuslinjan jatkumoa, jossa tarkastellaan musiikkiteollisuuden muuttuvaa toimintaympäristöä. Todettakoon kuitenkin samaan hengenvetoon oman tutkimusotteeni hivenen kyseisiä tutkimuksia kvantitatiivisempi, vaikkakin yhteneväisyyksiä tutkimuksien välillä löytyykin.

Kaikkienensa aiempi tutkimus aiheesta on monipuolista ja varsinkin viime vuosina runsasta. Koen kuitenkin oman tutkimukseni olevan tervetullut lisä aihepiiriin tutkimuskentälle, sillä suoratoistopalveluiden, levy-yhtiöiden sekä artistien välistä dynamiikkaa ei – varsinkaan numeraalisesti – ole hirveästi tutkittu.

1.3 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on mitata, hahmottaa ja analysoida levyteollisuuden ansaintamallien sekä kustannusrakenteiden muutosta viimeisen 20 vuoden aikana, jolloin digitalisaation ja internetin tuomat mahdollisuudet sekä uhat ovat muuttaneet levyteollisuuden toimintaedellytyksiä ja -ympäristöä. Kyseisenä ajanjaksona eri formaattien osuus myynnistä on muuttunut merkittävästi ja useaan otteeseen. Ajallisen tarkastelun alkupiste sijoittuu Napster-ohjelmiston julkaisuun, jota voi hyvällä syyllä pitää merkittävänä piratismiin ja liiketoimintaympäristön muutoksen kannalta (ks. esim. Liebowitz 2004; Waldfogel 2017, 197).

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa tapahtunutta muutosta kokonaisvaltaisesti katsoen niin menneisyyteen kuin tulevaisuuteenkin. Vaikka tutkimuksen painopiste onkin tapahtuneen muutokseen vaikutusten mittaamisessa ja arvioinnissa, niin mahdollisuuksien rajoissa on tarkoitus myös pohtia ja ennakoida tulevaa. Tämä ennakointi ei kuitenkaan suuntaudu kauas tulevaisuuteen, vaan lähinnä seuraavan vuosikymmenen ajalle.

Tiukan ajallisen rajauksen sijaan käsittelen lisäksi myös lyhyesti aiempia 1900-luvun teknologisia läpimurtoja, joilla on ollut suurta merkitystä koko musiikkialalle kokonaisuutena ja joita voi peilata myös nykyiseen perustavanlaatuisen muutokseen. Pyrin täten osoittamaan, että nykyiset muutokset eivät ole täysin poikkeuksellisia, vaan luonnollinen osa alan kehittymistä ja muuttumista, joka on jo pitkään ollut läsnä levyteollisuudessa.

Maantieteellisesti tutkimus painottuu globaaleihin markkinoihin, mutta myös Suomen markkinoita ja Suomeen sijoitettavia tutkimuksia käytetään hyväksi. Lisäksi erilaiset kansainväliset järjestöt, kuten muun muassa kansainvälinen musiikkituottajajärjestö IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) tuottaa kattavaa dataa jäsenjärjestöjensä toiminnasta, mitä hyödynnetään tutkimuksen kvantitatiivisessa puolella.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu johdannon lisäksi asialukuihin, joissa käsitellään tapahtunutta muutosta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti pro gradu -tutkielman tilan asettamissa rajoissa. Tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta, lähteistä sekä liitteistä. Pääluvut on jaettu alalukuihin, jotka selittävät aihetta ja selventävät rakennetta.

Johdannon jälkeinen luku esittelee tutkimuksen aineistot sekä menetelmät. Tutkimuksen primääriaineisto on tehty haastattelut sekä tilinpäätösaineisto, joiden perusteella havaintoja ensisijaisesti tehdään. Kolmas luku käsittelee aiheen teoreettista taustaa ja ilmiön käsittelyyn soveltuvia työkaluja. Kyseisessä luvussa luodaan teoreettinen perusta muille tutkielman luvuille. Neljäs luku käsittelee levyteollisuutta ja sen muutoksia tutkielman rajaamalla ajanjaksolla sekä myös laajemminkin historiaa peilaten. Neljännen luvun tavoitteena on aiheen sitominen kontekstiin, jotta tapahtuneiden muutosten merkitystä koko alalle olisi helpompi hahmottaa käsittelyluvuissa.

Viides luku on ensimmäinen käsittelyluku, jossa tapahtunutta muutosta analysoidaan levy-yhtiön näkökulmasta niin kvantitatiivisesti kuin kvalitatiivisesti. Tapahtunutta muutosta käsitellään ensin levyteollisuuden kilpailuvoimien kautta, jonka jälkeen arvioidaan levy-yhtiöiden liiketoimintaympäristöä SWOT-analyysin avulla. Lisäksi luvun lopuksi käsitellään myös levy-yhtiöiden strategioita sekä strategisia ohjausjärjestelmiä. Luvussa pyritään saavuttamaan kokonaisvaltainen näkemys alan muutoksesta, nykyisestä tilanteesta sekä tulevaisuuden mahdollisista suuntaviivoista.

Kuudes luku on toinen käsittelyluku, jossa digitalisaation aiheuttamaa muutosta alalla analysoidaan artistin näkökulmasta kvalitatiivisesti. Artistin näkökulmaa käsitellään levytetyn musiikin, radion, live-musiikin, muun median ja sosiaalisen median kautta, minkä avulla pyritään saavuttamaan kokonaisvaltainen käsitys artistin toimintaympäristön ja -edellytysten muutoksista viimeisen 20 vuoden aikana. Myös artistin roolin tulevaisuuden kehityskulkua käsitellään niiltä osin, kun se on mahdollista.

Seitsemäs ja viimeinen luku on yhteenvetoluku, jossa tuodaan yhteen tutkimuksen eri aspektit, tehdään tutkimustulosten avulla johtopäätökset sekä kartoitetaan mahdollisia tulevia tutkimuskohteita. Tämän lisäksi tutkielmassa on vielä lähteet sekä liitteenä oleva teemahaastattelurunko.

2 AINEISTOT JA MENETELMÄT

2.1 Tutkielman aineistot

2.1.1 Haastattelut

Tutkielman aineisto koostuu alan kirjallisuudesta, erilaisista tilastoista sekä aiheeseen liittyvistä teemahaastatteluista. Tutkimuksen haastatteluiden on tarkoitus antaa ääni sekä levy-yhtiön edustajille että artisteille, jotta samaa asiaa tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta. Metodina käytetään teemahaastattelua, jossa haastateltavalle annetaan melko paljon vapautta vastata eri aihealueisiin. Haastattelun runko on standardoitu, mutta haastattelun kulku, tempo ja käsiteltävät aiheet eivät ole mitenkään rajoitettuja, vaan keskustelu aiheen ympärillä on melko vapaamuotoista ja monisävyistä.

Tutkimukseen liittyvän ensimmäisen haastattelun kohteena oli erään johtavan levy-yhtiön Suomen tytäryhtiön talousjohtaja, jolla on keskeinen näköalapaikka alan taloudellisiin muutoksiin. Kyseisen talousjohtajan näkemykset ennen kaikkea muutoksen taloudellisesta puolesta ovat keskeisiä ja Suomen tasolla tarkimpia, sillä tuskin missään muussa asemassa on yhtä tiiviisti kiinni levyteollisuuden rahamääräisessä arjessa.

Tämä kyseinen levy-yhtiön edustajan haastattelu edustaa myös enemmän tutkimuksen taloudellista puolta: vaikka haastattelurunko oli kummassakin haastattelussa sama, muodostui ensimmäisen haastattelun teemat voimakkaammin taloudellisia asioita käsitteleviksi, vaikkakin haastattelussa käsiteltiin tapahtunutta muutosta laajemminkin koko musiikkiteollisuuden kannalta. Tämä talousjohtajan haastattelu tehtiin Helsingissä 9.3.2018 ja se nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla. Kyseinen nauha on tutkijan hallussa. Kyseiseen haastateltavaan viitataan tekstissä anonyymillä ilmauksella H1 2019.

Toisen tutkimuksen haastattelun kohteena oli suomalainen pitkän linjan artisti, joka on ollut merkittävä osa suomalaista populaarikulttuuria 90-luvulta lähtien ja jonka kappaleet ovat osa suomalaista kollektiivista muistia. Kyseinen artisti on pitkän uransa aikana nähnyt alan muutoksen cd-levyistä streaming-palveluihin, minkä vuoksi hänen näkemyksensä muutoksesta on perusteltu ja ennen kaikkea tiiviisti kiinni ilmiössä ensikäden havaintojen vuoksi.

Tutkimuksen toisen haastattelun fokus oli ennen kaikkea artistin mahdollisuuksista alalla ennen ja tänä päivänä. Myös tässä haastattelussa taloudelliset reunaehdot olivat merkittävässä osassa, mutta muut ulkomusiikilliset seikat nousivat enemmän keski-öön. Artistin haastattelu tehtiin Helsingissä 15.11.2018 ja se nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla. Tallenne haastattelusta on tutkijan hallussa. Kyseiseen haastateltavaan viitataan tekstissä anonyymillä ilmauksella H2 2019.

Haastattelut ovat tutkimuksen ensisijainen aineisto, sillä ne tarjoavat ensikäden tietoa suomalaisen musiikkiteollisuuden näkemyksistä ja kokemuksista alan muutokseen liittyen. Haastateltavat ovat keskeisiä toimijoita suomalaisessa musiikkiteollisuudessa, minkä vuoksi haastatteluille voi mielestäni antaa painoarvoa koko alaa luotaavina tapauksina.

2.1.2 Muut aineistot

Yksi keskeinen aineisto on myös levy-yhtiöiden tilinpäätökset, joiden lähiluvulla pyritään pääsemään kiinni kyseisten toimijoiden näkemykseen omasta liiketoiminnastaan sekä liiketoimintaympäristöstään. Lisäksi suoratoistopalveluiden liiketoimintaa avaavana lähteenä käytetään Spotifyn pörssiinlistautumisesitettä eli prospektusta, joka julkistettiin helmikuun 2018 lopussa. Kyseinen prospektus on oikeastaan ensimmäinen julkinen dokumentti, jossa on avointa tietoa Spotifyn liiketoiminnasta sekä yhtiön talousluvuista.

Lisäksi yksi keskeinen aineisto on Music Finlandin kokoamat Musiikkibarometrit 2016 ja 2019, joissa musiikkialan toimijat – niin artistit, tuottajat kuin muutkin taustatoimijat – antavat omia näkemyksiään alan tilasta ja suunnasta. Kyseiset barometrit antavat äänen suuremalle joukolle alan toimijoita, mikä on tärkeää siinä mielessä, että tutkimuksen johtopäätöksiä ei vedetä pelkästään yksittäisten ihmisten kokemuksista, vaikka nämä ihmiset olisivatkin keskeisessä asemassa suomalaisen musiikin kentässä.

Myös IFPI:n julkaisemat tilastot ovat osa tutkimuksen aineistoa tuoden tutkimukseen lisää kvantitatiivista pohjaa sekä numeraalista tukea. IFPI populaarimusiikin globaalina kattojärjestönä on merkittävä tekijä, jonka keräämä data on varmastikin maailman kattavinta aiheesta, vaikkakin datan objektiivisuutta voi perustellusti kyseenalaistaa johtuen järjestön omista tarkoituseristä. Tästä huolimatta kyseistä dataa voi mielestäni pitää luotettavana, mitä tukee esimerkiksi muiden toimijoiden (ks. esim. Midia

Research 2018) tuottamien tilastojen ja datan samansuuntaiset luvut sekä johtopäätelmät.

Kokonaisuudessaan tutkielmassa on tarkoitus käyttää aineistoja mahdollisimman monipuolisesti, jotta tutkimuksen näkökulma olisi mahdollisimman kattava ja monesta suunnasta ilmiötä tarkasteleva. Lisäksi tutkimuksessa pyritään käyttämään aineistoja monen eri tahon ja toimijan osalta, jotta tutkimusta ei tehtäisi vain yhden musiikkiteollisuuden toimijan näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetään aineistoja niin levy-yhtiöiden, artistien, suoratoistopalveluiden kuin kuluttajienkin näkökulmasta, mikä tuo tutkimukseen syvyyttä ja näkökulmaa.

2.2 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimuksen asema musiikkitieteen, laskentatoimen ja osaltaan myös sosiologian välillä asettaa omat haasteensa tutkimuksen metodologialle. On selvää, että nämä haasteet vaativat monipuolista ja riittävän laajaa metodologista pohjaa, jonka avulla on ylipäätään mahdollista hahmottaa tutkittavaa aihetta näistä näkökulmista. Liiketaloudellisen tutkimuksen monipuolisuuden ja -alaisuuden vuoksi voi myös perustellusti sanoa, että alalla ei ole yhtä ainutta tutkimuksen kohdetta, metodologiaa tai tarkastelutapaa, joka olisi dominoiva tai edes erityisen perusteltu (Kovalainen 2005, 68–69).

Tutkimuksen metodologinen painotus on kvalitatiivisessa puolessa, vaikkakin menetelminä käytetään sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Laadullinen analyysi pyrkii tuomaan uusia näkemyksiä tutkimukseen sekä kommentoimaan tilastojen ja lukujen esille tuomia seikkoja. Tutkielman lopussa tarkoituksena on tuoda eri menetelmien tuottamat havainnot yhteen mahdollisimman kokonaisvaltaisen tiedon saamiseksi. Tämänkaltaisella laadullista ja määrällistä metodologiaa yhdistävällä tutkimuksella on liiketaloustieteissä pitkät perinteet, minkä lisäksi tämä lähestymistapa on tuttu myös sosiologiassa, mikä tuo näitä kahta tieteenalaa lähemmäksi toisiaan (Kovalainen 2005, 73–75). Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen näkökulman yhdistämisellä pyritään selittämään tutkittavaa aihetta mahdollisimman monipuolisesti ja syvällisesti: kumpaakin menetelmää yhdistämällä on mahdollista saada tarkempi kuva todellisuudesta, jossa elämme ja joka sisältää sekä määrällisiä että laadullisia ulottuvuuksia (Räsänen 2005, 99–100).

2.2.1 Laadulliset menetelmät

Keskeinen osa tutkimuksen näkökulmaa ja tutkimusotetta on niin sanottu faktanäkökulma, jossa aineistoja ja erityisesti haastatteluja lähestytään tietynlaisen linssin läpi. Tutkija pyrkii havainnoimaan todellisuutta, mutta aineisto tarjoaa vain linssin, jolla tarkkailla todellisuutta, eikä aineisto itsessään ole todellisuus, vaan pelkästään näkemys siitä. Aineistoissa voi olla monenlaista vääristymää, joita tutkijan pitää pystyä hahmottamaan ja käsittelemään. Toisin sanoen, faktanäkökulmassa tutkija suhtautuu kriittisesti haastattelun kohteisiin, jotka voivat olla myös epärehellisiä ja pyrkiä harhauttamaan haastatteliensa. (Alasuutari 2011, 90–92.)

Faktanäkökulman mukaisesti haastateltavien tahojen eri intressit ja tarkoitusperät on syytä huomioida haastatteluja tehdessä, sillä eri sidosryhmillä on varmasti erilaiset käsitykset vallitsevasta tilanteesta, sen mielekkyydestä ja muutoksen suunnasta ja voimakkuudesta. On selvää, että tätä aineistoa on tulkittava tarkasti harkiten, eikä mitään voi ottaa annettuna tai absoluuttisena totuutena.

Tutkimuksen kvalitatiivinen metodi onkin nimenomaan analyttinen lähiluku, analyysi ja tulkinta, jolla aineistosta pyritään löytämään merkityksiä ja eri merkitysten välisiä yhteyksiä, joilla olisi painoarvoa koko ilmiön kannalta. Laadullinen tutkimusnäkökulma liittyy erityisesti juuri haastatteluaineistoihin, joista pyritään löytämään johtolankoja, joiden avulla voisi ratkaista tutkimuskysymykseen liittyvän arvoituksen, mikä on kaiken tieteellisen tutkimuksen perusta. Mitä enemmän tiettyyn ratkaisuun liittyviä johtolankoja on löydetty, sitä todennäköisemmin tutkimuksessa päädytty ratkaisu on oikea. (Alasuutari 2011, 44–48.)

Tutkimuksen aineistot sekä niiden kvalitatiivinen analyysi tarjoavat toivottavasti juuri kyseisiä johtolankoja, jotka mahdollistavat perustellun ratkaisun löytämisen. Juuri laadullinen analyysi luo tärkeää pohjaa kokonaisvaltaiselle ilmiön tarkastelulle, jossa myös tutkimuksen kvantitatiivinen puoli antaa tärkeitä johtolankoja.

Yksi keskeinen osa tutkimuksen arvoituksen ratkaisemista on teemahaastattelut, joiden funktio on saada syvällisempää tietoa aiheesta kuin mitä olemassa olevassa tutkimusmateriaalissa on (Hirsjärvi ym. 2008, 198–199). Tässä tutkimuksessa käytettynä tutkimusmetodina on teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelua ohjaavat valmiit kysymykset, mutta aiheiden käsittely on vapaata lähestyen avointa haastattelua. Lisäksi valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Tehdyt haastattelut ovat tämän tutkimuksen kova perusta, johon kaikki tehdyt havainnot ja näkemykset perustetaan, minkä vuoksi tutkimuksen pohjavireen voi todeta olevan kvalitatiivinen, vaikkakin myös määrällisillä menetelmillä on tärkeä asema tutkimuksessa. Tutkimuksen keskeisin lähtökohta on laadullinen ja kokonaisvaltainen ilmiön tarkastelu, jolla pyritään selittämään ilmiötä sekä tapahtuvaa muutosta. Tarkastelun tukena käytetään kuitenkin monipuolisesti myös määrällisiä menetelmiä, joiden avulla pyritään kokonaisvaltaiseen näkemykseen.

2.2.2 Määrälliset menetelmät

Toinen keskeinen tutkimusmetodi on tilinpäätösten, listautumisesitteiden sekä muiden vastaavien taloudellista informaatiota tarjoavien dokumenttien lähiluku sekä numeraalisten arvioiden tekeminen, joilla pyritään pääsemään kiinni numeraaliseen todellisuuteen haastattelujen kokemusmaailman vastapainoksi. Tavoitteena on siis näiden kvantitatiivisten havaintojen avulla pystyä sanomaan jotakin tutkittavien asioiden välisistä suhteista sekä ennen kaikkea näiden suhteiden muutoksista viimeisten 20 vuoden aikana.

On muistettava kuitenkin, että myös kvantitatiivinen analyysi vaatii ilmiön pelkistämistä ja siten tulkintaa, eikä se siten myöskään ole tarkka kuvaus todellisuudesta, niin kuin usein ajatellaan. Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset aineistot ovat aina erilaisia, minkä vuoksi ne vaativat erilaisia analyysimetojeja, mutta aineistot itsessään ovat aina vain kuvauksia todellisuudesta – olivatpa ne sitten kielellisiä tai numeerisia. (Räsänen 2005, 97–99.)

Tutkimuksen kvantitatiivisena metodina toimii siis tilinpäätösanalyysi, joka keskittyy arvioimaan eri taloudellisten toimijoiden tuottamaa numeraalista informaatiota sekä lisäksi suhteuttamaan sitä muihin toimijoihin. Erityisesti on huomattava, että tilinpäätösanalyysi perustuu dataan, joka on laissa säädettyä, sillä tilinpäätösinformaation kattavuus sekä esittämistapa perustuvat kirjanpitolakiin, joka antaa melko vähän pelivaraa taloudellisen toimijan omille näkemyksille esittää tarvittava tieto. Lisäksi lähes maailmanlaajuisesti tilinpäätösinformaation esittämistä määrittää kansainvälinen IFRS-tilinpäätösnormisto (*International Financial Reporting Standards*), joka on laadittu nimenomaan ulkoisia sidosryhmiä varten (Kallunki 2014, 11–12) ja joka osaltaan varmistaa pörssiyhtiöiden tilinpäätösinformaation tasalaatuisuuden, minkä vuoksi se soveltuu hyvin myös akateemiseen tutkimukseen.

Tilinpäätösanalyysi pyrkii siis taloudellisen toiminnan numeroita arvioimalla sekä erilaisia suhdelukuja laskemalla selvittämään liiketoiminnan taloudellista tilaa, piileviä trendejä sekä mahdollisia riskejä, jotka eivät toimijan omassa kommunikaatiossa välttämättä tule ilmi (Kallunki 2014, 13). Taloudellisia lukuja arvioimalla ja toimintaa kuvaavia suhdelukuja laskemalla pyritään siis pääsemään kiinni numeraaliseen todellisuuden diskurssin takana, mikä on myös tässä työssä tärkeä tavoite. Tilinpäätösanalyysi kvantitatiivisena metodina tuo vastapainoa tutkimuksen muulle metodologialle, joka perustuu ensisijaisesti temahaastatteluihin.

Tilinpäätösanalyysissä keskeisessä osassa on juuri nimenomaan erilaiset suhdeluvut, jotka suhteuttavat yrityksen talouslukuja keskenään tehden niistä siten vertailukelpoisia muiden taloudellisten toimijoiden suhdelukujen kanssa. Tilinpäätösanalyysiin liittyvät suhdeluvut jaetaan yleensä niiden mittauskohteiden mukaisesti eri kategorioihin. Yksi tunnettu jaottelu jakaa suhdeluvut viiteen eri kategoriaan: kannattavuuteen, tehokkuuteen, maksuvalmiuteen, velkaisuuteen sekä markkina-arvoon liittyviin suhdeluihin, joista kullakin on merkittävä rooli yhtiön taloudellisen suoriutumiskyvyn arvioinnissa. (Sandeep 2016, 3–7.)

Tässä tutkimuksessa erityisesti erilaiset kannattavuuteen liittyvät tunnus- ja suhdeluvut ovat keskeisessä asemassa. Kannattavuus ja ennen kaikkea sen kehitys voi mielestäni antaa paljon tietoa alan sekä alan toimijoiden suunnasta lähitulevaisuudessa. Suhdelukujen muutosta analysoimalla pyritään hahmottamaan koko alan muutosta nyt ja lähitulevaisuudessa. Sandeep (2016, 9) toteaa kannattavuuden suhdelukujen kertovan ennen kaikkea yhtiön ydintoimintojen toimintakyvyn terveydentilasta: mikäli kannattavuuteen liittyvät suhdeluvut eivät ole terveellä tasolla, on vaikea nähdä yrityksen toiminnan jatkuvan pitkällä aikavälillä minkään muuttumatta.

Tilinpäätösanalyysi ja erityisesti suhdeluihin tukeutuminen on osa fundamenttianalyysia, jossa taloudelliseen toimintaan liittyvät lukujen koetaan itsessään kertovan taloudellisen toiminnan luonteesta. Tämä dataan, lukuihin sekä analysointiin perustuva määrällinen menetelmä on keskeisessä osassa tässä tutkimuksessa. Fundamenttianalyysi pyrkii dataa analysoimalla tunnistamaan perimmäiset ajurit, jotka vaikuttavat yrityksen arvoon sekä löytämään mikro- ja makrotaloudelliset kontekstit, jotka vaikuttavat yrityksen ympäristössä (O'Regan 2016, 255–256). Tämä kvantitatiivinen näkökulma kulkee koko ajan tutkimuksessa kvalitatiivisen näkemyksen rinnalla.

3 TEOREETTINEN TAUSTA

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu liiketoimintaympäristöä, strategiaa ja strategisia ohjausjärjestelmiä käsitteleviin liiketalouden klassikoihin, jotka ovat kaikille alaa tunteville varmasti tuttuja. Kyseiset klassiset teoriat tarjoavat työkaluja, joilla pyritään pääsemään kiinni digitalisaation aiheuttamaan muutokseen: levyteollisuus, sen toimintatavat sekä levy-yhtiöiden liiketoimintaympäristö ovat muuttuneet valtavasti viimeisen 20 vuoden aikana, mitä pyritään tarkastelemaan seuraavien työkalujen avulla monipuolisesti.

3.1 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Michael Porterin ensimmäisen kerran vuonna 1979 julkaisema viiden kilpailuvoiman malli pyrkii tarkastelemaan tekijöitä, joiden avulla yritys pystyy pärjäämään kilpailuympäristössä. Malli on geneerinen eli se pätee mille tahansa alalle.

