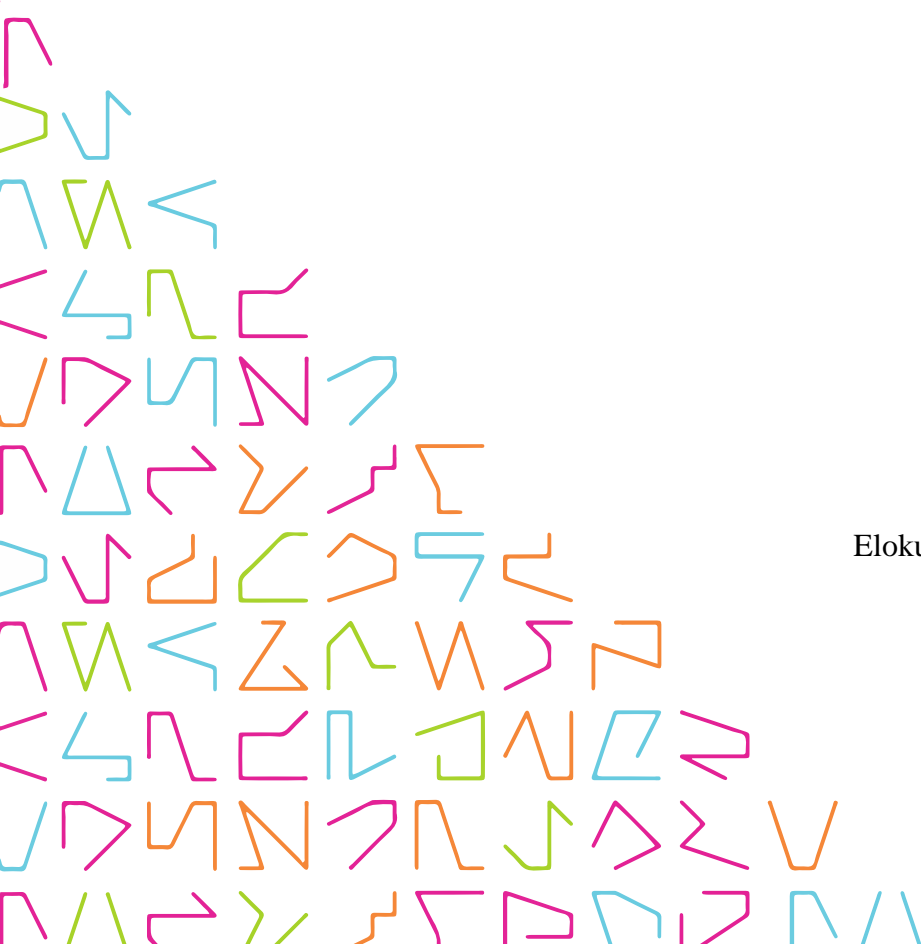


# **Tuotantoyhtiön liiketoiminnan kehityshaasteet**

Tamperelaisten elokuva- ja tv-tuotantoyhtiöiden  
ansaintamallien ja liiketoiminnan haasteet

Fanny Heinonen

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2016  
Elokuvan ja television koulutusohjelma  
Tuottaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Elokuvan ja television koulutusohjelma  
Tuottaminen

HEINONEN FANNY

Tuotantoyhtiön liiketoiminnan kehityshaasteet  
Tampereelaisten elokuva- ja tv-tuotantoyhtiöiden ansaintamallien ja liiketoiminnan haasteet  
Opinnäytetyö 97 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Tammikuu 2016

---

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin tamperelaisten elokuva-, video- ja tv-ohjelmatuotantoyhtiöiden ansaintamallit sekä ansaintamallien ja liiketoiminnan kehityshaasteet. Opinnäytetyössä käytiin läpi suomalaisen audiovisuaalisen tuotannon kenttää liiketoiminnan näkökulmasta ja perehdyttiin nykyajan ja tulevaisuuden liiketoimintaan vaikuttaviin tekijöihin, kuten digitalisaation avaamiin kansainvälisiin markkinoihin, av-alan liiketoiminnan potentiaaliin sekä tuotantoyhtiön liiketoiminnan mallintamiseen Business Model Canvasin avulla. Työn toimeksiantajana toimi lokakuussa 2015 käynnistynyt MEDAIA-hanke, joka tähtää media-alan uutta liiketoimintaa ja avointa innovointitoimintaa kehittävään toimintaan Tampereella ja pääkaupunkiseudulla. Hankeen kohderyhmää ovat pienet media-alan yritykset. Tämän työn tavoitteena on kehittää alueellista av-alan liiketoimintaa.

Kotimainen av-yritysten kenttä koostuu alle tuhannesta tuotanyhtiöstä, joista 85 % sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja joista suurin osa on pieniä mikroyrityksiä. Av-alan liiketoiminnan potentiaali ja kehittymismahdollisuudet löytyvät immateriaalioikeuksista, kannustinjärjestelmästä, tuotteistamisesta ja luovasta toimialoja rikkovasta innovoinnista. Työn tutkimusosassa teemahaastateltiin viittä tamperelaista tuotantoyhtiötä, jotka edustavat valtaosaa Tampereen tuotantoyhtiöistä. Teemahaastattelu rakentui kolmesta pääteemasta: yrityksen liiketoiminnasta, yrityksen ansaintamallin ja liiketoiminnan kehityshaasteista ja av-alan kehittämisestä Tampereella.

Yritysten haastatteluvastauksissa oli enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja. Ansaintamallien kehittämisen esteinä ovat kasvuosaamisen ja innovoinnin puute, taloudellisten resurssien ja tahtotilan puuttuminen. Liiketoiminnan kehityksestä ovat tarvittavan pääoman, rohkeuden ja kokemuksen puuttuminen sekä taloushallinnon ja liiketoiminnan hallitsemisen puute.

---

Avainsanat: tuotantoyhtiö, liiketoiminta, ansaintamalli, audiovisuaalinen ala

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Culture and Arts  
Production

HEINONEN FANNY

The Development Challenges of Business of a Production Company  
The Challenges of the Revenue Earning Models and Business of the Film and TV Program Companies in Tampere

Bachelor's thesis 97 pages, appendices 4 pages  
January 2016

---

This thesis examined earning revenue models and business development challenges of Tampere based film, video and TV program production companies. In this thesis Finnish audiovisual production field was discussed from a business perspective and familiarized with current and future business factors, such as digitalization, the potential of the business of audiovisual industry and modeling the business of a production company by means of Business Model Canvas. This thesis was commissioned by MEDAIA project, which seeks to develop new business in media industry and open innovation activities in Tampere and the Helsinki metropolitan area. The target groups of MEDAIA project are small media companies. The objective of this work was to develop regional business in the audiovisual sector.

Domestic audiovisual field consists of less than a thousand production companies of which 85% is located on the metropolitan area and most of which are small micro-enterprises. The potential of the audiovisual field can be found in intellectual property rights, incentive plan, branding and creative innovation which breaks the boundaries of branches. In order to get as comprehensive and deep data as possible this study was carried out as an open interview. Five Tampere based production companies was interviewed in the research of this thesis. The companies represent a major proportion of the Tampere production companies. The interview was structured around three major themes: business, the revenue model and business development challenges of the company and the development of the audiovisual sector in Tampere.

The respondents stated that the obstacles to the development of revenue earning models were lack of knowledge in business growth and innovation, lack of financial resources and lack of intent. Business development obstacles were lack of the necessary capital, courage and experience, as well as lack of financial management and business operations.

---

Key words: production company, business, revenue earning model, audiovisual field

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN RAKENNE JA RAJAUS .....	9
3	AV-ALAN KENTTÄ.....	11
	3.1 Tuotantoyhtiöt lukuina.....	11
	3.2 Tuotantoyhtiöt av-alan markkinakentässä .....	13
	3.3 Digitalisoituminen ja globaalit markkinat .....	20
	3.4 Av-alan liiketoiminnan potentiaali ja innovointimahdollisuudet .....	21
4	BUSINESS MODEL CANVAS LIIKETOIMINNAN MALLINTAMISEN TYÖKALUNA .....	25
	4.1 Business Model Canvas .....	25
	4.2 Canvasin osa-alueet .....	26
5	YRITYSHAASTATTELUT .....	32
	5.1 Tuotantoyhtiöiden valintakriteerit .....	32
	5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	34
	5.3 Teemahaastattelun rakenne.....	35
	5.3.1 TEEMA 1. Yrityksen liiketoiminta.....	35
	5.3.2 TEEMA 2. Ansaintamallin ja liiketoiminnan kehittämisen haasteet .....	55
	5.3.3 TEEMA 3. Av-alan kehittäminen Tampereella .....	64
6	HAASTATTELUTULOSTEN YHTEENVETO JA VERTAILU .....	70
	6.1 TEEMA 1: Yritysten liiketoiminta .....	70
	6.2 TEEMA 2: Ansaintamallin ja liiketoiminnan kehityshaasteet.....	77
	6.3 TEEMA 3: Av-alan kehittäminen Tampereella.....	80
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	81
8	LOPUKSI .....	88
9	LIITTEET.....	90
	LÄHTEET.....	91
	LIITTEET .....	94
	Liite 1 Business Model Canvas .....	94
	Liite 2 Canvas-malli .....	95
	Liite 3 Teemahaastattelun kysymykset .....	96

## LYHENTEET JA TERMIT

Av-ala	Audiovisuaalinen ala. Liikkuvan kuvan tuottamiseen, käsittelemiseen tai levittämiseen suuntautunut ala.
AVEK	Audiovisuaalisen kulttuurin kehittämiskeskus.
BMC	Business Model Canvas. Yrityksen liiketoimintaa mallintava työkalu
IPR	<i>Intellectual Property Rights</i> . Aineettoman omaisuuden oikeudet. IPR:stä voidaan käyttää myös termiä henkinen tai aineeton pääoma.
Luovat alat	Toimiala, jolla valmistetaan tuotteita ja palveluita, joilla on kulttuurista, taiteellista tai viihteellistä arvoa.
Media-ala	Suuri joukko erilaisia joukkoviestintään keskittyviä tai/ja kytkeytyviä liiketoiminnan aloja ja yrityksiä.
Mediapolis	Tampereelle 2013 perustettu media-alan yrityskeskittymä
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
SES	Suomen elokuvasäätiö. SES keskittyy kehittämään ja edistämään suomalaista elokuva- ja audiovisuaalista kulttuuria koti- ja ulkomaassa.
Tekes	Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus.

## 1 JOHDANTO

Audiovisuaalinen ala, myöhemmin av-ala, kasvaa ja muuttuu jatkuvasti. Luovat alat, joihin av-ala kuuluu, muovautuvat ympäristömuutosten, kuten markkinakilpailun, digitalisaation, teknologiatehityksen ja vallitsevien trendien vuoksi. Etenkin 2000-luvulla syntynyt digiaikakausi on muuttanut av-alan liiketoimintaa ja kulttuuria voimakkaammin kuin monia muita aloja. Lähes kuka vain voi tänä päivänä ostaa hyvälaatuista kuvaa tallentavan elokuvakameran ja ladata kuvaamansa materiaalin internetiin. Media-alaan lukeutuva liikkuvan kuvan ala ei ole enää entisensä (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 5). Koko media-alan muuttuminen vaatii, etenkin digitaalisessa mediaympäristössä, yrityksiltä uusien toimintatapojen, palvelujen ja liiketoimintamallien luomista (Malmelin & Villi 2015, 19- 20).

Tuotteita ja palveluita valmistavien yritysten johtotasolla tahtotila visuaalisen viestinnän kehittämiseksi kasvaa, mikä lisää kysyntää luovalle viestinnän osaamiselle myös liikkuvan kuvan puolella. Pieniä av-alan yrityksiä syntyy jatkuvasti lisää, sillä luovilla aloilla yksi havaituista muutoksista on itsensä työllistäminen, sen sijaan, että yksilö automaattisesti hakeutuisi työntekijäksi alan organisaatioon (Peltola, Ollila & Metsä-Tokila 2014). Tämä viestii myös alan heikosta työllistymistilanteesta ja kovasta kilpailusta. Av-alan yritykset ovat pakkautuneet pääkaupunkiseudulle ja valtaosa kaikista yrityksistä on mikro- tai pienyrityksiä, joilla ei ole resursseja kasvattaa liiketoimintaa esimerkiksi palkkaamalla uutta henkilökuntaa tai investoimalla teknologiaan.

Tulevana tamperelaisena av-alan tuottajana olen kiinnostunut muutospaineesta, joka kohdistuu Tampereen alueen av-alan mikro- ja pienyrityksiin. Kiinnostavaa on myös se, miten yritykset voisivat löytää ja kehittää uusia tulonlähteitä ja mitä haasteita pienyrityksillä on uusien tulonlähteiden kehittämisessä. Opinnäytetyötä edeltävässä seminaarityössä käsitelin av-alan liiketoimintaa, mikä on ollut avuksi tämän työn tekemisessä. Lisäksi olen erityisen kiinnostunut luovien alojen yritysten liiketoiminnan johtamisesta. En käsittele työssäni johtamista omana aihekokonaisuutena, mutta opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa halusin kuitenkin jollain tavalla kytkeä johtamisen mukaan työhöni. Työn tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt teemahaastatteluja, ja haastateltavana ovat olleet yritysten johtajat. Haastatteluvastaukset ovat antaneet

minulle perspektiiviä johtamistyöhön sekä alan haasteisiin, joita johtajat joutuvat päivittäin kohtaamaan.

Työni tutkimuskysymykset ovat, miten pienet tamperelaiset elokuva-, video- ja tv-tuotantoyhtiöt ansaitsevat tulonsa tällä hetkellä ja mitä haasteita niillä on uusien ansaintamallien ja liiketoiminnan kehittämisessä. Olen haastatellut viittä tamperelaista pienyritystä, jotka edustavat kokonsa puolesta valtaosaa tamperelaisista tuotantoyhtiöistä. Haastattelun avulla olen pystynyt löytämään todellisia pienyrityksien kohtaamia ongelmia. Siinä vaiheessa, kun suunnittelin yrityshaastatteluja, selvisi, että lokakuussa 2015 alkaneessa MEDAIA-hankkeessa oli tarve saada tietoa tamperelaisten pienten media-alan yritysten tilanteesta. Media-alan uuteen liiketoimintaan tähtäävän ja avointa innovointitoimintaa Tampereella ja pääkaupunkiseudulla kehittävän MEDAIA-hankkeen yhtenä tärkeänä kohderyhmänä ovat pienet media-alan yritykset. Tampereella haluttiinkin selvittää, miten pienet yritykset itse liiketoimintaansa ja toimintaympäristöään määrittävät, jotta hankkeen toimenpiteitä osattaisiin suunnitella asiakaskeskeisesti kohderyhmien näkökulmasta. Näin työni tarkoituksiksi tuli taustatiedon tuottaminen MEDAIA-hankkeelle. Koska kysymyksessä on itsenäinen oppinäytetyö, toimeksiantaja ei antanut tutkimukselle tarkkaa tehtävänantoa. Hankkeen näkökulmasta keskeistä oli saavuttaa laadullista, syvällistä tietoa siitä, miten tamperelaiset av-alan pien- ja mikroyritykset itse määrittelevät liiketoimintaansa ja myös odotuksia sille, miten pienten yritysten toimintaa voidaan tukea. 6Aika-ohjelmasta (EAKR) rahoituksen saanutta MEDAIA-hanketta (<http://6aika.fi/median-avoimet-innovaatioalustat/>) hallinnoivat Tampereen ammattikorkeakoulu ja Metropolia, ja hankkeen yhteistyökumppanina toimii Yleisradio.

Tampere on jo pitkään panostanut paikalliseen kulttuuriin. Muutoksia halutaan edesauttaa niin kansallisella kuin paikallisella tasolla. Tampere on ja tulee olemaan vetovoimainen kulttuurikaupunki, jossa on potentiaalia uusien innovaatioiden ja verkostojen kehittämiselle. (Ikonen 2015.) Viimeisin Tampereelle sijoittuva mediakentän uudistus on Tohlopissa sijaitseva Mediapolis. Mediapolis on mediakeskittymä, joka tarjoaa monipuolisesti tuotantopalveluja, viestintää ja innovaatiomahdollisuuksia alan yrittäjille ja toimijoille. Mediapolis syntyi vuonna 2013, ja sen kehittämisen taustalla on 1970-luvulta lähtien Tohlopissa toimineen Yleisradion halu tiivistää yhteistyötä alan yritysten ja koulujen kanssa ja toimia luovien alojen kehittäjänä. Mediapoliksen

perustamisvaiheessa Tohlopin toimitilojen omistus siirtyi Technopolis Oyj:lle, joka vastaa niiden niiden vuokrauksesta ja ylläpidosta. Nykyään Mediapoliksessa toimii Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen seudun ammattiopisto ja noin 30 yritystä, joista suurimmat Yleisradion lisäksi ovat Aito Media ja Aito Tehdas. Mediapoliksen tavoitteena on kehittää, mahdollistaa ja tutkia media-alan hankkeita ja projekteja sekä tuoda yhteen alan ammattilaisia, vaikuttajia ja opiskelijoita. Toimeksiantajani MEDAIA-hanke on esimerkki tällaisesta hankkeesta.

Sen lisäksi, että tutkimukseni on työkalu toimeksiantajalleni MEDAIA:lle, se on näyte omasta oppimisestani ja kiinnostuksestani media-alan liiketoimintaa kohtaa. Tällä työllä osoitan, että olen valmis työskentelemään media-alan työtehtävissä ja että ymmärrän alan lainalaisuuksia, toimintamalleja ja ammatinharjoittamiseen liittyviä edellytyksiä.



## 2 TYÖN RAKENNE JA RAJAUS

Tässä luvussa kerron tarkemmin työni päätutkimuskysymyksestä, tavoitteesta, tarkoituksesta ja tutkimusmenetelmästä. Kolmannessa luvussa perehdyn Suomen av-alan kentällä toimiviin elokuva- ja televisiotuotantoyhtiöihin, niiden ansaintamalleihin ja tuon esiin tuotantoyhtiöiden liiketoiminnallisen potentiaalin. Neljännessä luvussa esittelen tuotantoyhtiöiden perinteiset liiketoimintamallit Business Model Canvasin avulla, joka on liiketoiminnan mallintamiseen kehitetty työkalu. Viidennessä luvussa puran tutkimuksen, jossa olen käyttänyt menetelmänä teemahaastattelua. Kuudennessa luvussa teen yhteenvedon saamistani haastatteluvastauksista ja vertailen niitä keskenään. Seitsemännessä luvussa pohdin ja analysoin tutkimustuloksia ja teen johtopäätöksiä työni tietoperustaan peilaten. Lopuksi kuvailen tutkimusprosessia ja työn onnistumista.

Työn tutkimuskysymykset ovat:

- miten pienet tamperelaiset elokuva-, video- ja televisiotuotantoyhtiöt ansaitsevat tulonsa tällä hetkellä
- mitä haasteita niillä on uusien ansaintamallien ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Työn tarkoituksena on:

- selvittää pienten tamperelaisten elokuva-, video- ja televisiotuotantoyhtiöiden ansaintamallit ja kehityshaasteet

Työn tavoitteena on:

- tuottaa tietoa alueellisen av-alan liiketoiminnan kehittämiseen

Tamperelaisilla av-alan yrityksillä tarkoitan tässä työssä kaikkia niitä riippumattomia Tampereen seudun tuotantoyhtiöitä, jotka tuottavat elokuva, video- ja televisio-ohjelmia tai palveluita. Riippumattomilla yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää (Tilastokeskus 2015). Pelifirmat, mainos-, ohjelma- ja markkinointitoimistot sekä tv-kanavien in house -tuotannot jäävät tarkastelukohteeni ulkopuolelle. Työni rajaus pohjautuu

Tilastokeskuksen toimialaluokitukseen nro. 5911, joka kattaa elokuvien, videoiden ja televisio-ohjelmien tuotannot (emt. 2015.) Seuraavassa luvussa esittelen Suomen av-kenttää numeroiden kautta ja tarkennan toimialarajauksia uudestaan mahdollisimman tarkasti, jotta luvut antavat kuvan niistä toimijoista, jotka ovat tutkimukseni kannalta relevantteja. On myös oleellista ymmärtää koko Suomen av-kenttää laajemmin, jotta tamperelaisten yritysten kuvaaminen helpottuu.

### 3 AV-ALAN KENTTÄ

#### 3.1 Tuotantoyhtiöt lukuina

Av-ala Suomessa koostuu suurimmaksi osaksi pienistä mikroyrityksistä. Pieniin ja keskisuuriin painottunut yritys rakenne kuvastaa koko Suomen yritys kentän rakennetta kaikilla toimialoilla (Aho & Kaivo-oja 2014, 7). Pienyrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, joissa työskentelee alle 50 työntekijää ja joiden vuotuinen liikevaihto tai taseen loppusumma ylittää korkeintaan 10 miljoonaan euroon. Mikroyritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa työskentelee alle 10 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. (Suomen Yrittäjät 2015.) Audiovisuaalisen alan kasvua, kuten minkä tahansa alan kasvua, voidaan mitata määrällisillä mittareilla viennin kasvuna, henkilöstön kasvamisena tai vuosiliikevaihdon voimistumisena. Kaikista yrityksen kasvun mittareista tarkasteltuna voidaan havaita, että pientä kasvua on av-alalla tapahtunut yhteiskunnan taloudellisesta epävakaudesta huolimatta (Peltola, Ollila & Metsä-Tokila 2014).

Tuote- ja palvelukehittäminen ovat toimenpiteitä, jotka saavat yrityksen menestymään kansainvälisessä vientikilpailussa (Kauppinen & Piispanen 2013). Palvelu- ja tuotekehittäminen elokuva- ja televisiotuotantoyhtiöiden kohdalla tarkoittaa liikkuvan kuvan tuotantojen laadun, tehokkuuden ja tuottavuuden parantamista sekä itse tuotteiden eli elokuvien luomista. Suomessa audiovisuaalisen alan poliittisista linjoista on vastuussa Opetus- ja kulttuuriministeriö, joka määrittelee audiovisuaalisen kulttuurin seuraavasti:

Audiovisuaaliseen kulttuuriin kuuluvat elokuvat eri genreineen, televisio- ja radio-ohjelmat, digitaalisessa muodossa olevat pelit alustasta riippumatta, musiikkivideot ja videotaide, televisiomainokset, näiden kaikkien tuotanto, jakelu ja kaikenlainen esittäminen, audiovisuaalisen kulttuuriperinnön säilyttäminen, koulutus ja tutkimus. Audiovisuaalisia sisältöjä yhdistetään myös muihin taiteenlajeihin, kuten mediataiteeseen, verkkotaiteeseen tai teatteriesityksiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012.)

Kuten Opetus- ja kulttuuriministeriön määritelmästä voi huomata, audiovisuaalinen kulttuuri on hyvin laaja, monisäinen ja -toimialainen.