Porterin viisi kilpailuvoimaa ovat nykyiset kilpailijat, asiakkaat, toimittajat, substitutit sekä alalle mahdollisesti tulevat uudet kilpailijat. Porterin teoria lähti laajentamaan ajatusta siitä, että kilpailu aiheutuu ainoastaan suorista kilpailijoista. Porterin mukaan myös muut sidosryhmät ovat merkittäviä neuvotteluvoimia, jotka vaikuttavat voimakkaasti yrityksen asemaan markkinoilla ja sitä kautta kannattavuuteen. Mallin mukaan kilpailu on aina kokonaisvaltaista ja siihen mukautuva strategia ottaa laajasti huomioon tarkasteltavan alan eri tekijöitä, jotta se olisi mahdollisimman todenmukainen ja tehokas. (ks. esim. Porter 1998, 22–23; Porter 2008, 79–80.)

Nykyiset kilpailijat ovat kilpailuvoima, joka on yleensä ensimmäisenä tarkastelussa ja johon suunnataan analyysissä eniten energiaa. Nykyisten kilpailijoiden keskeinen vaikutus kannattavuuteen on sitä suurempi, mitä intensiivisempää kilpailu on. Tähän intensiteettiin vaikuttaa yritysten määrä, niiden samankaltainen koko suhteessa toisiinsa, alan hidas kasvu sekä suuret alaltapoistumiskustannukset. Toinen merkittävä tekijä on kilpailualusta: esimerkiksi hintakilpailu nykyisten kilpailijoiden välillä on aina alan kannattavuudelle haitallisempaa kuin muut kilpailualustat, kuten esimerkiksi brändin vahvuus tai tuotteen lisäominaisuudet, jotka lisäävät arvoa asiakkaalle. (Porter 2008, 85–86.)

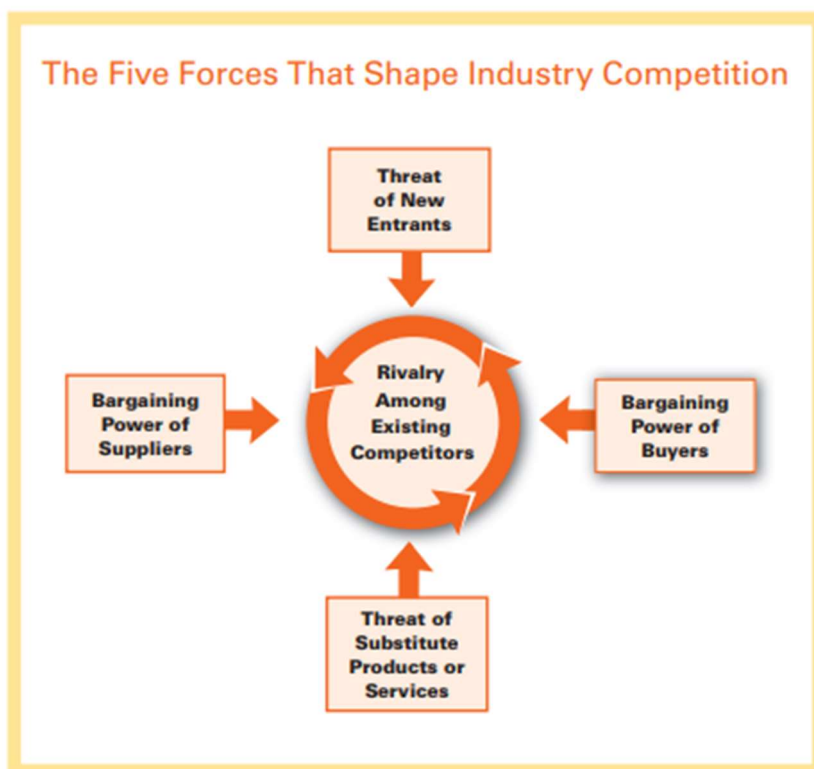
Asiakkaiden neuvotteluvoima riippuu esimerkiksi asiakkaiden määrästä, myyjän vaihtamisen kustannuksista tai laadun merkityksestä asiakkaan tuotteeseen. Asiakkaiden

neuvotteluvoimaan vaikuttavat tekijät ovat pääosin samat niin kuluttaja- kuin yritys-
markkinoilla, minkä lisäksi kummassakin asiakkaan suurempi neuvotteluvoima vä-
hentää alan kannattavuutta. (Porter 2008, 83–84.)

Toimittajien neuvotteluvoima muistuttaa asiakkaiden neuvotteluvoimaa, se vain koh-
distuu alaan eri suunnasta: voimakkaat tavarantoimittajat haalivat jo merkittävän osan
lopputuotteen kassavirroista ennen varsinaista kauppaa. Toimittajien neuvotteluvoi-
maan vaikuttavat muun muassa toimittajien keskittyneisyys suhteessa alaan tai toimit-
tajan riippuvuussuhde kyseiseen alaan verrattuna muihin toimittajan toimialoihin. Li-
säksi toimittajan neuvotteluvoima kasvaa, mikäli sen tuotteelle ei ole substituutteja.
(Porter 2008, 82–83.)

Substituutit tarjoavat samoja ominaisuuksia kuin alan oma tuote, mutta erilaisessa
muodossa: esimerkiksi videokonferenssit ovat matkustamisen substituutti tiettyssä
mielessä. Jos substituuttien uhka on korkea, niin alan kannattavuus kärsii, sillä substi-
tuutit asettavat alan tuotteille hintakattoja omilla hinta-laatusuhteillaan. Erityisesti di-
gitalisaatio on tuonut paljon eri substituutteja perinteisille toimijoille, esimerkiksi Net-
flix on vahva substituutti videovuokraamoille tuhoten niiden markkinasegmentin lähes
kokonaan. (Porter 2008, 84–85.)

Viides kilpailuvoima on uudet mahdolliset alalle tulijat, jotka haluavat osansa alan
tuoista. Uudet kilpailijat luonnollisesti vähentävät alan kannattavuutta kilpailun ki-
ristyessä, mikä vaikuttaa myös toisin päin: mikäli alalla on hyvät tuotot ja korkea kan-
nattavuus, ilmenee alalle usein myös uusia kilpailijoita. Muun muassa matalat alalle
tulon kustannukset sekä nopea kasvu houkuttelevat hyvän kannattavuuden lisäksi
alalle uusia toimijoita. (Porter 2008, 80–82.)



Kuvio 1 Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter 2008, 80)

Kaiken kaikkiaan Porterin viiden kilpailuvoiman malli pyrkii kokonaisvaltaiseen liiketoiminnan kilpailuasetelman tarkasteluun. Se pyrkii vähentämään keskittymistä lyhyisiin syklisiin vaihteluihin ja siten keskittymään suuriin linjoihin pitkällä aikavälillä, minkä lisäksi se pyrkii tarkastelemaan alaa kokonaisuutena, eikä vain eri voimien yhteenlaskuna (Porter 2008, 87). Porterin malli on kokonaisvaltainen työkalu kilpailuympäristön tarkasteluun ja tässä tutkielmassa sitä pyritään käyttämään nimenomaan kokonaisvaltaisesti musiikkiteollisuuden digitalisaation tuomien muutosten vaikutuksista koko alaan sekä eri sidosryhmiin.

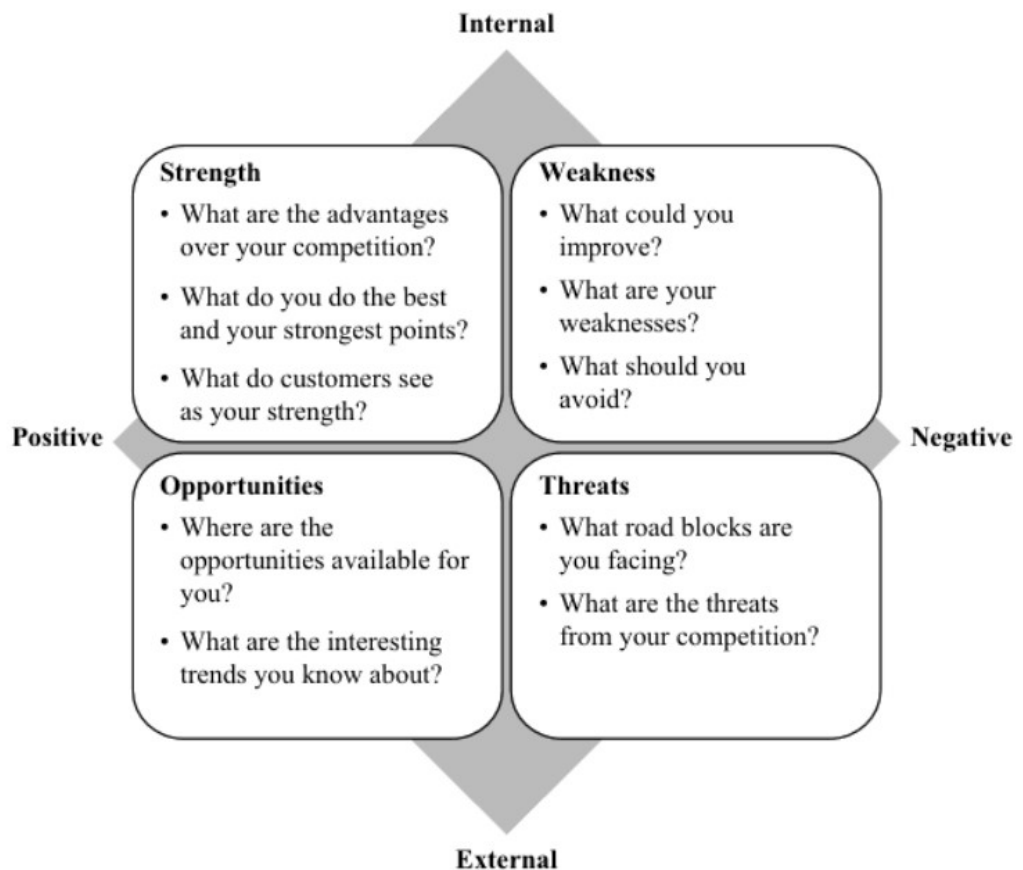
3.2 SWOT-analyysi

Yksi liiketaloustieteiden klassikkoja on vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kartoittava SWOT-analyysi, joka on kehitetty jo 1960 – 1970-luvulla Stanfordin yliopistossa. Analyysin alkuperä on hieman epäselvä, mutta useimmiten työkalun kehittäjänä pidetään Albert Humphreya (esim. Paul & Wollny 2014, 80), kun taas toisaalla kehittäjänä pidetään Kenneth Andrewsia (esim. Puusa ym. 2014, 76). SWOT-

analyysi on yksinkertainen liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön havainnoimiseen kehitetty työkalu, joka yksinkertaisen nelikentän avulla havainnollistaa ytimekkäästi tarkasteltavan kohteen sisäisiä ja ulkoisia ominaisuuksia.

Tarkasteltavan kohteen sisäiset faktorit jaetaan vahvuuksiin (engl. *Strengths*) ja heikkouksiin (engl. *Weaknesses*): nämä vaikutustekijät ovat yrityksen – tai alan – oman aktiivisen toiminnan vaikutuspiirissä eli niihin se voi itse vaikuttaa. Yleensä analyysi aloitetaan juuri sisäisten tekijöiden kartoittamisella, sillä niiden merkitystä pidetään suurempana liiketoiminnan menestymisessä.

Tarkasteltavan kohteen ulkoiset faktorit taas jaetaan mahdollisuuksiin (engl. *Opportunities*) ja uhkiin (engl. *Threats*): nämä vaikutustekijät taas eivät ole tarkasteltavan kohteen vaikutuspiirissä eli se ei voi itse suoraan vaikuttaa niihin. Ulkoiset faktorit ovat usein vaikeampia hahmottaa, sillä niiden analysointi vaatii markkinanäkemyksiä sekä syvällistä liiketoimintaympäristön ja markkinavoimien tuntemista.



Kuvio 2 SWOT-analyysin peruselementit (Taghizadegan 2013, 39)

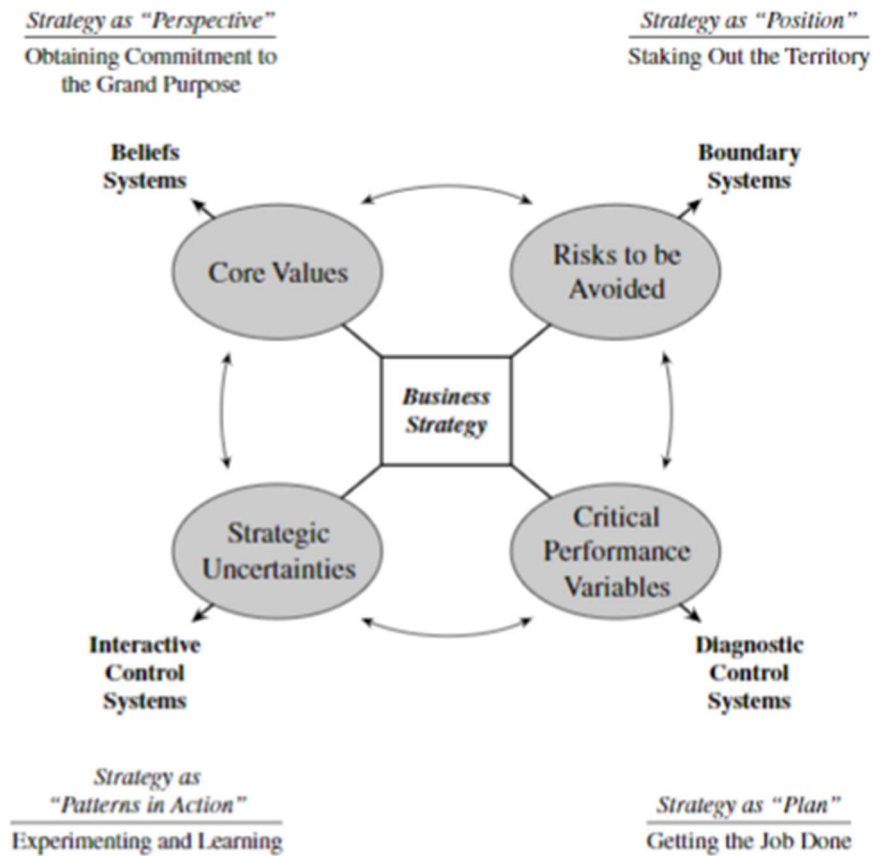
SWOT-analyysin avulla voidaan myös analysoida systemaattisesti eri strategioiden vaikutuksia, sillä se tarjoaa viitekehyksen muutosten ja erilaisten valintojen arviointiin sekä päätöksentekoon. SWOT-analyysi on tärkeä työkalu strategian käsittelyssä myös siksi, että sen avulla voidaan omaa toimintaa reflektoida ja verrata kilpailijoiden toimintaan. (Andersen 2013, 63–65.)

SWOT-analyysi on strategisen suunnittelun lähtökohta, joka on kriittinen osa minkä tahansa yrityksen tai toimijan toiminnan kartoittamisessa. Sen voi nähdä myös olevan tietyllä tapaa kartta yhtiön strategiaan, toimintaan ja toimintaympäristöön. (Taghizadegan 2013, 36–41.)

3.3 Simonsin Levers of Control -viitekehys

Robert Simonsin kehittämän Levers of Control -viitekehyksen tavoitteena on tutkia strategiaa ja ennen kaikkea sen viemistä käytäntöön. Juuri kyseiset ohjauksen tasot – jotka ovat diagnostiset, interaktiiviset, uskomus- sekä rajajärjestelmät – määrittävät ja ohjaavat yrityksen toimintaa asettamalla rajoja strategian toteuttamiselle sekä yrityksen jokapäiväiselle toiminnalle.

Simonsin mallin mukaan strategia rakentuu eri osista, joita kontrolloidaan erilaisin menetelmin. Kontrollijärjestelmien avulla pyritään ohjaamaan toimintaa haluttuun, strategian mukaiseen toimintaan, jota määrittävät yrityksen ydinarvot, vältettävät riskit, strategiset epävarmuudet sekä kriittiset suorituskykymuuttujat. Mallin mukaan konkreettiset ohjauskeinot liittyvät toiminnan strategian neljään ydintehtävään: Simonsin mukaan strategia toimii yrityksen perspektiivinä (engl. *“Strategy as perspective”*), asemoinnin välineenä (engl. *“Strategy as Position”*), toimintamalleina (engl. *“Strategy as Patterns in action”*) sekä suunnitelmana (engl. *“Strategy as Plan”*). (Simons 2014, 301–303.)



Kuvio 3 Simonsin Levers of Control -viitekehys (Simons 2014, 303)

Strategian eri osa-alueita tuetaan omilla ohjausjärjestelmillään, joiden avulla operatiivinen johto pystyy kontrolloimaan myös niitä liiketoiminnan osa-alueita, joihin sen oma aika ja huomio ei riitä. Strategiset ohjausjärjestelmät varmistavat, että liiketoiminta seuraa yhtiön strategiaa ja palvelee yhteistä tarkoitusta. (Simons 2014, 299–300.)

Tiivistettynä Simonsin Levers of control -viitekehystä voi pitää työkaluna, jolla yrityksen strategiaa voidaan arvioida kokonaisuutena, joka kiinnittyy sekä yrityksen ydinarvoihin että keskeisimpiin toimintaan ohjaaviin tekijöihin. Tässä työssä tätä työkalua käytetään ennen kaikkea strategian arviointiin, strategian muutosten sekä digitalisaatiosta johtuvien toimintatapamuutosten arviointiin.

4 LEVYTEOLLISUUDEN HISTORIALLISET MUUTOKSET

Levyteollisuutta on koko 1900- ja 2000-luvun leimannut jatkuva muutos, joka ennen kaikkea on liittynyt ripeään teknologiseen kehitykseen, joka on 2010-luvulle tultaessa vain kiihtynyt (ks. esim. Netto 2012, 49–51; Shuker 2014, 33–38). Levyteollisuudella on usein ollut vaikeaa pysyä muutoksen mukana, mikä on aiheuttanut paikoin suuria ongelmia alan toimijoiden liiketoiminnassa ja ennen kaikkea pelkoa koetussa kannattavuudessa.

Levyteollisuudella on usein ollut myös tietynlainen teknologisen pioneerin rooli, sillä musiikin jakelu on helppoa ja tehokasta, minkä lisäksi se on myös vahvasti läsnä jokapäiväisessä elämässä, minkä vuoksi se on sopinut hyvin uusille teknologioille (Smith & Jacobs 2011, 906). Tässä luvussa käsitellään näitä levyteollisuuden teknologisiin kehitysaskeluihin liittyviä historiallisia muutoksia 1900-luvulta lähtien sekä haetaan yhtymäkohtia nykyiseen muutokseen. Lisäksi luvussa taustoitetaan ja käsitellään nykyisen muutoksen lähtökohtia, tärkeimpiä seikkoja sekä merkittävimpiä seurauksia, jotka ovat muovanneet ja muuttaneet levyteollisuuden sellaiseksi kuin se 2010-luvun loppupuolella esiintyy.

4.1 Aika ennen internetin nousua

Musiikki on lähtökohtaisesti esittävää taidetta, jota on esitetty ja joka on ollut osa ihmiselämää tuhansien vuosien ajan. Ennen musiikki oli kuitenkin yhteydessä tiettyyn paikkaan ja aikaan, kunnes teknologiset kehitysaskleet mahdollistivat musiikin kuluttamisen monipuolistumisen. Toisin sanoen teknologia mahdollisti musiikin kuluttamisen muutenkin kuin live-esitysten muodossa.

Ensimmäinen merkittävä teknologinen kehitysaskel musiikissa oli vuonna 1887 Emile Berlinerin kehittämä gramofoni, joka mahdollisti musiikin kuluttamisen kotioloissa. Huomattavaa on kuitenkin laitteen teknologinen kehittymättömyys sekä korkea hinta, minkä vuoksi vielä 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa merkittävin osa musiikin myynnistä tapahtui nuottien muodossa (Charlton 2008, 2–3). Yhdysvalloissa äänilevyjen taloudellinen läpimurto tapahtui kuitenkin jo aivan 1900-luvun alussa, jolloin tavalliset – joskin varakkaat – kotitaloudet ryhtyivät hankkimaan gramofoneja (Coleman 2005, 18–20).

Musiikin kuluttamisen kannalta toinen merkittävä 1900-luvun alkupuoliskon keksintö oli radio, joka mahdollisti musiikin jakelun tehokkaasti tuhansille ihmisille samanaikaisesti radioaaltojen avulla. Ensimmäistä kertaa ihmiskunnan historiassa musiikki nousi hyödykkeeksi, jota suurin osa väestöstä pääsi kuluttamaan. Kaupallisen radion nousu 1920-luvulla mahdollisti musiikin laajamittaisen kuluttamisen sekä poisti musiikilta ylellisyshyödykkeen leiman. Lisäksi radion kehittymisen voidaan katsoa tiettyllä tapaa aloittaneen musiikin demokratisoitumisen; kehityksen, jossa musiikki on kaikkien tuotettavissa ja kulutettavissa, eikä vain tiettyjen tahojen aristokratian vallassa. (Douglas 1999, 83–85.)

Levyteollisuuden voimakas kehittyminen liittyy samaan aikakauteen radion kehittymisen kanssa, mikä indikoi näiden kahden symbioottista suhdetta, joka on vain vahvistunut ajan myötä. Lisäksi kyseistä radion ja levy-yhtiöiden symbioottista suhdetta voi myös kokonaisuudessaan pitää miltei keskeisimpänä tekijänä koko musiikkialan kehityksessä ja laajenemisessa. (ks. esim. Liebowitz 2004, 103; Rossmann 2012, 22–23.)

Äänilevyjen todellinen nousukausi Yhdysvalloissa ajoittuu yhteen ensimmäisen maailmansodan kanssa: vuonna 1914 ostettiin jo 500 000 levysoitinta ja alan arvo kasvoi vuoden 1914 noin 27 miljoonasta dollarista vuoteen 1918 mennessä 158 miljoonaan dollariin (Coleman 2005, 24). Suomessa toisaalta äänilevyjen hyödyntäminen lähti kunnolla käyntiin vasta 1920-luvulla ja miljoonan myydyn äänitteen raja rikottiin vuonna 1929 (Muikku 1989, 15–17). 1920-luvun nousukauden jälkeen koko maailmaa kohtasi lama, joka vaikutti voimakkaasti musiikkiteollisuuteenkin, erityisesti Suomessa. Levy-yhtiöt joutuivat vaikeuksiin, josta ne palautuivat vasta toisen maailmansodan jälkeen elintason parantumisen ja teknologisen kehityksen ansiosta (Muikku 1989, 15–17).

Keskustelu teknologian negatiivisesta vaikutuksesta musiikkiteollisuuteen ei suinkaan ole 2000-luvun keksintö, vaan kyseinen diskurssi alkoi jo 1900-luvun alkupuolella. Äänilevyt nähtiin muusikkojen ammattia uhkaavana tekijänä, sillä ne vähensivät elävän musiikin tarvetta ja sitä kautta muusikkojen töitä. Tiettyllä tapaa kyseinen taistelu kulmineitui Yhdysvaltojen vuoden 1942 levytyslakkoon, joka keskeytti lähes kaiken levytystoiminnan vuoden ajaksi. Myös tuolloin pyrittiin hidastamaan teknologian tuomaa muutosta, mutta taistelu pelkästään hidasti vääjäämätöntä muutosta sekä huononsi muusikoiden asemaa. (Coleman 2005, 46–47.)

Muita 1900-luvun merkittäviä teknologisia kehitysaskelia ovat muun muassa pitkäsoittoalbumi eli LP-levy, magneettinauhaan perustuvat kasetit ja sitä kautta erilaiset kannettavat musiikkisoittimet. Suurena kehityskulkuna voi mainita teknologian auttaneen musiikin kulutusta yhä monipuolisemmaksi sekä liikkuvammaksi. 2000-luvulle tultaessa kuluttajat olivat jo tottuneet laajaan valikoimaan erilaisia tapoja, joilla kuluttaa ja muokata kuunneltavaa musiikkia.

4.2 Internet, piratismi ja uudet liiketoimintamallit

Vuosituhanen vaihtuessa levyteollisuus oli joutunut kovan paineen alaiseksi digitalisaation ja sitä kautta piratismiin nousun vuoksi. Vuonna 1999 julkaistu vertaisverkkojen toimintaan perustunut Napster oli ensimmäinen merkittävä palvelu, jossa kuluttajat ryhtyivät keskenään jakamaan musiikkia tehokkaasti ja laittomasti (ks. esim. Wikström 2009, 149; Shuker 2014, 21–22). Myös ennen digitalisaatiota oli piratismia, jossa myytiin laittomasti kopioituja fyysisiä kopioita, mutta digitalisaation mahdollistama piratismiin tehokkuus asetti aivan eri kokoluokan haasteen levyteollisuudelle. Piratismista – ja toki myös osittain itse digitalisaatiosta ja sen myötä uusista kulutustottumuksista – johtuen fyysisten äänitteiden myynti laski merkittävästi vuosituhanen alussa. Toisaalta ilmiö on monimutkainen ja ennen kaikkea monen eri tekijän summa; esimerkiksi uudet keksinnöt, kuten mp3-soittimet todennäköisesti vaikuttivat fyysisten äänitteiden myynnin laskuun. (Bellamy & Gross, 123–124.)

Esimerkiksi Suomessa CD-levyjen euromääräinen myynti laski vuodesta 2000 vuoteen 2010 noin 36 % (IFPI Finland 2018), kun taas Yhdysvalloissa vastaavana ajankautana vastaava lasku oli noin 75 % (Butz ym. 2017, 78). Koko myynnin laskua ei voi kuitenkaan kokonaan laittaa vertaisverkoissa toimivien ohjelmien ja piratismiin syyksi, vaan digitalisaation tuomat uudet kuluttamisen muodot osaltaan vaikuttavat fyysisten äänitteiden laskuun. Maailmanlaajuinen äänitemarkkinan kokonaisarvo laski koko 2000-luvun alun ja nousi kasvuun ensimmäistä kertaa kunnolla vasta vuonna 2015 (IFPI 2017, 11), mikä indikoi digitalisaation tuoman muutoksen olleen alalle pitkä ja tuskallinen.

Monien näkemysten mukaan levyteollisuus reagoi verrattain hitaasti muutokseen, eikä valittu vastaan taistelun ja teknologisen kehityksen hidastamisen strategia ollut liiketoiminnan kannattavuuden kannalta oikea. Vertaisverkkojen ja laittoman jakelun vai-

kutus on kiistaton, mutta toisaalta levyteollisuuden haluttomuus hyödyntää uusia jakelukanavia ja formaatteja oli pitkään alaa rasittava tekijä. (ks. esim. Knopper 2009, 148–149; Shuker 2014, 22–24; Tschmuck 2006, 222.)

Ensimmäinen merkittävä digitalisaatiota hyödyntänyt uusi musiikin laillinen jakelukanava oli Applen vuonna 2003 julkaisema iTunes Store, josta pystyi digitaalisesti ostamaan albumeja ja yksittäisiä kappaleita. Monissa yhteyksissä iTunesin on sanottu ikään kuin päässeen yllättämään levyteollisuuden, joka ei onnistunut havainnoimaan alla kytevää muutosta ja alan uutta suuntaa. Apple pääsi nopeasti merkittävään markkina-asemaan, mikä pakotti levy-yhtiöt heikompaan neuvotteluasemaan, mikä taas vaikutti koko levyteollisuuden liiketoimintaan koko 2000-luvun alun. (ks. esim. Knopper 2009, 176–177; Shuker 2014, 36–37.)

Applen ja iTunes Storen liiketoimintamalli oli verrattain yksinkertainen, mutta se tarjosi kuluttajille mahdollisuuden joustavampaan musiikin kulutukseen, joka ennen kaikkea oli myös laillista, toisin kuin piratismi. Tässä mielessä iTunes Store oli pioneeri, joka muokkasi sekä määritteli uuden tavan kuluttaa musiikkia, jonka vaikutukset ovat suuret mietittäessä tämän päivän levyteollisuutta ja musiikin kulutusta. (Knopper 2009, 178–182.)

Eräänlaisena sivuhuomiona todettakoon myös musiikin kulutuksen muutoksiin reagoimisen osittain nostaneen Applen taas relevanttiin asemaan 1990-luvun vaikeuksien jälkeen. iTunes nosti Applen merkittäväksi tekijäksi digitaalisilla musiikkimarkkinoilla, mikä on edelleen merkittävä osa yhtiön liiketoimintaa (Apple 2018, 1; 3; 26). Tässä mielessä iTunes Store oli menestys niin kuluttajille, kuin myös Apple-yhtiölle itselleen, mikä osoittaa markkinoilla olleen suuri tilaus Applen kehittämälle uudelle tavalle jakaa musiikkia.

2000-luvun ensimmäistä vuosikymmentä kuvaa myös erityisesti yksittäisten albumien ja kappaleiden muuttaminen digitaaliseen muotoon: tuolloin ihmiset vielä muuttivat itse musiikkiaan digitaaliseen muotoon, jotta sitä voitiin kuluttaa tietokoneilla ja muilla digitaalisilla välineillä, mikä selkeästi osoittaa ajanjakson olleen murroksen aikaa (Shuker 2014, 36–37). Myöhempiin kehitysaskeleihin verrattuna 2000-luvun alun digitaalisen musiikin kuluttaminen oli vielä melko aikaisessa kehitysvaiheessa, sillä se oli silloin edelleen voimakkaasti riippuvainen fyysisistä äänitteistä.

Myös koko 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen laskeneet myyntitilastot osoittivat, että ensimmäisen vaiheen digitalisaatiota hyödyntäneet jakelukanavat eivät onnistuneet korvamaan fyysisten äänitteiden myynnin vähenemisen aiheuttamaa laskua alan liikevaihdossa. Lisäksi se myös osoittaa, että musiikin lataamiseen perustuvat nettikaupat eivät onnistuneet olemaan riittävän houkutteleva vaihtoehto suhteessa laittoon, eli toisin sanoen ilmaisiin, latauksiin. (Bellamy & Gross 2010, 109–111.)

4.3 Suoratoistopalvelut

Toisen vaiheen digitalisaatiota hyödyntävä musiikin jakelukanava on erilaiset suoratoistopalvelut, kuten Spotify, Apple Music ja Tidal, jotka perustuvat kuukausimaksuun, jolla saa oikeuden kuunnella palvelun koko musiikkikatalogia. Näiden palveluiden logiikka poikkeaa vanhoista jakelumuodoista, sillä kuluttaja ei missään vaiheessa omista kuuntelemaansa musiikkia, vaan ikään kuin vuokraa sitä aina käyttöönsä (Wikström 2009, 5–7). Lisäksi suoratoistopalveluista on myös mainosrahoitteisia ns. free-mium-versioita, jotka ovat portti kuukausimaksulliseen palveluun. Suoratoistopalvelut ovat tällä hetkellä levyteollisuuden nopeiten kasvava osa, jonka vuosittainen kasvu on ollut erittäin nopeaa viimeisen viiden vuoden aikana. Esimerkiksi Yhdysvalloissa kuukausimaksullisten suoratoistopalvelujen käyttäjämäärät ovat aikavälillä 2014–2017 kasvaneet 7,7 miljoonasta käyttäjästä noin 35 miljoonaan käyttäjään (RIAA 2018, 2). Mielestäni voi perustellusti sanoa suoratoistopalvelujen muuttaneen merkittävästi levyteollisuutta viimeisen kymmenen vuoden aikana, jolloin kyseiset palvelut ovat nousseet merkittävimmäksi musiikin kulutuskanavaksi.

4.3.1 Spotify

Vuonna 2008 toimintansa aloittanut Spotify on tällä hetkellä suoratoistopalvelujen markkinajohtaja 159 miljoonalla aktiivisella kuukausikäyttäjällään sekä hieman yli 4 miljardin euron liikevaihdolla. Yhtiön listautumisesitteen (Spotify 2018, 1-2) mukaan yhtiön vuosittainen kasvu käyttäjämäärissä on ollut 46% ja liikevaihdossa vuosittainen kasvu on viimeisen kolmen vuoden aikana ollut 45%, jota voi pitää varsin merkittävänä kasvuvauhtina. Spotifyn liikevaihto oli vuonna 2016 noin 3 miljardia euroa, mikä osaltaan osoittaa yhtiön merkityksen kasvua alalla, jonka kokonaismyynti vuonna 2016 oli 15,7 miljardia dollaria (IFPI 2017, 11).

Ruotsalaislähtöinen Spotify on suoratoistopalveluiden pioneeri, joka lähti uudistamaan tapaa omistaa ja kuluttaa musiikkia. Sen keskeisin ajatus oli siirtyä suoratoistoon musiikin omistamisen sijasta, mikä antaa musiikin kuluttajille suuren vapauden, mutta aiheuttaa omat haasteensa alan vanhojen toimijoiden kanssa toimiessa. Spotify kuitenkin esittää yhtiön perustamisen pohjautuneen ajatukseen musiikin universaaliudesta sekä suoratoiston ylivoimaisuuteen jakamismallina, josta sekä artistit että musiikkifanit saavat yhtä lailla hyötyä (Spotify 2018, 1). Tämä on toki siinä mielessä totta, että kuluttajat ovat suuresti hyötynneet uusista mahdollisuuksista, minkä lisäksi myös levyteollisuus on palannut pitkän laskun jälkeen kasvu-uralle, mikä ei kuitenkaan tarkoita välttämättä artistien musiikin tekemisestä saatujen tulojen parantuneen.

Spotifyn voi perustellusti nähdä myös osana uudenlaista alustataloutta, jossa uudet merkittävät markkinatoimijat eivät niinkään itse tuota mitään hyödykkeitä tai palveluita, vaan alustan, jonka avulla kuluttajat pääsevät käsiksi jonkun muun tuottamiin palveluihin ja hyödykkeisiin. Muita tämän kaltaisia toimijoita ovat esimerkiksi Airbnb, Facebook ja Uber. Spotify ei pelkästään välitä levyteollisuuden tuottamaa musiikkia kuluttajille, vaan sen liiketoimintamalliin kuuluu myös mainostajien ja kuluttajien interaktion parantaminen muun muassa kuluttajien profiloinnilla ja mainosten kohdistamisella. (Vonderau 2017, 2–5.) Monessa mielessä Spotify ei olekaan pelkästään vain musiikin välittäjä, vaan muun muassa yhtiö itse esittää vahvuuksikseen tehokkaat algoritmit, isot määrät kuluttajadataa sekä niiden hyödyntämisen juurikin mainonnan kohdistamisessa (Spotify 2018, 6–7). Oikeastaan Spotify olisi syytä määritellä laajemmin media- ja markkinointiyhtiöksi kuin pelkästään musiikkiyhtiöksi, kuten Vonderau (2017, 17) esittää. Tästä huolimatta on syytä kuitenkin muistaa yhtiön ydinliiketoiminnan olevan ensisijaisesti musiikin suoratoistopalvelujen tarjoaminen.

Spotifyn toimintaa on läpi sen historiaa määritellyt raskaat neuvottelut sekä paikoin oikeuskäsittelyiksi yltyneet kiistat tekijänoikeuksista, oikeudenmukaisista korvauksista sekä artistien osuudesta tulovirroista. Vaikka Spotify esittääkin maksavansa reiluja korvauksia artisteille, jotka olivat vuoden 2017 loppuun mennessä yhteensä yli 8 miljardia euroa (Spotify 2018, 5), niin Spotifyn ensimmäistä vuosikymmentä ovat leimanneet eri artistien ilmoitukset oman musiikkinsa poisvetämisestä sekä keskustelu artistien osuuden reiluudesta. Samaan hengenvetoon on kuitenkin todettava, että nämä seikat eivät koske pelkästään Spotifyta vaan kaikkia suoratoistopalveluita, mutta Spotify on varmastikin saanut suurimman osan kritiikistä markkinajohtajan ominaisuudessa.

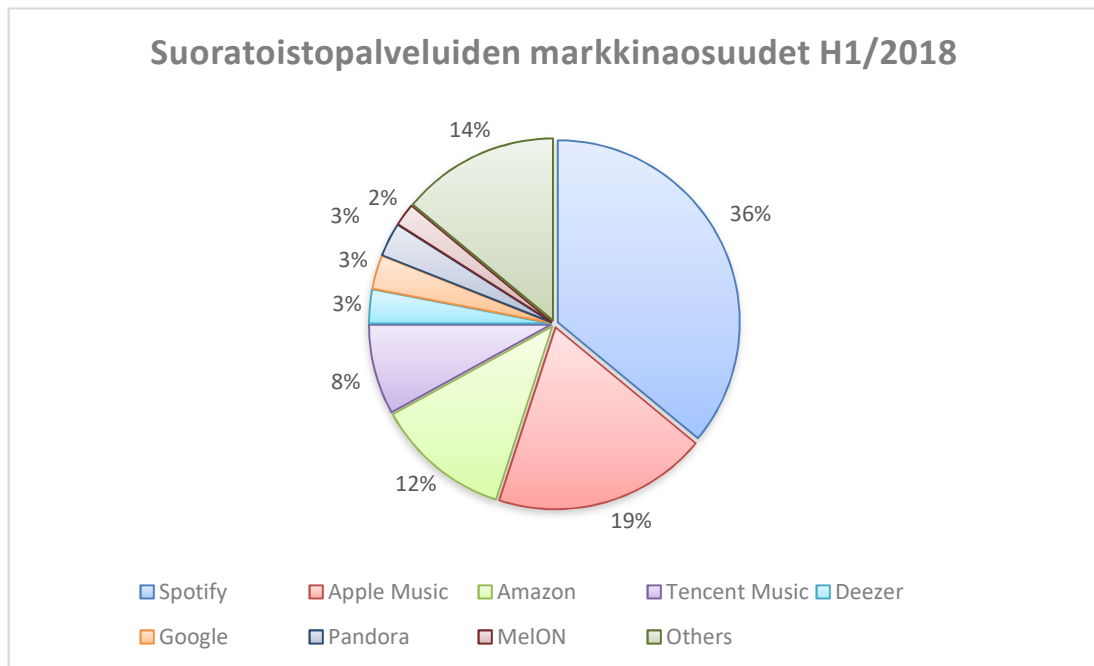
Kaiken kaikkiaan Spotify on noin 10 vuoden olemassaolonsa aikana onnistunut tarjoamaan validin, laillisen vaihtoehdon musiikin digitaaliselle kuluttamiselle, minkä vuoksi se on onnistunut nousemaan markkinajohtajan asemaan. Erityisesti Euroopassa Spotifyn markkina-asema on vahva ja maailmanlaajuisesti sillä on eniten käyttäjiä kaikista musiikin suoratoistopalveluista noin 83 miljoonalla maksavalla käyttäjällään (Midia Research 2018). Kokonaisuudessaan Spotify (2018a) ilmoittaa käyttäjämääräkseen 191 miljoonaa sisältäen myös mainosrahoitteen (ns. freemium) version käyttäjät.

4.3.2 Muut suoratoistopalvelut

Apple Music on vuonna 2015 lanseerattu musiikin suoratoistopalvelu, joka hyödyntää myös Applen toista musiikkipuolen merkittävää ohjelmistoa, iTunesia. Nämä palvelut on synkronoitu keskenään, mikä tuo yhtiölle selkeitä synergiaetuja, minkä lisäksi tuotteiden uskollinen käyttäjäkunta pääsee hyödyntämään aiempia musiikkikirjastojaan. Juuri tämä iTunesin ja Apple Musicin välinen yhteys on selkeästi yksi Applen musiikkipuolen valteista, jolla yhtiö voi kilpailla. (ks. esim. Meier & Manzerolle 2019, 551 ja Morris & Powers 2015, 114.)

Apple Music on suoratoistopalvelumarkkinoiden toiseksi suurin tekijä noin 43,5 miljoonalla maksavalla käyttäjällään (Midia Research 2018). Huomattavaa on myös palvelun markkinajohtajuus Yhdysvaltain markkinoilla sekä markkina-arvoltaan maailman suurimman emoyhtiön (tilanne 11/2018) tuoma taloudellinen voima, jonka avulla Apple Music voi kilpailla markkinaosuuksista jopa verisesti pidemmän aikaa.

Vuonna 2018 käyttäjämäärältään ja markkinaosuudeltaan kolmanneksi suurin musiikin suoratoistopalvelu on Amazon noin 27,9 miljoonalla käyttäjällään, minkä lisäksi myös Tencent Music (17,6 miljoonaa käyttäjää), Deezer (7,2 miljoonaa) ja Google (7,1 miljoonaa) ovat käyttäjämääriltään suuria musiikin suoratoistopalveluiden tarjoajia. (Midia Research 2018.)



Kuvio 4 Suoratoistopalvelujen markkinaosuudet H1/2018 (Midia 2018)

Kokonaisuudessaan suoratoistopalveluiden markkinat ovat kasvamaan päin, sillä vuosittaisen suoratoistopalveluiden maksullisten käyttäjien arvioidaan kasvaneen noin 40% vuosivauhtia aikavälillä 2016–2018. Myös rahamääräisesti arvioiden suoratoistopalvelumarkkinat alkavat olla verrattain merkittävät, sillä markkinoiden kooksi vuoden 2018 alkupuoliskolla arvioidaan 3,5 miljardia dollaria. (Midia Research 2018.)

4.3.3 Muut digitaaliset musiikin kuluttamisen palvelut

Suoratoistopalveluiden lisäksi on myös muita digitaalisia palveluita, joita käytetään musiikin kuuntelemiseen ja kuluttamiseen. Esimerkiksi videoiden toistopalvelu YouTube on Suomessa suosituin internetissä toimiva musiikin kuuntelualusta, jota käytetään aktiivisesti erityisesti nuorten keskuudessa (Liikkanen & Åman 2015, 360). YouTube'n musiikin toistosta maksamia korvauksia on usein kritisoitu niin levy-yhtiöiden kuin artistienkin osalta liian pieniksi (ks. esim. Music Finland 2016, 26; IFPI 2017, 24–25).

Myös suoratoistopalveluiden musiikkia käytetään monin paikoin väärin: merkittäväksi piratismiin muodoksi on uutena ilmiönä tullut ohjelmistot ja palvelut, joiden avulla suoratoistopalveluista voi ladata musiikkia laittomasti omaan käyttöön (Spotify 2018,

24). Myös nämä palvelut ovat osa musiikin digitaalista kenttää, jota leimaa ennen kaikkea juuri muutoksen nopeus. Muutokset ja ilmiöt ovat niin nopeita, että esimerkiksi akateeminen kenttä ei läheskään aina pysy mukana.

Digitaalinen myynti ja erityisesti suoratoistopalvelut ovat olleet merkittävässä roolissa kääntämässä maailmanlaajuisten levytetyn musiikin markkinoiden myynnin taas kasvuun. Uudet liiketoimintamallit ovat vihdoin onnistuneet uudistamaan levyteollisuutta, joka vielä 2000-luvun alussa pyrki turvautumaan jo lähes 100 vuotta vanhoihin ansaintamalleihin (Bellamy & Gross 2010, 122–126). Muutos on ollut hidas, mutta tällä hetkellä näyttää siltä, että musiikkiala on vihdoin pystynyt luomaan vartenotettavia ja kuluttajia kiinnostavia palveluita, jotka pystyvät haastamaan digitalisaation mukanaan tuomat laittomat vaihtoehdot.

5 DIGITALISAATION VAIKUTUKSET LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖÖN

Tässä osiossa tapahtunutta muutosta käsitellään markkinoiden eri kilpailuvoimien, liiketoimintaympäristön ja strategisen ohjaamisen kannalta. Digitalisaation tuomat muutokset markkinoilla ovat vaikuttaneet kaikkiin levyteollisuuden sidosryhmiin, sillä alan muutokset ovat olleet kokonaisvaltaisia ja ne näkyvät niin levy-yhtiöiden keskinäisessä kilpailussa, kuin myös toimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoimissa. Kaiken kaikkiaan digitalisaatio on muovannut alan liiketoimintaympäristöä sekä voimasuhteita huomattavasti.

Digitalisaation aiheuttamien muutosten vaikutuksia käsitellään kilpailuvoimien suhteiden analyysillä ja SWOT-analyysillä liiketoimintaympäristön osalta, kun taas strategiaan sekä strategisen ohjaamiseen liittyviä muutoksia käsitellään Simonsin Levers of control -viitekehyksen avulla. Tarkastelu tehdään ennen kaikkea levy-yhtiöiden ja niiden ydinliiketoiminnan kannalta.

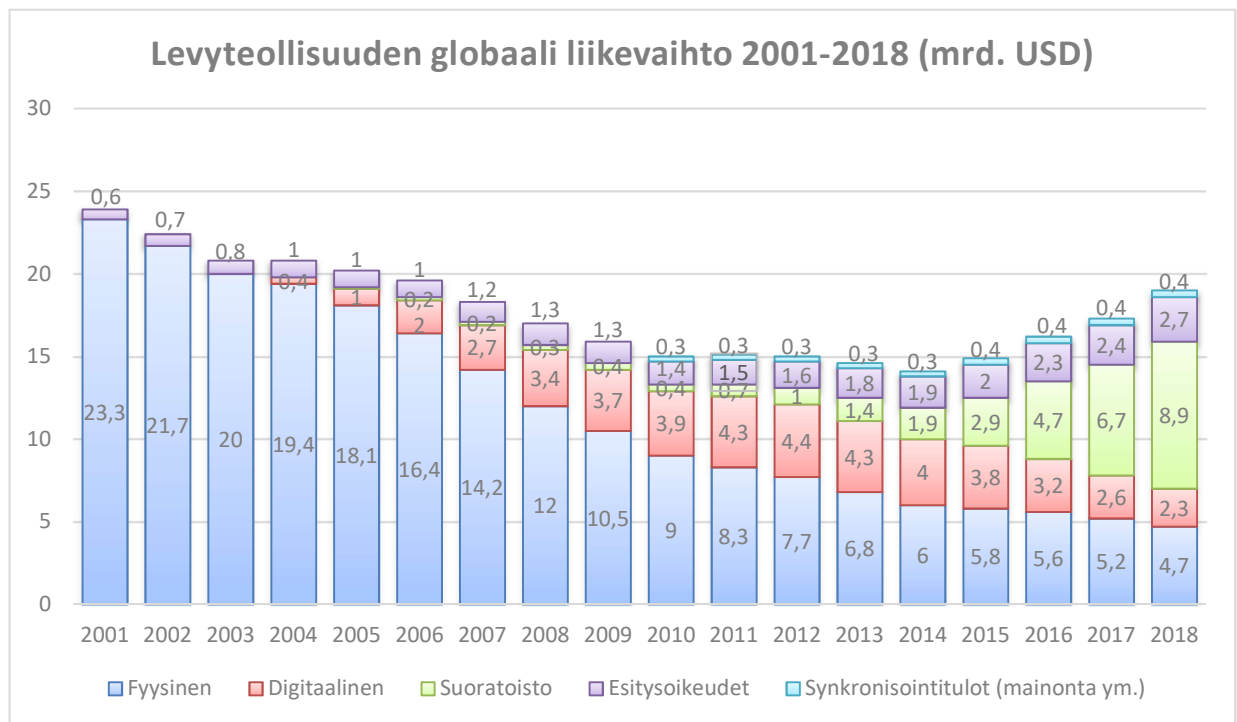
5.1 Muutokset levyteollisuuden kilpailuvoimissa

5.1.1 Levy-yhtiöiden keskinäinen kilpailu

Levy-yhtiöiden historia on vielä verrattain nuorta: nykyisen kaltaista liiketoimintaa on ollut vasta hieman yli 100 vuotta. Alaa on leimannut voimakas kilpailu levy-yhtiöiden ja levy-yhtiöiden kilpailevien formaattien kesken, mikä näkyy koko alan liiketoiminnassa ja strategioissa (Coleman 2004, 215–219). 2000-luvun aikana alan liikevaihdot ovat olleet merkittävässä laskussa, mikä on entisestään kiristänyt levy-yhtiöiden välistä kilpailua (Kuvio 5).