Vuonna 2013 elokuvien, videoiden ja televisio-ohjelmien tuotannon toimialalla oli 882 aktiivisesti toimivaa yritystä. Edellä mainittu luku saattavat kuulostaa pieneltä, mutta siihen ei lukeudu tv- ja radiotoiminta, levittäjät, esittäjät, näyttelijöiden tai taiteilijoiden henkilökohtaisten agenttien ja ohjelmatoimistojen toiminta, ohjaajien, lavastajien ja teknisten ammattilaisten toiminta (Tilastokeskus 2015). Kun Yleisradio siirtyi veromuotoiseen rahoitukseen kokonaan vuoden 2013 alusta, se poistettiin kyseessä olevasta toimialatilastoista, mikä vaikuttaa melko radikaalisti lukujen kokoon. Suomalaista av-kenttää leimaa yritysten keskittyminen pääkaupunkiseudulle, jossa valtaosa taiteen, kulttuurin ja median toimipaikoista sijaitsee. Av-alan yrityksistä 85 % sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja loput toimijat (15 %) ovat jakautuneet Tampereelle, Turkuun, Ouluun ja yhä enenevässä määrin Joensuu-Kuopio-Kotka -akselin alueelle. (Favex 2013, 7.) Pirkanmaan ELY-keskuksen (2015) toimipaikkatilaston mukaan vuonna 2013 Pirkanmaalla toimii 70 elokuvien-, videoiden ja televisio-ohjelmien tuotannon toimipaikkaa, jotka työllistävät vakituisesti 87 alan työntekijää. Yhden toimipaikan keskimääräinen vuotuinen liikevaihto on 108 000 euroa (emt.).

Tilastokeskuksen (2015) tuoreimman tilastoinnin mukaan Informaatio ja viestintä - pääluokituksessa, johon elokuva-, video- ja televisio-ohjelmatuotantojen toimiala kuuluu, oli vuoden 2014 viimeisellä neljänneksellä yhteensä 5680 yritystä. Lopettavia yrityksiä tilastoitiin ko. aikana 290 ja aloittavia 373. Elokuva-, video- ja televisio-ohjelmatuotantojen tuotantoon keskittyviä yrityksiä lopetti vuonna 2014 yhteensä 116 kpl. Vuoden 2015 ensimmäisellä neljänneksellä aloittavia yrityksiä oli Informaation ja viestintä -pääluokassa 484, eli enemmän kuin 2014 vuoden neljänneksellä. Kaikki toimialat mukaan lukien seutukunnittain tarkasteltuna Helsingissä aloitti vuoden 2015 ensimmäisen neljänneksen aikana eniten yrityksiä (2 905 kpl) ja Tampereella heti seuraavaksi eniten (640 kpl). Yrityksien määrän ja sijainnin hahmottaminen on työssäni oleellista, koska tutkin marginaalia toimialaa alueellisesti ja sen kasvumahdollisuuksia kansallisesti ja kansainvälisesti, jolloin kansallinen yrityskehitys on hyvä hahmottaa myös lukuina. Valitsin tarkasteluaikaväliksi neljännesvuoden, koska alan toimipaikat ovat usein vilkkaita ja nopeita reagoimaan ympäristön muutoksiin. Lähteestä riippuen tulokset vaihtelevat hieman. Esimerkiksi Suomen elokuva-alan edustusryhmä Avaimen selvityksen (2014) mukaan riippumattomia av-alan yrityksiä on 800, ja nämä yritykset työllistävät 2 500 henkeä. Kun lisätään tähän vielä televisioyhtiöt ja niiden työllistämät ihmiset, lopullinen luku on suunnilleen 7 500. Lisäksi tulee huomata, että av-ala ja

elokuvatuotannot työllistävät projektikohtaisesti henkilöstöä myös muilta aloilta. (emt. 2014.)

Tarkan toimialan määrittäminen on hankalaa. Digitalisoitumisen myötä media-alan raja on hälventynyt entisestään. Media-alan katsotaan laajentuneen sisältöpalvelujen toimialaksi, jolla toimii monipuolisesti internetliiketoimintaan ja viestintäteknologiaan erikoistuvia yrityksiä. Tämän lisäksi osana mediaa voivat olla myös ne yritykset, jotka omistavat välineitä ja rakenteita, joilla mediaa tuotetaan. Tällaisia esimerkkejä ovat laajakaistayritykset tai päätelaitteita valmistavat yritykset, jotka toimivat sisällöntuotannon jakelijoina. (Malmelin & Villi 2015, 20.) Median toimialojen välisten rajojen madaltumisesta ja niiden osittaisesta sulautumisesta yhteen käytetään termiä mediakonvergenssi. Mediakonvergenssi, eli lyhyesti kanavakohtaisen sisällöntuotannon monikanavaistaminen erilaisiin digitaalisiin kanava- ja jakeluratkaisuihin, näkyy myös kuluttajien käyttäytymisessä. Harvassa kotitaloudessa keräännytään enää tv:n ääreen iltauutisten aikana, vaan uutiset katsotaan mahdollisesti osissa joltakin henkilökohtaiselta päätelaitteelta silloin kuin itselle sopii. (emt. 2015, 35, 115.)

### **3.2 Tuotantoyhtiöt av-alan markkinakentässä**

Av-alalla toimivat riippumattomat yritykset harjoittavat liiketoimintaa yritysmarkkinoilla, jolloin kaupankäynti tapahtuu kahden tai useamman yrityksen kesken. Kuluttajamarkkinoilla kaupankäynti tapahtuu yrityksen ja kuluttajan kesken, mikä muuttaa toimijoiden keskeistä viestintää (Linkama 2011). Kun riippumattomat yritykset tuottavat palveluita ja ohjelmia esimerkiksi julkisen palvelun Yleisradiolle, kyseessä on yksityisen ja julkisen sektorin välinen business-to-government -kaupankäyntimalli. Kaupankäyntiä tapahtuu myös kuluttajan ja tuotantoyhtiön välillä. Kuluttajan ja tuotantoyhtiön välistä kauppaa käyvät erilaiset maksulliset online-palvelut kuten Netflix (Muikku & Argillander 2015, 9).

Koko informaatio ja viestintä -päätoimialan liikevaihto oli vuonna 2013 16,2 miljardia euroa, josta riippumattomien av-alan yritysten yhteinen liikevaihto oli 236 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2015.) Kokonaisuuden hahmottamiseksi on hyvä huomata, että riippumattomien av-alan yritysten liikevaihdon osuus koko päätoimialan liikevaihdosta

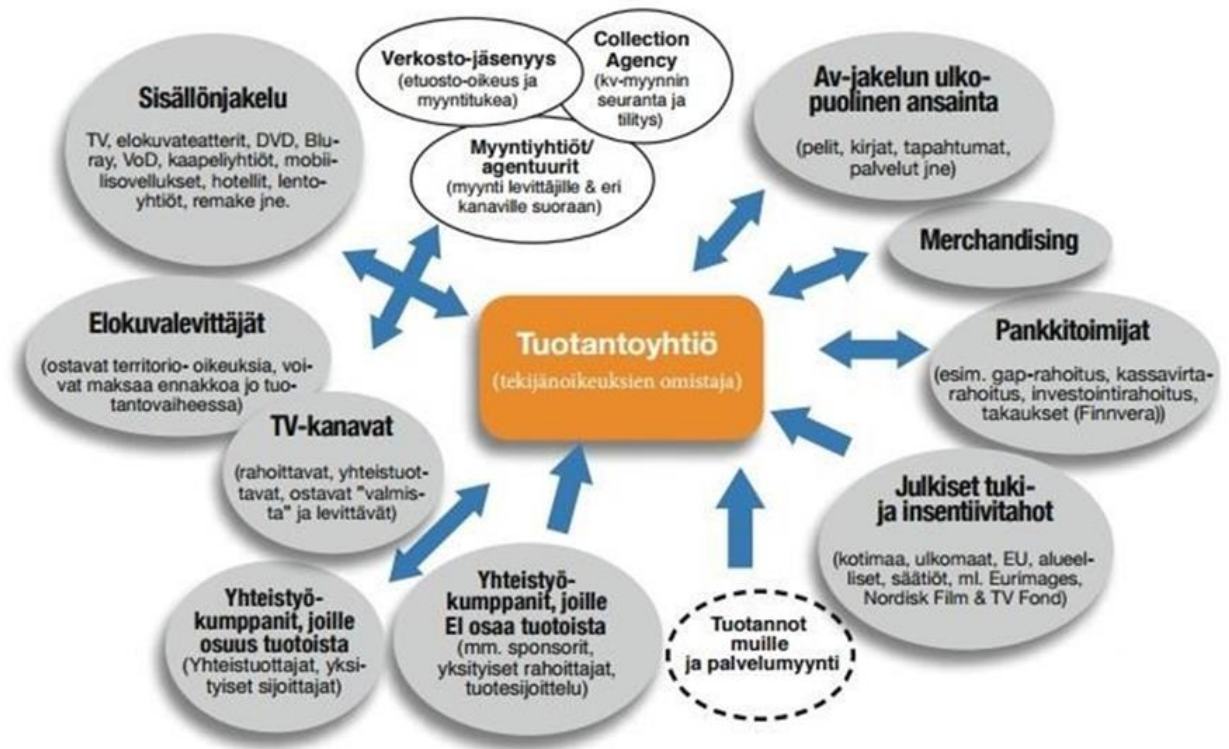
on siis 1,5 %. Luku on melko pieni, kun yrityksiä markkinat ovat nykyään globaalit. Alalla vallitsee erilaisia tulo- ja rahoitusmalleja. Tyypillinen jaottelu on kassavirran muodostuminen ajallisesti joko tuotantoa ennen, sen aikana ja/ tai sen jälkeen. (Favex 2013, 7.) Av-tuotannot koostuvat henkilötyövoimasta, teknisiä resursseja ja luovuutta vaativasta työstä, mikä tekee tuotantojen toteuttamisesta arvokasta (Suomen Elokuvaohjaajaliitto 2014). Suomen kokoisessa pienessä kansantaloudessa kalliiden av-tuotantojen toteuttaminen ajaa ennakkomyyntien suosimiseen etenkin tv-ohjelmatuotannoissa. Ennakkomyynissä esimerkiksi kanava maksaa ennakkoon tuotantoon siirtyvästä tv-ohjelmasta, jolloin toteuttava osapuoli säilyy taloudelliselta menetykseltä, mikäli tv-kanavat eivät olisikaan kiinnostuneita ostamaan lopputuotetta. Useimpien tv-tuotantoprojektien toteuttaminen edellyttää sitä, että kehitetty ohjelmasisältö on saatu ennakkoon myytyä tv-kanaville tai muille taloudellisesti merkittävälle yhteistyökumppaneille (Oksman 2013, 106).

Toinen mahdollinen tapa on jaotella raha- ja tulovirrat niiden lähteen mukaan. Tarkoituksen, tavoitteen ja yleisön mukaan tuotanto voi saada julkisen toimijan, yksityisen yhteistyökumppanin tai sponsorin myöntämää rahoitusta. (Favex 2013, 7.) Yhä enemmän rahavirtoja löydetään ja kehitetään varsinaisen tuotannon ympäriltä. Vahvat kotimaiset av-alan mediabrändit, kuten Duudsonit ja Niko – lentäjän poika ovat onnistuneesti pystyneet kaupallistamaan tuotemerkkinsä ruutujen ulkopuolella. Tänä päivänä mediabrändeistä harvemmin käytetään termiä mediatuote, koska brändi kuvaa paremmin konseptin laaja-alaisuutta ja monikanavaisuutta. Mediabrändillä tarkoitetaan palveluiden ja sisältöjen monikanavaista kokonaisuutta, joka on tunnistettavissa samasta nimestä tai sen johdannaisesta. (Malmelin & Villi 2015, 24.)

### **3.3 Tuotantoyhtiön ansainta- ja tulolähteet**

Ansainta- ja tulonlähteiden hahmottaminen on osa strategisen kokonaisnäkömyksen selkeyttämistä (Kauppinen & Piispanen 2013, 6). Vallitsevien ansainta- ja tulonlähteiden tunteminen auttaa tutkimuksen toteuttamisessa ja tutkimustulosten analysoimisessa. Ansaintamallilla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla yritys saa tuloja ja tulonlähteillä tarkoitetaan niitä lähteitä, joista yritys saa tuloja. Yrityksellä voi ja kannattakin olla useampia

ansaintamalleja ja tulonlähteitä, jotta taloudellinen riski pienenee ja liiketoiminta kehittyy.



KUVIO 1. Tuotantoyhtiön rahavirtojen lähteet (Favex 2013, 6)

Kuvio 1 esittelee av-alan eri toimijoilta saatavia tulonlähteitä tuotantoyhtiön näkövinkkelistä. Kuvion on laatinut Favex ry eli Finnish Film & Audiovisual Export, joka työskentelee suomalaisen audiovisuaalisen tuotannon ja palveluiden viennin edistämiseksi. Kuvion tuotantoyhtiö edustaa suomalaista av-alan tuotanto- ja tuotantopalveluyritystä pois lukien peliteollisuus ja tv-kanavien in house -tuotannot. (Favex 2013, 6.) Ansaintalogiikka vaihtelee elokuvien, tv-ohjelmatuotantojen ja mainoselokuvien välillä. Esimerkiksi pitkien elokuvien tuotannot saavat merkittävän osan rahoituksesta Suomen elokuvasäätiön tuotantotuesta, kun taas mainoselokuvatuotannoille julkiset säätiötuet ovat harvinaista. (Opetusministeriö 2005.) Seuraavaksi käyn lyhyesti läpi kuvion 1 suorat tulonlähteet, joita tuotantoyhtiö kuviossa 1 esiintyviltä toimijoilta voi saada. Kuvio 1 on rakennettu tuotantoyhtiön näkökulmasta, joten kuvion nuolet osoittavat rahavirtojen suunnan aina suhteessa tuotantoyhtiöön. Kuvauksista jäävät pois kuvion 1 verkostojäsenyys, myyntiyhtiöt ja agentuurit, jotka eivät ole relevantteja toimijoita työni tutkimuksen tietoperustan kannalta. Myös kuvion 1

pankkitoimijat jäävät tarkastelun ulkopuolelle, koska lainan nostamiseen ei liity ansaintamallia.

### **Julkiset tuki- ja intensiivitahot**

Pitkiä elokuvia tuottavia elokuvatuotantoyhtiöitä on Suomessa noin 100 (Suomen elokuvaohjaajaliitto 2014). Elokuvatuotannon resurssien, kuten rahoituksen, kuvauskaluston, kuvauspaikkojen ja tarvikkeiden hankkiminen tapahtuu elokuvan tuottajien toimesta ennen tuotannon käynnistämistä ja sen aikana. Tuotantoprojektin edistyessä saatetaan joutua etsimään vielä lisäresursseja tuotannon loppuunsaattamiseksi. Tuotantoyhtiön sisäisestä hierarkiasta riippuen elokuvan myynti ja varojenkeruu voivat kuulua ainoastaan elokuvatuotannon vastaavalle tuottajalle eikä operatiivisten tuottajien, kuten tuotantopäälliköiden, vastuulle. (Oksman 2013, 108.) Suomessa pitkät elokuvat rahoitetaan pääasiallisesti julkisilla SESin kautta myönnettävillä tuilla sekä Yleisradion ja muiden valtakunnallisten tv-kanavien esitysoikeusmaksuilla. SESin ja kanavien esitysoikeuksien myynnin lisäksi Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus AVEK ja Pohjoinen elokuva- ja mediakeskus POEM sekä muut alueelliset tuet ovat merkittäviä elokuvan rahoittajia. AVEKin tärkein tehtävä on kuitenkin dokumentti- ja lyhytelokuvan sekä mediataiteen tukeminen eikä se enää rahoita pitkiä fiktioelokuvia (Opetusministeriö 2005, 48–50.)

### **Yhteistyökumppanit, joille kuuluu osa tuotoista**

Elokuvatuotantoja ei rahoiteta kokonaan julkisilla tuilla tai esitysoikeuksien myymisellä. Osa tuloista ja tuesta tulee esimerkiksi yhteistyökumppaneilta, kuten yhteistyötuottajilta, yksityisiltä sijoittajilta tai rahoittajilta. Kansallisissa tai kansainvälisissä yhteistuotannoissa lopputuotteen oikeuksien, tuottojen ja palkintojen jakamisista sovitaan ennakkoon, jolloin lopputuotteen voitot ja tappiot jaetaan sopimuksen mukaisesti tekijöiden kesken. Elokuvasijoittaminen on Suomessa harvinaista. Elokuviin sijoittamista pidetään riskisijoittamisena etenkin Suomessa, jossa elokuvia ei ensisijaisesti tehdä voitto-odotuksilla. Sirosen (2013, 34) mukaan elokuviin sijoittamisen suurimmat riskitekijät liittyvät elokuvateollisuuden kannattavuuteen, tuottojen vaikeaan ennustettavuuteen sekä kirjanpidon epäselvyyksiin. Kasvavien kustannusten myötä toimialan kannattavuus on heikentynyt jatkuvasti ja ainoastaan pieni osa elokuvatuotannoista on voittoa tuottava.



### **Sponsorit ja rahoittajat, joille EI osaa tuotoista**

Suomalaiset elokuvatuottajat kokevat tärkeänä, että rahoitusta haetaan Suomen elokuvateollisuudelta, mutta myös muiden rahoituslähteiden löytäminen on merkittävää elokuvatuotannon resursoimisessa (Oksman 2013, 110). Sponsorit ja rahoittajat ovat usein yrityksiä tai organisaatioita, jotka haluavat tukea tuotantoa, tuoda omaa brändiään esille, lisätä omien tuotteiden ja palveluiden haluttavuutta ja tunnettuutta tai rakentaa yrityksen positiivista imagoa. Rahoittajille ja sponsoreille ei kuulu osaa lopputuotteen tuotoista, kuten sijoittajille ja yhteistuottajille, mutta usein rahoitusta vastaan elokuva tarjoaa näkyvyyttä itse teoksessa tain sen oheistuotteissa.

### **Sisällönjakelu ja elokuvalevittäjät**

Aiemmin mainitsin tv-tuotantojen ennakkomyynnistä. Ennakkomyynnin tärkeys pätee myös elokuvateollisuudessa. Pitkän fiktioelokuvan tuottaminen on kallis investointi, jonka tuotantokustannuksia ei pystytä kattamaan pelkillä julkisilla tuloilla, sponsorirahoilla tai rahanarvoisilla tuotesijoitteluilla. Elokvasta on kerrytettävä tv-yhtiöiden ja elokuvateattereiden esitysoikeuksien myyntituloja sekä teatteri- ja muiden jakelukanavien katsojatuloja. (Ronkainen 2006, 232.) Pitkien näytelmäelokuvien tuotantobudjetista noin 20–25 % kattaa televisiokanava ja noin 10 % budjetista jää tuotantoyhtiö omarahoitusosuudeksi. Suomalaisessa elokuvassa tärkeä tulovirta loppurahoitukseen saadaan elokuvalevittäjän ennakkomaksusta (Audiovisuaalisen politiikan linjat 2005, 48.)

### **Av-jakelun ulkopuolinen ansainta ja merchandising**

Av-jakelun ulkopuolinen ansainta ja merchandising eivät ole suomalaisessa elokuvatuotannossa kovinkaan merkittävää. Aikaisemmin nostin Duudsonit ja Niko – lentäjän pojan esimerkeiksi onnistuneista kotimaisista mediabändeistä, joiden tuotteistaminen on toteutunut luontevasti. Suuren yleisön yli 20 kopiolla leviävän fiktioelokuvan keskimääräinen markkinointibudjetti on 200 000 euroa, mikä on yhteensä noin 10–30 % elokuvan kokonaisbudjetista. Yhdysvaltojen elokuvakoneiston elokuvatuotannon keskimääräinen markkinointibudjetti, joka tunnetusti on maailman suurin, on arvioltaan 20 miljoonaa euroa. (Ronkainen 2006, 232, Hentulan 2004 mukaan.) Kahden elokuvateollisuuden markkinointiresurssien välinen kuilu selittää osittain suomalaisten elokuvien oheistuotteiden ja av-jakelun ulkopuolisten rahavirtojen pienuuden. Merchandising on Suomessa tyypillisempää tv-animaatiotuotannoissa, joista

menestyneinä brändiesimerkkeinä Pikkuli (Sun In Eye Productions) ja Kikattava Kakkiainen (Gigglebug Entertainment Oy).

Lyhytelokuvissa tulovirrat jäljittelevät pitkän elokuvan rahoitusmallia, mutta pienemmässä mittakaavassa. Lyhytelokuvien haasteellisuus on niiden kaupallistamisessa sekä jakelukanavien puutteessa. Mikäli SES rahoittaa elokuvaa, tv-kanava kattaa esitysoikeuksien ostolla usein noin 50 % lyhytelokuvatuotannon budjetista. Tässä on kuitenkin valtavasti hankekohtaisia eroja, joten luku on viitteellinen. SESin osuus on noin kolmannes tuotantobudjetista ja AVEKin rahoitus liikkuu 10 % tuntumassa. Tuotantoyhtiön omarahoitusosuus on noin 4-5 % ja jäljelle jäävät 10 % rahoituksesta saadaan muun kotimaisen tuen kuten POEMin kautta tai ulkomaisen rahoituksen muodossa. (Audiovisuaalisen politiikan linjat 2005, 48.) Lyhytelokuvat, joita ei tehdä mainos- tai markkinointikäyttöön ovat usein tuotantoyhtiölle taloudellinen taakka ja niitä tuotetaan lähinnä intohimosta elokuvien tekemiseen (Eskola 2014). Pitkän dokumentin tekemistä koskevat Suomessa samat taloudelliset haasteet kuin lyhytelokuvaakin. Elokuvatuotantoyhtiö Maden toimitusjohtaja Ulla Simosen (2014) mukaan dokumentit eivät tuota tekijänoikeuksien haltijalle nettotuloja ja dokumenttien tekeminen lähtee pitkälti omasta intohimosta elokuvan tekemiseen. Mikäli niin kutsuttu break even point eli katetuottolaskennan tunnusluku ei ylitä, elokuva ei taloudellisesti kannata tuottajalle.

### **Tv-kanavat**

Tv-kanavat ovat tuotantoyhtiöille rahanlähde siinä vaiheessa, kun kanava ostaa tv-ohjelman tai maksaa sille hyödyntämisoikeuksista. Nykyään tv-kanavat haluavat ostaa yhä valmiimpia tv-sarjoja ja -ohjelmia, mikä ajaa siihen tilanteeseen, että tuotantoyhtiöiden on haettava rahoitusta julkisilta säätioiltä ja hankerahastoilta tai muilta sponsoriyrityksiltä kehittä- ja tuotantokulujen kattamiseksi. Yleisradio on Suomessa tänä päivänä ainut tv-kanava, jolta voi hakea osarahoitusta tuotantoon tuotannon aikana tai ennen sitä. Kaupalliset tv-kanavat eivät juurikaan tee omia tv-tuotantoja vaan alihankkivat sisällön kotimaisilta tai ulkomaisilta tuotantoyhtiöiltä. Tuotantoyhtiö voi kehittää ja suunnitella tuotantoa yhdessä tv-kanavan kanssa, mutta käytännön toteutus ulkoistetaan tuotantoyhtiölle. Tv-kanavan rooli tuotantoyhtiön näkökulmasta on toimia yhteistuottajana, esittäjänä, ostajana tai rahoittajana.

Valmiiden formaattiohjelmien esittämisestä tv-kanava maksaa tuotantoyhtiölle formaattitai remake-oikeuksia. Formaattiohjelmat, kuten Talent ja Big Brother, ovat helposti monistettavia tuotantoja, joiden tekotapa ja ohjeistus myydään tuotantoraamatun muodossa tv-kanavalle. Remake-oikeuksilla tv-tuotantoyhtiö on oikeutettu tuottamaan käsikirjoitettu ohjelma omaan kulttuuriin ja markkinoille soveltuvaksi. Erilaisista esitysoikeuksista puhuttaessa käytetään termiä hyödyntämisoikeudet, joilla tarkoitetaan kaikkia oikeuksia, joita tuotantoyhtiö voi myydä. (Muikku & Argillander 2015, 10–12.)