Globaalia levyteollisuutta hallitsevat kolme suurta: Universal Music Group, Sony Music Entertainment ja Warner Music Group. Näiden kolmen yhteenlaskettu markkinaosuus oli arvioiden mukaan vuonna 2016 globaalisti noin 70 % (Music Business Review 2017). Suomessa ala on vielä keskittyneempää, sillä kolme suurta hallitsivat vuonna 2016 noin 92 % koko markkinasta (IFPI Finland 2017). Alan keskittyminen muutaman saman kokoluokan yritykseen lisää entisestään alan kilpailun intensiteettiä, mikä osaltaan vähentää alan yritysten kannattavuutta (Porter 2008, 85).

Toisaalta yhtiöiden tuotteita voi pitää voimakkaasti differoituina: eri artisteilla on omat uskolliset fanikuntansa ja siten niiden tuotteille ei välttämättä löydy suoraa substituuttia, mikä parantaa levy-yhtiöiden edellytyksiä toimia markkinoilla ottaen huomioon tietenkin, että yhtiön katalogissa on riittävästi uskollisten fanikuntien artisteja. Levyteollisuutta määrittää myös leimallisesti tulojen keskittyminen: musiikkialan tulonjakamat ovat erityisen vinoutuneita eli toisin sanoen huippuartistit saavuttavat merkittävän osan alan tuloista. (Connolly & Krueger 2005, 3, 19.)



Kuvio 5 Levyteollisuuden globaali liikevaihto 2001-2018 (IFPI 2019)

Digitalisaatio on lisäksi muuttanut myös kilpailun luonnetta: suoratoistopalvelujen tarjotessa merkittävimmät kassavirrat, jotka perustuvat aina tietyn ajanjakson toistomäärään, on levy-yhtiöiden liiketoimintasykli muuttunut huomattavasti nopeammaksi. Suoratoistopalvelujen rojalTIMaksutavasta johtuen levy-yhtiöiden ja artistien on pysyttävä tasaisesti kuunneltavana ja relevantteina ympäri vuoden joka kuukausi, sillä tulot jaetaan aina tietyn aikakauden toistojen mukaan:

...kuukausittaiset kassavirrat ovat toisaalta paljon tasaisempia kuin ennen johtuen suoratoistopalveluista, mutta kassavirrat määräytyvät kuitenkin edelleen markkinaosuuksien ja suoratoistopalveluiden toistomäärien mukaan. [...] Nykyään kilpailu ei ole enää kuukausittaista, vaan viikoittaista tai jopa päivittäistä, sillä koko ajan pitää olla esillä ja toistettavana suoratoistopalveluissa. (H1 2018)

Digitaaliset jakelukanavat ovat myös muuttaneet alan luonnetta kokonaisuudessaan, sillä nyt levy-yhtiöiden markkinat ovat todellisesti globaalit. Uudet julkaisut suoratoistopalveluissa ovat heti globaaleja, eikä enää erillisiä jakelusopimuksia tarvita eri markkinoille. Toisaalta tämä on myös osaltaan kiristänyt kilpailua, sillä musiikkia on tarjolla globaalisti enemmän kuin koskaan ennen, mistä johtuen yksittäisen teoksen on vaikeampi nousta taloudellisesti relevantiksi kuin ennen.

Nythän tulee enemmän musiikkia ja uusia artisteja kuin koskaan, toisaalta on hyvä, että musiikkia voidaan tehdä matalammalla kynnyksellä, mutta [...] toisaalta on entistäkin vaikeampi lyödä isosti läpi [...] sekä nousta merkittäväksi ilmiöksi, sillä kulutus on pirstaloituneempaa.
(H1 2018)

Digitalisaation tuomista muutoksista huolimatta levy-yhtiöiden liiketoimintamallin keskeinen punainen lanka on kuitenkin edelleen sama kuin 100 vuotta sitten: levy-yhtiö löytää ja kehittää artisteja, kantaa taiteen liiketoiminnallistamisen riskiä sekä saattaa artisteja musiikin kuluttajien kuunneltavaksi. Erityisesti kehittäminen ja riskin kantaminen ovat keskeistä levy-yhtiöille: IFPI:n mukaan (2017, 35) alan liikevaihdosta käytetään uusien artistien löytämis- ja kehittämis- eli A&R-toimintaan noin 17 %, joka on suurempi suhteellinen osuus kuin mitä esimerkiksi tutkimustoimintaan keskittyvällä lääkealalla käytetään tutkimus- ja kehitystoimintaan. Tämä osoittaa osaltaan myös levy-yhtiöiden ydinliiketoiminnan merkityksen kilpailulle: se, joka löytää ja kehittää parhaat artistit, eli toisin sanoen musiikin, menestyy levy-yhtiöiden välisessä kilpailussa parhaiten.

Koko homman ydin on loppujen lopuksi muuttumaton: uusien artistien ja mielenkiintoisten tekijöiden löytäminen ja esiin tuominen on edelleen levy-yhtiön toiminnan ydin, vaikka [...] koko infrastruktuuri toiminnan ympärillä on täysin muuttunut.
(H1 2018)

5.1.2 Asiakkaiden neuvotteluvoima

Digitalisaatio on ennen kaikkea muuttanut musiikin jakelukanavia, levy-yhtiöiden merkittävimpiä asiakkaita ja siten myös asiakkaiden neuvotteluvoimaa. Musiikin loppukäyttäjät eivät niinkään ole muuttuneet, mutta yritysasiakkaat uusien jakelukanavien myötä ovat. Ennen levy-yhtiöt olivat riippuvaisia kivijalkakaupoista, logistiikkaratkaisusta ja levyjä myyvistä vähittäiskaupoista, kun nykyään taas digitaaliset jakelukanavat ja erityisesti suoratoistopalvelut ovat nousseet merkittävimiksi asiakkaiksi, joiden merkitys levy-yhtiöiden toiminnalle on suuri. Digitaalisen myynnin kasvaessa ja

ollessa jo nyt noin 50 % koko levyteollisuuden myynnistä (kuvio 3), on selvää, että digitaalisen liiketoiminnan ja sen mahdollistavien asiakkaiden merkitys tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa.

Merkittävin osuus digitaalisesta myynnistä tulee nykyään suoratoistopalveluista ja ennen kaikkea niiden kuukausimaksullisista palveluista. Esimerkiksi suoratoistopalveluiden markkinajohtajan Spotifyn, joka hallitsee noin 42 % suoratoistomarkkinoista, pörssiinlistautumisesitteessä (Spotify 2018, 65–66) esitellään alan potentiaalinen olevan osittain niin suuri johtuen juuri liiketoimintamallista, jossa palveluun tutustutaan mainosrahoitteisella versiolla, josta siirrytään kuukausimaksulliseen palveluun. Suoratoistopalveluiden markkinat ovat vielä voimakkaasti kasvuvaiheessa, erityisesti älypuhelinlaitteiden käyttöaste suoratoistopalveluissa on verrattain matala ja siten merkittävän kasvun kohteena lähitulevaisuudessa. Esimerkiksi Spotify (2018, 6) arvioi vain noin 12 % maksavista käyttäjistään käyttävän älypuhelinlaitteita, mikä indikoi suuria kasvun mahdollisuuksia tekniikan ja tietoliikenneyhteyksien parantuessa globaalisti. Lisäksi kehityksen myötä aukeaa myös uusia markkinoita ympäri maailman.

Spotify on tämänhetkinen markkinajohtaja hieman yli 70 miljoonalla maksavalla käyttäjällään, mutta se ei suinkaan ole ainut suoratoistopalvelu. Markkinoilla on myös isompien teknologiayhtiöiden suoratoistopalveluita kuten Apple Music, jolla on noin 38 miljoonaa maksavaa käyttäjää; Amazon Music Unlimited, jolla on noin 16 miljoonaa käyttäjää ja Google Play Music, jonka käyttäjämääriä Google ei julkaise (Reuters 2018). Teknologijättien kiinnostus suoratoistomarkkinoita kohtaan ilmentää myös suoratoistopalveluiden merkityksen kasvua. Mikäli kyseiset palvelut kasvavat vielä paljon suuremmaksi sekä suhteellisesti yhä merkittävämmäksi osaksi levy-yhtiöiden liikevaihtoa, niin kyseisten asiakkaiden neuvotteluvoima nousee yhä suuremmaksi. Tähän asti esimerkiksi Spotify on tehnyt aina tappiota, mikä osaltaan osoittaa neuvotteluvoiman olleen toisella puolella pöytää, sillä musiikin käyttöoikeuksiin liittyvät kustannukset ovat olleet niin suuret suhteessa kassavirtoihin. Esimerkiksi Digital Media Finlandin (2017, 4) tekemässä tutkimuksessa, jossa saatiin suoraan dataa Spotifylta, todettiin yhtiön maksavan noin 70% erilaisia rojal tikuluja liikevaihdosta, jonka jälkeen ei siis ole riittänyt kassavirtaa kattamaan yhtiön kuluja.

Yksi mahdollinen indikaattori suoratoistopalveluiden neuvotteluvoiman kasvusta löytyy Spotifyn listautumisesitteestä: yhtiön toiminnan laajentuessa ja kasvaessa on yhtiön musiikkioikeuksiin liittyvät kulut kasvaneet hitaammassa tahdissa kuin mitä liikevaihto on kasvanut (Taulukko 1). Lisäksi huomioitavaa on yrityksen aggressiivinen

laajentumisstrategia, joka perustuu laajoihin investointeihin sekä varmastikin tavoitteeseen kääntää toiminta kannattavaksi tulevaisuudessa palvelun merkittävyyden edelleen kasvaessa koko levyteollisuudelle.

Taulukko 1 Spotifyn talousluvut 2015–2017 (Spotify 2018, 72-73)

Liikevaihto (milj. EUR)

	Vuosi			Vuosimuutos			
	2015	2016	2017	2015 - 2016		2016 - 2017	
Premium	1744	2657	3674	913	52 %	1017	38 %
Freemium	196	295	416	99	51 %	121	41 %
Yhteensä	1940	2952	4090	1012	52 %	1138	39 %

Kustannukset (milj. EUR)

	Vuosi			Vuosimuutos			
	2015	2016	2017	2015 - 2016		2016 - 2017	
Premium	1487	2221	2868	734	49 %	647	29 %
Freemium	227	330	373	103	45 %	43	13 %
Yhteensä	1714	2551	3241	837	49 %	690	27 %

Spotify (2018, 74–75) investoi voimakkaasti niin tuotekehitykseen, johon vuonna 2017 kulutettiin 10 % liikevaihdosta, kuin myös markkinointiin, johon vuonna 2017 kulutettiin noin 14 % liikevaihdosta, minkä voi nähdä kertovan yhtiön laajentumistavoitteista kasvavilla markkinoilla. Osaltaan tämä panostuksen voi nähdä myös indikoivan yhtiön tulevaisuuden suunnitelmia, joissa varmasti on parantuneen markkina-aseman ja sitä kautta kasvavan neuvotteluvoiman myötä tarkoitus neuvotella yhä parempia sopimuksia materiaalien omistajien kanssa. Isompien yhtiöiden, kuten Applen ja Amazonin musiikin suoratoistopalveluista ei ole vastaavaa tarkkaa tietoa saatavissa, mutta myös niiden voisi olettaa olevan aggressiivisia toimijoita voimakkaasti kasvavilla markkinoilla. Tämän vuoksi suoratoistopalveluiden neuvotteluvoiman kehityksen vaikutus levy-yhtiöiden toimintaan seuraavan 5 vuoden aikana tulee olemaan mielenkiintoista seurattavaa.

Ainakin toistaiseksi levy-yhtiöillä ja suoratoistopalveluilla on ollut hyvä ja vahva molemminpuolinen tasapaino, [...] sillä suoratoistopalvelut tarvitsevat toimiakseen levy-yhtiöiden suuria katalogeja. [...] Toisaalta suoratoistopalveluiden merkitys levy-yhtiöille on valtava. [...] suhde on kaiken kaikkiaan terveellä pohjalla. (H1 2018)

Toisaalta Spotify ei erittele kulujaan tarkemmin, vaan toteaa niiden koostuvan pääosin rojaltili- sekä jakeluun liittyvistä kuluista (Spotify 2018, 68, F-10). Tehokkaampi kulurakenne voi siis olla vain seurausta suuruuden ekonomiasta (engl. *economies of scale*), jossa suurempi volyymi mahdollistaa tehokkaamman tuotannon. Toisaalta digitaalisen jakelun kulut lienevät melko samat riippumatta kuluttajien määrästä, mikä taas puhuu suoratoistopalveluiden kannalta parempien sopimusten puolesta. Lisäksi Spotify sanoo tehneensä vuonna 2017 uudet lisensiointisopimukset merkittävimpien levy-yhtiöiden kanssa, mikä osaltaan on jo parantanut yhtiön marginaaleja (Spotify 2018, 68). Toisaalta Spotify ilmoittaa (Spotify 2018, 20) levy-yhtiön kanssa tekemissään sopimuksissa kiinteiden, liikevaihdosta riippumattomien rojaltili kulujensa olleen vuonna 2017 noin 1,7 miljardia euroa, mikä osaltaan osoittaa levy-yhtiöiden suurta neuvotteluvoimaa tuottamastaan materiaalista.

Suoratoistopalveluiden ja levy-yhtiöiden suhde on hyvin läheinen ja kyseisen suhteen merkitys kummallekin osapuolelle tulee vain kasvamaan. Kyseistä suhdetta voisi kutsua jopa symbioottiseksi, sillä suoratoistopalvelut ovat täysin riippuvaisia levy-yhtiöiden tuottamasta musiikista, kun taas levy-yhtiöiden merkittävin jakelukanava on suoratoistopalvelut. Esimerkiksi Spotifyn palvelussaan olevasta materiaalista 87 % on kolmen suurimman levy-yhtiön sekä pieniä levy-yhtiöitä edustavan Merlin-yhtiön omistuksessa, mikä osoittaa selvästi suoratoistopalveluiden riippuvuuden merkittävimmistä sisällöntuottajista (Spotify 2018, 17-18). Toisaalta esimerkiksi Warner Music Group (2017, 18) myöntää tilinpäätöksessään olevansa riippuvainen suoratoistopalveluista jakelukanavinaan, mikä saattaa myös aiheuttaa liiketoiminnallisia riskejä tulevaisuudessa.

Lisäksi levy-yhtiöiden ja suoratoistopalveluiden väliset sopimukset ovat usein monimutkaisia sekä myös verrattain lyhyitä. Esimerkiksi Warnerin (2017, 8) sopimukset suoratoistopalveluiden kanssa ovat pituudeltaan 1–3 vuotta, mikä mahdollistaa nopeinkin muutokset tulevaisuudessa. Toistaiseksi kuitenkin levy-yhtiöiden ja suoratoistopalveluiden yhteiselo on sujunut sopuisissa merkeissä, sillä kumpikin osapuoli on selkeästi hyötynyt nykyisenkaltaisesta järjestelystä, mutta tulevaisuudessa suoratoistopalveluiden neuvotteluvoiman kasvu voi muuttaa keskinäisten sopimusten voimasuhteita, vaikkakin niiden kiinteä riippuvuus levy-yhtiöiden tuottamasta materiaalista vähentää merkittävästi niiden neuvotteluvoimaa.

He (suoratoistopalvelut) varmasti tietävät siellä päässä tämän (levy-yhtiöiden elintärkeän aseman liiketoiminnalle) ja myöskin levy-yhtiöt tunnistavat suoratoistopalveluiden valtavan merkityksen. [...] Maailma ja markkinat muuttuvat niin nopealla

vauhdilla, että pidempien sopimusten tekeminen ei ole järkevää. Mitä maailma on kolmen vuoden päästä?
(H1 2018)

Yksi mielenkiintoinen mahdollisesti suoratoistopalveluiden neuvotteluvoimaa lisäävä seikka on kasvava analytiikan ja tekoälyn käyttö, joka jo osaltaan on muuttanut musiikin kulutustottumuksia. Esimerkiksi Spotify listaa suurimmaksi markkinavaltikseen kuluttajistaan keräämän datan hyödyntämisen musiikin suosittelemisessä sekä kuluttajan valintojen ohjaamisessa (Spotify 2018, 3–4, 99–102). Tätä seikkaa vasten suoratoistopalveluiden neuvotteluvoima voi entisestään kasvaa, mikäli niiden rooli musiikin kuluttamisen ohjaamisessa kasvaa edelleen.

5.1.3 Substituuttien uhka

Levyteollisuuden 2000-luvun alamäki alkoi juuri laittomien substituuttien tultua markkinoille: perinteiset formaatit eivät onnistuneet vastaamaan digitaalisen jakelun substituuttiin, joka oli nopeasti jaeltavissa ja ilmainen – joskin myös laiton. Levyteollisuuden liikevaihdon pienenemistä ei voi kuitenkaan laittaa pelkästään laittomien mp3-tiedostojen syyksi, vaan syyt ilmiön taustalla ovat monimutkaisia. Yksi syy voi olla muut substituutit, joita vuosituhanen vaihteessa alkoi olla paljon markkinoilla.

2000-luvun mediakenttä on ennen kaikkea pirstoutuneempaa kuin ennen ja ihmisten vapaa-ajasta taistelee lukuisia erilaisia ilmiöitä (Smith & Hendricks 2010, 9, 15–16). Toisin sanoen musiikki itsessään on saanut uusia kilpailijoita, jotka myös ovat tietyllä tapaa substituutteja levytetylle musiikille. Esimerkiksi tietokonepelit ja pelaaminen ovat nousseet 2000-luvun aikana merkittäväksi liiketoiminnaksi, jonka kokonaisliikevaihto vuonna 2017 oli jo yli 100 miljardia dollaria (Newzoo 2018). Lisäksi myös internetin videopalvelut, kuten YouTube, ovat nousseet viimeisen 10 vuoden aikana tekniikan ja tietoyhteyksien kehittyessä yhä merkittävämmäksi mediaksi ja vapaa-ajan viettotavaksi, joka voi osittain myös korvata musiikin kulutusta. Toisaalta on huomioitava myös kyseisten videopalveluiden suuri merkitys musiikin kulutuksen alustana. (Liikkanen & Åman 2016, 355–356.)

Toisaalta musiikilla on ollut oma erityinen asemansa jo vuosituhanien ajan eri sivilisaatioissa ja vaikea olisikin uskoa, että musiikille itselleen löytyisi substituutti täysin yksi yhteen. Myöskään levy-yhtiöiden ydinosaamiselle ja riskinkantokyvyille on vaikea keksiä suoraa substituuttia, joskin teknologinen kehitys ja kehittyvä automatisaatio mahdollistavat nopeatkin muutokset, jotka voivat muuttaa liiketoimintaympäristöä.

Substituuteille onkin ominaista, että niitä on vaikea nähdä sekä helppo ylenkatsoa, sillä ne voivat kohdistua tuotteeseen täysin eri alalta (Porter 2008, 84), minkä vuoksi ne voivat tulla likimain yllätyksenä.

Uusista digitaalisista palveluista ja laillisesta digitaalisesta jakelusta huolimatta piratismi ja laittomat kopiot ovat edelleen substituutti, joka vaikuttaa negatiivisesti levy-yhtiöiden liiketoimintaan, vaikkakin niiden merkitys on vähenemään päin. Esimerkiksi laitton lataaminen laillisista lähteistä on nykyisin ongelma, johon levyteollisuus etsii vastauksia. Toisaalta tilanne on parantunut huomattavasti 2000-luvun alusta, mikä on levy-yhtiöiden liiketoiminnan kannalta erittäin merkittävä asia. (IFPI 2017, 37.)

5.1.4 Uusien kilpailijoiden uhka

Levyteollisuus on hyvin keskittynyttä ja markkinat ovat verrattain saturoituneet, vaikkakin suoratoistopalveluiden kasvu tarjoaa koko alalle myös kasvun aineksia. Lisäksi alalle tuleminen esteet ovat melko korkeat johtuen esimerkiksi suurten levy-yhtiöiden kyvystä kantaa alan suuret riskit sekä kyseisten levy-yhtiöiden vakiintuneista suhteista alan tärkeimpien toimijoiden ja portinvartijoiden kanssa. Näistä syistä johtuen perinteisellä mallilla toimivien uusien kilpailijoiden uhka ei ole kovin korkea, mutta uusia näkökulmia hyödyntävät uudet alalle tulijat voivat olla potentiaalinen uhka.

Uudet kilpailijat voivat tulla asiakkaiden parista, kuten elokuvien ja tv-sarjojen puolella Netflixin esimerkki näyttää: Netflix on viime vuosina materiaalin ostamisen sijaan panostanut enemmän omaan tuotantoon, mikä on parantanut yhtiön kannattavuutta sekä nostanut sen markkinoilla entistä suurempaan asemaan (Netflix 2018, 3, 19–20). Tämä muutos sisällöntuottajaksi on myös nostanut sen varteenotettavaksi tekijäksi perinteisten tuotantoyhtiöiden rinnalle, mistä kielivät kasvaneet katsojamäärät sekä Netflixin itse tuottamien sarjojen arvostus esimerkiksi alan suurimpien palkintojen, kuten Golden Globe -palkintojen, muodossa.

Mikäli musiikin suoratoistopalvelut ryhtyvät Netflixin innoittamana tuottamaan omaa sisältöään, voivat kyseiset yhtiöt nousta perinteisten levy-yhtiöiden kilpailijoiksi. Tämä askel nähdään potentiaalisena mahdollisuutena parantaa kannattavuutta (ks. esim. Bloomberg 2018; Forbes 2018), joka esimerkiksi Spotifyn olisi otettava, jotta siitä voisi tulla kannattava. Toisaalta suoratoistopalveluiden kiinteä riippuvuussuhde suuriin sisällöntuottajiinsa, eli levy-yhtiöihin, rajoittanee suoratoistopalveluiden halua

lähteä haastamaan niitä sisällön sulkemisen pelossa. Tosiasiassa levy-yhtiöiden sulkiessa omistamansa sisällöt suoratoistopalveluista olisi niiden toiminta vakavan kriisin edessä:

Lienee yleisesti selvää, että Spotifyn tai minkä tahansa streaming-palvelun toiminta muuttuu haastavaksi, jos yksikin suuri levy-yhtiö päättäisi irrottautua palvelusta. [...] Jos sieltä lähtee kolmasosa koko katalogista, niin se ei enää toimi se ajatus siinä. (H1 2018)

Yksi uusi mahdollinen kilpailija voisi olla myös lohkoketjuteknologian mahdollistamat sovellutukset, joilla pyrittäisiin vähentämään musiikin arvoketjun välikäsiä mahdollistamalla maksut suoraan kuluttajien ja musiikin eri toimijoiden kesken.

Yksi lohkoketjuteknologian mahdollisuuksien tutkija on kotimainen Teosto, joka pyrkii luomaan järjestelmän, jolla esittämiskorvaukset voitaisiin suoraan siirtää tekijänoikeusjärjestöjen välillä (Teosto 2017). Kyseinen pilottihanke kenties voi osaltaan näyttää, mikäli lohkoketjuteknologiassa ja älykkäissä sopimuksissa olisi enemmänkin aineita arvoketjujen uudistamiseen. Älykkäät sopimukset ovat koodiin perustuvia sopimuksia, jotka tulevat käytäntöön sopimusehtojen täytyessä (ETLA 2016, 3–4). Älykkäiden sopimusten avulla voidaan esimerkiksi siirtää maksuja kaikille musiikin tekijöille ja tekijänoikeusomistajille samanaikaisesti etukäteen määritellyssä suhteessa. Lohkoketjuteknologia on vielä kaupallisessa toteutuksessaan alkuvaiheissa, mutta tulevaisuudessa se voi tuoda myös musiikkiteollisuuteen uusia, mielenkiintoisia sovellutuksia. Toki jo nyt on ruvettu kehittämään lohkoketjuteknologiaan perustuvia musiikin sovellutuksia, kuten esimerkiksi Musicoin (2018), mutta aidosti merkittävien sovellutuksien kehittäminen vienee vielä pidemmän aikaa.