### **Tuotannot muille ja palvelumyynti**

Tuotantoyhtiöt tekevät tuotantoja alihankintana tuotantojen tilaajille. Voittoa tavoittelevat tuotantoyhtiöt eivät tuota juurikaan lyhytelokuvia festivaali- tai nettilevitykseen, vaan tuotantoja myydään ulospäin enemmän tai vähemmän kaupalliseen käyttöön. Toisinaan tuotantoyhtiöiltä pyydetään vain käsikirjoitusta, tuotantoa, jälkituotantoa, musiikin sävellystä tai editointia, jolloin tuotantoyhtiöt laskuttavat helpommin työn tilaajaa työtuntien perusteella. Palvelumyynnillä tarkoitetaan tuotantoyhtiön kohdalla osaamisen myymistä. Palvelumyyntiä ovat esimerkiksi konsultointiapu, konseptointi, markkinointi- ja myyntipolkujen kehittäminen tai suunnittelu- tai ideointipalvelut. Kaluston vuokraaminen toisille tuotantoyhtiöille on myös yleistä.

Mainoselokuvatuotannon tulovirat saadaan ainoastaan yhdestä lähteestä: maksavalta asiakkaalta. Mainosvideot tehdään asiakkaan tarpeeseen, jolloin asiakas päättää tuotannon budjetista. (Audiovisuaalisen politiikan linjat 2005, 48.) Mainoselokuvan sisältöä jaetaan usein vain asiakkaan määräämissä jakelukanavissa, joiden kustantamisesta se myös vastaa. Mainoselokuvia voi nähdä internetissä, televisiossa, elokuvateattereissa ja tapahtumissa, kuten elokuvafestivaaleilla. Mainoksien markkinat ovat kansainväliset, ja asiakas voi tilata työn kotimaasta tai ulkomailta (emt. 2005, 48). Mainoselokuvat ovat usein pienelle tuotantoyhtiölle keskeisin tulonlähde.

### 3.3 Digitalisoituminen ja globaalit markkinat

Media-alat globaalisti mullistanut digitalisoituminen on tullut jäädäkseen. Megatrendi on muuttanut kuluttajien, yritysten ja yhteisöjen käyttäytymistä ja yhä useammin ostopäätökset, viestintä ja viihteen kuluttaminen tapahtuvat digitaalisesti. Digitaalisuus tarkoittaa myös kiristyvää kilpailua, laajempaa toimintakenttää, kansainvälistymistä ja kuluttajien haastavampaa hallintaa. (Alma Media 2015.) Sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet houkuttelevat ja uudet verkkoviestintäympäristöt mahdollistavat uudenlaisen kosketuspinnan asiakas- ja kuluttajaverkostoihin. Media-alan ajankohtaisimpia kysymyksiä ovat muun muassa: miten pienyrityksen kilpailukyky nostetaan kansainväliselle tasolle, miten digitalisoitumisen voisi kääntää taloudelliseksi eduksi ja voisiko liikkuvan kuvan liiketoiminnallisia mahdollisuuksia löytää toimialarajojen ulkopuolelta?

Suomen menestys on aina perustunut voimakkaasti osaamiseen ja tietoon, mitä voidaan selittää määrätietoisella koulutusjärjestelmän, kehitys- ja tutkimustoiminnan sekä yritystoiminnan kehittämällä. Digitalisoituminen ja kansainvälinen kilpailu kuitenkin kovenevat kaikilla aloilla, mikä edellyttää jatkuvaa kehitystä kilpailussa mukana pysymiseksi. Uudet kilpailijavaltiot Euroopan, Yhdysvaltojen ja Japanin rinnalla ovat Intia, Kiina ja Brasilia, jotka kilpailevat paitsi halvalla työvoimalla myös lisääntyvällä osaamisella. (Inkinen 2006, 19.) Kansainväliseen liikkeenjohdon konsultointiin erikoistuneen PwC:n Global Entertainment and Media Outlook 2013–2017 tutkimuksen (2015) mukaan lähivuosien suurin viihde- ja mediakulutuksen kasvu tullaan näkemään kahdeksalla alueella: Kiinassa, Brasiliassa, Argentiinassa, Meksikossa, Lähi-idässä, Pohjois-Afrikassa, Venäjällä, Indonesiassa ja Intiassa (Kauppalehti 2013). Vaikka digitalisoitumisen myötä uudet markkinat ovat avautuneet myös pienille av-alan yrityksille, sisällön olevan edelleen se ominaisuus, jolla kilpaillaan. Yritysten tulee vain selvittää kuinka oma tuote tai palvelu paketoidaan ja myydään. (Roberts 2013.)

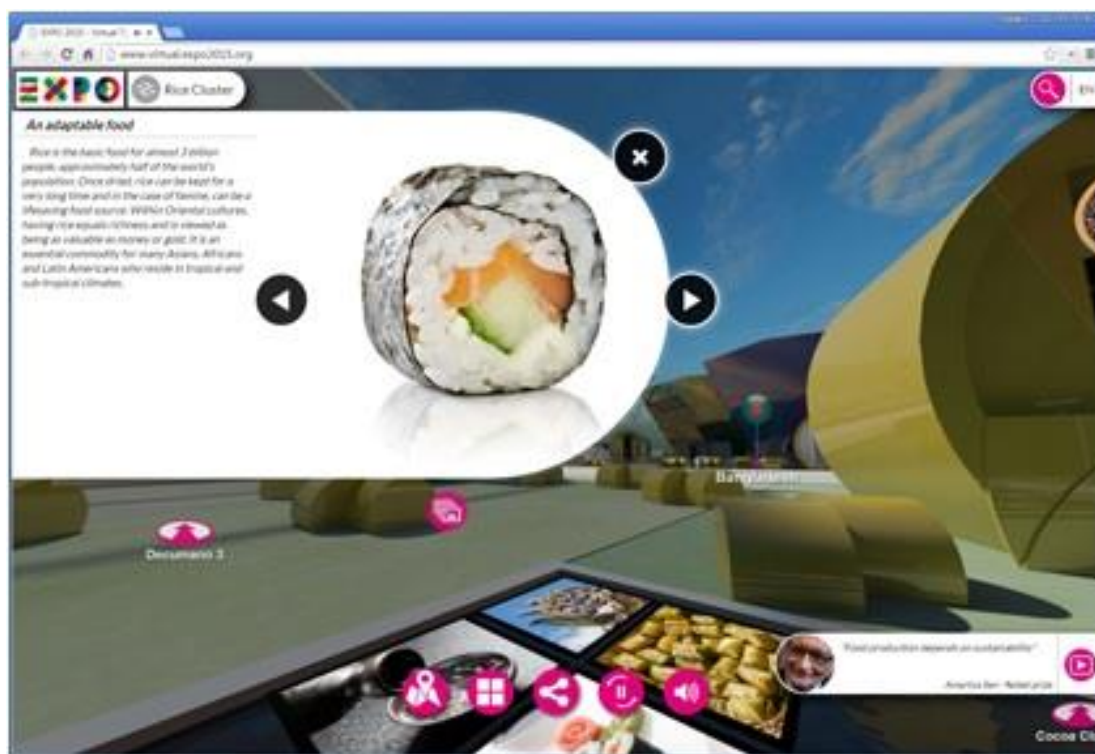
### 3.4 Av-alan liiketoiminnan potentiaali ja innovointimahdollisuudet

Tässä luvussa esittelen av-alan tämänhetkistä liiketoiminnallista potentiaalia, kuten aineettoman pääoman merkitystä alan liiketoiminnalle, alan liiketoiminnan innovoinnin mahdollisuuksia ja innovaatioluokituksia. Tämän alaluvun tarkoituksena on konkretisoida av-alan liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia ja rakentaa viitekehystä tutkimukseni haastattelukysymyksille.

Tällä hetkellä av-alan suurin kaupallinen potentiaali nähdään luovassa, aineettomassa pääomassa, joka voidaan hyvin suunniteltuna generoida yrityksen tulonlähteeksi. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen hallussa olevaa aineetonta voimavaraa, jonka voi odottaa tulevaisuudessa tuottavan yritykselle tuottoja (Kolkkinen 2015). Aineettomat oikeudet voidaan varastoida, kaupallistaa tai tuotteistaa, mikä parhaimmillaan näkyy kasvavina tulovirtoina. Aineeton pääoma syntyy tuote- ja palvelukehittelyn tuloksena. Av-alalla tuote- ja palvelukehittelyllä tarkoitetaan useimmissa tapauksissa sisällöntuotannon kehittämistä. (Favex 2013, 6.)

Aineettoman pääoman kehittäminen ei ole ainoastaan av-alan tai luovien alojen tulevaisuuden kulmakivi, vaan koko yhteiskunnan tasolla toimialasta riippumatta patenteihin, tekijänoikeuksiin, mallisuojaan ja tavaramerkkisuojain halutaan panostaa. Vuoden 2013 työministeri Lauri Ihalainen peräänkuulutti luovan osaamisen kaupallistamisen tärkeyttä talouskehityksen vauhdittajana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.) Suomalaisena menestysesimerkkinä kasvuyrittäjyyskentällä on useasti käytetty peliyhtiö Rovion Angry Birds -peliä, joka saavutti 2010-luvun alussa suuren suosion. Espoossa toimivan Rovio Entertainment -yhtiön kehittämästä Angry Birds -pelistä on tullut muutamassa vuodessa maailmanlaajuinen menestystuote, jonka ympärille on kehkeytynyt paljon muitakin kuin itse peliin liittyvää liiketoimintaa. Alun perin Applen mobiililaitteille kehitetystä pelistä tehtiin myöhemmin monenlaisia versioita myös tietokoneille ja konsolipeleille, mikä kertoo tuotteen sovellusalttiudesta ja monistettavuudesta. Angry Birds -brändin alla myydään paljon leluja, kirjoja ja muita oheistuotteita, jotka kiihdyttävät rahavirtoja Rovion suuntaan aineettomien oikeuksien johdosta. (Helsingin Sanomat 2011.)

Immateriaalioikeuksien kehittäminen on yksi suomalaisen av-kentän talousvauhdittaja, mutta kysymys on myös tuntemattomien mahdollisuuksien ja uuden teknologian löytämisestä. Yksi viimeisimmistä näyttävistä teknologian, visuaalisuuden, ruokakulttuurin ja tapahtumatuotannon yhdistävästä innovaatioista oli 1.5.–30.11.2015 järjestetty virtuaalinen Milanon maailmannäyttely EXPO2015. Näyttelyn teemana oli ruoka, eri maiden ruokakulttuurit ja tulevaisuuden haaste, miten jatkuvasti kasvava väestö saa ravintonsa. EXPO2015 esitteli miljoonan neliömetrin tapahtumapaikastaan virtuaalitalan, jossa voi vieraila olinpaikastaan riippumatta. EXPO2015 virtuaalimaailman rakentamisen takana oli johtavana 3D-ohjelmistoyhtiönä tunnetun Dassault Systemès. (Kotimikro 2015.) Kuva 1 on kuvakaappaus 3D-animoinnilla rakennetusta EXPO2015 virtuaaliympäristöstä.



KUVA 1. Kuvakaappaus Milanon maailmannäyttelyn virtuaalitalasta (Kotimikro 2015)

Kannustinjärjestelmän rakentaminen Suomeen on ajankohtainen kehitystarve, koska kannustinjärjestelmistä saatavien verohelpotusten uskotaan lisäävän Suomen av-kentän kilpailukykyä. Suomessa on erittäin tasokas infrastruktuuri ja teknologiaosaaminen, mutta suora kannustinjärjestelmä ja alueellinen tuotantotuki uupuvat. Kannustinjärjestelmää on yritetty rakentaa Suomeen jo vuodesta 2009, ja potentiaalisin alue on erityisesti Pohjois-Suomi. Mikäli eduskunnassa tehty aloite saadaan läpi,

kannustinjärjestelmätuki astuu voimaan lähivuosina ainakin Pohjois-Suomeen. (Köngäs 2015.) Suomen Lapissa kuvattiin vuonna 2012 kuutta täyspitkää elokuvaa sekä lukuisia mainoksia ja tv-sarjoja. Yhden vuoden aikana tuotantoyhtiöt jättivät yli 900 000 euroa alueelle. Tuotantoyhtiöt hyödynsivät paikallisia matkailu-, majoitus-, ravitsemus- ja kuljetuspalveluita siellä ollessaan. Vuoden 2012 esimerkin perusteella kannustinjärjestelmän voidaan katsoa olevan aiheellinen. (Ojala-Niemelä 2013.) Kuten aikaisemminkin on todettu, audiovisuaalinen ala, mukaan lukien peliala, on vientiorientoitunut ala, joka suoran taloudellisen vaikutuksensa lisäksi työllistää myös muiden palvelualojen ammattilaisia. Av-ala kasvattaa alueiden kilpailukykyä ja vaikuttaa Suomi-brändin rakentamiseen ja tunnettuuteen. (Theman 2012, 4.)

Media-alalla suunnittelun, tuotannon, markkinoinnin ja jakelun prosessia on perinteisesti ajateltu arvoketjuna. Arvoketjuajatus kantautuu teollisen yritystoiminnan prosesseista eikä alan nopean kehityksen vuoksi sovellu kaikilta osin nykyajan mediatuotantojen prosessien kuvaamiseen. Media-alan johtajilla tulisi olla käsitys innovaatioiden johtamisesta, luovan työn johtamisesta ja ymmärrys media-alan monimutkaisuudesta ja muutosherkkyydestä. Johtaja antaa ohjeita, ottaa vastuuta ja määrittelee tavoitteet ja suuntaviivat, jotka heijastuvat muun muassa muuttuvasta markkinakentästä, kilpailusta, trendiaalloista, kuluttajien käyttäytymisestä ja yrityksen omista arvoista ja osaamisesta. Media-alan johtajien tulee ymmärtää portfolio-ajattelua, jossa yhden ainoan riskialttiin tuotteen tai palvelun tuottamisen lisäksi johtaja ymmärtää moniosaamisen merkityksen epävarmalla alalla. Yhden elokuvan floppi ei kaada koko vuoden taloutta, jos vuoden aikana on tuotettu muita voitokkaita tuotteita tai palveluita. Portfolio-ajattelussa on pitkälti kyse riskijohtamisesta. (Farrel & Virta 2015.)

Innovaatioilla tarkoitetaan osaamisesta syntynyttä kilpailuetua, joka hyödyttää liiketoimintaa tai koko yhteiskuntaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Tässä työssä tarkastelen innovointia elokuva- ja televisiotuotantoyhtiöiden liiketoiminnan vauhdittajana sekä kansallisena että kansainvälisenä kilpailuetuna. Innovaatiot voidaan luokitella syntyprosessin ja vaikutustehokkuuden perusteella asteittaisiin, eli inkrementaalisiin innovaatioihin, jotka parantelevat jo olemassa olevaa palvelua tai tuotetta ja radikaaleihin innovaatioihin, jotka muuttavat toimialan tai markkinoiden perusteita. Radikaaleja innovaatioita ovat esimerkiksi internet ja digitalisoituminen. (Farrel & Virta 2015, 107.)

Media-alalla on todella vaikea luoda jotain aivan uutta ja alkuperäistä, minkä vuoksi radikaalit innovaatiot ovat harvinaisia. Innovaatiotyyppejä on myös monenlaisia, joista esimerkkinä Malmelinin ja Villin teoksessa *Mediajohtaminen* (2015) esittelemät innovaatiotyypit. Kuusi innovaatiotyyppiä ovat markkinainnovaatiot (kun kuluttajien käyttäytyminen tai arvot muuttuvat), positioissa tapahtuvat innovaatiot (muutokset tuotteen sijoittumisessa markkinoilla, mihin sisältyy myös uuden kohderyhmän tavoittelu), rakenteelliset innovaatioita (organisaatiota koskevat järjestelyt), prosessi-innovaatiot (jakelua tai sisällöntuotanto koskevat muutokset), paradigmaattiset innovaatiot (muutokset liiketoiminnassa, ajattelutavassa tai arvoissa) ja sosiaaliset innovaatiot (muutokset tavassa, jolla palvellaan ihmisiä). Tästä voidaan huomata, että innovaatiot eivät aina ole yrityksen sisäisiä innovaatioita eivätkä ne aina ole konkreettisia tuote-innovaatioita. (Ferrel & Virta 2015, 107–108.) Näistä innovaatiotyypeistä etenkin paradigmaattiset innovaatiot ovat työni kannalta merkityksellisiä, koska tutkin ansaintamalleja ja uusia tulonlähteitä sekä näiden kehittämistä.



## 4 BUSINESS MODEL CANVAS LIKETOIMINNAN MALLINTAMISEN TYÖKALUNA

### 4.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas on liiketoiminnan mallintamiseen, kehittämiseen ja uudistamiseen kehitetty työkalu (liite 1). Canvas koostuu yhdeksästä liiketoiminnan osa-alueesta, jotka kaikki ovat merkityksellisiä liiketoiminnan harjoittamisessa. (Osterwalder & Pigneur, 2009.) BMC:n kehittivät 470 liikkeenjohdon ammattilaista 45 maasta sveitsiläisten Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin johdolla. BMC auttaa ymmärtämään yrityksen liiketoimintaa ja perustelee, miten yritys tuottaa arvoa asiakkaalle. Canvas on yleisesti melko tunnettu ja käytetty työkalu, vaikka se ei pysty antamaan kaikkia tarvittavia ratkaisuja yrityksen kehittämiseen ja haasteisiin. Sen suosio alkoi vuonna 2010, ja perustuu osittain canvasin käytön yksinkertaisuuteen ja kattavuuteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritaoja 2014, 182,184.)

Canvasin osa-alueet ovat:

- Asiakassegmentti
- Arvolupaus
- Markkinointi, myynti ja toimitus
- Asiakassuhteet
- Kassavirta
- Kriittiset resurssit
- Kriittiset tehtävät
- Yhteistyökumppanit
- Kustannusrakenne

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa tai kehittää liiketoimintaa tai yhtä oikeaa tapaa tuottaa tv-ohjelmia. On kuitenkin olemassa malleja ja toimintapoja, joita noudattamalla päästää huomattavasti helpommin haluttuun lopputulokseen. BMC on yksi esimerkki liiketoiminnan kehittämiseen ja tarkasteluun soveltuvasta apuvälineestä, minkä vuoksi

hyödynnän sitä työssäni. Tässä luvussa pyrin rakentamaan selkeän kokonaisuuden tuotantoyhtiön liiketoiminnasta BMC:n avulla, jotta voin myöhemmin analysoida ja vertailla haastattelututkimukseni tuloksia. Nuorien luovan alan yritysten liiketoiminnan mallintaminen Business Model Canvasiin tai sen kaltaiseen malliin ei ole kaikilta osin selvää. Tämä on huomioitava esimerkiksi tutkimustuloksia tarkasteltaessa. Business Model Canvasia on kehitelty ja sovellettu erilaisten toimialojen liiketoimintaan. Konsultit Jari Muikku ja Timo Argillander (2015) ovat kehittäneet tv-tuotantoyhtiön liiketoimintaan sovellettavan canvas-mallin (liite 2), jota voi hyödyntää av-alan tuotantoyhtiöiden liiketoiminnan ja ansaintamallien kehittämiseen. Käytän työssäni sekä alkuperäistä canvasia ja Muikun ja Argillanderin canvas-mallia saadakseni lähtökohtia haastattelemieni yritysten liiketoiminnan kehityshaasteiden tutkimiseen. Haastattelemani yritykset eivät vastaa täysin Muikun ja Argillanderin tv-tuotantoyhtiötä, koska haastattelemani yritykset eivät ensisijaisesti tuota tv-ohjelmia. Yritysten asiakaskunta koostuu pääasiassa mainostajista. Liikkuvan kuvan tuotantotapa ja tuotteet ovat hyvin samanlaisia, joten tv-tuotantoyhtiön canvas-mallia voi hyödyntää haastattelemieni yritysten liiketoiminnan kehityshaasteiden tarkastelemisessa. Yritysten haastattelutuloksista voi huomata, että esimerkiksi pienten tuotantoyhtiöiden asiakassegmentit eivät kuten canvas-mallissa.

## 4.2 Canvasin osa-alueet

### **Asiakassegmentit (Customer Segments)**

Asiakassegmentti kertoo, ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Yrityksen olisi hyvä valikoida ydinasiakkaansa ja miettiä, mitkä asiakasryhmät eivät ole sen asiakkaita. Yrityksellä voi olla myös useampia segmentoituja asiakasryhmiä, ja kaikkien asiakasryhmien tarpeiden tunteminen on tärkeää. (Osterwalder & Pigneur, 2009, 20.) Muikun ja Argillanderin (2015, 9) canvas-mallissa tv-tuotantoyhtiön asiakassegmenttiin kuuluvat tv-kanavat (broadcasting, internet), online-palvelut, fyysisten tallenteiden jakelijat ja mainostajat. Asiakaslähtöisessä ajattelussa on hyvä huomioida myös asiakkaiden asiakkaat, jotka tuotantoyhtiön näkökulmasta ovat median käyttäjiä eli kuluttajia. Kuluttajat ovat niitä, joita media ja mainostajat haluavat viesteillään tavoittaa. (Albarran 2012, 128). Loppukäyttäjien analysointi ja tunteminen ovat ensisijaisesti kuitenkin tilaajan, eli esimerkiksi tv-kanavan tai mainostajan vastuulla. Tilaajan kohde- ja kuluttajaryhmän

tunteminen ovat tuotantoyhtiölle eduksi ja auttavat sitä ymmärtämään markkinoiden kehitystä.

### **Arvolupaus (Value Proposition)**

Arvolupaus kertoo, mitä hyötyä yrityksen asiakas saa, kun hän käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita. Monet yritysten arvolupaukset ovat samanlaisia kuin jo olemassa olevien yritysten arvolupaukset, mutta yritykset voivat ja niiden jopa kannattaa tarjota asiakasryhmilleen jotain uutta ja erilaista arvoa. (Osterwalder & Pigneur 2009, 22.) Erilaisia arvolupauksia, joita tuotantoyhtiö voi Muikun ja Argillanderin canvas-mallin mukaan antaa, ovat esimerkiksi katsojien tavoittaminen ja sitouttaminen, maksu-tv-ansainnan mahdollistaminen, mainosansainnan mahdollistaminen ja jakelukanavan brändin vahvistaminen. Av-ala on kilpailtu, joten arvolupaus painaa kilpailussa merkittävästi. Yrityksen on hyvä pohtia, mitä arvoa se voi tilaajalle välittää, miten juuri tämä yritys voi vastata asiakkaiden tarpeisiin ja mitä kukin asiakasryhmä tarvitsee (emt. 2009, 22).

### **Markkinointi, myynti ja toimitus (Channels)**

Myynnin, markkinoinnin ja toimituksen kautta asiakkaat tavoitetaan. Ne ovat väyliä, joiden kautta asiakkaille välitetään viesti yrityksen toiminnasta ja arvoista. Osterwalder ja Pigneur käyttävät myynnin, markkinoinnin ja toimituksen osa-alueesta termiä *channel* eli kanava. Kanava kuvaa terminä laajemmin asiakkaiden tavoittelemisen laajuutta ja vaihtoehtoisuutta. Yrityksen resursoimisen kannalta on tärkeää löytää oikeat kanavat oman tuotteen tai palvelun markkinointiin. (Osterwalder & Pigneur, 2009, 26.) Tuotantoyhtiöiden markkinointikanavat ovat vähän erilaisia yrityksen koosta, tavoitteista ja resursseista riippuen, mutta suuri osa hyödyntää ketterää ja edullista digimarkkinointia. Muikku ja Argillander esittävät canvas-mallissa digitaalisen jakelun tuotantoyhtiön ainoana kanavana. Alan ammattilaiset peräänkuuluttavat puskaradion merkitystä yrityksen tuotteiden ja palveluiden markkinoinnissa. Markkinoinnin professori Heikki Karjaluoto (2014) näkee, että uusi sukupolvi on siirtynyt digitaalisiin kanaviin ja haluaa tavoittaa yrityksen ennemmin uusien digitaalisten kanavien kuin perinteisten face to face -tapaamisten kautta. Yrityksen kannattaa miettiä, miten asiakkaat tavoitetaan, miten he haluavat tulla tavoitetuiksi, miten kanava on integroitunut heidän elämäänsä, mikä tapa tai kanava toimii ja mikä on kaikkein kustannustehokkain väylä asiakkaiden lähestymiseen. (Osterwalder & Pigneur 2009, 27.)

### **Asiakassuhteet (Customer Relationships)**

Yritys tarvitsee asiakkaita, kuten kohdassa asiakassegmentit todettiin. Liiketoiminnan kehittämiseksi olisi hyvä, että yrityksessä olisi uusia ja vanhoja asiakkaita. Tämä edellyttäisi asiakassuhteiden aktiivista hoitamista. Asiakassuhteiden olemassaolo ja laatu ovat merkityksellisiä yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. (Osterwalder & Pigneur 2009, 28.) Tänä päivänä paras mahdollinen asiakassuhteiden hoitaminen näyttäytyy yrityksessä oppimismahdollisuuksien määrän kasvuna eikä ainoastaan liikevaihtona ja palvelusopimuksen kokona. Ilmeisin ja luontevin kumppani yrityksen strategian rakentamisessa on johtava asiakas, jonka avulla voidaan esimerkiksi ennakoita tulevia tarpeita. Liiketoiminnan kasvuideoiden ja -tilaisuuksien lähtökohdat ovat usein intensiivisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Doz & Kosonen 2008, 70–71.) Muikku ja Argillander sijoittavat canvas-mallissaan asiakassuhteisiin tv-kanavat, sisällönjakeluyhtiöt ja agentit, erilaiset rahoittajatahot sekä toiset tv-tuotantoyhtiöt, jotka voivat ostaa erilaisia hyödyntämisoikeuksia. Hyvien asiakassuhteiden hankkimiseksi ja säilyttämiseksi yrityksen olisi hyvä miettiä, minkälaisia asiakassuhteita tämänhetkiset asiakkaat odottavat yrityksen luovan, mitä niistä yritys on jo luonut, mitä se voisi vielä luoda, miten johdonmukainen yritys on asiakassuhteiden hoitamisessa ja miten se voisi integroida asiakassuhteen luontevasti yrityksen muuhun liiketoimintaan. (Osterwalder & Pigneur 2009, 28.)

### **Kassavirta (Revenue Streams)**

Mistä ja miten raha yritykseen tulee, ovat relevantteja kysymyksiä yrityksen liiketoiminnassa. Aikaisemmin luvussa 3.2 käsittelin av-alan yrityksen tulonlähteitä, jotka koostuvat julkisen ja yksityisen sektorin toimijoista sekä yksittäisistä kuluttajista. Yksittäisiltä kuluttajilta saatavat tulot ovat esimerkiksi elokuvan lipputulosten, joukkorahoituksen ja maksullisten online-palvelujen tuotot. Muikun ja Argillanderin canvas-mallin kassavirta koostuu hyödyntämisoikeuksista saatavista korvauksista, mainostajilta saatavista tuloista, formaatti-, ready made- ja remake-korvaksista. Lisäksi Muikku ja Argillander (2015, 12) esittävät myös lisäansaintamahdollisuuksia, joita ovat mainostajilta saatavat tulot, teknisistä innovaatioista saatavat lisensointituotot, tuotantoyhtiöiden verkon kautta tapahtuvasta omasta suoramyynnistä ja jakelusta saatavat tuotot mainostuotot mukaan lukien.

Palveluiden hinnoittelussa tulee pohtia asiakkaita, jotka päättävät, miten paljon he ovat valmiita maksamaan palvelun tuottamasta arvosta. Hinnoittelua voi tehdä kahdella tavalla: ennakkoon määritetyn listahinnan mukaan tai hinnoittelemalla dynaamisesti vallitsevan markkinatilanteen mukaan. Dynaamisessa hinnoittelussa neuvottelu on työkalu lopullisen hinnan eli tuotteen arvon löytymiseen. Kassavirrat koostuvat eri lähteistä, ja hinnoittelua kannattaa mukauttaa lähteen mukaan. (Osterwalder & Pigneur 2009, 31.) Mistä ja miten raha yritykseen tulee, ovat työni tutkimuksen olennaisimmat kysymykset.

Investoinnit ja liiketoiminnan kehittäminen maksavat usein rahaa ja aikaa. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes on suomalainen innovaatiotoiminnan rahoittaja ja verkottaja, joka rahoittaa nuoria innovatiivisia yrityksiä. Tekesin NIY-rahoitus on keskittynyt alle 5-vuotiaiden yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. Nuorten innovatiivisten yritysten rahoituksen enimmäismäärä on yhteensä 1,25 miljoona euroa, josta avustusta voi olla enintään 500 000 euroa ja lainaa 750 000 euroa. Hyväksyttäviä kustannuksia NIY:ssä ovat rahapalkat sekä niihin liittyvät henkilösivukustannukset ja ostot. (Tekes 2015.) Kasvurahoituksen lähteitä Suomessa Tekesin lisäksi ovat myös muun muassa Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Finnvera ja Sitra. (Kolkkinen 2015.)

### **Kriittiset resurssit (Key Resources)**

Kriittisten resurssien kohdalla on kyse palvelu- tai tuotelupauksien lunastamisesta. Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät resurssit, jotta asiakkaalle luvattu arvo voidaan toteuttaa. Tuotantoyhtiöille on tyypillistä palkata yrityksen ulkopuolisia työntekijöitä projektiin töihin, jotta arvolupaus voidaan lunastaa. Usein tuotantoyhtiössä työskentelee muutama henkilö vakituisesti ja henkilöstöä hankitaan projektin tarpeiden mukaisesti. Elokuvalakuston kohdalla pätevät samat lainalaisuudet kuin henkilöstövuokrauksessakin. (Oksman 2013, 89–90). Kriittiset resurssit vaihtelevat aina yrityksen mukaan ja yrityksen johto on se taho, joka kantaa vastuun kustannustehokkaasta, mutta aidosti arvoa tuottavasta resursoinnista. Kriittiset resurssit voivat olla henkistä, taloudellista, sosiaalista tai fyysistä pääomaa. (Osterwalder & Pigneur 2009, 34.) Muikku ja Argillander (2015, 9) näkevät tv-tuotantoyhtiön kriittisinä resursseina yrityksen oman henkilöstön, laitteiston, osaamisen ja immateriaalioikeudet. Elokuvatuotantojen osalta alan ammattilaiset vaativat enemmän julkista tukea tuotantoprosessiin, jotta Suomessa voidaan tehdä laadukkaita

elokuvia. Elokuvan tekeminen vaatii aikaa ja ammattiosaamista, mikä edellyttää suurempia taloudellisia resursseja. (Suomen Elokuvaohjaajaliitto 2013.)

### **Kriittiset tehtävät (Key Activities)**

Yrityksen kriittiset tehtävät ovat keskeisiä kaikessa liiketoiminnassa, sillä ne mahdollistavat yrityksen toiminnan menestymisen. On tärkeää, että yrityksessä tunnistetaan keskeiset toiminnot ja toimintojen vaatimat resurssit. (Osterwalder & Pigneur 2009, 36.) Muikun ja Argillanderin (2015, 9) canvas-mallissa tv-tuotantoyhtiön kriittisiä tehtäviä ovat tuotekehitys, tuottaminen, myynti, viestintä, teknologia ja hallinto. Tuotantoyhtiö voi tuotantoprojektin kohdalla tarkastella kriittisiä tehtäviä suhteessa tuotantovaiheisiin: elokuvan tuotanto jakautuu kolmeen, neljään tai jopa viiteen eri vaiheeseen laskentatavasta riippuen. (Ronkainen 2006, 235, Hentulan 2004 mukaan). Osterwalder ja Pigneur (2009, 37) esittävät teoksessaan Business Model Generation, että kriittiset tehtävät voidaan kategorisoida kolmeen osa-alueeseen: tuote, ongelmanratkaisu ja tietoverkko. Edellä mainittujen osa-alueiden kautta voidaan tarkastella kriittisiä tehtäviä ja tehtävien funktioita liiketoiminnan kokonaisuudessa, kuten mitkä ovat kriittisiä toimintoja sekä yrityksen tuotteen valmistuksessa että ongelmanratkaisussa ja tietoverkossa.

### **Yhteistyökumppanit (Key Partners)**

Yhteistyökumppanit vahvistavat ja mahdollistavat yrityksen liiketoiminnan. Yhteistyökumppanuudet ovat yhä suosituimpia nykyisissä liiketoimintamalleissa ja parhaimmillaan ne luovat yhteyksiä liiketoiminnan optimoimiseen, pienentävät riskejä tai hankkivat resursseja. (Osterwalder & Pigneur 2009, 38.) Edellä esitetyistä kuvioista 1 voi hahmottaa tuotantoyhtiön erilaisia yhteistyökuvioita tulolähdekaavion lisäksi. Tv-kanavat alihankkivat tuotantoyhtiöltä tuotteen eli tv-ohjelman ja tuotantoyhtiö hankkii lisäkalustoa kameravuokraamosta. Tämä on vain yhdenlainen esimerkki levitysyhteistyöstä ja alihankinnasta. Kuten olen aikaisemmin kirjoittanut, av-ala työllistää myös muiden alojen ammattilaisia. Ammattirajoja rikkova toimiala viestii alttiudesta yhteistyökumppanuuksiin ja verkostojen rakentamiseen. Työelämä 2020 hankkeen alueverkostoselvityksen (24/2014) mukaan verkostotyön edellytykset ovat luottamus, sitoutuminen, tunteminen, yhteiset tavoitteet, resurssit yhteistyöhön, verkoston kattavuus, osallistujien (ihmisten ja organisaatioiden) pysyvyys ja verkostotyön legitimitetti. Yritykselle on oleellista kartoittaa, ketkä ovat sen tärkeimmät

yhteistyökumppanit, tavaratoimittajat, mitä resursseja kumppanilta tarvitaan ja mitä tärkeitä toimintoja niillä on.

### **Kustannusrakenne (Cost Structure)**

Yrityksen kustannusrakenne kertoo, mitä kaikkia kuluja liiketoiminta vaatii toimiakseen ja lunastaakseen arvolupauksensa. Kustannusrakenne voidaan laskea, kun on selvitetty yrityksen kriittiset resurssit, kriittisen toiminnot ja yhteistyökumppanit. (Osterwalder & Pigneur 2009, 40.) Kustannuksia syntyy yritykselle väistämättä. Jokaisen yrityksen kulurakenne on erilainen riippuen sen toimialasta, liiketoimintamallista, tavoitteista, pääomasta ja monesta muustakin tekijästä. (Mannila 2015.) Kiinteät kustannukset ovat niitä, joiden määrä ei riipu suoraan valmistettavien tai myytävien tuotteiden tai palveluiden määrästä. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi tilavuokrat, kuukausipalkat, kiinteistä palkoista aiheutuvat henkilösivukustannukset ja erilaiset kuukausittaiset kululaskut, kuten sähkö, vesi ja netti. Yrityksessä on myös pääomakustannuksia. Pääomakustannukset muodostuvat pitkäaikaisista tuotantovälineistä, kuten rakennuksista, koneista ja kalustosta. Tuotantoyhtiön kohdalla kuvaus- ja editointikalusto ovat tuotantoyhtiölle pääomakuluja. Henkilöstökulut syntyvät työntekijöiden palkoista ja palkkoihin liittyvistä henkilösivukuluista, joita ovat esimerkiksi sosiaaliturvamaksu ja vakuutukset. (Mannila 2015.) Muikun ja Argillanderin (2015, 9) tv-tuotantoyhtiölle soveltamassa canvas-mallissa kustannusrakenne koostuu toiminnan kiinteistä kuluista, projektikohtaisista muuttuvista kuluista, lisenssimaksuista tai kertakorvauksista. Yhdistävä tekijä kaikissa liiketoimintamalleissa on kustannusten kontrolloiminen ja suunnittelu.

Yrityksen liiketoimintamalli voidaan jakaa arvoperusteiseen ja kustannusperusteiseen malliin. Arvoperusteisessa tuotteiden ja palveluiden hinnat määräytyvät niiden tuottaman arvon perusteella. Kustannusperusteisessa liiketoiminnassa energia keskitetään kulujen minimoimiseen. Monesti yritysten liiketoimintamallit sijoittuvat näiden kahden ääripään väliin. Suomalaisessa av-tuotannossa halutaan panostaa laatuun, mutta koska resursseja ei ole käytössä rajattomasti eikä edes tarpeeksi, sen liiketoimintamalli kallistuu kustannusperusteiseen malliin. Kulurakenteiden kohdalla yrityksen tulisi miettiä esimerkiksi, mitkä toiminnot aiheuttavat eniten kuluja, mitkä kriittiset resurssit ja toiminnot ovat kaikkein kalleimpia ja miten näihin kaikkiin voidaan vaikuttaa. (Osterwalder & Pigneur 2009, 41.)

## 5 YRITYSHAASTATTELUT

### 5.1 Tuotantoyhtiöiden valintakriteerit

Saadakseni syvällisen kuvan tamperelaisten tuotantoyhtiöiden liiketoiminnan haasteista haastattelin viittä tamperelaisen tuotantoyhtiön edustajaa. Yleisradiota ja kahta riippumatonta jo pidempää toiminutta tuotantoyhtiötä Akun Tehdasta ja Aito Mediaa lukuun ottamatta Tampereen av-kenttä koostuu lähes kokonaan mikro- ja pienyrityksistä. Tämän vuoksi oli tärkeää valita haastateltavaksi mikroyrityksiä. Mikroyrityksen olennaisimpia määrittäjiä ovat henkilöstön ja liikevaihdon määrä: yrityksellä on alle 10 työntekijää ja korkeintaan 2 miljoonan vuosiliikevaihto. Työni keskittyy nimenomaan elokuvia, videoita ja tv-ohjelmia tuottaviin yrityksiin. Toimialaluokituksen ja yrityksen koon mukaan yrityksen ikä oli merkittävä tekijä. On oleellista, että yritykset ovat suunnilleen samanikäisiä, jotta niiden keskinäinen vertailu on hyödyllistä. Valitsin yrityksiä, jotka on perustettu vuoden 2000 tai jopa vuoden 2010 jälkeen. Valintakriteerit olivat seuraavat:

- Yritys sijaitsee Tampereella tai sen päätoimipisteen sijainti on Tampereella
- Yritys on luokiteltu toimialaluokituksessa luokkaan 5911 elokuvien, videoiden ja televisio-ohjelmien tuotanto
- Yrityksen liikevaihto on 2 miljoonaa euroa tai alle
- Yrityksessä työskentelee korkeintaan 10 henkilöä

Haastatteluvaiheessa kaikki edustajat olivat sitä mieltä, että heitä ei ole välttämätöntä pitää työssä nimettömänä. Haluan kuitenkin tutkijan roolissa pitää yritysten liiketoiminnan yksityisyyden ja kunnioittaa edustajien jakamaa arkaluontoista tietoa. Tutkimuseettisistä syistä olen nimennyt yritykset seuraavasti: yritys A, yritys B, yritys C, yritys D ja yritys E.



TAULUKKO 1. Yrityksien liiketoiminnan perustiedot haastatteluhetkellä.

Nimi/ toimipaikka	Liiketoiminta	Perustamis- vuosi	Liikevaihto (€)	Yrity- s- muot- o	Henkilöstö (kpl)
Yritys A/ Tampere	Av-palvelut: mainos- ja videotuotannot sekä kaluston ja henkilöstön vuokraus	2014	0-0.2 milj.	Oy	3
Yritys B/ Tampere	Lyhytelokuvakatalogien myynti, lyhytelokuvatuotannot sekä lyhytelokuvakäsikirjoitusten osto ja myynti	2011	0-0.2 milj.	Oy	4
Yritys C/ Tampere	Av-palvelut: mainos-, video- ja elokuvatuotannot, henkilöstön ja kaluston vuokraus	2012	0-0.2 milj.	Oy	3
Yritys D/ Tampere	Erikoistehosteet: 3D-animaatio	2006	0-0.2 milj.	Oy	12
Yritys E/ Tampere Mediapolis	Av-palvelut: mainos-, videotuotannot. Painopiste on lyhyissä nettivideoissa. Kaluston ja henkilöstön vuokraus	2010	0-0.2 milj.	Tmi	1

Haastateltavien yritysten edustajista kolme neljästä on täyspäiväisesti yrittäjä. Yksi haastateltavista on sekä yrittäjä että työssäkäyvä (edustaja B) ja yksi on palkansaajana, mutta tulevaisuudessa siirtyisi mahdollisesti yrityksen osakkaaksi (yritys C). Yritysten edustajat esiintyvät nimettöminä, ja olen kirjannut heidät yritystä vastaavalla kirjaimella. Esimerkiksi yritys A:n edustaja on edustaja A. Yritysten edustajat ovat:

*Edustaja A* toimii yrityksen hallituksen puheenjohtajana, talous- ja henkilöstövastaavana ja graafisena suunnittelijana. Edustaja on yksi yrityksen perustajaosakkaista ja ollut mukana yrityksessä koko elinkaaren ajan.

*Edustaja B* toimii yrityksen toimitusjohtajana. Edustaja on yrityksen perustajaosakas ja ollut mukana yrityksessä koko elinkaaren ajan.

*Edustaja C* toimii yrityksessä tuottajana. Edustaja ei ole yksi yrityksen osakkaista eikä ole ollut mukana yritystoiminnan alusta saakka. Edustaja on työskennellyt yrityksessä vakituisesti viimeiset kaksi vuotta.

*Edustaja D* toimii yrityksessä erikoistehostesuunnittelijana. Edustaja on yksi yrityksen perustajaosakkaista ja ollut mukana yrityksessä koko elinkaaren ajan.

*Edustaja E* toimii yksinyrittäjänä tuottajan ominaisuudessa.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä kvalitatiivista, eli laadullista tietoa. Kvalitatiivinen ote vastaa erityisesti kysymyksiin, miten, miksi ja millainen. Tutkimusmenetelmänä käytän puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, koska tutkimuskohteeni eli yritykset ovat minulle tuntemattomia ja haluan olla ohjailematta vastaajia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41). Olen laatinut haastattelurungon kolmen teeman ympärille ja suunnitellut kysymykset huolellisesti. Vastauksissa on haastatteluprosessin aikana ilmennyt yllätyksiä ja odottamattomia asioita, joten olen jonkin verran muunnellut kysymysten sanamuotoja, järjestystä tai painotuksia. Koska tavoitteenani on ymmärtää kohderyhmääni, olen valinnut laadullisen tutkimusmenetelmän määrällisen tutkimusmenetelmän sijasta. Olen kuullut pienyrittäjiä, jotka vastaavat yrityksensä toiminnasta ja kysynyt heiltä teemojen ympärille rakennettuja kysymyksiä, joiden laatimisessa olen käyttänyt tunnettua liiketoiminnan työkalua Business Model Canvasia ja suullisia tiedonantajia. Haastatteluvastauksien tulkitsemisessa ja analysoimisessa olen hyödyntänyt ammattilaisten suullisia tiedonantoja ja tv-tuotantoyhtiölle sovellettua canvas-mallia.

Toimeksiantajani mukaan tärkeää haastatteluissa oli saada tietoa nimenomaan siitä, miten pienet yritykset itse liiketoimintansa ja sen haasteet kuvaavat ja ymmärtävät. Haastattelujen tarkoitus on antaa tietoa yrityksiä liiketoiminnasta ja ansaintamallien haasteista. Teemahaastattelut keskittyvät yrityksiä liiketoimintaan, ansaintamalleihin ja näiden kehittymisen haasteisiin. Tämän vuoksi pyysin suulliseksi tiedonantajakseni pienyrityksiin erikoistuneen kirjanpitäjän ja taloushallinnon konsultin Helena Heinosen,

jonka yritysasiakaskunnasta 90 % on pien- ja mikroyrityksiä Varsinais-Suomen ja Uudenmaan alueelta.

Haastateltavat esittivät omia mielipiteitään ja kokemuksiaan kysymyksen aihepiiristä ja olivat valmiita kertomaan yksityiskohtaisista asioista. Haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin avoimesti ja kokivat tutkimusaiheen tärkeäksi. Haastattelijan ominaisuudessa tallensin kaikki haastattelut, kirjasin muistiinpanot ja tein haastattelutallenteista varmuuskopiot. Sovin haastateltavien kanssa, että ainoastaan minulla on työn tekijänä oikeus haastattelumateriaalien läpikäymiseen anonymiteetin suojaamiseksi. Haastateltavat ovat saaneet lukea työn ja kommentoida sitä ennen julkaisua

### **5.3 Teemahaastattelun rakenne**

Tässä alaluvussa käyn läpi kaikki haastatteluvastaukset. Haastattelukysymyksien johdonmukaisuuden ja selkeyden parantamiseksi olen jakanut kysymykset kolmeen kysymysteemaan. *TEEMA 1. Yrityksen liiketoiminta*, *TEEMA 2. Ansaintamallien ja liiketoiminnan kehityshaasteet* ja *TEEMA 3. Av-alan kehittäminen Tampereella*. Erityisesti ensimmäisen haastatteluteeman kysymyksissä olen hyödyntänyt Business Model Canvasia. Olen kuitenkin jättänyt haastattelusta pois BMC:n avainkumppanit ja avaintoiminnot, jotka olen korvannut vastaavanlaisilla kysymyksillä. Haastattelukysymykset ovat luetteloituna erikseen työni lopussa (liite 3).

#### **5.3.1 TEEMA 1. Yrityksen liiketoiminta**

##### ***1. Mitkä ovat yrityksen tuotteet ja palvelut?***

Yritys A:n tuotteita ja palveluita ovat pääasiallisesti kaupalliset yritysasiakkaille toteutettavat liikkuvan kuvan tuotannot, kuten tv-mainokset ja yritys- ja markkinointivideot. Lisäksi yritys tekee osia liikkuvan kuvan tuotannoista, kuten äänisuunnittelua, grafiikkaa ja animointia. Yrityksen tuotannoille on tyypillistä lyhytaikaisuus. Edustaja A työskentelee toiselle yritykselle graafikkona oman yrityksen kautta, jolloin työ voidaan katsoa henkilöstön vuokraamiseksi ja palvelun myynniksi.

Toissijaisena pienimuotoisena tuotteena yritys A valmistaa yritysnettisivuja, mutta lähinnä vain asiakkaan toiveesta. Näiden lisäksi yritys vuokraa muille toimijoille kuvauskalustoaan. Edustaja A:n mukaan kuvauskaluston vuokraus on pienille yrityksille Tampereella hyvin tavanomaista.

Yritys B valmistaa lyhytelokuvia alihankintana yrityksille lähinnä sisältömarkkinoinnin työkaluksi, myy lyhytelokuvakatalogien katseluoikeuksia yrityksille sekä ostaa ja myy oikeuksia käsikirjoituksiin. Edustaja B kertoo yrityksen olevan edelleen aktiivinen, vaikka sillä ei tällä hetkellä juurikaan harjoiteta liiketoimintaa. Liikeidean toteuttaminen on ollut edustaja B:n mukaan raskasta ja asiakkaat eivät ole olleet valmiita maksamaan yrityksen tuotteista ja palveluista. Muutama onnistunut projekti on saatu toteutettua, mutta ne eivät ole riittäneet kannattelemaan yrityksen liiketoimintaa.