5.1.5 Toimittajien neuvotteluvoima

Levyteollisuuden merkittävimpien toimittajien eli artistien toimintaympäristö ei ole muuttunut yhtä radikaalisti kuin levy-yhtiöiden toimintaympäristö digitalisaation seurauksena, vaikka myös artistien toiminnan kustannustehokkuus on parantunut menneisiin vuosikymmeniin verrattuna (Music Finland 2016, 30). Toki toimintamallit ja esimerkiksi levytystavat ovat muuttuneet selvästi, mutta liiketaloudellisesta näkökulmasta artisti, säveltäjä tai tuottaja tekee edelleen musiikkia, jonka levy-yhtiö tuottaa, jakelee ja markkinoi (Warner 2017, 2–4). Tässä mielessä artistien neuvotteluvoima ei ole radikaalisti kasvanut tai vähentynyt, mutta tietyt jakelukanaviin liittyvät toimittajat ovat jopa kokonaan hävinneet. Fyysisten materiaalien käytön ja logistiikan

vähenneminen on paikoin jopa poistanut tiettyjä arvoketjujen lenkkejä, jotka ennen olivat merkittäviä kustannuseriä. Tämä on johtanut jossain määrin parempiin marginaaleihin levy-yhtiöiden toiminnassa:

Paremmat marginaalit liittyvät juuri materiaalien käytön ja logistiikan vähenemiseen, lisäksi [...] globaali digitaalinen jakelu on parantanut marginaaleja esimerkiksi kevyempien myyntiorganisaatioiden ja yksinkertaisempien vientisopimusten vuoksi. [...] Musiikki liikkuu kaikkialle nopeammin, halvemmin ja ympäristöystävällisemmin.

(H1 2018)

Jakelukanavien muutos on muuttanut alan kilpailua, mikä näkyy myös artistien toiminnassa. Jatkuva kilpailu toistomääristä on muun muassa pakottanut artistit miettimään toimintatapojaan: esimerkiksi 2000-luvun alun mallista, jossa singlejulkaisuilla markkinoitiin albumeja, joita julkaistiin harvoin ja joiden myynti oli taloudellisesti merkittävin tulonlähde, on siirrytty enemmän tasaisin väliajoin julkaistaviin yksittäisiin kappaleisiin, joilla pyritään pitämään artisti relevanttina sekä toistettavana ja joilla haetaan myös synergiaetuja suhteessa artistin vanhaan katalogiin.

Uudessa maailmassa synergiaedut ovat entisestään korostuneet: artistin uudet singlet lisäävät myös artistin koko katalogin toistomääriä, [...] tärkeätä ei ole pelkästään uuden julkaisun tuomat eurot, vaan se, miten uusi julkaisu aktivoi kokonaisuudessaan artistin toistomääriä.

(H1 2018)

Siirtyminen toiminnan lyhyempään sykliin ja erityisesti synergiaetujen kasvava merkitys tuskin lienee ainakaan vähentänyt levy-yhtiöiden merkitystä artisteille, mikä tältä osin indikoisi heikentynyttä toimittajien neuvotteluvoimaa. Lisäksi suoratoistopalveluiden tehdessä markkinat aidosti globaaleiksi ja musiikin tarjonnan kuluttajalle ollessa kokonaisvaltaisempaa kuin koskaan, on yksittäinen artisti alan toimijana pienempi kuin koskaan. Digitalisaatio on luonut uusia jakelukanavia, mutta samalla tehnyt artistien taloudellisesta läpimurrosta kenties vielä hankalampaa kuin aikaisemmin:

Uusia biisejä ja artisteja on yhä enemmän ja enemmän, [...] kilpailu on kovempaa ja kulutus pirstaloituneempaa, minkä lisäksi sitoutuminen artistin tarinaan on vähäisempää kuin ennen. [...] Jossain määrin kilpailu on yhä kovempaa.

(H1 2018)

Digitalisaatio on myös vaikuttanut alan portinvartijoihin. Musiikkiteollisuudessa ovat perinteisesti olleet keskeisessä asemassa erilaiset portinvartijat eli tahot, jotka vievät artisteja eteenpäin omien motiiviansa mukaan ja joiden vaikutus artistien läpimurtoon on kiistaton (Caves 2000, 21). Tällaisia portinvartijoita ovat olleet perinteisesti esi-

merkiksi levy-yhtiöiden A&R -osasto sekä radioiden soittolistojen laatijat. Mediakentän pirstaloituessa 2000-luvulla on tullut suuri joukko uusia merkittäviä medioita ja siten portinvartijoita; toisin sanoen myös portinvartijoiden joukko on pirstaloitunut sekä heterogenisoitunut (Smith & Hendricks 2010, 14–15). Isot levy-yhtiöt verkostoineen ja laajoine promootiobudjetteineen ovat siten hyviä alustoja eri tahoihin vaikuttamiseen, mikä parantaa niiden houkuttelevuutta artistin silmissä ja siten niiden neuvotteluvoimaa suhteessa artisteihin. Yksi esimerkki uusista portinvartijoista on suoratoistopalveluiden soittolistojen kokoajat, sillä kyseisillä soittolistoilla on paljon valtaa suhteessa kuuntelijoiden kulutustottumuksiin, koska niitä kuunnellaan suhteellisen paljon (Liikkanen & Åman 2016, 363).

Totta kai esimerkiksi Spotifyn musiikkipäälliköllä Suomessa on paljon valtaa, mutta [...] lopulta kuluttajat kuitenkin itse päättävät, mitä haluavat kuunnella. [...] Sama pätee myös radioihin: esimerkiksi Nelosen musiikkipäällikkö käyttää valtavaa valtaa, mitä radiossa soitetaan, mutta kuluttaja kuitenkin itse aina päättää, mitä radiokanavaa kuuntelee.

(H1 2018)

Digitalisaation tuomista muutoksista huolimatta levy-yhtiön ja artistin suhde on pysynyt alan merkittävimpänä suhteena, johon ainakin levy-yhtiön puolelta panostetaan voimakkaasti ja pitkäkestoisesti. Loppujen lopuksi levy-yhtiötkään eivät ole mitään ilman valovoimaisia artisteja, sisällöntuottajiaan, aivan samoin kuin suoratoistopalvelut eivät ole mitään ilman sisällöntuottajiaan eli levy-yhtiöitä. Digitalisaatiosta huolimatta menestystarinat vaativat edelleen kovaa työtä sekä pitkäkestoista kehitystä ja yhteistyötä levy-yhtiöiden ja artistien välillä, mikä indikoi artistien neuvotteluvoiman pysyvän yhä merkittävänä.

Meidän alalla sitoutuminen on poikkeuksellisen suurta: jos suhde levy-yhtiön ja artistin välillä on kunnossa, niin [...] sitä harvemmin lähdetään helposti muuttamaan. [...] Suhteet ovat pitkiä ja [...] keskinäinen vahva luottamus on keskeisintä.

(H1 2018)

Uudet jakelukanavat ovat myös helpottaneet artistien toimimista suoraan kuluttajien kanssa, sillä uudet dynaamiset jakelukanavat mahdollistavat ainakin periaatteessa raskaiden rakenteiden ja levy-yhtiöiden sivuuttamisen. Artisteilla on huomattavasti enemmän vaihtoehtoja kuin ennen saada musiikkiansa yleisölle kuuluviin, mikä on luonut artisteille uusia mahdollisuuksia. Tiettyssä määrin artistit pystyvät nykyään itse tekemään valintoja musiikin tuottamisessa ja jakelussa, joiden avulla ne pystyvät korvaamaan levy-yhtiöiden ammattitaitoa (Wikström 2009, 118–119). Tältä osin voi nähdä tiettyä arvoketjun eteenpäin suuntautuvaa integraatiota, joka voi lisätä toimittajien neuvotteluvoimaa.

Vähenevä levymyynti on pakottanut artisteja etsimään tuloja muualta, minkä vuoksi levytysten merkitys on pienenevässä, mikä saattaa vaikuttaa levy-yhtiöiden asemaan tulevaisuudessa. Toisaalta levy-yhtiöiden ydinosaaminen on vaikeasti korvattavissa, etenkin uraansa aloittelevan artistin kannalta, minkä lisäksi levy-yhtiöiden verkostot, synergiaedut sekä taidot solmia esimerkiksi uusia liiketoimintamalleja hyödyntäviä sopimuksia ovat kullanarvoisia. Vahvat kumppanit ovat tärkeitä uusille liiketoimintaluille lähdeittäessä, mikä hyödyttäne levy-yhtiöiden liiketoimintaa.

Koska äänitteiden myynnistä saatavat tulot pienenevät, on yksinkertaisesti pakko keksiä uusia keinoja saada tuloja musiikin myynnistä. Tässä uudet palvelualustat ja uudet liiketoimintamallit ovat avainasemassa. (suomalainen artisti (Music Finland 2016, 25))

5.2 Levy-yhtiöiden SWOT-analyysi

Tässä osassa kootaan yhteen levy-yhtiöiden sisäiset ja ulkoiset vaikutustekijät suhteessa liiketoimintaympäristöön. Kokonaisuudessaan levy-yhtiöiden asemassa ja positiivinnissa on tapahtunut paljon muutoksia, mutta myös moni asia on pysynyt samankaltaisena viimeisten 20 vuoden radikaaleista muutoksista huolimatta. Alalla on edelleen omat selkeät vahvuutensa, mutta digitalisaatio on paljastanut uusia heikkouksia ja uhkia, vaikkakin myös paljon uusia vahvuuksia ja mahdollisuuksia.

Tiivistäen voisi todeta levy-yhtiöiden liiketoiminnan periaatteiden pysyneen samana, mutta liiketoimintaympäristön muuttuneen totaalisesti. Siten alan vahvuuksien sekä heikkouksien voi hyvällä syyllä arvioida pysyneen melko samanlaisina, mutta ulkoiset mahdollisuudet ja uhat ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Merkillepantavaa on tapahtuneiden muutosten nopeus sekä kokonaisvaltaisuus, mikä asettaa omat haasteensa alalle sekä sen analyysille, joka on eritelty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 2 Levy-yhtiöiden SWOT-analyysi

<p><u>Vahvuudet (S)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• ”Musiikki on pysyvää”• Vuosikymmenien aikana kerääntynyt tietotaito• Vahvat verkostot alan eri toimijoihin ja tahoihin• Kyky ja halu kantaa tarvittavat riskit uusia talenteja etsiessä ja kehittäessä	<p><u>Heikkoudet (W)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Riippuvuus artisteista, varsinkin alan isoimmista nimistä• Riippuvuus palveluntarjoajista• Kiristynyt kilpailu liittyen alan pienentyneeseen liikevaihtoon• Tulojen varianssi: yksittäisen artistin merkitys voi olla erittäin suuri
<p><u>Mahdollisuudet (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Digitalisaation mahdollistama kasvu ja uudet liiketoimintamallit• Kollektiiviset tarinat ja ilmiöt• Musiikkia kulutetaan enemmän kuin koskaan ja sitä on saatavilla helpommin kuin koskaan	<p><u>Uhat (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Arvoketjun integraatio eteen- ja taaksepäin• Uudet jakelumallit ja toimintamallit (esim. blockchain)• Laittomat substituuutit

5.2.1 Vahvuudet

Levy-yhtiöiden vahvuuksia ovat niiden kerääntynyt kokemus ja tietotaito, toimiminen vuosituhansien historian omaavan kulttuurin parissa sekä vahvat verkostot. Liikeympäristön muutoksista huolimatta levy-yhtiöillä on edelleen omat selkeät vahvuutensa, joihin niiden liiketoiminta on perustunut jo vuosikymmeniä. Vahva substanssiosaaminen musiikin parissa sekä laajojen katalogien mahdollistama riskinotto uusien artistien etsimisessä ja kehittämisessä on levy-yhtiöiden ehdoton vahvuus, johon uudet alalle tulijat eivät ilman pitkää oppimisaikaa ja kustannuksia kykene. Tähän liittyvät myös levy-yhtiöiden vahvat verkostot muun muassa radioiden, promoottorien ja muiden

portinvartijoiden kanssa, mikä on ehdoton vahvuus alalla, jossa luottamus ja suhteet ovat erittäin tärkeitä taloudellisen onnistumisen ja menestymisen kannalta.

Loppujen lopuksi isot läpilyönnit ovat se taitolaji, joka on isojen levy-yhtiöiden ydinosasta ja jota esimerkiksi artistin itsenäinen julkaisu jollain digitaalisella alustalla ei yhtä todennäköisesti pysty tarjoamaan.
(H1 2018)

Myös musiikin asema tärkeänä sosiaalisena liimana läpi ihmiskunnan historian puhuu levy-yhtiöiden puolesta. Musiikin asema kulttuurina, viihteenä ja identiteettien rakennuspalana varmistaa sen kulutuksen nyt ja tulevaisuudessa, vaikka sen jakelu muuttuisikin. Tämä ei tietenkään varmista kannattavaa liiketoimintaa, mutta antaa hyvät lähtökohdat toimia äänitetyn musiikin parissa.

5.2.2 Heikkoudet

Levy-yhtiöiden heikkouksia ovat niiden riippuvuus toimittajistaan eli artisteista sekä nykyisin myös kasvava riippuvuus keskeisistä yritysasiakkaistaan eli suoratoistopalveluista. Artistit ovat levy-yhtiöiden toiminnan keskiössä, sillä ne luovat myytävän tuotteen. Ottaen huomioon artistien tuomien tulojen jakauman vinokkuuden (Connolly & Krueger 2005, 3, 19), erityisesti suurten artistien merkitys levy-yhtiön liiketoiminnan kannattavuudelle on valtava. Näiden artistien merkitys ja siten neuvotteluvoima on suuri, mikä on tietyllä tapaa levy-yhtiöiden heikkous. Digitalisaation tuomien muutosten myötä myös digitaalisten palveluntarjoajien sekä erityisesti suoratoistopalveluiden merkitys on kasvanut huomattavasti: näiden palveluiden merkitys levy-yhtiöiden liiketoiminnalle on yhä suurempi ja suurempi, mikä vaikuttaa levy-yhtiöiden asemaan heikentävästi.

Lisäksi levyteollisuuden myynnin pitkäaikainen laskeminen on kiristänyt kilpailua ja huonontanut kannattavuutta, mikä on heikentänyt alaa ja sen yhteiskunnallista merkittävyyttä ja neuvotteluvoimaa. Levy-yhtiöiden asema ei ole enää niin hallitseva kuin vaikka vielä 90-luvulla. Toki tämä muutos on osa laajempaa mediakentän pirstaloitumista ja yhtenäiskulttuurin katoamista, mutta musiikkiteollisuudessa vallitsee uudet tuulet, sillä kuluttajilla on yhä enemmän valinnanvaraa vapaa-ajallaan (Bellamy & Gross, 123–124), mikä ei voi olla näkymättä myöskään levy-yhtiöiden toiminnassa. Myös levy-yhtiöiden yksittäisten suurten artistien suuri merkitys kannattavuuteen lisää alaan liittyvää riskiä, sillä se kasvattaa tulovirtojen varianssia: yksittäisen levytyssopimuksen merkityksen ollessa suuri, on yksittäisen sopimuksen menetys merkittävä tuloja heikentävä tekijä. Toisaalta suoratoistopalvelujen merkityksen kasvu on tasannut

kassavirtoja, sillä niistä tulevien tulojen kuukausittaiset vaihtelut ovat pienempiä verrattuna perinteisiin jakelumalleihin.

5.2.3 Mahdollisuudet

Levy-yhtiöiden liiketoimintaan liittyy myös monia mahdollisuuksia. Ennen kaikkea digitalisaation ja suoratoistopalveluiden mahdollistama liikevaihdon kasvu pitkän laskun jälkeen luo mahdollisuuksia kasvattaa liiketoimintaa sekä jalostaa sitä yhä kannattavampaan ja kestävämpään suuntaan. Levy-yhtiöiden 2000-luvun liikevaihdon haasteista huolimatta musiikin kulutus ja merkitys eivät ole olleet kriisissä, pikemminkin päinvastoin: nykyään musiikkia kulutetaan enemmän kuin koskaan, minkä lisäksi sitä on saatavilla enemmän kuin koskaan (Shuker 2014, 24). Tämä kehitys asettaa levy-yhtiöille huimia mahdollisuuksia, sillä se mahdollistaa kasvun tulevaisuudessa, mikäli musiikki saadaan tuotteistettua hyvin ja ihmiset maksamaan kuluttamastaan musiikista.

Lisäksi levy-yhtiöiden mahdollisuuksiin kuuluvat myös niiden tuottamat kollektiiviset tarinat ja ilmiöt, joita se on onnistunut tuottamaan läpi historiansa. Vaikka 1900-luvun yhtenäiskulttuuri on 2000-luvulla hajoamassa, on musiikilla edelleen kyky yhdistää ja identifioida. Suuret tarinat, persoonat ja ilmiöt ovat mahdollistaneet osaltaan levy-yhtiöiden kannattavan liiketoiminnan, eikä näille ilmiöille näy loppua, vaan pikemminkin päinvastoin: Suomessa on noussut uusia artisteja ja ilmiöitä jopa korkeammalle kuin koskaan aikaisemmin. Esimerkiksi Cheek loppuunmyydylle Helsingin olympiastadionilla on vahva osoitus myös paikallisten artistien kyvyistä – sekä vahvasti myös levy-yhtiöiden ja ohjelmatoimistojen kyvyistä nostaa – nousta kansalliseksi ilmiöksi, vaikka mediakenttä on tähän huomattavasti haastavampi nyt kuin vaikka 20–30 vuotta aikaisemmin. Musiikin suuret tarinat ja artistien voimakkaat brändit ovat huomattavia mahdollisuuksia levy-yhtiöille, sillä niiden avulla musiikki voi nousta parhaimmillaan elämää suuremmaksi tarinaksi ja ilmiöksi, mikä luonnollisesti on myös taloudellisesti hyvin kannattavaa.

5.2.4 Uhat

Digitalisaatio on myös luonut uusia uhkia levy-yhtiöiden liiketoiminnalle muuttamalla levyteollisuuden kenttää niin voimakkaasti. Ensinnäkin vuosituhanen vaihteessa

nousseet laittomat substituuutit ovat edelleenkin merkittävä uhka levy-yhtiöiden liiketoiminnalle, vaikkakin uudet lailliset palvelut ovatkin onnistuneet monin paikoin nousemaan tarjoamana laittomien vaihtoehtojen yläpuolelle. Esimerkiksi laillisista lähteistä musiikin laitton lataaminen on noussut viime aikojen merkittävämmäksi piratismiin muodoksi (IFPI 2017, 37). Tämän perusteella voi todeta, että piratismi on ollut ja tulee pysymään merkittävänä uhkana levy-yhtiöiden liiketoiminnalla.

Tulevaisuuden uudet jakelumallit voivat myös nousta haastamaan nykyisiä käytäntöjä, mikä voi olla uhka levy-yhtiöiden toiminnalle. Esimerkiksi lohkoketjuteknologiaan perustuvat sovellukset voivat pidemmällä aikavälillä haastaa nykyisiä toimintamalleja, vaikka tällä hetkellä niiden merkitys on marginaalinen. Kuitenkin levyteollisuuden historia osoittaa, että teknologiset muutokset voivat muuttaa alaa hyvinkin nopeasti. Mikäli kyseisiin muutoksiin ei osata reagoida riittävän nopeasti, voi kyseessä olla tällöin uhka, joka voi merkittävästi heikentää liiketoiminnan mahdollisuuksia.

Lisäksi digitalisaatio on myös muuttanut levyteollisuuden toimijoiden voimasuhteita, sillä muuttuneet jakelukäytännöt ovat myös muuttaneet itse alaa. Levy-yhtiöiden kannalta yksi uhka on levytetyn musiikin arvoketjun integroituminen niin eteen- kuin taaksepäin. Teknologisen kehityksen seurauksena mahdollisena uhkana on artistien yhä voimakkaampi integroituminen eteenpäin levy-yhtiöiden tehtäviin, minkä lisäksi suoratoistopalveluiden integroituminen taaksepäin levy-yhtiöiden tehtäviin voi myös olla mahdollista, vaikkakin epätodennäköistä. Esimerkiksi artistien mahdollisuus itse äänittää, promotoida ja jaella musiikkiaan voi olla potentiaalinen uhka levy-yhtiöille, kuten myös suoratoistopalveluiden mahdollisuus itse tuottaa sisältöä omiin palveluihin voi olla uhka levy-yhtiöiden kannattavalle toiminnalle.

5.3 Strategioiden ja ohjausjärjestelmien muutos

Digitalisaation aiheuttamat muutokset levyteollisuuden toiminnassa ovat luonnollisesti vaikuttaneet myös levy-yhtiöiden toimintamalleihin ja strategioihin, vaikka niiden ydinosaaminen ja -liiketoiminta eivät olekaan radikaalisti muuttuneet. Tässä alaluvussa käsitellään Robert Simonsin Levers of control -viitekehyksen avulla digitalisaation aiheuttamia muutoksia levy-yhtiöiden strategiassa, strategisessa ohjaamisessa ja ohjaamisjärjestelmissä. Asiaa tarkastellaan erityisesti strategian eri aspektien ja funktioiden näkökulmasta, minkä lisäksi strategioiden ja ohjausjärjestelmien taustoja myös avataan.

5.3.1 Strategia perspektiivinä

Strategia on ennen kaikkea toiminnan suuntaa antava punainen lanka, joka perustuu yrityksen ydinarvoihin. Digitalisaation tuomat muutokset eivät niinkään ole muuttaneet levy-yhtiöiden ydinarvoja tai toiminnan ydintä, vaan ne ovat enemmänkin muuttaneet infrastruktuuria liiketoiminnan ympärillä. Tässä mielessä strategian asema perspektiivinä levy-yhtiöissä tuskin on radikaalisti muuttunut, vaikkakin suuntautuminen voi olla hieman eri tavalla orientoitunut esimerkiksi uusien jakelukanavien vuoksi. Levy-yhtiöiden toiminnan punainen lanka on edelleen uusien talenttien löytäminen, kehittäminen ja esiintuominen, kuten esimerkiksi tutkimukseen liittyvässä teemahaastattelussa useaan otteeseen todettiin.

Tämän strategiaosan ohjausjärjestelmiä on erilaiset uskomusjärjestelmät, joilla pyritään varmistamaan koko yhteisön suuntautuminen yhteiseen suuntaan ja tavoitteeseen (Simons 2014, 301). Uskomusjärjestelmät perustuvat organisaation ydinarvoihin, minkä vuoksi uskomusjärjestelmissä tuskin on tapahtunut suuria muutoksia digitalisaation tuomien muutosten myötä, sillä toiminnan ydin ei kuitenkaan varsinaisesti ole muuttunut.

5.3.2 Strategia asemoinnin välineenä

Strategian avulla yritys asemoi itsensä suhteessa kilpailijoihin, teollisuudenalaan ja koko talousjärjestelmään. Digitalisaation aiheuttamat muutokset ovat muuttaneet levy-yhtiöiden asemaa, minkä vuoksi niiden on ollut pakko analysoida tapahtunut muutos sekä sen perusteella asemoida itsensä uudestaan. Substituuttien vahva uhka on pakottanut levy-yhtiöt miettimään, mistä niiden kilpailuetu muodostuu ja miten ne onnistuvat löytämään oman kilpailuasemansa muuttuvilla markkinoilla sekä yhä kiihtyvässä kilpailussa ihmisten vapaa-ajasta.

Muutosten myötä levy-yhtiöiden strategia on entisestään kirkastunut ennen kaikkea ensiluokkaiseen A&R-toimintaan eli kykyjen löytämiseen ja suhteiden hoitamiseen (ks. esim. Warner 2017, 2–3, 5; IFPI 2017, 34–35), sillä se on se ydinsaaminen, jonka levy-yhtiöt pystyvät ensisijaisesti tarjoamaan muuttuville musiikkimarkkinoille. Valtavassa tarjonnassa kyky tarjota poikkeavia ja aidosti innostavia helmiä on noussut entistäkin tärkeämmäksi, mikä vaikuttaa myös levy-yhtiöiden strategioihin ja asemointiin. Lisäksi alan keskittyminen muutaman suuren levy-yhtiön käsiin on lisännyt

kilpailua ja niiden valtavat katalogit kilpailevat keskenään kuluttajien ajasta. Tässä tilanteessa levy-yhtiöt asemoivat itsensä ennen kaikkea kertyneen tietotaidon ja laadun kautta: suuret levy-yhtiöt pyrkivät tarjoamaan suosikkeja vuosikymmenten varrelta sekä tältä päivältä laadukkaasti ja joustavasti.

Asemoinnin ohjausjärjestelmänä toimii rajajärjestelmät, joilla pyritään varmistamaan toteutuvan toiminnan pysyvän sallituissa rajoissa niin liiketoiminta-alan kuin otettujen liiketoimintariskien suhteen, minkä lisäksi niillä varmistetaan organisaation resurssien käyttö oikeisiin kohteisiin (Simons 2014, 301). Digitalisaation tuomat muutokset liiketoimintaympäristössä sekä ennen kaikkea pienenneet liikevaihdot ovat luultavasti vaikuttaneet erityisesti levy-yhtiöiden riskihalukkuuteen sekä haluun osallistua oman ydinosaamisen ulkopuoliseen liiketoimintaan. Esimerkiksi ottaen huomioon levy-yhtiöiden panostukset yksittäiseen artistiin, voi mielestäni perustellusti olettaa uusien artistien seulan tiukentuneen alan muutosten myötä. Toisaalta menestyviä artisteja on aina vain pieni osa (ks. esim. Connolly & Krueger 2005, 3, 19; Maasø 2014, 6), ja osa levy-yhtiöiden strategiaa ja strategista asemointia on kyky kantaa tätä riskiä sekä pienentää sitä omalla osaamisella ja kertyneellä tietotaidolla. Kaiken kaikkiaan levy-yhtiöiden rajajärjestelmät ovat luultavasti tiukentuneet digitalisaation seurauksena joh-tuen vaikeammasta markkinatilanteesta verrattuna esimerkiksi menestyksekkääseen 90-lukuun.

5.3.3 Strategia toimintamalleina

Strategiasta ei ole paljoakaan hyötyä, mikäli sitä ei saada implementoitua jokapäiväiseen toimintaan, minkä vuoksi strategia on erityisen tärkeä myös organisaation toimintamallien mahdollistajana ja ohjaajana. Kuten aiemmin tutkimuksessa on todettu, on ennen kaikkea infrastruktuuri levy-yhtiöiden liiketoiminnan ytimen ympärillä muuttunut radikaalisti, mikä on vaikuttanut juuri levy-yhtiöiden toimintamalleihin sekä lisännyt toimintaan liittyviä epävarmuuksia.

Juuri strategisten epävarmuustekijöiden kontrollointi on yksi interaktiivisten ohjausjärjestelmien keskeisimmistä tehtävistä, joilla varmistetaan päivittäisen toiminnan ja luovien ratkaisujen sopiminen organisaation strategiaan. Interaktiivisten ohjausjärjestelmien avulla siis varmistetaan strategian toteutuminen toimintamalleissa ja siten päivittäisessä liiketoiminnassa, minkä lisäksi niillä pyritään varmistamaan uusien ideoiden ja toimintamallien sulautuminen vanhoihin toimintamalleihin ja strategiaan. (Simons 2014, 234–236.)

Levy-yhtiöiden toimintamallit ovat olleet 2000-luvulla muutoksen kohteena, vaikka on myös muistettava keskeisen ydintoiminnan pysyneen samana. Muutoksen näkökulmasta tarkastellen interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat olleet keskeisessä asemassa: uudet toimintamallit sekä muu strategiaan epävarmuustekijöihin reagoiminen ovat muuttaneet toimintaa, mutta interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat varmistaneet, että uudet toimintamallit ovat sulautuneet vanhoihin toimintamalleihin ja että muutokset eivät ole muuttaneet levy-yhtiöiden strategiaa liiaksi hallitsemattomiin suuntiin. Radikaalit muutokset ovat asettaneet varmasti suuria haasteita levy-yhtiöiden toiminnan ohjaukselle: uudet ja suuret haasteet vaativat uudenlaista ajattelutapaa, mutta samalla liiketoiminnan hallitseminen ja strategian mukaisen toiminnan jatkaminen vaikeutuu.

Levy-yhtiöiden 2000-luvun haasteet ja yleisesti digitalisaatio ovat varmasti muuttaneet yhtiöiden toimintamalleja, mutta interaktiivisten ohjausjärjestelmien avulla uudet toimintamallit on saatu sulautettua vanhaan, mistä kielii levy-yhtiöiden ydintoiminnan ja strategian perusluonteen pysyvyys. Ottaen huomioon kyseisen ajanjakson strategiset epävarmuudet, voi levy-yhtiöiden interaktiivisia ohjausjärjestelmiä pitää toimivina ja tehokkaina.

Lisäksi levy-yhtiöt ovat varmastikin interaktiivisilla ohjausjärjestelmillään varautuneet paremmin uusiin muutoksiin kuin ennen, sillä alan historia on varmastikin opettanut nopean ja oikeanlaisen reagoinnin merkityksen liiketoiminnan kestävyys- ja kannattavuuden kannalta.

5.3.4 Strategia suunnitelmana

Strategia ei ole pelkästään menneisyyteen tai nykyisyyteen sidottu työkalu, vaan se on ennen kaikkea tulevaisuuteen suuntautunut suunnitelma, jonka mukaan yritys varmistaa kilpailuasemansa myös tulevaisuudessa. Strategia on suunnitelma, joka pyritään toteuttamaan esimerkiksi tietyt numeraaliset tavoitteet tai keskeisten suorituskykymitareiden tasot saavuttamalla. Näitä mittareita ja siten strategian toteutumista kontrolloidaan diagnostisilla ohjausjärjestelmillä, jotka toimivat auton mittariston tapaan: diagnostiset ohjausjärjestelmät antavat koko ajan tietoa liiketoiminnan suunnasta ja nopeudesta. Jos nämä järjestelmät on oikein säädetty, liiketoiminta ohjautuu automaattisesti haluttuun suuntaan. (Simons 2014, 226–228, 301.)

Strategiassa suunnitelmana keskeisessä asemassa ovat jo edellä mainitut keskeiset suorituskykymittarit, joiden avulla voidaan arvioida strategian toimivuutta toiminnan

suunnitelmana. Levy-yhtiöiden osalta kyseisiä mittareita voi olla vaikka markkinaosuus, liikevaihto tai ihmisten kuunteleman musiikin määrä tunteina. Digitalisaation ja erityisesti laittomien substituuttien tuomien muutosten näkyminen esimerkiksi levyteollisuuden liikevaihdon laskussa yli 10 vuoden ajan 2000-luvun alussa osoittaa, että alalla ei ollut toimivaa ja tehokasta suunnitelmaa uusien uhkien vastaan. Nämä strategiset haasteet varmasti näkyivät myös alan diagnostisissa järjestelmissä sekä mittaristoissa, mutta muutoksen ollessa niin kokonaisvaltainen ja radikaali oli levyteollisuuden likimain mahdotonta vastata haasteeseen lyhyellä aikavälillä.

Levy-yhtiöiden diagnostisissa järjestelmissä tuskin on tapahtunut radikaaleja muutoksia, vaikkakin liiketoiminnan sykli on nopeutunut digitalisaation ja suoratoistopalveluiden myötä. Markkinaosuuksia luultavasti tarkkaillaan enemmän kuin ennen, minkä lisäksi uudet ei-rahamääräiset mittarit voivat olla myös levyteollisuudessa uusi tarkastelun kohde, mutta kokonaisuudessaan levy-yhtiöiden diagnostiset ohjausjärjestelmät perustuvat luultavasti samoihin asioihin kuin ennen digitalisaatiota ja alan murrosta.

2010-luvulla levyteollisuus on sopeutunut digitalisaation tuomaan muutokseen ja uudet toimintamallit ovat mahdollistaneet jälleen käänteen kasvuun. Alan valmistautuminen tulevaisuuden muutoksiin ja trendeihin on varmasti tarkempaa ja herkempää kuin ennen, minkä lisäksi levy-yhtiöiden strategiat ovat varmasti myös tulevaisuuteen suuntautuvia suunnitelmia, joissa on arvioitu tarkasti eri mahdollisuuksia ja riskejä.

6 ARTISTI DIGITAALISEN MURROKSEN KESKELLÄ

Loppujen lopuksi musiikin keskeisin tekijä ja agentti on aina artisti itse. Musiikista, sen tuotteistamisesta ja liiketoiminnallisesta puolesta puhuessa unohtuu helposti, että kaikki musiikki on lopulta tekijänsä luovan prosessin lopputuloksena syntynyt teos, jolla on varmasti myös itseisarvoa sellaisenaan. Lisäksi kaiken menestyvän liiketoiminnan keskiössä on aina hyvin tehty tuote tai palvelu, eikä populaarimusiikki ole tässä suhteessa mitenkään poikkeus. Toisin sanoen artisti on levyteollisuuden arvoketjun tärkein yksittäinen lenkki, jonka vaikutus itse tuotteeseen on kiistaton ja jota digitaalinen murros ei ole muuttanut.

Toisaalta artistikaan ei oikein voi sulkea silmiänsä muutokselta, sillä digitalisaation myötä toimintamallit ovat muuttuneet niin radikaalisti. Kuten aina, muutos tuo uusia mahdollisuuksia, mutta myös uusia uhkia; aina joku taho voittaa muutoksessa, kun taas joku toinen häviää. Suurta muutosta vastaan on usein lähes mahdotonta taistella, minkä vuoksi parhaiten uuteen sopeutuvat usein myös menestyvät parhaiten.

Digitalisaatio on vaikuttanut artistien toimintaan ja toimintamahdollisuuksiin monella tavalla, sillä myös perinteiset toiminta-alueet, kuten esimerkiksi radio, ovat muuttaneet toimintatapojaan, minkä lisäksi ne ovat muuttaneet merkitystään. Käsittelen digitalisaatiota sekä sen tuomia muutoksia eri aspektien kannalta ja artistin näkökulmasta.

6.1 Levytetty musiikki

Levytetty musiikki sekä erityisesti sen jakelu on kokenut suurimmat muutokset viimeisten 20 vuoden aikana. Musiikin formaatit ovat siirtyneet pääosin fyysisistä äänitteistä aineettomiin, minkä lisäksi viime vuosina ollaan myös yhä vahvemmin siirrytty musiikin omistamisesta sen käyttöön ja pääsyoikeuteen perustuviin malleihin eli suoratoistopalveluihin. Muutos on ollut varsin radikaali koko levyteollisuuden kannalta, mutta artistin silmin muutos ei välttämättä ole ollut niin suuri, sillä artistin arkipäiväinen työnteko, musiikin kirjoittaminen tai studiotyöskentely eivät ole merkittävässä määrin kuitenkaan muuttuneet, vaikkakin digitalisaation myötä on taas tapahtunut aaltoliikemäinen siirtymä albumista kohti yksittäistä kappaletta:

Periaatteessahan sisällön tekemisen kannalta se [levyteollisuus] ei ole muuttunut: pop-teollisuus perustuu kappaleeseen, josta muut ihmiset pitää. [...] tämän 20 vuoden aikana on tapahtunut se iso muutos, että ennen ala oli albumilähtöinen [...] ja sitten striimausajan – eli tämän vuosikymmenen aikana – se on kappalelähtöistä.

Kokonaisuuksien merkitys on pienentynyt tai kadonnut käytännöllisesti katsoen kokonaan – Suomessa. Ja sitten taas esimerkiksi Jenkeissä innovatiivisin ja jossain määrin suosituin hip-hop on palannut albumiformaattiin. Yleensä Suomi seuraa perässä noin 3–6 vuoden viiveellä. [...] että sinänsä on erittäin todennäköistä, että tämä [albumin ja singlen välinen painotus] pysyy aaltoliikkeenä.
(H2 2018)

Tästä huolimatta artistit ovat kuitenkin joka tapauksessa joutuneet tottumaan uuteen tilanteeseen ja kilpailulliseen ympäristöön, jonka ovat aiheuttaneet muun muassa piratismi ja levyteollisuuden uudet liiketoimintamallit. Levy-yhtiöiden laskevat liikevaihdot ovat pakottaneet ne keskittymään yhä tiukemmin rajattuun määrään artisteja, minkä vuoksi kilpailu on koventunut, liiketoiminnan sykli nopeutunut ja artistien saamat mahdollisuudet vähentyneet. Vanha sanonta, jonka mukaan “olet juuri niin hyvä, kuin viimeinen levysi” on kenties ajankohtaisempi kuin koskaan. (Wikström 2009, 126–129.)

Toisaalta toiminnan supistamisen ja kasvattamisen kaudet voi myös nähdä luonnollisena osana liiketoiminnan vaihtelua markkinaolosuhteiden mukaan, eikä niinkään merkkinä digitalisaation muovaamasta levyteollisuuden kentästä. Kenties levyteollisuuden taas kasvaessa voi artistien pitkäjänteisempi tukeminen kasvaa sekä uusien artistien saamat mahdollisuudet jopa parantua.

Lisäksi kehittynyt teknologia osaltaan myös on mahdollistanut uusille aloittaville paremmat mahdollisuudet saada äänensä kuuluviin esimerkiksi monipuolisempien levytysmahdollisuuksien ja laskevien levytyskulujen myötä (ks. esim. Galuszka 2012, 69; Wikström 2008, 126). Jossain määrin tämä ilmiö on ollut jo nähtävissä 2010-luvun loppupuoliskolla, jolloin uusia merkittäviä artisteja on noussut niin Suomessa kuin maailmanlaajuisestikin. Artistin näkökulmasta tämä kehitys nähdään osittain positii-visena, vaikkakin läpimurron perusmekaniikka on tietyllä tapaa sama kuin ennenkin:

Nykyään kuulee harvoin, että major-firmoille [suurimmat levy-yhtiöt] päätyisi artisteja, jotka olisi breikannut tai breikkaamassa keikkailun kautta, mikä oli vielä tavallisin tapa nousta laajempaan tietoisuuteen 90-luvulla. [...] samalla tapaa omaehtoista toimintaa [...] ja itsensä likoon laittamista sekä esiintymistä on esim. tubettaminen, vaikka se on nauhoitettua. [...] [ennen kaikkea] läpilyönnin väylä on jännä kuhina, joka voi syntyä samoista tai eri asioista kuin aiemmin.
(H2 2018)

Yksi merkittävä levytetyn musiikin teknologiseen kehitykseen liittyvä kehityskulku on levyttämisen yhä voimakkaampi tuottajavetoisuus. 1950-luvulta alkanut levytystekniikoiden kehittyminen ja kehittäminen on johtanut tuottajan roolin korostumiseen ja erilaisten tunnistettavien soundien kaupallisen merkityksen kasvamiseen. Erityisesti

2000-luvun aikana monet tuottajat ovat nousseet tärkeiksi ja merkittäviksi hahmoiksi levyteollisuudessa, vaikkakin esimerkiksi Phil Spector nousi jo 60-luvulla merkittäväksi hahmoksi pop-musiikissa nimenomaan tuottajan ominaisuudessa. (ks. esim. Shuker 2014, 46–47, 66–67; Wikström 2008, 119–122.)

Tuottajan merkityksen kasvun voi nähdä myös osana koko levyteollisuuden liiketoiminnallistumista ja tuotteistamista. Populaarimusiikki on jo lähtökohtaisesti sekä määritelmällisesti suuren yleisön suosiossa, minkä vuoksi se on helppo nähdä myös hyvänä liiketoiminnan kohteena. Levytetyn musiikin noin 100-vuotisen historian aikana tuottajan rooli on koko ajan ollut kasvamaan päin osana levyteollisuuden kehittymistä yhä kokonaisvaltaisemmaksi liiketoiminnaksi, mikä näkyy esimerkiksi tuottajien roolin muuttumisessa osaksi luovaa prosessia. Esimerkiksi Auvinen (2019, 190–191) esittää 2000-luvun tuottajan roolin olevan ennen kaikkea luova toimija, joka tekee esteettisiä päätöksiä itse musiikin suhteen.

Tuottajan rooli on merkittävä pakattaessa tuotetta kaupallisesti yhä haluttavampaan muotoon ja tämä rooli on digitalisaation myötä noussut yhä tärkeämmäksi. 1900-luvun loppupuolelta lähtien tuottaja on noussut populaarimusiikin arvoketjussa merkittäväksi lenkiksi, jonka sanalla on valtaa ja jonka avulla levy-yhtiöt kilpailevat keskenään. Tuottajan rooli on myös muuttunut koko ajan ja viimeisen 15 vuoden aikana uuden teknologian myötä tuottajan rooli on sekoittunut myös niin artistin kuin ääniteknikonkin roolin kanssa. (Moorefield 2005, 109–111.)

Sisällöntuotannollinen puoli, että kuinka paljon siellä osataan tai pystytään innostamaan, inspiroimaan tai pitämään rotia taiteellisissa sisällöissä, niin vaikuttaa siltä, että valta on siirtynyt tosi voimakkaasti nimenomaan tuottajille, jotka ei välttämättä ole levy-yhtiön tuottajia, mutta yhteistyössä ja tiukassa siteessä levy-yhtiöön. (H2 2018)

Vaikka levyteollisuus onkin klassinen supertähtien määrittelemä ala, kuten esimerkiksi Connolly ja Krueger (2005, 3, 19) esittävät, niin suoratoistopalvelut ovat entisestään kasvattaneet eroja huippujen ja riviartistien välillä, kuten esimerkiksi Maasø (2014, 6) esittää. Artistien parissa onkin noussut suosituksi käyttäjäkeskeinen niin sanottu *user centric* -tulonjakomalli, jossa yksittäisen kuluttajan maksut jaetaan hänen omien kuuntelemien kappaleiden mukaan, eikä koko markkinan kuuntelumäärien mukaan. Kyseisen mallin on nähty olevan reilumpi marginaalin toimijoille, mikä näkyy myös suomalaisten musiikin ammattilaisten vahvassa kannatuksessa mallille. Music Finlandin (2019) musiikkialan barometrissa mallia kannattaa 88 prosenttia vastaajista, minkä lisäksi kannatus nousi vahvasti esiin myös kyseisen tutkimuksen yksittäisissä kommentteissa.

User centric -mallia sekä sen vaikutuksia tulonjakoon on tutkittu, mutta tutkimusten tulokset ovat olleet keskenään ristiriitaisia. Digital Music Finlandin (2017, 7–11) Spotifyn maaliskuun 2016 Suomen käyttötilastoihin perustuvassa tutkimuksessa vähemmän suoratoistettavat artistit hyötyivät käyttäjakeskeisestä mallista, kun taas paljon toistettujen artistien tuloissa ei ollut merkittävää muutosta. Toisaalta Maasøn (2014, 9) WiMP-palvelun käyttötilastoihin Norjassa elokuusta 2012 elokuuhun 2013 perustuvassa tutkimuksessa ei löydetty merkittäviä eroja käyttäjä- ja markkinakeskeisten tulonjakomallien välillä, mikä osaltaan osoittaa myös aiheen sekä eri laskentatapojen monimutkaisuutta.

Levytetyn musiikin ja artistin suhde on kaikesta tästä huolimatta pysynyt melko samana: jakelumuodista huolimatta artisti kirjoittaa musiikkia, jonka toivoo mahdollisimman monen löytävän ja ottavan osaksi omaa kokemusmaailmaansa. Levytetyn musiikin formaatin sekä jakelukanavien muutoksesta huolimatta hitin merkitys – ennen kaikkea taloudellisesti – on huomattava, niin itsessään levymyynnin tai streaming-toistomäärien kuin myös erilaisten synergiaetujen kannalta.

Kappale, joka koskettaa, löytää aina – tavalla tai toisella – tiensä, ennemmin tai myöhemmin, suuremmin tai pienemmin. [...] Käytännöllisesti katsoen mikään ei ole muuttunut. [...] Kyllä hitti tuottaa aina tavalla tai toisella tekijälleen rahaa. (H2 2018)

6.2 Radio

Radio on likimain 100 vuoden historiansa aikana ollut merkittävä länsimaalaisessa kulttuurissa esimerkiksi olohuoneissa, työpaikoilla ja henkilöautoissa, niin yksityisesti kuin julkisestikin. Radion merkitys artisteille on myös ollut taloudellisesti merkittävä radiossa livenä esiintymisen ajoilta mp3-tiedostojen aikoihin asti (ks. esim. Connolly & Krueger 2005, 37–42; Liebowitz 2004, 117–118).

Esimerkiksi Suomessa Teosto tilittää jokaista radiosoittoa kohti tietyn summan, joita esimerkiksi Anssi Kela avasi Teoston blogissa vuonna 2014 (Kela 2014). Todettakoon tähän väliin korvausten laskentamallien riippuvan monesta tekijästä, kuten radioaseman levikistä, päivänajasta ja siten potentiaalisesta kuuntelijamäärästä, minkä vuoksi universaaleja lukuja yksittäisen radiosoiton korvauksista on mahdotonta antaa, kuten Kela (ibid.) asian esittää. Joka tapauksessa radiosoiton merkitys taloudellisesti on erittäin merkittävä artistin elinkeinon ja elannon hankkimisen kannalta.

Radiotulot on ne, joilla mä oon elänyt. [...] Toki muitakin tuloja on hetkittäin ollut, isohkojakin sellaisia, mutta oikeastaan se pysyvin tulo, mitä on ollut, niin se on ollut radiosta aina.
(H2 2018)

Digitalisaatio itsessään ei niinkään ole vaikuttanut radioiden toimintaan, vaikkakin nettiradiot ja podcastit ovat nousseet yhä merkittävämmäksi ilmiöksi viimeisen 20 vuoden aikana, etenkin artistin kannalta. Radiot ovat edelleen yksi tärkeimmistä levytetyn musiikin esittämisareenoista, jonka avulla hitit ja sitä kautta myös tähdet syntyvät, vaikkakin radiolle on 2000-luvun myötä noussut useita samaan levittämisperiaatteeseen perustuvia teknologioita ja ilmiöitä. Yksi osoitus radion voimasta artistien esilletuomisessa ja hittien syntyemisessä on tasaisin väliajoin pinnalle nouseva niin sanottu *payola*-ilmiö, jossa radioiden musiikkivastaaville maksetaan rahaa tiettyjen levyjen suosimisesta muiden levyjen kustannuksella. (Rossmann 2012, 9; 98–100; 119–121.)

Toisaalta digitalisaatio on osaltaan voinut myös vaikuttaa levy-yhtiöiden ja radion edustajien välisiin valtasuhteisiin, sillä samat teknologiat, jotka ovat uhanneet levy-yhtiöitä, ovat puolestaan auttaneet radioita uusille digitaalisille alustoille. Tietyllä tapaa voisi siis jopa spekuloida, että digitalisaatio on vahvistanut radioiden valtaa suhteessa levy-yhtiöihin. (Percival 2011, 470–471.)

Radion kuuntelu on ajallisesti pysynyt merkittävimpana audiomediana Suomessa ja laskevasta trendistä huolimatta radiota kuunnellaan Suomessa keskimäärin lähes kolme tuntia päivässä (Finnpanel 2019). Tätä seikkaa vasten ei ole lainkaan ihme, kuinka tärkeä radio on artisteille. Suosituimpien radiokanavien koesoittojen selvittäminen on aina artistille tärkeä askel niin radiosta saatavien tulojen kuin myös synergiaetujen kannalta:

Kaikkihan lähtee radiosta. [...] Jos sinne löytää tiensä joku sellainen kappale, joka sopii sinne radioon ja josta ihmiset myös pitää, niin sen jälkeen se väylä sinne konsernifestareille ja miksei myös muillekin on täysin auki.
(H2 2018)

Radion taloudellinen merkitys artistille ei siis suinkaan ole vähentynyt digitalisaation ja uusien jakelukanavien myötä, vaan pikemminkin päinvastoin. Merkityksen kasvu johtuu ennen kaikkea äänitemyynnin laskemisesta, sillä pieneneviä tulovirtoja on pyritty kompensoimaan sillä lähteellä, josta tulo on ollut varmintä. Huomionarvoista toki on, että radiosoittoon pääsee vain pieni osa kaikkia artisteja, mutta tämä seikka lienee

enemmänkin universaali, eikä pelkästään digitalisaatiosta johtuva. Radion taloudellisen merkityksen kasvun vuoksi kaikkien huomio on keskittynyt entistäkin vahvemmin radioon, minkä vuoksi kilpailu soittoajasta on jopa entistäkin kovempaa.