Yritys C:n tuotteita ja palveluita ovat erilaiset liikkuvan kuvan tuotannot. Yritys tuottaa projekteja suunnitteluvaiheesta levitykseen sekä yksittäisiä tuotannon vaiheita, kuten esimerkiksi kuvauksen tai leikkauksen. Yrityksen palveluihin kuuluvat myös henkilöstö- ja kalustovuokraus. Yritys on tähän asti tuottanut pääasiassa mainoksia, musiikkivideoita, lyhytelokuvia ja dokumentteja mutta tulevaisuudessa se keskittyy enemmän pitkien fiktiio- ja dokumenttielokuvien tekemiseen.

Yritys D tekee 3D-animointia ja erikoistehosteita. Toisin kuin muut em. yritykset yritys D ei tee kokonaisia elokuvatuotantoja vaan elokuvien erikoistehosteita.

Yritys E tuottaa videopalveluita monipuolisesti tilaajan tarpeen mukaan. Pääasiallisesti yritys valmistaa lyhyitä kaupallisia liikkuvan kuvan tuotantoja, kuten tapahtuma- ja festivaalitalenteita, mainos- ja markkinointivideoita sekä promootio- ja yritysvideoita pääasiassa nettiin. Yrityksen palveluihin kuuluvat henkilöstö- ja kalustovuokraus, koska edustaja E myy osaamistaan ja aikaansa muille yrityksille ja vuokraa yrityksen kalustoa myös muiden käyttöön.

## ***2. Mitkä ovat yrityksen arvot? Mitkä ovat yrityksen arvolupaukset asiakkaalle?***

Yrityksen A arvoja ovat hyvä fiilis, tekemisen meininki, innostaminen ja laatu. Asiakkaalle ei haluta tuottaa ainoastaan hyvää tuotetta, vaan projektin tekemisestä halutaan tehdä mielekästä ja hauskaa.

*Meille ihan ydinjuttu on se, et joku on keikka on huippureissu. – – Ja pyritään aina siihen, et se keikka ois asiakkaalle huippureissu. Reissaaminen näkyy meidän tekemisessä myös ihan konkreettisesti, koska kyllä me ollaan reissussa aika paljon – – . Edustaja A*

Yritys A:n toiminta on aloitettua kaverisuhteen pohjalta, mikä edustaja A:n mukaan näkyy yrityksen toiminnassa ja arvomaailmassa. Edustaja A ja yrityksen työntekijä kertovat myös, että arvoviesti ei aina mene asiakkaalle saakka, vaikka sitä tavoitellaankin. Yritysarvoja on kuitenkin mietitty alusta saakka.

Yritys B näkee lyhytelokuvat tasokkaina ja hyvinä formaatteina yrityksen sisällön markkinoinnissa. Päällekäyvä ja alleviivaava mainostaminen ovat asioita, joita yritys B haluaa välttää. Yritys B haluaa tehdä asiakkaille sisältöä, joka ei lukeudu perinteiseksi mainokseksi. Laatu ja tehokas viestiminen ovat konkreettisia edustaja B:n allekirjoittamia yritysarvoja. Yrityksen arvot ovat olleet aikoinaan edustaja B:n mukaan lähinnä kirjoittamattomia sääntöjä, joita ei ole sen tarkemmin yhdessä yrityksen osakkaiden kanssa käsitelty. Yritys B:llä on ollut tavoitteena tehdä erittäin laadukasta lyhytelokuvaa, vaikkei fyysistä arvolistaa koskaan kirjoitettu ylös. Pepsi ja Diesel ovat yrityksen ihannebrändejä, koska ne ovat edustaja B:n mukaan onnistuneet nimenomaan sisällöllisesti kommunikoidaan omasta brändistään liikkuvan kuvan avulla.

Edustaja C:n mukaan yrityksen työntekijöille on tärkeää työn mielekkyys ja se, että tekemisestä nautitaan. Yritys ei tee elokuvatuotantoja kaupallisista vaan taiteellisista ja kulttuurisista lähtökohdista. Kaupallisia tuotantoja, kuten mainosvideotuotantoja, tehdään aktiivisesti ja niistä ollaan yrityksessä kiinnostuneita, mutta sisäinen intohimo on voimakkaimmin fiktiivisen sekä dokumentaarisen elokuvan tekemisessä. Omannäköinen, hieman kotikutoinen tekeminen ovat ominaista yritykselle. Yritys uskoo tarinoiden voimaan ja haluaa kertoa yleisölle vaikuttavia tarinoita elokuvan keinoin. Asiakkaalle yritys C lupaa olla hintatasoltaan kohtuullinen ja edullisempi kuin moni sen kilpailija. Lisäksi vapaus aikataulujen suhteen ja Tampere-läheisyys korostuivat edustaja C:n vastauksessa.

*Ajateltiin niin, että ei se voi olla niin, et alan töitä pitää mennä tekemään Helsinkiin. – – Ei tästä rikastumaan pääse, mutta se on paljon tärkeempää,*

*että pääsee tekemään sellasta, minkä takana seisoo ja mistä on ylpee – –.*

Edustaja C

Yritys D:ssä arvostetaan rentoutta ja ammattimaisen tekemisen tasapainoa. Edustaja D:n mukaan yritys on ja haluaa jatkossakin olla huoleton, mutta kuitenkin ammatillisesti vakavasti otettava työpaikkaa. Laatu ja viimeistelty työnjälki olivat tärkeitä asioita yritykselle. Toisinaan kiireen ja tiukkojen budjettien vuoksi yritys ei pääse hyödyntämään osaamistaan täydellisesti, jolloin lopputuloksesta joudutaan tinkimään. Alkuvuosina yrityksellä oli haasteita saavuttaa haluamansa markkina-asema. Edustaja D:n mukaan ”kaveriporukan koheltaminen” ei ollut aina yrityksen liiketoiminnalle parasta, vaikka intohimoa tekemisessä olikin.

*Aika moni alottava yritys ajattelee, et me [aloittavan yrityksen työntekijät] tehään parasta ja laadukkainta – –, mut sit usein ne realiteetit vaan puskee päälle, et et sit sitä huomaa, et ei tää ookkaan niin helppoo – –.* Edustaja D

Edustaja E painottaa asiakaskeskeisyyttä. Vaikka asiakkaan ja yrityksen ajatukset lopputuotteesta eroaisivat toisistaan, yritys ei painosta asiakasta toimimaan haluamallaan tavalla, vaan pyrkii neuvotteluyhteyden kautta löytämään molempia tyydyttävän loppuratkaisun. Edustaja E tuo esiin ketteryyden, tuotantotehokkuuden ja verkoston voiman merkityksen yrityksen arvomaailmassa. Yritys haluaa toimia vikkellä ja selvillä tuotantohaasteista mahdollisimman pienellä henkilötö ja -tuntimäärällä.

*Kyllä mä nään, että yks ihminen voi tehdä kymmenen ihmisen työn helposti. – – Mun mielestä se on vanhanaikasta, että iso porukka tekee isoa tuotetta, et kolme ihmistä pystyy tekee sen ison tuotteen. – – Et et mä en halua et asiakas maksaa turhasta.* Edustaja E

### **3. Ketkä ovat yrityksen asiakkaita? Miten asiakkaista pidetään kiinni?**

Yrityksen A asiakkaita ovat mainostoimistot, eri toimialojen sekä keskisuuret että suuret yritykset. Mainostoimistot, joilla ei ole omaa tuotantoa ovat yrityksen asiakaskunnan ydinsegmentti. Edustaja A:n mukaan yrityksen toiveasiakkaita ovat sellaiset yritykset, jotka ovat valmiita tekemään rohkeaa markkinointia, jopa viraalia. Lisäksi yritys haluaa

jatkossakin haalia yhä enemmän jatkuvia ja toistuvia asiakkuuksia isojen yritysten kanssa. Edustaja A:n ja yrityksen toisen osakkaan mukaan pienillä yrityksillä ei ole varaa eikä tarvetta tehdä jatkuvia liikkuvan kuvan tuotantoja, kuten esimerkiksi vuosikatsauksia neljä kertaa vuodessa. Edustaja A kertoo, että asiakkaiden säilyttäminen lähtee heidän yrityksessä aivan perusasioista: pysytään aikataulussa ja budjetissa sekä herätetään luottamusta toimimalla ammattimaisesti. Joidenkin asiakkuuksien kohdalla yhteistyö sidotaan pidemmäksi ajaksi sopimustasolla.

Yritys B:n asiakkaita ovat pienet ja suuret brändit ja organisaatiot. Edustaja B kertoo, että erään kahvilan kanssa yritys B on tehnyt niin, että kahvila tarjosi asiakkailleen lainaksi iPadeja, joissa olisi yritys B:n lyhytelokuvakatalogeja. Asiakas maksoi sovitun rahasumman, jota vastaan se sai näyttää kahvila-asiakkailleen yritys B:n lyhytelokuvakatalogeja kahvittelun ajaksi. Kuluttajat eivät ole maksaneet suoraan yritys B:lle katalogien katseluoikeuksista. Yrityksessä hankittiin asiakkaita kaikin keinoin, joita edustaja B ei tarkentanut yksityiskohtaisesti, mutta asiakkaita hankittiin niin vanhojen kontaktien avulla kuin kylmäkontaktoimalla, eli ottamalla yhteyttä uuteen potentiaaliseen asiakkaaseen tavoitteena myydä yrityksen tuotteita ja palveluita. Edustaja B:n mukaan yritys B on ollut yhteyttä ottava osapuoli suhteessa potentiaaliseen asiakasyritykseen.

*Kaikki käytössä [asiakkaiden hankinnassa]. Siis ihan kaikkia [kontaktoitiin]: äidit, isät, enot, tutut, kaikki. – – Yksi meidän niinku heikoista puolista oli se, ette meillä ei oikein ollu sitä myyntiosaamista.*

Edustaja B

Edustaja B kertoo, että asiakassuhteissa on yritetty pitää jatkumoa, mutta se on ollut hyvin vaikeaa. Asiakkaiden kanssa keskustelu on ollut avointa ja suhteet ovat olleet kunnossa, mutta toisen projektin saaminen samalta toimeksiantajalta on ollut enemmän harvinaista kuin tavanomaista. Siitäkin huolimatta, että asiakkaalta saatu palaute on ollut positiivista.

Yritys C:n asiakkaita ovat yritykset, oppilaitokset, tv-kanavat, elokuvantekijät, mainostoimistot, levy-yhtiöt ja bändit, tuotantoyhtiöt ja kollegat. Tällä hetkellä edustaja C:n mukaan on merkityksellistä, että rahoittajat kiinnostuvat yrityksen kehitteillä olevista tuotannoista.

*Viime kevään strategiapalaverissa päätettiin, että nyt panostetaan enemmän elokuvaan. – Alkuvuodesta olisin varmaan sanonut, et meidän tärkeimpiä asiakkaita on ne yritykset, mutta nyt se vähän niinku kallistuu sinne rahottajien suuntaan. SESin kanssa ollaan käyty nyt kovasti keskustelua näistä kehitteillä olevista tuotannoista. Edustaja C*

Yritys C:ssä asiakkaita on saatu vanhojen kontaktien kautta. Edustaja C:n mukaan kaikki asiakastyöt on saatu joko niin, että vanhat tutut tai alan tekijät ovat suositelleet yritystä potentiaalisille asiakkaille tai yritysasiakkaat ovat ottaneet ilman välikäsiä yhteyttä yritys C:hen. Edustaja C kertoo, että hän on tehnyt ja tekee toisinaan edelleenkin kylmäkontaktointia, eli puhelinsoittoja uusille asiakkaille osana yrityksen myyntityötä, mutta tuloksia se ei ole tuottanut. Yrityksessä on käytetty myyjää provisiopalkalla myynnin ja asiakashankinnan edistämiseksi, mutta sekään ei ole toiminut.

*Yhtäkään asiakasta ei olla saatu kylmäsoitolla. – Ihmiset on tosi varautuneita ostaa videoo, jos ne ei oo varautunu siihen. Edustaja C*

Edustaja C kertoo, että muutamien asiakkaiden kanssa on tehty siten, että jo asiakassuhteen alussa on puhuttu seuraavasta videosta, jolloin asiakas saadaan pidettyä sitoutuneempana. Pääasiassa yrityksessä pidetään asiakkaisiin yhteyttä puhelimitse ja sähköpostitse.

Yrityksen D asiakkaita ovat tamperelaiset yritysbrändit. Välillisinä asiakkaina ovat tuotantoyhtiöt ja mainostoimistot. Nykyään yrityksen toimitusjohtaja operoi Helsingissä, mikä on avannut uusia asiakkuuksia pääkaupunkiseudulla. Edustaja D painottaa suhdeverkostojen merkitystä asiakashankinnassa ja asiakassuhteiden säilyttämisessä. Hyvien suhteiden lisäksi yritys on itse aktiivinen kertomaan käynnissä olevista projekteista ja halustaan ottaa uusia asiakkuuksia.

Yrityksen E asiakkaita ovat tuotantoyhtiöt, yritysbrändit, festivaalit ja tapahtumatuottajat. Edustaja E kertoo, että yrityksen alkuaikoina hän lähestyi yrityksiä erittäin aktiivisesti ja muistutteli ammattiosaamisestaan ja itsestään muun muassa sähköpostitse. Edustaja E:n mukaan yrityksen verkostot olivat alkuaikoina todella pienet, mutta vuosien saatossa ahkeran työn ansiosta hän on onnistunut saamaan vahvat verkostot ja jopa uskaltanut



laskea liiketoimintansa vahvojen verkostojen varaan. Onnistuneet projektit ovat poikineet yritykselle töitä. Nykyään edustaja E ottaa itse uusiin asiakkaisiin yhteyttä lähinnä silloin vain, kun käynnissä on erityisen kiinnostava projekti, jonka hän haluaisi toteuttaa.

**4. *Kuka tai ketkä ovat yrityksen kohderyhmää? Kenelle yritys tekee tuotteita ja palveluita?***

Edustaja A näkee kohderyhmänä yrityksen toiveasiakkaat, joilla on jatkuva tarve liikkuvalla kuvalla. Hedelmällisin maaperä löytyy viestintä- ja mainostoimistoista, joilla ei itsellään ole omaa tuotantoa, vaan ne teettävät liikkuvan kuvan asiakastyöt alihankintana. Kovin tarkkaa rajausta asiakassegmentin suhteen yrityksellä ei ole. Yritys haluaa vastata asiakkaiden viestintätarpeisiin liikkuvan kuvan keinoilla.

Yrityksen B kohderyhmää ovat mobiilikäyttäjät globaalisti. Edustaja B painottaa, että heidän palvelunsa on pysynyt ja pysyy aina kuluttajalle ilmaisena. Asiakasyrityksiä ovat sellaiset, joilla on jokin palvelu, jonka lomassa asiakkaalla on mahdollisuus katsoa lyhytelokuvia. Lyhytelokuvien katseluun yritys on rakentanut oman mobiilisovelluksen, jossa halutaan tarjota sosiaalinen elokuvateatterikokemus internetissä. Edustaja B on vahvasti sitä mieltä, että lyhytelokuvat ja liikkuva kuva tulevat olemaan tulevaisuuden viestintätapa yritysmarkkinoinnissa ja vanhanaikainen bannerimainonta tulee jossain vaiheessa jäämään pois.

*Kuluttajat eivät ole valmiita maksamaan lyhytelokuvista. Edustaja B*

Edustaja C huomauttaa, että yritys C:n kohderyhmää ei ole rajattu kovin tarkasti. Viime aikoinaan yritys on kallistunut dokumenttituotantojen tekemiseen, joten edustaja C on sitä mieltä, että yhteiskunnallisesti valveutunut yleisö on yksi laava kohdeyleisösegmentti. Kaupallisten töiden kohderyhmän määrittely on edustaja C:stä hankalaa, koska yritys tekee niin monipuolisesti erilaisia töitä. Yhteinen nimittäjä yrityksen videotuotannoissa on edustaja C:n mukaan nuorekkuus ja rentous, mikä hänen mukaansa määrittää kohdeyleisöä jollain tasolla.

*Voi että. Mä kyllä tiedän, että tollanen kohderyhmä pitäis olla, mut meillä on niin kaikenlaista [videotuotantoa]. Edustaja C*

Yritys D:n kohderyhmää ovat yritykset, jotka tarvitsevat 3D-osaamista.

Yritys E:n kohderyhmää ovat festivaali- ja tapahtumatuottajat sekä pienet ja suuret tuotantoyhtiöt. Erityisesti nettiin markkinointi- ja promootiotarkoitukseen liikkuvaa kuvaa tarvitsevat yritykset ovat yritys E:n kohderyhmää.

### ***5. Miten kohderyhmä on muodostunut?***

Edustaja A kertoo, että yritykselle koituisi kohtuuttoman paljon vaivaa, jos se markkinoisi itseään pienille suorille asiakkaille saadakseen projekteja. Tästä syystä yritys ei keskity hankkimaan pieniä yritysasiakkaita suoraan, vaan pyrkii tekemään mahdollisimman paljon tuotantoja alihankintana mainostoimistoille, joilla on isoja yritysasiakkaita, jotka vaativat liikkuvaa kuvaa omaan markkinointiviestintään. Hyvät projektit ja onnistuneet sosiaaliset kokemukset asiakkaiden kanssa ovat edustaja A:n mukaan poikineet lisää töitä. Edustaja A lisää, että erityisesti nuorelle alkutaipaleella toimivalle yritykselle heidän toimintamallinsa on sopiva.

*Vähemmällä markkinoinnilla saa enemmän.* Edustaja A

Yritys B:lle ei ole koskaan muodostunut selkeärajaista yrityskohderyhmää. Edustaja B:n mukaan kohderyhmä, joka edustaja B:n näkökulmasta on ollut yritysasiakkaat, ei ole muodostunut itsestään, vaan yritys on joutunut jatkuvasti kontaktoimaan uusia tahoja.

Yritys C:lle ei ole muodostunut tarkasti rajattua kohderyhmää. Asiakasryhmät ovat muodostuneet vanhojen kontaktien ja viidakkorummun välityksellä.

Yrityksen D:llä ei ole tarkkaan rajattua kohderyhmää. Asiakkaita hankitaan suhteiden ja tarjouskilpailujen kautta.

Yritys E:n kohderyhmä on muodostunut asiakastöiden kautta. Etenkin nettituotannot ja tapahtumataltioinnit kiinnostavat edustaja E:tä, mikä näkyy myös yrityksen asiakasprofiilissa.

### 6. *Miten yrityksen myynti toteutetaan?*

Edustaja A kertoo yrityksen saaneen suuren osan asiakaskontakteista ennen yrityksen perustamista. Myyntiä ei ole tällä hetkellä juurikaan toteutettu, koska osakkaiden freelancervuosina kertyneet asiakaskontaktit ovat säilyneet tähän päivään saakka. Yritys on koko ajan siirtymässä liiketoiminnassaan siihen vaiheeseen, että myyntiin ja markkinointiin voidaan panostaa enemmän. Tähän saakka tiedottaminen omasta yritystoiminnasta kollegoille on poikinut töitä. Tämän hetken myyntitoimenpide on ollut esimerkiksi uusien mainostoimistojen kontaktointi sähköpostitse. Kylmäsoittoja ei yrityksessä ole tehty.

*Omat keikkaduunit siirty asiakasduuneiks.* Edustaja A

Yritys B on toteuttanut yrityksen aktiivisina aikoina myyntiä ahkerasti kontaktoimalla potentiaalsiin asiakasyrityksiin sähköpostitse ja puhelimitse. Edustaja B kertoo, että yrityksen henkilökunta on ollut puhumassa yritystoiminnastaan eri tapahtumissa aina tilaisuuden tullen.

Yritys C:ssä myynnistä vastaa edustaja C, joka toimii yrityksessä tuottajana. Myyntiä toteutetaan edustaja C:n mielestä liian vähän. Edustaja C kuitenkin toi ilmi aikaisemmin (kts. kysymys 2.4.), että kylmäkontaktointi ei ole toistaiseksi tuottanut tulosta.

*No...Se on varmaan sellanen asia, mitä jokasessa pienessä firmassa mietitää, et pitäis tehdä enemmän, mut kun siihen ei oo aikaa, mikä taas on tavallaan hyvä asia, koska se tarkoittaa sitä, et on keikkaa.* Edustaja C

Yritys D:n Helsingissä työskentelevä toimitusjohtaja vastaa yrityksen myynnistä. Tämä järjestely ei ole ollut yritys D:ssä käytössä alusta saakka. Edustaja D kertoo olevansa pätevä luovien projektien ja tiimien vetäjä, mutta ei myyjä tai yrityksen edustaja.

*Se on edellytys tällä alalla, niinku suuremmassa mittakaavassa, et sä pystyt myymään sitä firmaa erinäisissä tapahtumissa, niiku ohimennen, tapaat niitä ihmisiä ohimennen ja pystyt olemaan sille niinkun, vaikka sä et aktiivisesti sitä myy, tai et se ei näytä siltä ja pääset juttelemaan niitten [potentiaaliset asiakkaat] kanssa – – .* Edustaja D

Edustaja D:n mukaan nykyinen myyntijärjestely on toimiva. Yritys D on edustettuna PR-tapahtumissa, ammattilaisilaisuuksissa ja juhlissa. Yrityksen myynti on hyvin PR-vetoista ja pohjautuu sosiaalisten tilaisuuksien hyödyntämiseen. Edustaja D kertoo myös, että myyntityökaluna toimivat näyttävä ja huolellisesti rakennettu portfolio sekä kotisivut. Edustaja D painottaa laadukkaan portfolion merkitystä alalla.

*Tällä alalla [3D-animointi] showreel on kaikkein tärkein työkalu. – Mun mielestä koulussakin pitäis painottaa, et niinku laita sinne [portfolioon] vaan ne 5 % töistä, vaan ne aivan huiput – ei ketään kiinnosta keskiverto.*  
Edustaja D

Yritys E:n tärkein myyntityökalu on sähköposti. Edustaja E kertoo, että hän lähestyy asiakkaita yleensä sähköpostilla, johon hän lisää showreelin (visuaalinen projektityönkooste) ja muutaman asiakkaalle kohdistetun työnäytteen. Edustaja E:n mukaan showreel pelaa suurta roolia yrityksen myynnissä ja markkinoinnissa. Edustaja E puhuu myös sosiaalisen median puolesta ja haluaa olla vahvasti esillä nettiympäristössä.

### **7. Mitkä ovat yrityksen markkinointikanavat?**

Facebook-sivu on kanava, jonka kautta Yritys A välittää tietoa yrityksen ajankohtaisista asioista sekä ylläpitää työportfoliota. Edustaja A painottaa kasvokkain tapahtuvan markkinoinnin merkitystä: kentällä näyttäytyminen, alan ihmisten kanssa kommunikointi ja tapaamiset synnyttävät usein ne parhaimmat kontaktit. Yrityksellä on myös omat kotisivut.

Yritys B:llä ei ole ollut edustaja B:n mukaan muita markkinoinnin kanavia kuin Facebook-sivu ja kotisivut. Yritys on yrittänyt viedä elokuviaan lyhytelokuvafestivaaleille, mutta idea onkin osoittautunut huonoksi.

*Lyhytelokuvafestarit oli ihan väärä kanava markkinoida tai näyttää meidän elokuvia. Se porukka, joka käy leffafestareilla on ihan väärä porukka meille. Ne haluaa, että niiden leffakokemus tapahtuu siellä elokuvateatterissa. Mun näkökulmasta, tai meidän näkökulmasta lyhytelokuva on tuote, jolle pitää saada mahdollisimman monta silmäparia.*

*Sä haet sen ja katot sen netitssä, sä uusiokäytät sen. Sulla ei tuu koskaan olemaan tuloja sillä lyhytelokuvalla festareiden kautta – –. Edustaja B*

Yritys C:n tärkein ja toimivin markkinointikanava on yrityksen oma Facebook-sivu. Lisäksi yritys hyödyntää muita sosiaalisen median kanavia, kuten Twitteriä, Vimeota ja Flickeriä. Omat yrityssivut löytyvät, mutta ne olivat haastatteluhetkellä työn alla. Yritys haluaa kohentaa yritysilmettä ja tehokkuutta, minkä vuoksi kotisivut uudistetaan. Yrityksen markkinoinnin kanaviksi edustaja C lisää ammattilais- ja yrittäjäyystapahtumat, elokuvafestivaalit ja seminaarit. Edustaja C harmittelee, että SESin tilaisuudet järjestetään aina Helsingissä ja tapahtumat ovat usein vain muutaman tunnin mittaisia, jolloin tilaisuuteen ei tule lähdettyä. Tampere Film Festival on edustaja C:n mukaan tärkein vuotuinen kotimainen elokuvafestivaali. Yrityksen omien elokuvaensi-iltojen lähestyessä edustaja C kertoo lähettävänsä tiedotteita paikallismedioihin sekä painattavansa julisteita levitettäväksi yrityksen lähiympäristöön.

*Meil on Twitteri, mut me ollaan kaikki ihan super huonoja twiittaajia, mut kyl me silti käytetään sitä. – – Tampere Film Festival on meille tosi tärkeä. Et vaiks meil ei olis mitää leffaa – – Siellä on kuitenkin ihan kaikki alan tärkeimmät tyypit. Edustaja C*

Edustaja D kertoo, että yrityksellä on aktiiviset Facebook- ja kotisivut, mutta muuten varsinaiseen markkinointiin ei erikseen panosteta. Aktiivinen toimitusjohtajan myyntityö, onnistuneet projektit, ammattimaiset kotisivut ja näyttävä showreel ovat edustaja D:n mukaan heidän yrityksen merkittävimmät myynnin ja markkinoinnin toimenpiteet ja työkalut

*Kyllä jotkut tekee kaiken maailman 3D-animoituja joulutervehdyksiä, mut mä en usko hetkeekään sellaseen. Et kyl ne tehdyt työt puhuu puolestaan niin paljon paremmin – –. Edustaja D*

Yritys E:n päämarkkinointikanava on netti. Kotisivut ja sosiaalinen media ovat edustaja E:n mukaan tärkeimmät markkinoinnin kanavat. Lisäksi ammattitapahtumissa vieraileminen on edustaja E:n mukaan tärkeää, jotta yrittäjä saa kasvonsa esille. Edustaja

E harmittelee, että myynti- ja toimistotyöt jäävät helposti taka-alalle, kun työn alla on odottavia asiakasprojekteja.

**8. Mitkä ovat yrityksen tulovirrat? Mistä ja miten niitä tulee? Miten tuotteet ja palvelut hinnoitellaan?**

Yritys A:n tulot kertyvät asiakkailta joko suoraan tai mainostoimiston kautta. Kalusto- ja henkilöstövuokrasta yritys saa jonkin verran tuloja, mutta ei merkittävästi. Suurimmat tulovirrat yritys saa tv-mainostuotannoista. Yritys A tekee myös vähemmän kaupalliseen käyttöön suunnattuja seminaaritaltiointeja, joissa on kuvattu ja äänitetty puhuvaa kohdetta. Tällaiset taltiointikeikat liikkuvat edustaja A:n mukaan heidän yrityksessä 2000-3000 euron budjetissa.

*Voittoprosenttiltaan tällaiset seminaarikeikat on niitä suurimpia, yllättävää kyllä. Edustaja A*

Seminaarikeikoilla edustaja A tarkoittaa seminaaritaltiointeja. Taltiointien materiaali toimitetaan asiakkaalle sellaisenaan tai editoituna sopimuksen mukaan. Tämänkaltaisessa tuotteistetussa palvelussa asiakkaan ei tarvitse huolehtia juuri mistään, vaan tuotantoyhtiö hoitaa projektin sovitulla toimenpiteillä loppuun saakka. Yritys A:lla ei ole tuotteille ja palveluille listahintoja, vaan hinnoittelu on dynaaminen ja tarjousperusteinen. Edustaja A painottaa, että alan työt ovat lähes aina niin projektikohtaisia, että tiukkojen listahintojen asettaminen ei palvele kumpaakaan osapuolta. Yhdelle yritys A:n asiakkaalle on kehitetty hinnasto, koska toimeksiantoja on useita vuoden aikana. Hinnasto sisältää muun muassa miestyöpäivähinnat.

Tulovirtoja yritykseen B ei ole tullut tarpeeksi. Yritystoiminnan mahdollistavia toimijoita ovat olleet SES, AVEK ja ELY-keskus, jotka ovat rahoittaneet joitakin yrityksen projekteja. Pääasiallisesti tulovirrat ovat tulleet yritysasiakkailta. Jonkin verran yritys on saanut katettua kuluja tuotesijoittelusopimuksilla isojen asiakasyrityksien kanssa. Yritys B hinnoittelee tuotteensa ja palvelunsa tapauskohtaisesti. Mitään hinnastoa ei yrityksellä ole olemassa. Asiakasyrityksen kanssa sovitaan summa, jonka se maksaa tietyistä katseluajasta tai tuotteesta. Edustaja B kertoo, että yritys B on tehnyt vaihtokauppaa paljon, jotta lyhytelokuvat saisivat lisää silmäpareja.

Yritys C:n tulot tulevat asiakasyrityksiltä, alihankkijoilta sekä julkisilta rahoittajilta, kuten SESiltä, AVEKilta ja Ulkoministeriöltä. Pieniä tulonlähteitä yritys saa tila- ja kalustovuokrasta. Hinnoittelussa yritys on tehnyt jonkin verran strategisista valintoja. Tällä hetkellä asiakkaille lähetetyt tarjoukset koostuvat henkilökustannuksista, jotka edustaja C arvioi alan palkkaluokitukseen perustuen, tuotannon budjetista, pienestä katteesta ja ”häätävararahasta”, joka on muutaman prosentin kokonaisbudjetista. Edustaja C:n mukaan yritys kilpailee vielä hinnoilla, koska yrityksellä ei ole vielä sellaista näyttöä, että asiakaskunta olisi valmis maksamaan yritys C:n tuotannoista keskivertohintoja enemmän

*Me ollaan aina valmiita avaamaan budjettia ja kertomaan, mistä se koostuu, mut ei kukaan ikinä halua nähä sitä.— Sit monet yritykset sanoo, et ne ei oikeen osaa ostaa viedeoo tai et ne ei oikeen tiä, et mitä sellanen sit maksais. Edustaja C*

Yritys D saa noin 20 % tuloista suorilta asiakasbrändeiltä ja noin 80 % tuotantoyhtiöiltä. Edustaja D mainitsee, että suorat asiakkuudet brändien kanssa ovat nousemassa yhä suosittumiksi. Tällainen muutos on siirtänyt yrityksen D tuotantoyhtiön asemaan. Normaalisissa tuotannon arvoketjussa yritys D on vasta tuotantoyhtiön jälkeen (kts. s. 72). Yritys D:n hinnoittelun perusrakenne koostuu kuluista ja katteesta. Yritys arvioi projektin vaatiman henkilömäärän ja työn vaativuuden, jonka jälkeen tarjoukseen lisätään kate sen mukaan, mihin lopputulokseen asiakkaan kanssa päästään. Yrityksessä ei ole listahintoja. Toisinaan projektin budjetti koostuu asiakkaan tarjoamasta tarjouksesta. Edustaja D kertoo, että aika useinkin yritys myy työtä todella edullisesti, ellei jopa ilmaiseksi, jos projektin tekemisiin liittyy markkina-arvoa tai jonkin uuden taidon tai laitteiston oppimista.

*Joskus kate on todella hyvä ja joskus taas sitä ei ole juuri lainkaan. Se on vähän tuuristakin kiinni. Edustaja D*

Yritys E:n tulovirrat tulevat ainoastaan yritysasiakkaalta. Pienimuotoisia tulovirtoja yritys saa kalustovuokrasta. Hinnoittelussa yritys suosii keskiveroa edullisempia hintoja, koska edustaja E tekee monissa toimeksiannoissa itse useamman työntekijän roolin. Yrityksellä on vahvat verkostot ulkomaassa, josta hän alihankkii paljon projektiapua. Toisinaan yritys E tekee töitä ulkomaiselle tuotantoyhtiölle ja laskuttaa tekemästään

työstä. Edustaja E sanoo, että hänellä on vahva periaate siitä, että jokaisen työntekijän pitää saada korvaus tehdystä työstä. Edustaja E kertoo leikkaavansa katteesta, jos budjettia pitää kutistaa.

### ***9. Mitkä ovat yrityksen menot? Mitkä ovat yrityksen suurimmat menot?***

Yrityksessä A rahaa menee eniten henkilöstökustannuksiin. Tämän lisäksi isoja kuluja tulee kalustovuokrasta, kuten valo- ja kamerakalustosta sekä ohjelmistojen lisenssikuluista. Yritykselle aiheutuu kuluja myös tila- ja autovuokrasta sekä bensakuluista.

Yritys B:ssä on nykyään neljä osakasta, joista yksi on sijoittaja. Kolme muuta ovat sijoittaneet yritykseen työtä rahan sijasta. Suurin kuluerä yritys B:lle on ollut aikoinaan lyhytelokuvateatterialustan ja mobiilisovelluksen rakentaminen. Osakkaat eivät nosta eivätkä ole nostaneet yrityksestä palkkaa. Kerran yritys on palkannut tuottajan ennalta määräytyksi ajanjaksoksi töihin. Edustaja B on ainut yrityksessä päätoimisesti työskentelevä osakas, mutta tällä hetkellä yrityksessä ei ole enää juurikaan aktiivista toimintaa.

Yritys C:n suurimmat menot koostuvat henkilökuluista, kalustosta ja tilavuokrasta ja kuukausittaisista juoksevista kuluista. Tuotantokulut edustaja C pyrkii pitämään mahdollisimman matalalla. Edustaja C nostaa esimerkiksi kuvausmatkat, jotka matkustetaan toisinaan julkisilla kulkuvälineillä.

Yritys D:n suurin kuluerä ovat henkilökustannukset. Työvälineet, jotka yritys D:n kohdalla ovat lähinnä tietokoneita, ovat olleet arvokkaita hankintoja, jotka syövät kuluja, kun niitä huolletaan ja päivitetään. Myös Yritys D:llä on juoksevia kuluja ja tilavuokrakuluja.

Yritys E:n menoja ovat tila- ja kalustovuokra, satunnaiset kalustohankinnat, juoksevat toimistokulut, yrittäjän kulut, vakuutukset ja henkilökulut, jotka yritys E:n kohdalla tarkoittavat freelancereille ja yrityksen ulkopuolisille työntekijöille maksettavia palkkoja.



### *10. Mitkä ovat yrityksen resurssit? Miten resursseista pidetään huolta?*

Yritykseen A on aikoinaan sijoitettu minimipääoma, mutta vierasta pääomaa yritykseen ei ole sijoitettu. Yrityksen muu pääoma ja pääresurssit koostuvat ihmisistä, eli yrityksen osakkaista, pienestä kuvauskalustosta, tietokoneista, ohjelmistoista ja toimistotarvikkeista. Yritys A:n kalustolla on kalustovastaava, joka on yksi yrityksen osakkaista. Tietokoneohjelmistoja päivitetään tarvittaessa. Edustaja A kertoo, että asiallinen hauskanpito on yksi tapa huoltaa yrityksen tärkeintä resurssia, henkilöstöä. Yrityksessä järjestetään työntekijöille virkistysreissuja ja työilmapiiri pidetään rentona. Edustaja A painottaa, että merkityksellistä henkilöstöstä huolehtimista on asiallinen korvaus tehdystä työstä ja palkkojen maksaminen ajoissa sopimuksen mukaan.

Tällä hetkellä yritys B:n pääomaa ovat työntekijät, lyhytelokuvat, alusta ja joidenkin lyhytelokuvien käännöstekstit. Edustaja B:n mukaan tällä hetkellä resurssien huolto tarkoittaa sitä, että aikoinaan rakennettu alusta pysyy käyttökelpoisena ja materiaali, tässä tapauksessa lyhytelokuvat, pysyvät siellä, minne ne on ladattukin. Edustaja B kertoo yrityksen käyttäneen muun muassa virtuaalikirjasto Amazonia. Minkäänlaista kalustoa tai toimistotiloja yrityksellä ei ole eikä sellaisia ole koskaan haluttu hankkia.

*Siis se on ollu meillä ihan alusta asti, että hankitaan asioita vaan tarpeeseen. Et meillä ei oo mitään, mikä vie kiinteitä kuluja. – – Nykyään palvelun tarjoajia on niin paljon. – – Ja tarpeesta maksetaan eikä siitä, että on iso kalusto.* Edustaja B

Yritys C:n resursseja ovat ihmiset, kamera- ja leikkauskalusto, toimipiste, irtaimisto, tietokoneet ja ohjelmistot. Yrityksessä työskentelee yksi tuottaja ja kaksi leikkaaja-kuvaajaa, mutta edustaja C:n mukaan kaikki tekevät töitä monipuolisesti eri työnkuvissa. Edustaja C kertoo tuottajan työn ohella esimerkiksi käsikirjoittavansa elokuvia. Yritys koki 2014 syksyllä valtavan taloudellisen tappion, mutta se on selvinnyt siitä onnistuneesti. Yritys toimii tänä päivänä elinvoimaisesti vuodentakaisesta tappiosta huolimatta, mikä on harvinaista pienelle maksukyvyttömälle yritykselle. Vaikeudet ovat olleet yritykselle siinä mielessä eduksi, että nykyään yrityksessä valvotaan entistä tarkemmin liiketoiminnan harjoittamista ja talousasioita ei jätetä yhden ihmisen vastuulle. Edustaja C kertoo, että henkilöstöä ei varsinaisesti huolleta, vaan sosiaalinen työ ja miellyttävä työympäristö ovat asioita, joilla työntekijöistä pidetään huolta. Satunnaiset

yhteiset reissut alan tapahtumiin ja elokuvafestivaaleille ovat rentoja ja ammatillisesti kiinnostavia kaikille. Kalustosta huolehtiminen kuuluu yrityksessä arkisiin toimenpiteisiin, joten sitä edustaja C ei näe erillisenä huoltotoimenpiteenä.

Yritys D:n resursseja ovat työntekijät, joista neljä on yrityksen osakkaita ja kahdeksan yrityksen työntekijöitä. Tämän lisäksi yritys hankkii projektikohtaisia freelancereita. Yrityksellä on kymmeniä tietokoneita ja useita monitoreja sekä toimistokalustoa. Edustaja D:n mukaan yrityksellä on tällä hetkellä kaikki liiketoiminnan vaatimat resurssit. Tietokoneet ja ohjelmistot ovat ihmisten lisäksi yrityksen avainresursseja. Resursseista huolehtiminen merkitsee yritykselle henkilöstöstä huolehtimista. Edustaja D:n mukaan eri työntekijöille eri asiat ovat tärkeitä. Joillekin bonukset ja rahalliset ekstrapalkkiot toimivat motivaattoreina ja joillekin yrityksen oman kiinnostavan projektin äärellä työskentely on tärkeää. Yrityksessä pidetään rento tunnelma ja annetaan vapauksia luovan työn tekemiseen. Edustaja D painottaa, että tärkeintä yritykselle on, että työt tulee tehtyä. Edustaja D on vahvasti sitä mieltä, että kalustossa ja tietokoneissa säästäminen ei ole kannattavaa. Yritys pitää huolta, että tietokoneita ja ohjelmistoja päivitetään ja uusia hankitaan vaurioituneiden työvälineiden tilalle.

*Työvälineissä säästäminen on mun mielestä todella hölmöä. – – Sit se [työvälineistä huolehtiminen] on myös työntekijälle sellanen merkki, et työnantaja huolehtii hänen työstään – –.* Edustaja D

Yritys E:n suurin ja merkittävin resurssi on edustajan verkosto, joka on yrityksellä aktiivisessa käytössä. Tämän lisäksi yrityksen resursseja ovat kuvauskalusto, tietokoneet, pieni valokalusto, leikkausohjelmat sekä edustaja E itse. Edustaja E kertoo, että yrityksellä on kaikki tarvittava resurssi videotuotannon toteuttamiseen. Valokalustosta uupuu tarvikkeita, mutta edustaja E aikoo kasvattaa valokalustoa. Edustaja E:lle resursseista huolehtiminen tarkoittaa ensisijaisesti verkostoista huolehtimista. Ulkomaan kontaktit ovat edustaja E:n ystäviä, joten suhde hoituu edustaja E:n mukaan itsestään. Luottamus on edustaja E:lle se tärkein asia verkostojen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Edustaja E pitää itsestään huolta nykyään enemmän kuin yrityksen alkuaikoina. Edustaja E panostaa siihen, että lepoa ja vapaa-aikaa löytyy työn tekemisen ja opiskelun lomassa.

### ***11. Investoidaanko yrityksessä? Jos investoidaan, niin mihin?***

Yritys A:ssa ei tehdä tällä hetkellä suuria investointeja. Isompia yrityksen liiketoiminnalle tärkeitä hankintoja on tehty suunnilleen vuosi sitten. Seuraavana investointikohteena on parempi valokalusto. Ammattilaistapahtumissa vieraileminen kasvattaa ammattiosaamista ja tätä kautta myös henkistä pääomaa. Edustaja A mainitsee aktiivisemmän ammattilaistapahtumissa käymisen yhdeksi lähitavoitteeksi.

Yrityksessä B on investoitu alkuvuosina 2011–2013 melko paljon, mutta jälkeempään investointia ei ole edustaja B:n mukaan yrityksessä tehty.

Yritys C:ssä ei investoida tällä hetkellä. Viimeisin investointi on ollut paremman elokuvakameran hankinta.

Yritys D investoi ahkerasti ja jatkuvasti. Edustaja D:n mukaan voittorahoilla investoidaan työvälineisiin, toimistotarvikkeisiin ja työympäristöön. Yritys on tulorahoitteinen yritys, joten investointeja on tehty vähitellen.

Edustaja E kokee olevansa liian arka investoimaan. Lainan hakeminen tuntuu edustaja E:n mielestä turhan isolta askeleelta tässä vaiheessa. Edustaja E kertoo, että hänellä olisi toiveena viedä yritystoimintaa kohti virtuaalimaailmaa, jotta liiketoimintaa saisi vähän laajennettua.

*Liian huonosti [investoi]. Ja se johtuu siitä, et mä olen liian arka, et tarkastelen liikaa asioita. Et mua ahdistaa ottaa lainaa tosi paljon, vaikk pakkoo välillä ottaa lainaa ja tehdä niitä investointeja. Edustaja E*

### ***12. Mitkä ovat yrityksen tavoitteet?***

Yrityksellä A on useita konkreettisia tavoitteita, osittain jopa kvantitatiivisia vuosittaisia kasvutavoitteita. Yritys haluaa palkata työntekijöitä, hankkia lisää kalustoa ja saada suurempia asiakkaita. Taloudellisena tavoitteena yrityksellä on saada liiketoiminnasta vakaa elinkeino. Yritys asettaa vuotuisia liikevaihtotavoitteita. Yrityksellä A on selkein kasvutavoite tai ainakin yrityksen edustaja tuo sen esiin kaikkein selkeimmin. Asiakassuhteiden laatu on edustaja A:n näkökulmasta tärkeää.

*Sellasia asiakkaita, joista me ajatellaan, et vitsi noitten kans ois siistii tehä [töitä].* Edustaja A

Yritys B:n tavoite on yhteiskunnallinen ja taloudellinen: se haluaa pystyä muuttamaan markkinoinnin käsityksen. Edustaja B uskoo, että markkinoinnin käsityksen muuttumisen jälkeen markkinoilla olisi kysyntää yritys B:n kaltaiselle liiketoiminnalle.

Yritys C:llä on useampia tavoitteita, mutta selkeimpänä tavoitteena sillä on tehdä enemmän pitkiä elokuvatuotantoja ja julkisrahoitteisia tuotantoja. Edustaja C kertoo, että tärkeä tavoite on luovan ja mielekkään työn tekeminen jatkossakin. Suuria taloudellisia tavoitteita yrityksellä ei ole, mutta edustaja C painottaa, että kaikki yrityksessä haluavat pystyä elättämään itsensä liikkuvan kuvan tekemisellä ilman, että asiakkaiden hankkimiseksi pitää jatkuvasti tehdä valtavasti töitä tai vastaavasti olla koko ajan ylityöllistetyssä tilassa. Oman yritysimaon ja tunnettuuden lisääminen tamperelaisena elokuvatuotantoyhtiönä olisi edustaja C:n mielestä tavoittelemisen arvoista. Edustaja C lisäsi, että suomalaisen Pitääkö mun kaikki hoitaa? -lyhytelokuvan Oscar-ehdokkuus on motivoinut häntä ja koko yritystä tekemään töitä tavoitteiden eteen.

*On ollu tosi hienoa, et on voinu maksaa ulkopuolisille työntekijöille oikeeta palkkaa liiton suosituksien mukaan.* Edustaja C

Yrityksen D tavoitteena on päästä tekemään erikoistehosteita kansainvälisiin elokuvatuotantoihin. Edustaja D tarkentaa, että vaikka yritys haluaa kasvaa hitaasti, niin varsinaisesti sillä ei ole tarvetta olla suurempi yrityksenä, vaan saavuttaa sellainen taso, josta kansainväliset tuotannot kiinnostuvat. Kansainvälisissä elokuva- ja mainosprojekteissa yritystä viehättää myös suuremmat budjetit ja huomattavasti paremmat palkat.

*Täällä Suomessa mainos- ja erikoistehostealan palkat ovat ihan, siis aivan naurettavat. Kansainvälisesti Suomen budjetithan nauretaan pihalle --.*

Edustaja D

Edustaja D kuitenkin kokee, että yritys on jo nyt saavuttanut paljon Suomen mittakaavassa, mutta tavoiteltavaa on vielä.

Yritys E:n tavoitteet ovat selkeät ja harkitut. Yrityksellä on kolme päätavoitetta: teknologiaosaamisen kehittäminen ja sitä kautta aluevaltaus virtuaalimaailmaan, verkostojen vahvistaminen ja entistä parempi sisällön kehittämisen taito. Kaikkien tavoitteiden rinnalla edustaja E haluaa, että yritys säilyttää video-osaamisen ja tuotannon ketteryyden.

***13. Mikä on yrityksen taloudellinen kipuraja? Tai millaista projektia yritys ei lähde tekemään liiketoiminnan näkövinkkelistä?***

Yrityksen A taloudellinen kipuraja vaihtelee projektista riippuen, mutta edustaja A:n mukaan ehdottoman tärkeää on kuitenkin se, että kulut saadaan katettua ja työntekijöille maksetaan tehdystä työstä korvaus. Usein kuitenkin kipuraja tulee vastaa jo aikaisemmin. Hyvin harvoin yritys lähtee tekemään projekteja, joissa ei ole lainkaan katetta. Edustaja A painottaa, että ikinä yritys ei tee projekteja omaksi tappioksi eikä ole valmis tinkimään keikkatyöläisten palkoista. Joitakin projekteja yritys on tehnyt siten, että omista osakkaiden palkoista on joustettu enemmänkin, mutta sellaisia projekteja on edustaja A:n mukaan vain muutamia. Sellaiset asiakkaat, jotka yritys kokee taloudellisesti tärkeäksi myös tulevaisuudessa, saavat toisinaan hinnanalennusta asiakkuussuhteen käynnistämiseksi.