[...] mutta käytännössä katsoen suurella osalla se [tulo] tulee radiosta, että se on se väylä. [...] CD:n pois putoaminen, keikkamarkkinoiden tiukentuminen ja kaikki tämä käänsi kaikkien katset radioon. [...] Kaikki haluaa radioon.
(H2 2018)

Radion kuuntelumäärät ja merkitys vaikuttavat kuitenkin olevan laskussa nuoremmissa ikäluokissa: kun yli 45-vuotiaat kuuntelevat radiota päivässä keskimäärin melkein neljä tuntia, niin 9–24-vuotiaat kuuntelevat vain hieman yli tunnin (Finnpanel 2019). Nuorimmissa ikäluokissa varmasti osa kuuntelemisesta on siirtynyt juuri suoratoiston piiriin, mutta radion asema artistien toimeentulossa pysynee tästä huolimatta vahvana vielä pitkään. Radion ammattilaisten näkemyksiin perustuen radion asema tulee säilymään tulevaisuudessa miltei yhtä vahvana kuin nytkin, mutta sen käyttöta- vat ohjautuvat yhä enemmän yksilöityyn suuntaan ja eri toimitusteknologioihin (Jauert et al. 2017, 23–25).

6.3 Live-musiikki

Artistina toimimisen perustana on läpi aikojen ollut elävän musiikin esittäminen maksavalle yleisölle. Jossain määrin 1900-luvun levyteollisuutta voi pitää jopa tietynlaisena poikkeustilana, jossa äänitteiden myynti nousi live-musiikin esittämisen edelle, vaikkakin äänitteiden merkitystä tästä eteenpäin lienee mahdotonta ennustaa. Tässä mielessä voi jopa nähdä digitaalisen murroksen aiheuttaneen eräänlaisen paluun vanhaan, jossa artistit ovat ensisijaisesti esiintyjiä. Digitalisaation vaikutuksista huolimatta – tai oikeastaan siis pikemminkin niiden takia – live-musiikki on kuitenkin artisteille entistäkin merkittävämpi tulonlähde, joka on myös ollut kasvussa 2000-luvun aikana (Rogers 2013, 127–128).

Live-musiikin ja keikkailun vaikutus ei kuitenkaan ole pelkästään taloudellinen, vaan keikkailu itsessään on merkittävä artistin toiminnan ja tunnettuuden kasvattamisen kannalta. Keikkailun ja muun toiminnan välinen yhteys on kiistaton sekä kumpaankin suuntaan merkittävä: aktiivinen live-musiikin esittäminen mahdollistaa muut musiikilliset ja ulkomusiikilliset ansaintamallit, kun taas muut toiminta- ja ansaintamallit sekä vaikutuskanavat vaikuttavat keikkailun mahdollisuuksiin ja mittakaavaan. Toisin sanoen, menestys ruokkii menestystä sekä esiintymisen ja musiikin tekemisen eri muodot tukevat vahvasti toisiaan.

Se [live-musiikki] määrittelee ihan valtavasti statuksia. [...] Näkyvyys on siellä hal-
leissa [isoissa konserteissa], vaikka raha itsessään ei kuitenkaan välttämättä olisikaan
siellä.
(H2 2018)

Vaikka digitalisaatio on vaikuttanut merkittävästi moneen asiaan levyteollisuudessa,
ei keikkailussa itsessään ole tapahtunut yhtä suuria muutoksia. Toki alan suuret muu-
tokset näkyvät väkisinkin myös live-musiikin parissa, sillä kaikki alan elementit liit-
tyvät niin vahvasti toisiinsa. Toisaalta toisin kuin esimerkiksi levy-yhtiöiden liiketoi-
minnan suunnittelussa laskevat liikevaihdot pakottavat miettimään tarkemmin kustan-
nuksia, kun taas artistit kiertueita suunnitellessa eivät voi samalla tavalla ajatella kus-
tannukset edellä, sillä live-musiikin esittäminen on kuitenkin aina jossain määrin tai-
teellinen prosessi, josta ei voi tinkiä loputtomiin. Kustannussäästöt ja mukautuminen
uuteen tilanteeseen tehdään mieluummin vaikka omassa arjessa kuin esimerkiksi kon-
serttialikiertuetta suunnitellessa.

Ei se [kustannusten leikkaaminen kiertueella] vaan yksinkertaisesti mene sillä ta-
valla. [...] Ajattelen asian niin, että olisi kiva, jos se [kiertue] menisi nolville, mutta
useimmiten se ei mene niin. [...], mutta se ei siltikään tarkoita sitä, että se olisi har-
rastus. [...] Oikeastaan pointti on se, että sitä asiaa tehdään siksi, että sitä halutaan
tehdä, [...] se on tärkein asia maailmassa.
(H2 2018)

Digitalisaation muuttamassa levyteollisuudessa sekä yleisesti muuttuneessa media-
kentässä keikkailun rooli on siis edelleen keskeinen, minkä lisäksi sen merkitys on
vain kasvamaan päin. On selvää, että artistin näkökulmasta live-musiikki on keskeinen
osa artistina olemista ja esiintyminen itsessään on varmasti yksi perimmäisistä syistä,
miksi tietyt ihmiset ylipäätään haluavat artisteiksi ja esiintyviksi taiteilijoiksi. Toi-
saalta uudet mediat luovat myös uusia mahdollisuuksia esiintyä sekä saada omaa ään-
tään kuuluville, mutta perinteinen live-musiikki yhteisöllisenä kokemuksena hyvin
luultavasti säilyttää asemansa kulttuurisen muutoksen keskellä (Baym 2018, 114).

Elävän musiikin osalta erityisesti festivaalit ovat jo pitkään olleet, ainakin Suomessa,
erityisasemassa tapahtumina, joihin riittää maksavaa yleisöä vuodesta toiseen. Tässä
mielessä on selvää, että kyseiset tapahtumat ovat myös artistin kannalta merkittävässä
asemassa.

Festivaalikeikkailu on aina ollut taloudellisessa mielessä järkevintä puuhaa: [...] ei
tarvitse ottaa järjestämisen riskiä; [...] festivaaliesiintyjä on aina saanut sen statuk-
sen mukaisen korvauksen. [...] Lähtökohtaisesti festivaalit on ollut takuuvarmaa tu-
loa.
(H2 2018)

Myös live-musiikin, suoratoistopalvelujen sekä sosiaalisen median symbioosi on erityisen vahva erilaisilla musiikkifestivaaleilla. Festivaaliesiintymisen vaikutukset tietyn artistin suoratoistomääriin on paikallisten artistien osalta merkittävä, mikä ilmentää ennen kaikkea modernia yhteisöllisyyttä, joka on festivaaleille tyypillistä. Lisäksi suoratoistopalvelujen käyttömäärien ja sosiaalisen median käytön kasvu osoittavat, että yhteisöllinen musiikkikokemus ei enää rajoitu tiettyyn paikkaan ja aikaan, vaan se pystyy digitalisaation myötä laajentumaan kauas pelkästään konserttiympäristöstä. (Danielsen & Kjus 2019, 722–731.)

Musiikkifestivaalien kehityksen voi myös nähdä osana laajempaa digitalisaatiota ja sisällön tuottamisen muutosta. Yhä suurempi osa festivaalien – ja siten myös live-musiikin kuuntelijoista – kävijöistä on paitsi sisällön kuluttajia, niin myös sisällön tuottajia. Erilaiset keskustelufoorimit, konserttitallenteet sekä sosiaalisen median sisältö tuottavat valtavasti sisältöä festivaalista sekä sen ympäristöstä. Tässä mielessä myös live-musiikin ympäristöt ovat tavallaan muuttuneet ympäröivää yhteiskuntaa vastaviksi: uudenlaisista kokemuksista voikin käyttää nimitystä festivaalit 2.0 tunnettua internet-käsitettä mukailleen. (Morey et al. 2014, 264–268.)

Toisaalta live-musiikin kulutuksen koetaan keskittyvän miltei liikaa juuri suurimpiin festareihin sekä konsertteihin, mikä jättää klubikeikat sekä aloittelevat artistit alakynteen (Music Finland 2019). Myös elävän musiikin kenttä on siis polarisoitunut; alan jättiläisten ja ruohonjuuritason välinen ero on suuri, mikä voi olla artistin näkökulmasta hyvinkin ongelmallista.

6.4 Muu media

Digitalisaation myötä eri medioiden väliset aidat ovat madaltuneet, ellei peräti kaatuneet. Eri formaatit toimivat yhä enemmän keskenään sekaisin sekä yhteistyössä, esimerkiksi sanomalehdet toimivat myös netissä, videoistopalveluissa ja podcasteissa. Ominaista median muutokselle on myös kuluttajien osallistuminen: kuluttajia kannustetaan etsimään tietoa sekä luomaan omia yhteyksiä eri lähteiden välille (Jenkins 2006, 3). Toinen merkittävä muutos on myös eri medioiden keskittyminen suurempien yhtiöiden ja konsernien alle. Digitalisaation myötä tapahtunut mediakentän muutos vaikuttaa myös välillisesti levyteollisuuteen sekä suoraan artisteihin.

Mediakentän keskittyminen ja toimintojen yhdistäminen usein samojen konsernien alle on nähtävissä sekä positiivisena että negatiivisena kehityskulkuna – samoin kuin miltei mikä tahansa ilmiö. Toisaalta suuret mediakonsernit mahdollistavat laaja-alaiset produktiot, jotka eri medioiden synergiaeduilla pystytään toteuttamaan tasolla, joka ennen oli, jossei mahdoton, niin poikkeuksellinen. Toisaalta valtavirran musiikki- ja media-alan keskittymisen vain muutama toimija voi perustellusti nähdä kulttuurin monimuotoisuutta rapistavana ja pessimistisimmissä arvioissa jopa sananvapautta uhkaavana. Haastattelussa Sanoma-konsernin valta-asema nousi esille, mutta ei kuitenkaan niin negatiivisessa valossa kuin jossain medioissa ja artikkeleissa on tullut esille.

Mediakonsernit etsivät itselleen sopivia hahmoja, jotka olisivat hyviä televisiossa, radiossa [...] ja jotka olisivat hyviä livebisnekseen, ja sehän on täydellinen se koko yhtälö. [...] Mediatalo – levy-yhtiö – ohjelmatoimisto – artisti, se on oikeastaan se kimppa.
(H2 2018)

Mediakentän muuttumisen ja kokonaisvaltaistumisen myötä myös levy-yhtiöt ovat pyrkineet laajentamaan liiketoiminta-alaansa sekä pyrkimään laajemmin mukaan kaikille musiikin ja oheistoiminnan alueille. Merkittäväksi osaksi levy-yhtiöiden liiketoimintaa ovat nousseet niin sanotut 360 asteen sopimukset, joissa levy-yhtiöt sopivat paitsi äänitysten niin myös muiden toimintojen – kuten konserttien, oheismyynnin tai televisioesiintymisten – kassavirroista esimerkiksi ennakkoa vastaan. Tämänkaltaisista kokonaisvaltaisista sopimuksista on tullut koko alan normi, eikä artistit enää saa kyseisistä sopimuksista vastaavia bonuksia kuin niiden solmimisen alkaessa 2000-luvun alkupuolella. Itse asiassa muutos mediakentän muutoksen ja digitaalisten vaihtoehtojen kehittymisen myötä on ollut niin merkittävä, että levy-yhtiöt eivät enää kutsu itseään levy-yhtiöiksi, vaan musiikkiyhtiöiksi, jotka keskittyvät ensisijaisesti oikeuksien ja brändien hallitsemiseen. (Marshall 2013, 80–83.)

Populaarimusiikkiin on läpi aikojen kuulunut keskustelu kaupallisuuden ja taiteen rajoista. Liika kaupallisuus on – ainakin tietyissä piireissä – nähty autenttisuuden vastaakohtana, jolloin kaupallisuuteen keskittyminen on nähty niin sanottuna *selling out* -ilmiönä, jossa artisti alistaa taiteelliset ambitiot kaupallisuudelle. Muun median korostumisen myötä artistit ovat yhä enenevässä määrin brändejä, eikä niinkään taiteilijoita. Tulovirtojen luonteen muuttumisen myötä kaupallisuus on elinehto toimeentulolle, mikä näkyy myös kaupallisuuden ja autenttisuuden rajan hämärtymisellä: tietyllä tapaa tämän päivän artisti ei enää edes pysty ylittämään kuvainnollista kaupallisuuden rajaa, sillä itsensä ja periaatteidensa myynnille ei enää oikeastaan ole tilaa. (Klein et al. 2017, 231–235.)

Korostuneen kaupallisuuden voi myös nähdä osana isompaa yhteiskunnallista ja kulttuurista muutosta kohti yhä läpitukenkevampaa kaupallisuutta ja talouden diskurssia. Talouden termit, menestyminen ja ennen kaikkea tehokkuus ovat 2010-luvun länsimaisen kulttuurin keskeisintä ydintä, johon esimerkiksi käsitys romantiikan ajan kärsivästä nerosta ei enää sovi:

Ennen taiteilijuuden kuva oli se, että se on köyhyyden valinta. [...], koska se on kirjoitettu siihen klassiseen tarinaan. [...] Tämä taas on ollut menestystarinoiden vuosikymmen, [...] tässä ajassa voittaja on se, jonka liikevaihto on isoin, mikä on uusi ajatus.
(H2 2018)

Kaupallistuminen, mediakentän yhtenäistyminen ja kulttuurin muutos eivät kuitenkaan ole pelkästään negatiivinen ilmiö, sillä ne ovat osaltaan mahdollistaneet suomalaisen musiikkituotannon kehittymisen sekä merkittävät synergiaedut, jotka ovat tuoneet paljon uusia mahdollisuuksia suomalaisen musiikin kentälle. Esimerkiksi kokonaisvaltaisemmat markkinointi- ja tuotantokoneistot ovat mahdollistaneet suomalaisten artistien nousun musiikin suuriksi nimiksi, jotka ovat miltei yhtä suuria vetonauloja kuin ulkomaiset kollegansa.

Minusta ne [kotimaisten artistien stadionkonsertit] ovat ennen kaikkea konsernien voimaa. Toki ne ovat myös artistien voimaa, mutta se on tavallaan se kokonaisuus. [...] Suuri hyppäys on tullut rakenteista: suuremmin on kehittynyt rakenteet kuin artistit.
(H2 2018)

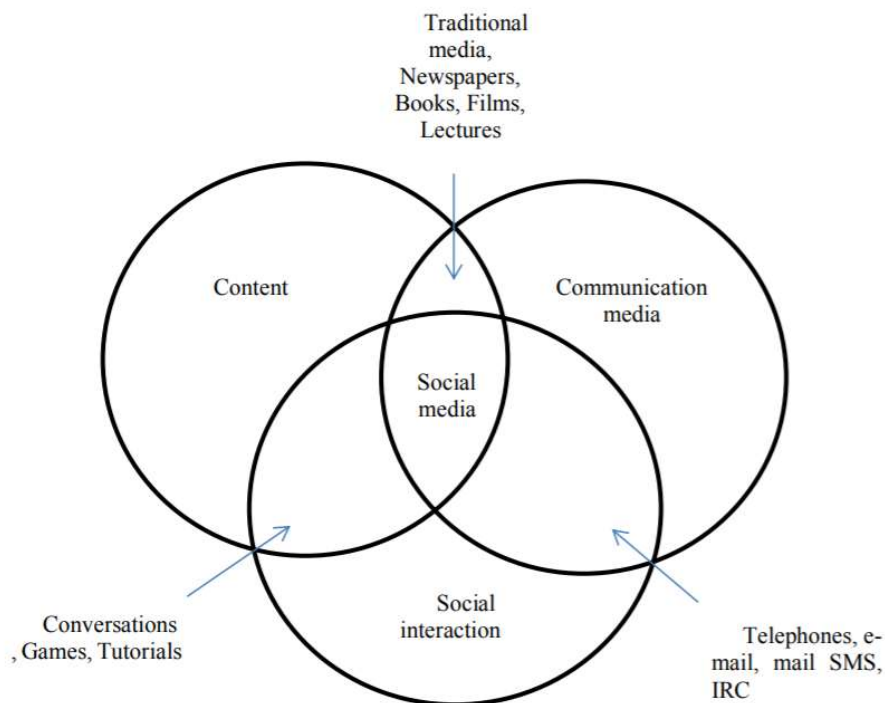
Toisaalta huoli mediakentän keskittymisestä ja homogenisoitumisesta on musiikkialan toimijoiden keskuudessa suuri, kuten uusin Musiikkialan barometri 2019 (Music Finland 2019) osoittaa, mutta toisaalta megatrendit ja suuret linjat synnyttävät aina vastavoimia, mikä näkyy esimerkiksi vastavirtakulttuureissa, jotka kyseenalaistavat vallitsevat käytännöt. Lisäksi kulttuurin ilmiöt ja trendit ovat usein syklisiä eri voimien ja vastavoimien välisessä tasapainossa: tietyt asiat ja ilmiöt ovat ensin pinnalla, kunnes ne vajoavat unohdukseen vain palatakseen takaisin pinnalle esimerkiksi 25 vuotta myöhemmin. Esimerkiksi vinyylilevyjen nousu toiseksi kasvavaksi formaatiksi suoratoiston rinnalle on hyvä esimerkki uuden ja vanhan median rinnakkainelosta (Palm 2019, 644–648).

Yksi mediakentän muutosta indikoiva ja populaarimusiikille jo 80-luvulta lähtien oleva keskeinen formaatti on musiikkivideo, joka on levyteollisuuden tavoin muuttanut muotoaan 2000-luvun kuluessa digitalisaation myötä. Musiikkivideon suosion

lasku 90-luvun lopun kulta-ajoista 2000-luvulla oli jyrkkä niiden elintilan kutistumisen myötä, mutta 2010-luvulla uusien internetin jakelukanavien ansiosta musiikkivideon suosio on tietyin mittarein jopa suurempi kuin koskaan. Musiikkivideon muodonmuutos heijastaa myös laajemmassa kuvassa musiikkiteollisuuden ja koko media-kentän muutosta viimeisen 10 – 15 vuoden aikana. (Korsgaard 2017, 173–174.)

6.5 Sosiaalinen media

2010-luvun aikana on läpi länsimaisen kulttuurin noussut yhä keskeisemmäksi kommunikointimuodoksi sosiaalinen media, joka perustuu ideaan sen käyttäjistä myös sisällön luojina. Median, tiedon ja kuluttamisen rajat ovat tämän murroksen myötä osittain hämärtyneet ja tietyllä tapaa sosiaalinen media toimii täysin uudessa sisällön, sosiaalisen kanssakäymisen sekä kommunikaation polttopisteessä, joka poikkeaa perinteisestä kommunikaatiosta sekä ennen kaikkea perinteisestä mediasta, kuten Dann ja Dann (2011, 345) kuviossaan (Kuvio 6) esittävät. Sosiaalinen media on ilmiönä vielä melko nuori, mutta sen merkitys länsimaisessa kulttuurissa sekä erityisesti trendien sekä muoti-ilmiöiden luojana ja sytyttäjänä on kiistaton.



Kuvio 6 Sosiaalisen median rakennuspalikat (Dann ja Dann 2011, 345)

Sosiaalisen median rooli myös musiikin ja artistien mainostamisessa sekä laajemmin menestymisessä on kasvanut erittäin suureksi, eikä tälle kehitykselle ole nähtävissä loppua. Tähtäkin osalta muutoksessa on sekä hyviä että huonoja puolia artistin kannalta: uudet ja edulliset tavat markkinoida sekä mahdollisuus päästä yleiseksi keskustelun aiheeksi ovat helpottuneet, mutta toisaalta perinteiset kanavat ovat kärsineet muutoksen myötä. Osittain sosiaalisen median nousu näkyy myös musiikin lisensoimisessa, sillä sitä kautta on syntynyt uusia kanavia musiikille ja sen tuotteistamiselle.

Sellaiset tyypit, joiden ei ensimmäisenä olisi uskonut menevän sinne mainospuolelle – siis ikään kuin myymään musiikkia, lisensoimaan musiikkia – niin, ne on tehneet sellaisia liikkeitä. Se on aina merkki jostain. [...] Joku tällainen merchandising [...] tai ylipäätään musiikin myyminen kaupallisiin tarkoituksiin saattaa lisääntyä, koska sieltä saa tulovirtaa enemmän. [...] Se on ennen kaikkea ilmapiiriasia.
(H2 2018)

Sosiaalisen median ansiosta artistin ja yleisön välinen suhde on läheisempi kuin koskaan ennen, sillä fanit voivat seurata esikuviaan lähes päivittäin ja myös arkisissa tilanteissa, mikä mahdollistaa yhä voimakkaammat siteet artisteihin, mutta mikä toisaalta vaatii artisteilta paljon sekä hämärtää työn ja vapaa-ajan rajaa. Tietyllä tapaa sosiaalinen media ja ympäröivä kulttuuri pakottaa artistit ikään kuin myymään intimitteään, mikä altistaa artisteja stressille, kyynisyydelle ja äärimmäisillään jopa loppuunpalamiselle. (Baym 2018, 15–25.)

Musiikki on aina osa ympäröivää yhteiskuntaa ja kulttuuria, mikä näkyy myös sosiaalisen median ja musiikin suhteessa. Samat arvot ja vaatimukset, jotka koskevat kaikkia sosiaalisen median käyttäjiä, koskevat myös artisteja ja musiikin toimijoita laajemmin. Jatkuva läsnäolo ja itsensä sekä omien tunteiden paljastaminen on peli, jossa on paljon voitettavaa, mutta myös paljon hävittävää. Joka tapauksessa sosiaalinen media nähdään esimerkiksi vuoden 2019 musiikkialan barometrissa positiivisena ilmiönä, joka on hyvä kanava nostaa uutta musiikkia esille (Music Finland 2019).

Toisaalta sosiaalisen median nousu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kilpailu ihmisten huomiosta olisi helpottunut, vaan pikemminkin päinvastoin. Uusista kanavista ja medioista huolimatta artistien esille pääseminen ja ennen kaikkea läpilyöminen ovat edelleen prosesseja, joihin ei ole olemassa tiettyä kaavaa tai varmoja menestyskeinoja. Edelleenkin yhtä menestynyttä artistia kohden on varmasti sadoittain artisteja, jotka eivät koskaan pääse vastaavaan valokeilaan tai vastaaviin ansioihin. Toisin sanoen kilpailu on pysynyt samana, vaikka alustat ovat osittain vaihtuneet ja tietyllä tapaa sosiaalisen median alustoista voidaan puhua digitaalisina taistelukenttinä, kuten Suhr (2012, 13) asian ilmaisee.

En tavallaan pidä sitä asiaa [sosiaalisen ja uuden median kanavien käyttö] periaatteen tasolla sen kummempana kuin sitä, että pörrää kaupungilla, hengaa tyyppien kanssa ja soittaa levyjä. [...] Se on sellaista samanlaista ”minä olen täällä” -meininkiä. [...] En mä usko siihen [teknologia muuttaa kilpailua] niin.
(H2 2018)

Myöskään artistin näkökulmasta alan sisäinen kilpailu ei itsessään ole muuttunut, vaan se on vain saanut uusia muotoja. Artistien välinen dynamiikka tai kilpailu eivät niinkään ole muuttuneet, vaan kilpailu on siirtynyt uusille areenoille.

Sosiaalisen median merkitys on joka tapauksessa suuri myös musiikin sekä artistien toimintamahdollisuuksissa, samoin kuten muillakin kulttuurin ja median aloilla. Sosiaalinen media mahdollistaa myös suoraan uusia tulomahdollisuuksia, kuten esimerkiksi artistien ja brändien väliset yhteistyösopimukset (Meier 2019, 327–330). Toisaalta musiikin ja markkinoinnin välinen yhteys ei ole mikään digitalisaation myötä esille tullut ilmiö, vaan se on ollut jo radiolähetysten alkamisesta 1920-luvulta saakka läsnä länsimaisessa kulttuurissa (Taylor 2012, 2).