*Ne on ollu lähinnä sellasia kavereiden firmoja sitte. Että nooh, joustetaan sitten, kun kerran joustetaan. Mutta muistaakseni yhtään projektia ei olla tän firman aikana tehty, ettei kellekään ois maksettu mitään.* Edustaja A

Yritys B ei edustaja B:n mukaan lähde tekemään kauppvoja ilmaiseksi. Jos jostain yrityksessä B tingitään, niin oman työn korvauksista.

*Lyhytelokuvan ainut riskirahoittaja Suomessa on Suomen elokuvasäätiö. Siis eihän kukaan sijoita lyhytelokuiin. Se leffa pitää olla valmis, ennen kun siihen saa rahaa, ja elokuvasäätiö on ainut, josta sen rahan etukäteen saa. Ei mistään muualta. – – Meillä oli visio siitä, että lyhytelokuvalla voi tehdä rahaa, sillä ne [SESin edustajat] sen [idean] osti.* Edustaja B

Yritys C:n edustaja ei osaa määritellä tarkasti yrityksen linjavetoja budjettien suuruudesta tai taloudellisesta kipurajasta. Edustaja C kertoo, että yritys on tehnyt esimerkiksi

musiikkivideotuotantoja todella pienellä budjetilla, mutta ei omakustanteisesti. Tärkeintä yritykselle on intohimo oman työn tekemiseen. Jos innostusta ja aikaa löytyy, budjettia pienennetään helpommin. Edustaja C kokee, että yritys ei ole ihan vielä siinä asemassa, että se voisi huolettomasti tyrmätä pienemmän budjetin tuotantoja, kunhan siitä ei aiheudu kohtuutonta vaivaa.

*Musavideoista saa tosi vähän, mut niitä on tosi kiva tehdä.* Edustaja C

Yritys D tekee paljon palveluksia muun muassa myymällä työtään edullisemmin ja tekemällä asiakastyöt nopeammin kuin oli suunniteltu. Edustaja D kuitenkin harmittelee, että todella harvoin vastaantulemiset kantavat hedelmää. Asiakasyritykset ryntäävät sinne, missä on halvinta piittaamatta siitä, onko yritys D:n kanssa työskentely ollut mielekästä. Edustaja D kertoo, että yrityksessä on vuosien saatossa tiukennettu periaatteita ja lähdetty tarttumaan asiakastöihin, joista saa asianmukaisen korvauksen.

*Kerran tehtiin musiikkivideo x aikaan ja toinen y aikaan, mutta enää ei lähdetä tekemään niitä. Ne on niinku niin sellasia hommia, ettei niistä jää käteen yhtään mitään – – .* Edustaja D

Edustaja E ei haluaisi käännättää asiakasta pois, vaikka tämä lähestyisi alimitoitettulla korvauksella. Neuvotteluyhteyden kautta edustaja E on valmis viemään projektin loppuun saakka, kunhan ammattilaisten työstä maksetaan korvaus. Edustaja E on omien sanojensa mukaan edelleen huono hinnoittelemaan omaa työtään, mutta kertoo kuitenkin kehittyneensä siinä. Edustaja E pitää alan palkkataulukkoa pohjana työmiespäivän hinnoittelussa. Kipurajana yrityksellä on se, että kaikille maksetaan palkka tehdystä työstä.

#### ***14. Onko yrityksellä jokin erityisosaaminen liiketoiminnan näkökulmasta?***

Edustaja A:n mukaan yritys A:n henkilöstöllä on enemmänkin erityisominaisuuksia kuin erityisosaamista. Erityisosaamiseksi edustaja A nimeää laaja-alaisen liikkuvan kuvan hallitsemisen, joka ulottuu grafiikkaan ja animaatioon saakka.

Edustaja B kertoo, että yrityksen ainut erityisosaaminen on ryhmän moniosaaminen. Yrityksessä työskentelee lakimies, tuottaja-ohjaaja ja teknologiarakentaja.

*Meillä oli [viittaa yrityksen aktiivisiin vuosiin] koko patteristo, mitä yrityksessä pitää olla.* Edustaja B

Yritys C:n erityisosaaminen on edustaja C:n mukaan tarinankerrontataito, jonka voi siirtää kaupallisempiin tuotantoihin. Edustaja C mainitsee kotikutoisuuden ja maanläheisyyden tyyllillisenä erityisosaamisena.

Edustaja D on sitä mieltä, että yrityksen elokuvatausta on lisännyt koko henkilöstön ymmärrystä elokuvan tekemisestä. Teknisen 3D-osaamisen lisäksi yrityksellä on elokuvantaju, mikä on edustaja D:n mukaan erikoistehosteyritykselle osaaminen, joka erottaa sen muista kilpailijoista.

*Se [elokuvantaju] erottaa meidät ehdottomasti muista tekijöistä.* Edustaja D

Yritys E:n erityisosaaminen on verkostojen hallinta sekä verkostojen kautta saadut erityisosaajat, kuten musiikkieditoijat.

### **5.3.2 TEEMA 2. Ansaintamallin ja liiketoiminnan kehittämisen haasteet**

#### ***1. Mitä ansaintamalleja yritys tulee käyttämään tai kehittämään tulevaisuudessa?***

Edustaja A:n mukaan omaa osaamista on vaikea tuotteistaa tai lähteä kehittämään jotain uutta tuotetta, joka poikisi uusia tuloja. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole kovinkaan pitkälle vietyä tuotteistusta. Yhtenä ansaintamallin kehittyneenä muotona edustaja A näkee sopimustasolla toteutuvat projektijatkumot. Seminaaritiltointeihin yritys on hieman kehitellyt hinnastoraameja, joihin sisältyy ennalta määriteltyjä palveluita. Tuotteistaminen voisi olla edustaja A:n mukaan yhdenlainen uusi ansaintamalli yrityksessä.

Yritys B:ssä ollaan avoimia ansaintamallien kehittämisen suhteen, mutta edustaja B:n näkemyksen mukaan yrityskulttuuri ei ole vielä valmis heidän yrityksen kaltaiselle palvelulle. Edustaja B painottaa, että lyhytelokuvakatalogit eivät ole uusi innovaatio tai trendi, niitä löytyy runsaasti ympäri maailmaa. Edustaja B uskoo, että lyhytelokuvan

kaupallinen potentiaali on nimenomaan siinä, että mahdollisimman moni silmäpari näkee elokuvan ja pääsee uusiokäyttämään sitä. Edustaja B ei usko, että joidenkin elokuvafestivaalien uutuusarvon ja ainutkertaisuuden suosiminen nostaa lyhytelokuvan markkina-arvoa tai sen tunnettuutta ja kaupallisia mahdollisuuksia.

*Lyhytelokuvakatalogeja on maailma pullollaan, että siinä me ei olla mitenkään edelläkävijä.* Edustaja B

Yritys C ei varsinaisesti lähde kehittämään uusia ansaintamalleja, vaan se keskittyy osaamisen ja resurssien kerryttämiseen, jotta elokuvahaaveet toteutuisivat. Tällä hetkellä yritys C panostaa rahoitushakemuksiin ja resurssien kasvattamiseen.

Edustaja D kertoo, että heidän alalla uuden liiketoiminnan kehittämisestä on keskusteltu, koska työn katteet eivät tunnu riittävän kannattavan liiketoiminnan harjoittamiseen ja kilpailu on kovaa. Edustaja D kertoo, että jotkut yritykset ovat lähteneet myymään valmiita 3D-malleja. Myymisessä on omia haasteita edustaja D:n mukaan. Usein mallin alkuperäinen omistusoikeus on jollain muulla ja oikeuksien myyminen ei ole erityisen suuri tulonlähde. Pelialalle pyrkiminen on käynyt edustaja D:n mielessä ja hän tietää, että alan muut toimijat ovat lähteneet hakemaan lisäansaintaan hyvinvoivalta pelialalta. Yritys D:n 3D-animoinnin tyyli on realistinen ja elokuvallinen, minkä vuoksi se ei sovellu karkkimaiseen pelien kaltaiseen fantasiaympäristöön. Pelialan 3D-mallit ovat selkeästi graafisempia kuin, mitä yritys D tuottaa. Edustaja D esittelee kaksi tulonlähdettä tai liiketoiminnan kasvattajaa oman yrityksen kohdalla. Edustaja D puhuu vahvasti tekoprosessin tehostamisen puolesta. Hän ei usko, että kasvava virtuaalimaailma tulee koskaan saavuttamaan pitkäkestoista suosiota, mutta hän uskoo, että virtuaalipalveluja tai -tuotteita valmistavat yritykset kääntyvät tarpeensa kanssa yritys D:n kaltaisten 3D-valmistajien puoleen. Toinen kasvava tahtotila on edustaja D:n mukaan teollisuusaloilla. Edustaja D pohtii, että teollisuusalojen tuotantoprosessin kuvaamista voi havainnollistaa nerokkaasti 3D-tekniikan avulla, mikä taas tarkoittaa 3D-mallintamisen kysynnän kasvua.

Edustaja E näkee yrityksellä useita uusia ansaintamallimahdollisuuksia. Yritys voisi mahdollisesti löytää tulolähteitä peli- ja virtuaalimaailmasta tai jostain sähköisestä tuotteesta, kuten applikaatiosta. Edustaja E aikoo tulevaisuudessa hyödyntää tietoteknistä



osaamistaan ja teknologian kehitystä yrityksen ansaintamallien luomisessa. Edustaja E kaipaisi yritykseen jonkinlaista passiivista tulonlähdettä. Projektityö vie työaikaa jatkuvasti, kun taas esimerkiksi lisenssitulot eivät. Passiivisilla tuloilla edustaja E tarkoittaa tuloa, joka ei maksa työaikaa.

## ***2. Missä on yrityksen suurin potentiaali?***

Yritys A:n suurin potentiaali on ihmisissä. Edustaja A kertoo, että kyky innostaa, ymmärtää asiakasta ja omaa liiketoimintaa ovat asioita, jotka ovat yrityksen vahvuuksia. Palvelukokemukseen panostaminen ja strateginen ajattelu luovat vahvan pohjan yrityksen toiminnalle edustaja A:n mukaan.

Edustaja B kiteyttää, että yrityksen potentiaali on teknologian, markkinoinnin ja sisällön yhteydenliittämisen ymmärrys ja kaupallistaminen.

Yritys C:n suurin potentiaali on ihmisissä. Edustaja C näkee, että yrityksen henkilöstöllä on tuore näkemys ja lahjakkuutta pitkien elokuvien tekemiseen, vaikka viimeisistä omista tuotannoista onkin aikaa.

*En mä ois varmaan tullu tähän firmaan, jos ei ois ollu sitä luottoa ja uskoa, että sielthän voi tulla vaikka mitä.* Edustaja C

Yritys D:n suurin potentiaali on työntekijöiden kunnianhimosissa. Edustaja D kertoo, että tekijöiden tinkimättömyys ja täydellisyyden tavoittelu ovat ehdottoman tärkeitä ominaisuuksia asiakastöissä.

Edustaja E näkee vahvasti, että yrityksen suurin potentiaali on verkostossa. Digitalisaation ansiosta maantieteellinen sijoittumien ei enää rajoita tai hidasta kommunikointia laajan kansainvälisen verkoston kanssa

### 3. Mikä tämänhetkisessä ansaintamallissa on haastavinta?

Edustaja A:n mukaan tämän hetkisessä yrityksen ansaintamallissa on ehdottomasti haastavinta työmäärän arviointi: kuinka paljon projektiin menee henkilötyötunteja.

Yritys B on kärsinyt voimakkaasti muutaman vuoden takaisista valtakunnallisista markkinointibudjettien kaventumisista yritysmarkkinoilla. Markkinointibudjettien pienentyminen iski välittömästi yritys B:n liiketoimintaan ja hankaloitti sen ansaintamahdollisuuksia.

*Kaikki ne meidän kontaktit olivat aina kiinnostuneita, mutta sitten kun puhuttiin rahasta, tai että ihan oikeesti sijoitettais tähän jotain, niin keskustelu loppu aina siihen.* Edustaja B

Haastavinta edustaja C:n mukaan on se, että haluaa tehdä työkseen jotain sellaista, jota ei oikein voi myydä. Tällä edustaja C viittaa suomalaiseen elokuvabisnekseen ja sen ongelmaiseen rahoitusjärjestelmään. Kaupallisissa asiakastöissä yritys C:n haasteena on yhteiskunnan huono taloudellinen tilanne. Asiakasyritykset leikkaavat mainos- ja markkinointikuluistaan, mikä iskeytyy suoraan yritys C:n kaltaisten av-alan yritysten tulovirtoihin. Edustaja C kertoo, että yrityksen palvelujen hintoja ei voi juurikaan nostella, koska hinta on tärkeä kilpailuetu tällä hetkellä. Edustaja C suhteutuu tulevaisuuteen positiivisesti ja uskoo, että kun yleinen taloustilanne paranee, yritys voi kilpailla muulla kuin hinnalla.

*Elokuva ei ole varsinainen myyntituote.* Edustaja C

Edustaja D esittää kolme suurinta oman liiketoiminnan kehittämisen haastetta. Ensimmäiseksi edustaja D kertoo, että ongelmana alalla on se, että aina on joku, joka tekee työn halvemmalla. Toiseksi, edustaja D:n muotoilema ”yleisin klisee” on asiakkaiden pienet budjetit, mikä hidastaa monien muidenkin alojen toimijoiden liiketoiminnan kehitystä. Alaa haastaa jatkuvasti se, että tekijöiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän samaan hintaan.

*Et se on se kysymys, et miten toimintaa saadaan tehostettua, jotta pysytään muutoksessa mukana.* Edustaja D

Kolmanneksi edustaja D tuo esiin kannustinjärjestelmän, joka uupuu Suomesta kokonaan. Edustaja D harmittelee, että yritys on menettänyt lukuisia asiakkaita ja toimeksiantoja, koska Suomella ei ole minkäänlaista veroetujärjestelmää kansallisissa eikä kansainvälisissä tuotannoissa.

*Ja sitte meiltä puuttuu kokonaan veroetu Suomesta – -. Se tulee esille heti neuvotteluissa, kun elokuvatuottaja kysyy, et hei, mikäs teil on toi veroetu Suomessa - -. Se loppuu siihen se keskustelu.* Edustaja D

Yritys E:n ansaintamallin haasteena on tällä hetkellä Suomessa ja maailmalla vallitseva heikko taloudellinen tilanne. Markkinointibudjettien kiristyminen yrityssektorilla heijastuu yritys E:n liiketoimintaan.

#### **4. Mitä esteitä yrityksellä on liiketoiminnan ja/ tai ansaintamallin kehittämisessä?**

Edustaja A ei näe yrityksen liiketoiminnan tai ansaintamallien kehittämisessä mitään esteitä. Pienimuotoisena hidasteena edustaja A kokee yrityksen henkilöstön pienen koon. Tällä hetkellä yrityksen omat asiat, kuten myynti, markkinointi ja toimistotyöt, jäävät helposti toissijaisiksi projekteissa, joissa kaikkia työntekijöitä tarvitaan kentällä.

Edustaja B painottaa, että yrityksen liiketoiminnan kehittämisen esteenä on ollut yrityskulttuurin muuttumattomuus. Niin kauan, kun yritykset eivät ymmärrä lyhytelokuvia sisällön markkinoinnin työkaluna, yritys B ei saa tarvitsemiaan asiakassuhteita. Edustaja B ennustaa, että add block (nettiselaimen lisäosa, jolla voidaan piilottaa selaimen mainokset) tulee muuttamaan yritysten ajatuksia ja toimintaa yritys B:n eduksi.

Edustaja C kokee resurssivajeen olevan este yrityksen liiketoiminnan kehittämiselle. Tällä hetkellä tuotanto- myynti- ja toimistotehtävistä vastaa edustaja C. Yrityksessä olisi hyvä olla tuotannon apuvoimia, jotta henkilöstölle vapautuisi yrityksessä aikaa tehdä töitään eteenpäin.

*Jos ois enemmän ihmisiä, niin pystyis tekee enemmän.* Edustaja C

Edustaja D vastaa tähän vastaukseen samat asiat kuin aiempaan kysymykseen. Yhdeksi esteeksi hän lisää julkisen rahoituksen. Edustaja D:n mukaan yrityksen on todella vaikea anoa tuki- tai hankerahaa esimerkiksi Tekesiltä, koska yritys ei varsinaisesti valmista innovatiivisia tuotteita tai palveluja. Edustaja D:n mukaan peliala saa erikoistehostealaa huomattavasti helpommin julkista hanke- ja tukirahaa.

*Tiedän kyllä monia firmoja, jotka osaavat käyttää sitä koneistoa [Tekes] hyödykseen.* Edustaja D

Yritys E:n ansaintamallin ja liiketoiminnan kehittämisen esteet ovat taloudellisia. Edustaja E kertoo rahavirtojen etsimisen vievän aikaa ja vaivaa, joten hän ei ehdi panostamaan siihen. Edustaja E on yrittänyt hakea julkista rahoitusta lyhytelokuvaprojekteilleen, mutta ei ole koskaan saanut rahoitusta omiin tuotantoihin. Rahoitushaaste on hidastanut edustaja E:n mukaan selkeästi liiketoiminnan kehittymistä. Yritys E tarvitsisi tuotannon ja myynnin osaajaa, mutta edustaja E kertoo olevansa liian arka palkataksaan ketään vakituiseksi työntekijäksi. Edustaja E kertoo, että henkilöstön palkkaus on todennäköisesti melko ongelmaton, mutta mahdollinen irtisanominen tuntuisi ikävältä ja työläältä prosessilta pienyrityksen näkökulmasta. Edustaja E mainitsee jopa pelkäävänsä uuden henkilökunnan palkkaamista kankean byrokratian vuoksi.

##### ***5. Mitä muita resursseja kuin rahaa yritys voisi hyödyntää kehittääkseen liiketoimintaa?***

Yritys A kaipaisi enemmän freelancerkontakteja sekä kalustoa. Edustaja A:n mukaan tekijöitä on aina löytynyt projekteihin, mutta uusia ammattilaisia olisi hienoa palkata.

Yritys B kaipaisi lisää tekijäkontakteja. Edustaja B havainnollistaa kontaktitarpeita esimerkin kautta. Kun yritys hankkii lyhytelokuvan katalogiinsa, se saa samalla elokuvan tekijälistan ja yhteystiedot. Näitä kontaktilistoja keräämällä yritys voi myydä asiakasyrityksille lyhytelokuvatuotannon ei ainoastaan käsikirjoituksen vaan myös tuottajan perusteella. Tekijäkontaktilistasta voidaan yhdessä asiakkaan kanssa etsiä juuri asiakkaan tarpeita vastaava tuottaja ja tekijäryhmä, jolta on nähtävissä useita lyhytelokuvatuotoksia katalogeissa.

*Hankitaan sellainen tekijä, joka vakuuttaa yrityksen [asiakasyritys]. – – Suomalaisille yrityksille on pitkälti arvokasta, että se on kansainvälinen se brändi. Eihän täällä Suomessa kukaan pärjää, et harva yritys on pelkästään suomalainen – – . Edustaja B*

Yritys C kaipaa työvoimaa tuotantoon. Haasteena pitkäaikaisessa palkkaamisessa on edustaja C:n mukaan töiden vaikea ennustettavuus ja epävarmuus.

Edustaja D huomauttaa, että lähes kaikki yrityksen kaipaama kehittäminen vaatii taloudellisia resursseja. Lyhyen harkinnan jälkeen edustaja D kertoo työhyvinvoinnin tärkeydestä. Hänen mukaansa oikeanlainen johtaminen ja ymmärrys edesauttavat työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämisessä.

Edustaja E kertoo yrityksen tarvitsevan kontakteja. Edustaja E ei tuonut esiin muita tarpeita tai tarkentanut kontaktien laatua.

#### **6. Mitä riskejä yrityksellä on nyt? Liiketoiminnan kehittämisessä? Uusien ansaintamallien luomisessa?**

Edustaja A:n näkökulmasta suurin riski yritys A:lle olisi jonkun osakkaan pitkäaikainen äkillinen sairastuminen tai arvokkaan kaluston, kuten kameran hajoaminen toimintakyvyttömäksi. Uuden korvaavan henkilön palkkaaminen pieneen yritykseen on vaikeaa ja aikaa vievää ja uuden kaluston hankkiminen ei onnistu yhdessä yössä. Pienenä riskinä edustaja A pitää yritysverotukseen liittyviä haasteita. Alkuvuonna tehdyt hankinnat on merkitty poistoiksi seuraavalle neljälle vuodelle, mutta käytännössä alussa yritykseen sijoitettu taloudellinen pääoma on jo käytetty. Ensimmäisen vuoden jälkeen voitot näyttäytyvät kirjanpidollisista seikoista tällä hetkellä todella suurina, mikä taas aiheuttaa korkean voittoveron, johon yrityksellä ei välttämättä ole varaa. Edustaja A kommentoi lopuksi, että tilanne on hyvin tavanomainen pienillä aloittelevilla yrityksillä.

Tällä hetkellä yritys B:n suurin riskitekijä on se, että yrityskulttuuri ei muutu tarpeeksi nopeasti. Edustaja B viittaa tällä samaan kuin vastatessaan liiketoiminnan esteitä koskevaan kysymykseen 2.4. Edustaja B näkee vahvasti, että samainen haaste on hidasteena myös liiketoiminnan kehittämisessä ja uusien ansaintamallien luomisessa.

Edustaja C kokee, että yrityksellä ei juurikaan ole riskejä, koska yrityksellä ei ole lainaa. Pieniä riskitekijöitä edustaja C:n mukaan ovat äkilliset ja pitkäaikaiset sairastumiset sekä projektityöskentelyn lyhytjänteisyys.

Edustaja D ei mainitse mitään tiettyä riskitekijää, joka vaikuttasi yrityksen liiketoimintaan. Edustaja D:n mukaan erikoistehosteala ja sen toimintakulttuuri pitää sisällään jatkuvasti pieniä riskejä. Edustaja D kokee tarjouskilpailussa tasapainoilemisen ja työn hinnoittelun ajoittain erittäin vaikeaksi. Virhe tapahtuu siinä vaiheessa, kun lupaa myydä työn tiettyyn hintaa, mutta todellisuudessa kustannukset ylittävät luvattun summan. Tällaisessa tilanteessa yrityksen on todella vaikeaa, ellei jopa mahdotonta saada tilaajalta suurempi korvaus kuin, mistä on sovittu. Liiketoiminnan kehittämisessä pieni riski on Tampere-sijainnilla. Edustaja D:n kokemuksen mukaan erittäin hyviä ammattilaisia on todella vaikea houkutella pääkaupunkiseudulta Tampereelle. Yrityksen tiimin täytyy pystyä tuottamaan jatkuvasti huippulaatua, mutta mikäli tiimiä ei voida korvata ja/ tai kasvattaa huippuosajilla, se ei tule pitämään markkina-asemaansa. Vastaavasti edustaja D kertoo liiketoiminnan kehittämisen riskin madaltuneen, kun yritys hankki vakituisen tuottajan yritykseen. Edustaja kertoo päätöksen olleen erittäin hyvä ja muovannut tekemisestä ammattimaisempaa.