7 YHTEENVETO

Digitalisaatio on ollut merkittävä yhteiskunnallinen muutosvoima koko 2000-luvun, eikä levyteollisuus ole millään tapaa jäänyt osattomaksi muutoksista. Päinvastoin, levyteollisuus oli ensimmäinen mullistuksen kohteeksi joutunut kulttuuriala, jonka toimintaympäristö sekä -edellytykset muuttuivat täysin. Tai kuten Bellamy ja Gross (2010, 109) toteavat, levyteollisuus oli ensimmäisen dominopalikka, joka kaatui digitalisaation seurauksena.

Digitalisaation tuomista suurista muutoksista huolimatta levyteollisuuden ja erityisesti levy-yhtiöiden keskeinen liikeidea tai ydinliiketoiminta ei ole muuttunut, sillä sen tarkoitus on edelleen tuottaa mahdollisimman laadukasta ja taloudellisesti kannattavaa musiikkia kuluttajille. Kuten tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, levy-yhtiöiden liiketoiminnan infrastruktuuri on muuttunut täysin digitalisaation seurauksena, mutta varsinainen ydinliiketoiminta ei ole pohjimmiltaan juurikaan muuttunut, vaikka myös liiketoimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia, jotka jatkuvat yhä.

Levy-yhtiöiden liiketoimintaympäristö on kokenut suuria muutoksia digitalisaation seurauksena: alalle on noussut uusia merkittäviä markkinavoimia, ala on keskittynyt yhä harvempiin yhtiöihin, alan pitkän ajan kannattavuus oli vuosikausia riskirajoilla ja muutoksiin vastaaminen oli pitkään vaikeaa. Erityisesti voimakkaat substituutit vaikeuttivat levy-yhtiöiden liiketoimintaa painaen osaltaan alan liikevaihdon yli 10 vuoden pituiseen laskuun, josta ala onnistui nousemaan vasta uusien digitaalisten jakelukanavien ja palvelujen myötä.

Uudet jakelukanavat ovat muuttaneet levyteollisuuden toimintaympäristöä perinpohjaisesti, sillä uudet mallit ovat tuoneet alalle uusia toimijoita sekä muuttaneet toimijoiden välisiä voimasuhteita. Kaiken kaikkiaan voisi todeta levy-yhtiöiden vallan hieman laskeneen, vaikkakin ne ovat edelleen alan voimakkaimmat toimijat, jotka ainakin toistaiseksi määräävät pelin hengen. Levyteollisuuden kannalta yhä merkittävämpään asemaan ovat nousemassa suoratoistopalvelut, joiden varaan jo suurin osa alan liikevaihdosta perustuu. Nähtäväksi jää, missä määrin kyseiset palveluntarjoajat onnistuvat kasvattamaan neuvotteluvoimaansa suhteessa levy-yhtiöihin.

Artistien asema ei ole digitalisaation myötä merkittävästi muuttunut levyteollisuudessa, vaikkakin digitalisaatio ja uudet jakelukanavat ovat vieneet merkittäviä tulon-

lähteitä, mutta myös tuoneet heille uusia mahdollisuuksia harjoittaa ammattiaan. Muutoksista huolimatta levy-yhtiön ja artistin suhde on edelleen erityinen sekä koko alan kannalta merkityksellinen ja tärkeä: uusi musiikki näyttää tarvitsevan edelleen välittäjän artistin ja kuluttajan välille, mitä myös esimerkiksi suoratoistopalveluiden ja radion merkittävät roolit kertovat.

Digitalisaatio on muuttanut levyteollisuuden liiketoimintaympäristöä kokonaisuudessaan, mikä on luonut alalle uusia mahdollisuuksia ja uhkia. Pitkään vaikutukset näyttivät painottuvan uhkien puolelle, mutta 2010-luvun aikana on onnistuttu vihdoinkin näkemään myös mahdollisuuksia uudessa teknologiassa. Tehokas jakelu ja aidosti globaalit markkinat ovat osaltaan mahdollistaneet yhä suurempien artistitarinoiden ja ilmiöiden kasvun, mikä on koko levyteollisuudelle ja artisteille suuri mahdollisuus. Lisäksi uusien palveluiden mahdollistama orastava kasvu antaa levyteollisuudelle uskotavuutta ja toivoa kääntää liiketoiminta pysyvästi taas kannattavaksi, mikäli se onnistuu mukautumaan uuteen liiketoimintaympäristöön.

Strategisessa mielessä levyteollisuuden muutokset eivät välttämättä ole niin suuria kuin digitalisaatio antaisi olettaa, sillä suuret muutokset ovat lähinnä vain kirkastaneet levy-yhtiöiden strategioita keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Vaikeat ajat pakottivat levy-yhtiöt keskittymään ennen kaikkea juuri ydinosaamiseen sekä riskinhallintaan, jossa keskeisessä osassa on erilaiset strategiset ohjausjärjestelmät, joiden avulla muutosta ja uutta liiketoimintaympäristöä on pyritty hallitsemaan. Infrastruktuurin muutos toki vaikuttaa myös itse liiketoimintaan, mutta levy-yhtiöiden strategiat vaikuttavat pysyneen tästä huolimatta melko samankaltaisina.

Toisaalta vaikeat ajat ovat pakottaneet myös artistit tekemään muutoksia toimintamalleihinsa esimerkiksi levyjen julkaisun, oman äänen kuuluville saamisen ja relevanttina pysymisen suhteen. Populaarimusiikin nopeutunut sykli on vaikuttanut artistien toimintamahdollisuuksiin sekä valintoihin, sillä muutos on pakottanut kaikki muuttumaan. Toisaalta, kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa on useaan otteeseen todettu, artistin rooli kaiken keskiössä ei itsessään ole muuttunut, vaan artisti ja hänen musiikkinsa on lopulta aina kaikkein tärkein levyteollisuuden komponentti, jota muuttuva teknologia ei syrjäytä.

Tutkimuksen näkökulma oli lopulta melko levy-yhtiökeskeinen, vaikkakin liiketoimintaympäristöä tarkasteltiin myös laajemmin koko levyteollisuuden kannalta. Artistien näkökulma jäi tutkimuksessa hieman kevyemmäksi, sillä artistien rooli levyteollisuudessa on kuitenkin pohjimmiltaan melko sama kuin ennen digitaalista murrosta,

vaikka jakelukanavien muutos on digitalisaation myötä toki vaikuttanut vahvasti myös artistien mahdollisuuksiin harjoittaa ammattiaan. Toisaalta levy-yhtiöiden asema on erittäin keskeinen levyteollisuutta tarkasteltaessa, minkä vuoksi tutkimuksen painotusta voi pitää perusteltuna.

Artistien, levy-yhtiöiden sekä suoratoistopalveluiden välinen suhde on dynaaminen sekä jatkuvassa muutoksessa, minkä vuoksi vastaava tutkimus esimerkiksi 5 vuoden kuluttua tarjonnee jälleen uusia, mielenkiintoisia näkökulmia. Lisäksi mahdollinen määrällinen data, jota aiheesta voisi jollain aikavälillä olla saatavilla, on varmasti mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde. Muutos ei varmastikaan vielä ole ohi, minkä vuoksi sen seuraaminen on myös akateemisesta näkökulmasta mielenkiintoista.

Digitalisaation aiheuttamien muutosten seuraaminen suoratoistopalvelujen sekä niiden toimintaedellytysten näkökulmasta voisi olla myös hedelmällinen tuleva tutkimusnäkökulma. Tässä tutkimuksessa suoratoistopalvelut olivat kuitenkin vain passiivisen välittäjän asemassa, vaikka niiden asema todellisuudessa on keskeinen ja niiden merkitys vain kasvamaan päin.

Kaiken kaikkiaan digitalisaation vaikutukset levyteollisuuden liiketoimintaympäristöön sekä artistien toimintaedellytyksiin ovat olleet merkittäviä, mutta levy-yhtiöiden ja artistien perusfunktiot ovat kuitenkin pysyneet pääosin samana, vaikkakin toimintaympäristö ja olosuhteet ovat muuttuneet melko radikaalistikin. Kuten haastattelussa nousi esille monta kertaa: vaikka muutokset ovat suuria ja kokonaisvaltaisia, niin musiikki loppujen lopuksi kuitenkin aina on ja pysyy.

LÄHTEET

Tutkimusaineisto

- H1 2018. Anonyymi levy-yhtiön talousjohtaja. Haastattelu tehty 9.3.2018.
Haastattelutalenne kirjoittajan hallussa. Haastattelu anonymisoitu haastateltava pyynnöstä.
- H2 2018. Anonyymi suomalainen pitkän linjan artisti. Haastattelu tehty 15.11.2018.
Haastattelutalenne kirjoittajan hallussa. Haastattelu anonymisoitu haastateltavan pyynnöstä.
- IFPI Finland. 2017. 2016 tammi-joulukuu äänitemyyntin markkinaosuudet. <<http://www.ifpi.fi/tilastot/vuosimyynti/2016/Kokonaismyynti%20markkinaosuudet%202016.pdf>>, haettu 4.2.2018.
- IFPI Finland. 2018. Musiikituottajien jäsenyhtiöiden äänitteiden euromääräinen tukumyynti 1992–2012. <<http://www.ifpi.fi/tilastot/>>, haettu 15.2.2018.
- Spotify. 2018. Form F-1 registration statement Prospectus. <https://www.sec.gov/Archives/egar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1.html>>, haettu 8.4.2019.
- Warner Music Group. 2017. Annual report 2017 Form 10-K. <<http://investors.wmg.com/static-files/10eaf0d8-fc22-4493-9206-cf6c651616c7>>, haettu 20.2.2018.

Tutkimuskirjallisuus

- Alasuutari, Pertti. 2011 [1993]. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Andersen, Torben Juul. 2013. *Short introduction to strategic management*. West Nyack: Cambridge University Press.
- Auvinen, Tuomas. 2019. *The Music Producer as Creative Agent: Studio Production, Technology and Cultural Space in the Work of Three Finnish Producers*. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto.
- Baym, Nancy K. 2018. *Playing to the Crowd: Musicians, Audiences, and the Intimate Work of Connection*. New York: New York University Press.
- Bellamy, Robert – Gross, Robert. 2010. The First Domino: The Recorded Music Industry and New Technology. Teoksessa: *The twenty-first-century media industry*, toim. John Allen Hendricks, 109–132. Lanham, Md: Lexington Books.

- Bloomberg. 2018. Spotify paints self as next Netflix, Transforming entertainment. <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-01/spotify-paints-self-as-next-netflix-transforming-entertainment>>, haettu 2.3.2018.
- Butz, N. T – Stifel, F. – Schultz, P. L. – O’Neill, P. B. 2017. Technological and Consumer Shifts in the Music Industry. *Journal of Case Studies*, 35 (1), 73 – 90.
- Caves, Richard E. 2000. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Charlton, Katherine. 2008. *Rock music styles: A History*. Boston: McGraw-Hill.
- Coleman, Mark. 2005. *Playback: From the Victrola to the mp3, 100 years of music, machines, and money*. New York: Da Capo Press.
- Connolly, Marie – Krueger, Alan B. 2005. Rockonomics: the economies of popular music. Teoksessa *Handbook of the economics of art and culture* Vol. 1, toim. Victor A. Ginsburg ja David Throsby, 667–719. Amsterdam: Elsevier North-Holland.
- Danielsen, Anne – Kjús, Yngvar. 2019. The mediated festival: Live music as trigger of streaming and social media engagement. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 25 (4), 714–734.
- Dann, Stephen — Dann, Susan. 2011. *E-marketing: theory and application*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Digital Media Finland. 2017. Pro rata and user centric distribution models: A comparative study. <http://www.digitalmedia.fi/wpcontent/uploads/2018/02/UC_report_final_171213.pdf>, haettu 25.2.2018.
- Douglas, Susan J. 1999. *Listening in: Radio and the American imagination*. E-kirja. New York: Times Books.
- ETLA Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. 2016. Älykäs sopimus – Miten blockchain muuttaa sopimuskäytäntöjä? <<https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-57.pdf>>, haettu 20.3.2018.
- Finnpanel. 2019. *Radiovuosi 2019*. Pdf-esitys. <https://www.finnpanel.fi/lataukset/radiovuosi_2019.pdf>, haettu 4.10.2019.
- Forbes. 2018. Spotify can justify valuation by becoming Netflix of music. <<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/02/22/spotify-can-justify-valuation-by-becoming-netflix-of-music/#7993887660fb>>, haettu 2.3.2018.

- Galuzska, Patrik. 2012. The rise of the nonprofit popular music sector – the case of netlabels. Teoksessa *Music, Business and Law: Essays on contemporary trends in the music industry*. Turku: Painosalama.
- Ganeva, Mariya. 2012. *Music digitalization and its effects on the Finnish music industry stakeholders*. Pro gradu –tutkielma. Turku: Turun yliopisto.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- International Federation of the Phonographic Industry (IFPI). 2017. Global music report 2017. <www.ifpi.org/downloads/GMR2017.pdf>, haettu 8.1.2018.
- International Federation of the Phonographic Industry (IFPI). 2019. Global music report 2019. <<https://ifpi.org/news/IFPI-GLOBAL-MUSIC-REPORT-2019>>, haettu 28.10.2019.
- Jauert, Per – Ala-Fossi, Marko – Föllmer, Golo – Lax, Stephen – Murphy, Kenneth. 2017. The Future of Radio Revisited: Expert Perspectives and Future Scenarios for Radio Media in 2025. *Journal of Radio & Audio Media*, 24 (1), 7–27.
- Jenkins, Henry. 2006. *Convergence culture: where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- Kallunki, Juha-Pekka. 2014. *Tilinpäättösanalyysi*. Helsinki: Talentum.
- Kela, Anssi. 2014. Mitä hittibiisillä tienaa? <<https://www.teosto.fi/teostory/mit%C3%A4-hittibiisill%C3%A4-tienaa>>, haettu 1.10.2018.
- Klein, Bethany – Meier, Leslie M. – Powers, Devon. 2017. Selling Out: Musicians, Autonomy, and Compromise in the Digital Age. *Popular Music and Society*, 40 (2), 222–238.
- Knopper, Steve. 2009. *Appetite for Self-Destruction: The Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*. New York: Free Press.
- Korsgaard, Mathias Bonde. 2017. *Music Video after MTV: Audiovisual Studies, New Media, and Popular Music*. Lontoo: Routledge.
- Kovalainen, Anne. 2005. Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille. Teoksessa *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Liebowitz, Stan J. 2004. The Elusive symbiosis: The Impact of Radio on the Record Industry. *Review of Economic Research on Copyright Issues*, 11, 93–118.

- Liikkanen, Lassi A. – Åman, Pirkka. 2016. Shuffling services: Current trends in interacting with digital music. *Interacting with computers*, 28 (3), 352–371.
- Maasø, Arnt. 2014. User-centric settlement for music streaming. <<https://www.hf.uio.no/imv/forskning/prosjekter/skyogscene/publikasjoner/usercentric-cloudsandconcerts-report.pdf>>, haettu 5.1.2018.
- Marshall, Lee. 2013. The 360 deal and the ‘new’ music industry. *European Journal of Cultural Studies*, 16 (1), 77–99.
- Matikainen, Katriina. 2018. *The use of social media in marketing musicians: focus on independent music management companies*. Pro gradu -tutkielma. Turku: Turun yliopisto.
- Meier, Leslie M. 2019. Popular Music, Streaming, and Promotional Media: Enduring and Emerging Industrial Logics. Teoksessa *Making Media: Production, Practices, and Professions*. E-kirja. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Meier, Leslie M. – Manzerolle, Vincent R. 2019. Rising tides? Data capture, platform accumulation, and new monopolies in the digital music economy. *New Media & Society*, 21 (3), 543–561.
- Midia Research. 2018. Mid-Year 2018 Streaming Market Shares. <<http://www.midiaresearch.com/blog/mid-year-2018-streaming-market-shares/>>, haettu 8.11.2018.
- Moorefield, Virgil 2005. *The producer as composer: shaping the sounds of popular music*. Cambridge MA: The MIT Press.
- Morey, Yvette – Bengry-Howell, Andrew – Griffin, Chris – Szmigin, Isabelle – Riley, Sarah. 2014. Festivals 2.0: Consuming, producing and participating in the extended festival experience. Teoksessa *The Festivalization of Culture: Celebration, Identity and Politics*. Farnham: Ashgate Publishing. 251–269.
- Morris, Jeremy Wade – Powers, Devon 2015. Control, curation and musical experience in streaming music services. *Creative Industries Journal*, 8 (2), 106–122.
- Muikku, Jari. 1989. *Laulujen lunnaat*. Helsinki: Valtion painatuskeskus: Taiteen keskustoimikunnan julkaisuja no. 7.
- Music Business Review. 2017. Global market shares: Sony and Warner gain on Universal, as indies rule. <<https://www.musicbusinessworldwide.com/global-market-shares-2016-sony-and-warner-gain-on-universal-as-indies-rule/>>, haettu 3.3.2018.

- Music Finland. 2016. Musiikkialan barometri 2016. <<https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/musiikkialan-barometri-2016>>, haettu 18.2.2018.
- Music Finland. 2019. Musiikkialan barometri 2019. <<https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/musiikkialan-barometri-2019>>, haettu 18.10.2019.
- Musicoin. 2018. Musicoin white paper v2.0.0. <<https://www.scribd.com/document/362834077/Musicoin-White-Paper-v2-0-0>>, haettu 10.3.2018.
- Mäkelä, Mikko. 2013. *Digitaalisten äänitteiden vaikutus suomalaisen artistin valintoihin ja tulonmuodostukseen*. Pro gradu -tutkielma. Turku: Turun yliopisto.
- Negus, Keith. 2004 [1999]. *Music genres and corporate cultures*. Lontoo; New York: Routledge.
- Netflix. 2017. Annual report Form 10-K. <<https://ir.netflix.com/static-files/9d6e465e-86e6-4a51-90b7-e19ed0df508d>>, haettu 12.3.2018.
- Netto, Michel Nicolau. 2012. Monetising the music: the new characteristics of the recorded music field. Teoksessa *Music, Business and Law: Essays on contemporary trends in the music industry*. Turku: Painosalama.
- Newzoo. 2017. The global games market will reach \$108,9 billion in 2017 with mobile taking 42%. <<https://newzoo.com/insights/articles/the-global-games-market-will-reach-108-9-billion-in-2017-with-mobile-taking-42/>>, haettu 5.4.2018.
- O'Regan, Philip. 2016. *Financial information analysis: the role of accounting information in modern society*. Lontoo; New York: Routledge.
- Palm, Michael. 2019. Keeping what real? Vinyl records and the future of independent culture. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 25 (4), 643–656.
- Paul, Herbert – Wollny, Volrad. 2014. *Instrumente des Strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung*. Berliini: De Gruyter.
- Percival, J. Mark. 2011. Music Radio and the Record Industry: Songs, Sounds, and Power. *Popular Music and Society*, 34 (4), 455–473.
- Porter, Michael E. 1998. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, Michael E. 2008. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review* 1/2008.
- Portti, Jesse. 2017. *Spotify-suoratoistopalvelun käyttäjätutkimus*. Pro gradu –tutkielma. Turku: Turun yliopisto.
- Puusa, Anu – Reijonen, Helen – Juuti, Pauli – Laukkanen, Tommi. 2014. *Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.

- Reuters. 2018. Apple music hits 38 million paid subscribers. <<https://in.reuters.com/article/apple-music/apple-music-hits-38-million-paid-subscribers-id INKCN1GO2G8>>, haettu 15.3.2018.
- RIAA. 2018. News and notes on 2017 RIAA revenue statistics. <<http://www.riaa.com/wp-content/uploads/2018/03/RIAA-Year-End-2017-News-and-Notes.pdf>>, haettu 5.4.2018.
- Rogers, Jim 2013. *The death and life of the music industry in the digital age*. New York: Bloomsbury Academic.
- Rossmann, Gabriel. 2012. *Climbing the charts: what radio airplay tells us about the diffusion of innovation*. Princeton: Princeton University Press.
- Rouhe, Sami. 2019. *Business models in the digitalized recorded music industry*. Pro gradu –tutkielma. Turku: Turun yliopisto.
- Räsänen, Pekka. 2005. Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Sandeep, Goel. 2016. *Financial ratios*. New York: Business Express Press.
- Shuker, Roy. 2014. *Understanding popular music*. 4. p. New York: Routledge.
- Simons, Robert. 2014. *Performance measurement and control systems for implementing strategy: Pearson new international edition*. Harlow, UK: Pearson.
- Smith, David – Jacobs, Kerry. 2011. “Breaking up the sky”: The characterization of accounting and accountants in popular music. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24 (7), 904–931
- Smith, Susan – Hendricks, John Allen. 2010. New media: New technology, new ideas or new headaches. Teoksessa: *The twenty-first-century media industry*, toim. John Allen Hendricks, 109–132. Lanham, Md: Lexington Books.
- Spotify. 2018a. Spotify Technologies S.A. Announces Financial Results for Third Quarter 2018. <<https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2018/Spotify-Technology-SA-Announces-Financial-Results-for-Third-Quarter-2018/default.aspx>>, haettu 8.11.2018.
- Suhr, H. Cecilia. 2012. *Social media and music: the digital field of cultural production*. New York: Peter Lang Publishing.
- Taghizadegan, Salman. 2013. *Mastering Lean Six Sigma: advanced black belt concepts*. New York: Momentum Press.
- Taylor, Timothy D. 2012. *The sounds of capitalism: advertising, music, and the conquest of culture*. Chicago; Lontoo: University of Chicago Press.

- Teosto. 2017. Teosto kehittää blockchain-alustaa musiikin tekijänoikeusjärjestöille. <<https://www.teosto.fi/teosto/uutiset/teosto-kehitt%C3%A4%C3%A4-blockchain-alustaa-musiikin-tekij%C3%A4noikeusj%C3%A4rjest%C3%B6ille>>, haettu 26.2.2018.
- Tschmuck, Peter. 2006. *Creativity and Innovation in the Music Industry*. E-kirja. Dordrecht: Springer.
- Vonderau, Patrick. 2017. The Spotify Effect: Digital Distribution and Financial Growth. *Television & New Media*, 18 (7), 1–17.
- Waldfoegel, Joel. 2017. How Digitization Has Created a Golden Age of Music, Movies, Books and Television. *The Journal of Economic Perspectives*, 31 (3), 195–214.
- Wikström, Patrik 2009. *The Music Industry: Music in the Cloud*. Lontoo: Polity Press.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

1. Digitalisaation tuoman muutoksen koko ja suunta
 - a. Onko alan perusluonne muuttunut ja miten?
 - b. Onko muutos oikeasti ollut niin kokonaisvaltaista kuin annetaan ymmärtää?
 - c. Onko tämänkertaisen muutoksen lakipiste jo saavutettu vai jatkuuko muutos?
 - d. Vertautuuko nykyinen muutos alan historiallisiin muutoksiin?

2. Kassavirtojen muutos
 - a. Onko kassavirtojen luonne muuttunut merkittävästi?
 - b. Esiintyykö kassavirtojen pidempiaikaista jakautumista ja miten se vaikuttaa alaan?
 - c. Onko kassavirtojen ennustettavuus huonontunut?
 - d. Asettaako nykytilanne yhä enemmän painetta kustannuksiin?

3. Jakelukanavien muutos
 - a. Miten digitalisaatio on vaikuttanut jakelukanaviin?
 - b. Onko levy-yhtiöiden rooli muuttunut? Haetaanko synergioita esim. ohjelmatoimistoista?
 - c. Vaikuttaako muutos levy-yhtiöiden strategiaan valintoihin? Valitaanko valmiimpia ja jo suosiota saavuttaneita artisteja?
 - d. Onko artistien helpompi vai vaikeampi nousta pinnalle kuin ennen?

4. Kulutustottumusten muutos ja alan suunta
 - a. Onko digitalisaatio muuttanut kulutustottumuksia? Single-keskeisyys?
 - b. Streaming-palveluiden paradoksi? Kuluttajilla on enemmän valinnanvaraa kuin koskaan, mutta ohjaavatko valmiit listat kuitenkin voimakkaasti kulu- tusta?
 - c. Miten muutos on vaikuttanut radion kaupalliseen merkitykseen?
 - d. Onko livemusiikin merkitys taloudellisesti taas kasvanut ja miten sen merki- tys on muuttunut?
 - e. Miten ala on varautunut uusiin teknologioihin, esim. lohkoketjuteknologi- aan?