Edustaja E:n mukaan yrityksen liiketoiminnan riskinä on pitkäaikainen sairastuminen tai loukkaantuminen sekä asiakaskato. Asiakaskadolla edustaja E tarkoittaa uusien ja vanhojen asiakkaiden katoamista syystä tai toisesta. Liiketoiminnan kehittämisessä edustaja E pelkää merkittävää taloudellista menetystä.

***7. Mikä on yrityksen riskinotto-kyky? Ts. Millaisiin työtarjouksiin yritys ei voi tarttua?***

Edustaja A:n mukaan yritys A:n riskit ovat hyvin pienet. Yrityksellä ei ole lainaa eikä velkaa ja tilavuokramaksusta on tehty edullinen osittain työllä maksettava sopimus. Yritys ei missään nimessä tee ilmaiseksi projekteja ellei kyseessä ole puhtaasti hyväntekeväisyys. Mikäli niin sanotusti ilmainen työprojekti tehdään, se toteutetaan yritysmaailman ja markkinointiarvon kohentamiseksi.

Tällä hetkellä yritys B:llä ei ole juuri lainkaan riskiottokykyä edustaja B:n mukaan. Yrityksen alkuvuosina riskiottokykyä oli melko hyvin. Tuolloin rahoitus oli kunnossa ja kaikilla osakkailla oli mahdollisuus laittaa aikaa yritystoimintaan.

*Kyl me pystyttiin ottamaan riskejä paljon, mut tällä hetkellä ei oo [riskiottokykyä]. Edustaja B*

Edustaja C mainitsi muutaman ison asian, joita yrityksessä ei voida toteuttaa. Yrityksessä kellään ei ole varaa jäädä esimerkiksi pitkälle lomalle. Yritys ei voi tuottaa pitkää fiktioelokuvaa omarahoitteisesti eikä se voi palkata paljon ihmisiä nopealla aikataululla

*Ja just sellanen nopee kasvu, et nyt alettais yht'äkkiä palkkaa paljon ihmisiä töihin, ni ei nyt tällä hetkellä onnistu. Edustaja C*

Edustaja D kokee, että yritys on riskinottaja. Edustaja D on sitä mieltä, että riskien ottaminen on kehittymisen edellytys ja siksi yritys on valmis ottamaan niitä. Edustaja D kertoo, miten pelottomasti työntekijät lähtivät yrityksen alkuaikoina ottamaan toimeksiantoja vastaan, vaikka osaamista vaadittavaan työhön oli vähän.

Yritys E haluaa pysyä poissa puolueellisesta tai uskonnollisesti latautuneesta toiminnasta. Edustaja E ei tuottajan ominaisuudessa kannata tai vastusta voimakkaasti mitään poliittista aatetta tai uskontoa, mutta hän näkee, että potentiaaliset asiakkaat saattavat tietoisesti tai alitajuisesti leimata hänet tekemiensä tuotantojen perusteella. Maineen tahraaminen on edustaja E:n mukaan yksi pahimmista skenaarioista ja näin ollen myös riskitekijä.

**8. Jos yrityksellä olisi 100 000 € ”ylimääräistä” rahaa, mihin tai miten se sen käyttäisi?**

Edustaja A sijoittaisi ison osan rahasta yrityksen kalustehankintoihin ja kuvausautoon. Rahaa käytettäisi myös yrityksen virkistyskassaan, ammattilaistapahtumiin ja henkilöstön lomamatkaan.

Edustaja B ei heti osannut sanoa, mihin tarkalleen ottaen yritys rahan käyttäisi, joten hän pohti mahdollisuuksia kahden vaihtoehdon välillä. Joko yritys laittaisi rahasumman tai

osan siitä näyttävään omakustanteiseen lyhytelokuvatuotantoon tai sitten se lähtisi jatkokehittelemään mobiilisovellustaan.

Yritys C käyttäisi rahasumman tai ainakin osan siitä kehitteillä olevaan elokuvaprojektiin, joka on saanut kiinnostusta kansainvälisesti. Tällä hetkellä rahoitus ei ole vielä vahvistunut, joten projekti on toistaiseksi odotustilassa. Edustaja C lisää, että loput rahat tai osan siitä yritys laittaisi henkilöstön palkkaukseen. Tässä tapauksessa raha käytettäisi projektikohtaisen tuottajan palkkaamiseen. Jos rahaa vielä jää, se laitettaisiin mahdollisesti säästöön.

*Me ollaan intohimoalalla, joten ei sitä aina tehdä taloudellisesti niitä fiksuimpia päätöksiä -- siks me tätä tehdän, et me saadaan tehdä leffoja. --  
Tää ei oo mikään rahantekoala, varsinkaan Suomessa --.* Edustaja C

Edustaja D:n mukaan raha laitettaisiin yrityksen oman projektin kehittelyyn. Edustaja D katsoo tämän osaamisen investointina. Lisäksi yritykseen rekrytoitaisi uusia osaajia. Loppurahan yritys säästäisi pahan päivän varalle.

Edustaja E laittaisi ensimmäisenä rahaa uuteen kalustoon. Tämän jälkeen hän palkkaisi työntekijän tai työntekijöitä. Jos rahaa vielä jää hän laittaisi loppusumman säästöön tai tuottaisi yritykselle oman lyhytelokuvan yrityksen markkinointikäyttöön.

### **5.3.3 TEEMA 3. Av-alan kehittäminen Tampereella**

#### ***1. Miten maantieteellinen sijoittuminen vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan? Vaikuttaako maantieteellinen sijoittuminen lainkaan?***

Edustaja A:n mielestä Tampereessa on paljon hyvää verrattaessa esimerkiksi Helsinkiin. Tampereella kilpailu ei ole niin kovaa kuin pääkaupunkiseudulla, mutta asiakkaita on vähemmän. Tampereella on alan kouluja ja tekijöitä, Yle ja Mediapolis, mitkä edustaja A:n mukaan edistävät oman alan liiketoimintaa ja tuovat kaupunkiin elävyyttä. Hyvää edustaja A:n mielestä Tampereella toimimisessa on miellyttävät kollegat, joita harva mieltää todellisiksi kilpailijoiksi. Edustaja A kokee tekevänsä tamperelaisten



tuotantoyhtiöiden kanssa yhteistyötä, toisin kuin Helsingissä hänen ymmärryksen mukaan kilpailu voi äityä melko raadolliseksi.

Edustaja B ei ole sitä mieltä, että maantieteellinen sijoittuminen vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Hän tuo esiin, että Tampereelta on hyvät kulkuyhteydet ja yhteydenpito toimii puhelimitse, Skypellä tai muulla vastaavalla tavalla.

Edustaja C näkee Tampereella toimimisessa sekä hyviä että huonoja puolia. Edustaja C vertaa Tamperetta Helsinkiin. Hyviä puolia Tampereella ovat edustaja C:n mielestä sekä se, että helsinkiläiset yritykset osaavat tilata nykyään myös Tampereelta että Tampereen olemattomampi kilpailu. Tampereella yritysten keskinäinen kilpailu ei ole niin raadollista kuin Helsingissä.

*En kyllä kaipaa sitä, että me mentäis sinne [Helsinki] markkinoille kilpailemaan, varsinkin pienenä ja uutena yrityksenä. Et kyllä siellä varmaan vähän katsotaan, et mikäs yritys toi oikeen on.* Edustaja C

Edustaja D kiteyttää, että maantieteellinen sijoittuminen vaikuttaisi liiketoimintaa, jos yrityksellä ei olisi edustusta Helsingissä.

*Se kuulostaa heti hyvältä, kun on konttori Tampereella ja Helsingissä. – –  
Ei me olla mitenkään sitä piiloteltu, et me ollaan tamperelainen firma – –.*  
Edustaja D

Edustaja E:n mukaan tämänhetkinen maantieteellinen sijoittuminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen liiketoimintaan. Edustaja E aloitti yritystoiminnan Varsinais-Suomessa, josta oli hyvät yhteydet ainoastaan Helsinkiin. Tampereelta etäisyydet ovat lyhentyneet moneen suuntaan, koska sijoittuu keskemälle Suomea. Edustaja E on myös sitä mieltä, että muuttaminen Helsinkiin ei olisi pienelle yritykselle kovin hyvä päätös, koska riski jäädä muiden tekijöiden jalkoihin on suuri. Tampereella ja etenkin Mediapoliksessa edustaja E kokee saavansa yritykselleen enemmän näkyvyyttä ja vaikutusvaltaa alan kentällä. Edustaja E on vaikuttunut siitä, miten Tampere haluaa jatkuvasti kehittää paikallista kulttuuria ja liike-elämän innovointia.

## *2. Millaisen toimintaympäristön Tampere tarjoaa av-alan tuotantoyhtiölle?*

Yritys A on tyytyväinen Tampereeseen työympäristönä. Edustaja A mainitsee positiivisina asioina alan tekijät ja opiskelijat sekä rennon ammatillisen ilmapiirin.

Yritys B on todella tyytyväinen Tampereen toimintaympäristöön. Edustaja B on sitä mieltä, että Tampereella on runsaasti alan tekijöitä, oppilaitoksia, näyttelijöitä ja mahdollisuuksia. Edustaja B tuo esille Mediapoliksen yhtenä merkittävänä organisaationa, joka vahvistaa sitä väitettä, että Tampereella panostetaan yhä enemmän media-alan yrityksiin ja yritysysteistyötoimintaan.

Edustaja C:n mielestä Tampere tarjoaa hyvän toimintaympäristön, mutta hän löytää myös puutteita Tampereelta. Edustaja C harmittelee, että Tampereella ei ole esimerkiksi Filmikomission kaltaista alueellista organisaatiota, joka auttaisi alan toimijoita verkostoitumaan, kehittämään toimintaa ja ajamaan yrityksiä ja elokuvantekijöiden etuja.

*Täällä [Tampereella] ei oikein ole mitään yhteistä.* Edustaja C

Edustaja D:n mielestä Tampere tarjoaa hyvät olosuhteet etenkin työntekijän näkökulmasta. Yritys sai hetki sitten uuden työntekijän, joka ihastui Tampereeseen ja kertoi, miten hän sai ostettua asunnon Tampereelta. Asia on toisin Helsingissä, jossa asuminen ja asunnon hankkiminen ovat arvokasta. Edustaja D pitää Tampereen sijainnista myös siinä mielessä, että Tampereelta pääsee helposti Helsinkiin, jossa suurin osa alan toimijoista sijaitsee. Tamperelaisia av-alan tekijöitä olisi edustaja D:n mielestä antoisaa tavata enemmän.

Edustaja E:n mielestä Tampere on hyvä toimintaympäristö. Edustaja E on ollut toistaiseksi tyytyväinen Mediapolikseen, mutta odottaa vielä muutoksia, ketteryyttä ja kehitystä sen toimintamallissa.

### 3. Millaisena Mediapolis näyttäytyy ja millaisia asioita se voisi tarjota av-alan tuotantoyhtiölle?

Edustaja A:n mielestä studiotilojen vuokraaminen voisi olla mahdollisesti asia, jota yritys kaipaisi Mediapolikselta. Kontakteja edustaja A ei koe saavansa Mediapoliksesta sen helpommin kuin nytkään.

*Se, mitä aiemmin sanoin niistä kontakteista, niin niitä kontakteja saa kyllä ilman, että muuttaa Mediapolikseen. – Käytännössä kaikki tamperelaiset mainostoimistot sijaitsee keskustassa. Edustaja A*

Edustaja A:n mukaan yritys A voisi kaivata kontakteja, työtapoja, osaamista ja tarpeen tullen motion capture -studiot. Edustaja A ei haastattelutilanteessa tiennyt varmaksi, oliko motion capture -studio jo valmis. Edustaja A:n mielestä tunnelman keventäminen olisi Mediapoliksessa paikallaan. Juhlat ja vapaamuotoiset illanistujaiset, joissa voisi esittäytyä, olisivat hyödyllisiä kontaktoimisen ja alan uusien toimijoiden löytämisessä.

Tällä hetkellä yritys B:n liiketoiminta on melko passiivista, joten edustajan on hankala nimetä konkreettisia asioita, joita se voisi saada Mediapolikselta. Edustaja B toivoo, että Medipolis voisi organisaationa rakentaa yrityskulttuurissa ymmärryksen median ja markkinoinnin edelläkävijöistä. Edustaja B näkee, että Mediapolikseltä kaltaiset keskittymät olisivat tarpeeksi vahvoja ottamaan vastuun arvo- ja asennemaailman muuttamisesta.

*Siihen tarvitaan apua, että yritykset ymmärtävät viestinnän mahdollisuudet. – Että niinku ne [Mediapolis] auttais siinä kulttuurin muutoksessa. Edustaja B*

Edustaja B on sitä mieltä, että Mediapolis voisi palvella heidän yritystä, mutta edustaja B näkee myös, että Mediapoliksella on yhteiskunnallisella tasolla mahdollisuus kehittää koko alaa. Edustaja kertoo yritys-oppilaitos -mallista, jossa X yritys toimisi ikään kuin oppilaitoksen yrityskummina: se toisi luennoitsijoita, näkökulmia ja tietoa suoraan ammattikentältä opiskelijoille. Yritykset voisivat edustaja B:n mielestä olla jonkin muun kuin media-alan yrityksiä. Nämä muun alan yritykset taas esittelisivät heidän

markkinointikeinoja, mediankäyttö- ja kulutustapoja. Edustaja B puhuu uusien verkostojen rakentamisen puolesta.

Edustaja C kertoo, että Mediapolis on herättänyt ristiriitaisia tunteita puolesta ja vastaan. Pääasiassa edustaja C:n kertoman mukaan tunteet ovat muodostuneet muiden ihmisten kommentista. Edustaja C on vierailut Mediapoliksessa ja tiedustellut sen toiminnasta kollegoilta ja alan tutuilta. Ajatuksen tasolla edustaja C pitää Mediapolista erittäin hyvänä asiana ja uskoo, että Mediapolikselle kaltaiselle organisaatiolle on tarvetta Tampereella. Käytännön toteutus ei ole kuitenkaan edustaja C:n mielestä toteutunut vielä niin onnistuneesti kuin oli tarkoitus. Edustaja C ei hahmota Mediapolikselle roolia TAMKIn, Ylen ja Technopolikselle keskellä

*Se mitä se [Mediapolis] sanoo olevansa, niin sitä se ei sitten oikeen käytännössä ole. – –Kaikki [Mediapolikselle suuret yritykset/ organisaatiot] niinku on siellä, mut kukaan ei keskustele keskenään.* Edustaja C

Edustaja C kertoo kaipaavansa selkeyttä ja kasvoja Mediapolikselle viestintään. Persoonattomuus heikentää Mediapolikselle toiminnan hahmottamista. Yhteisiä tilaisuuksia, jossa kaikki toimijat esittelisivät itsensä ja Mediapolis astuisi isommin esille. Mediapolikselle tapahtumat ja tilaisuudet voisivat edustaja C:n mukaan olla rentoja, nuorekkaita ja vähemmän virkamiesmäisiä. Mediapolikselle voisi järjestää koko päivän tapahtumia, kuten leffafestareita.

Edustaja D ja koko yrityksen henkilöstö suhtautuu Mediapolikselle kriittisesti. Mediapolikselle sijainti on edustaja D:n mukaan kriittinen tekijä. Ajatus aktiivisesta verkosto- ja yrityskeskittymästä kiinnostaa edustaja D:tä, ja osittain edustaja D näkee hankkeessa menestystekijöitä, mutta toteutus ei ole edennyt edustaja D:n näkemyksen mukaan vakuuttavasti. Edustaja D ei osaa ainakaan tällä hetkellä nimetä asioita, joita yritys tarvitsisi Mediapolikselle.

*Ei siinä yrityskeskittymässä mitään vikaa ois, jos se olis tässä Tampereen keskustassa. – – Meillä on 99% asiakkaista jossain muualla kui Mediapolikselle.* Edustaja D.

Edustaja E suhtautuu Mediapolikseen avoimesti. Yritys on ollut Mediapoliksen tiloissa alle vuoden, minkä vuoksi edustaja E ei halua tehdä hätiköityjä toimenpiteitä vaan seurata tilannetta ja tehdä päätöksiä sen mukaan, miten Mediapolis vaikuttaa yrityksen toimintaa. Edustaja E suhtautuu Mediapoliksen tulevaisuuteen toiveikkaasti. Edustaja E toivoisi Mediapolikselta ketteryyttä toimenpiteiden ja reagoinnin suhteen. Tällä hetkellä Mediapolis näyttäytyy edustaja E:lle hieman kankeana ja hitaana organisaationa. Edustaja E kaipaa myös fyysisiä muutoksia Mediapoliksen toimitiloissa: inspiroivaa työympäristöä, kuten värikkäämpää ja luovempaa sisustusta. Edustaja E toivoisi lisäksi Mediapoliksen tapahtumilta rentoutta, käytännönläheisyyttä ja selkeyttä. Tällä hetkellä tapahtumat ovat edustaja E:n mielestä toisinaan tehottomia. Käytännönläheisyyttä voisi lisätä yhteisillä työpajoilla ja projekteilla. Edustaja E näkee hedelmällisenä TAMKin ja Mediapoliksen yritysten välisen yhteistyökuvion aktivoimisen ja uskoo, että koulu hyötyisi yhteistyöprojekteista.

## 6 HAASTATTELUTULOSTEN YHTEENVETO JA VERTAILU

### 6.1 TEEMA 1: Yritysten liiketoiminta

Ensimmäinen teemahaastattelukokonaisuus keskittyi yritysten liiketoiminnan toteuttamiseen. Haastatteluvastauksissa ilmenee paljon samankaltaisuutta, mutta myös pieniä eroja. Eniten eroavaisuuksia löytyy yritysten arvoissa ja tavoitteissa. Samankaltaisuutta on eniten yritysten suhtautumisessa Tampereeseen, myynnin haasteissa, tulonlähteissä ja menoissa. Tässä luvussa vedän yhteen yritysten haastatteluvastaukset ja vertailen vastaustuloksia toisiinsa.

Yritysten palvelut ja tuotteet ovat samantyyppisiä. Tuotteissa on sisällöllisiä ja rahoituksellisia eroja. Yritys A, D ja E eivät käytä tuotteidensa valmistuksessa julkista tuki- tai apurahaa. Yritys B ja C rahoittavat osan tuotannoista julkisilla tukirahoilla. Tällaisia tuotantoja ovat esimerkiksi fiktiivisen elokuvat. Merkittävimpiä säätiötukia yritys B ja C anovat SESiltä ja AVEKilta.

Arvoja ja arvolupauksia ei pääasiallisesti ole määritelty kovinkaan selkeiksi. Yritys A:ssa arvot on kirjattu ylös, kun taas yritys B:ssä arvot ovat osa yrityksen taustalla olevaa normijärjestelmää: arvoja ei ehkä koskaan sanottu ääneen, mutta kaikki ovat tekemässä samaa asiaa. Yritys C:n arvomaailma on melko lavea ja määrittelemätön. Hyvä fiilis ja intohimo omaan tekemiseen nousevat kirkkaimpina yritystoiminnan motivoijina. Yritys D:lle on tärkeää työn mielekkyys ja haastavuus ja yritys E haluaa toimia ketterästi, tuotantotehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Haastattelutuloksissa on havaittavissa kolme lähtökohtaa, joille yritysarvot perustuvat. Nämä ovat asiakaslähtöisyys, tuotelähtöisyys ja toimintalähtöisyys. Asiakaslähtöisessä arvomaailmassa yrityksen arvot ovat asiakaskeskeisiä. Tuotelähtöisessä arvomaailmassa yrityksen arvot rakentuvat suhteessa tuotteeseen ja toimintalähtöisessä arvokäsityksessä arvot muodostuvat tekemisestä, toiminnasta ja tuotteiden valmistamisesta.

Suurimmalle osalle yrityksiä arvot rakentuvat työn tekemisen kautta. ”Siisti työpaikka”, ”innostaminen” ja ”hyvä fiilis” ovat asioita, jotka määrittelevät monia asiakokonaisuuksia ja toimintamalleja yrityksissä. Toimintalähtöinen ajattelu vaikuttaa yrityskulttuuriin ja

yrityksen tapaan käsitellä asioita. Toimintalähtöisillä yrityksillä on myös suurempi tahtotila saada yritykseen uutta ja tehokasta työvoimaa. Yritys B:lle oli tärkeää laatu ja sisältö, minkä perusteella yrityksen arvot ovat tuotelähtöiset. Yritys B haluaa tuotteillaan näyttäytyä kilpailijoille ja asiakkaille edelläkävijänä ja kulutuskulttuurin muuttajana. Yritys E painottaa asiakkaan merkitystä sen arvohierarkiassa, mikä viestii asiakaslähtöisestä arvomaailmasta. Yritys E nipistää katteista, työryhmästä ja aikataulusta, jotta se näyttäytyisi asiakkaalle houkuttelevampana kilpailijoiden joukossa. Yritys E:n voi tavallaan katsoa olevan toimintalähtöinen, mutta ensisijaisesti yritys hakee ketteryydestä kilpailuetua eikä mukavuutta tekemiseen.

Arvolupauksien määrittely oli jokaiselle yritykselle hieman haastavampaa kuin arvojen. Yritys C ja E lupaavat asiakkaalle edullista ja tuotannollisesti kevyttä palvelua suhteessa laatuun. Yritys A haluaa innostaa asiakasta ja saada se viihtymään tuotantoprosessin aikana. Yritys A:lle on myös tärkeää, että jokainen tarjous on huolella laadittu, mikä välittää asiakkaalle kuvan ammattimaisesta asiakastyöskentelystä. Yritys B:n arvolupaus asiakkaalle lähtee tuotteesta. Yritys B:lle on tärkeää, että lyhytelokuvat toimivat sisältömarkkinoinnin työkaluina ilman päällekkäyvää mainosmaisuuutta. Arvolupauksista voidaan todeta, että tyylikkyys ja tarinallisuus ovat ominaisuuksia, joita yritys B lupaa asiakkailleen niin omista tuotannoista kuin lyhytelokuvakatalogeissakin. Yritys D haluaa olla joustava ja yhteistyökykyinen kumppani asiakkaalle. Yritys D joutuu kiireen vuoksi toisinaan tinkimään laadusta, mutta osoittaa muun muassa hinnoittelullaan, että asiakas maksaa laadusta ja ammattitaidosta, kun se tilaa projektin yritys D:ltä. Yritys E lupaa asiakkaalleen, että se ei maksa turhista henkilö- tai kalustokustannuksista.

Asiakassegmentit ja asiakkaat ovat yrityksillä pääosin melko samankaltaisia. Myös asiakassuhteiden ylläpidossa ja asiakashankinnassa on yhtäläisyyksiä. Asiakassegmenttiin vaikuttaa, missä kohdassa tuotteen valmistusprosessia yritys on tai missä se kuvittelee olevansa. Toisinaan asiakassuhde tuotantoyhtiöön voi olla suora, jolloin yritysasiakas kommunikoi suoraan tuotantoyhtiön kanssa. Toisessa mallissa yritysasiakas ostaa markkinointipalvelut mainostoimistolta, joka sitten alihankkii liikkuvan kuvan osaamista ja resursseja tuotantoyhtiöltä. On myös mahdollista, että tuotantoyhtiö, joka vastaa mainostoimistolle, on vielä yhteydessä jälkituotantoyhtiöön, jossa keskitytään esimerkiksi musiikkiin, värimäärittelyyn tai erikoistehosteisiin. Arvoketjusijoittumisella on haastatteluvastauksien perusteella vaikutusta esimerkiksi

projektituotannon suunnitteluvaiheessa, hinnoittelussa ja aikatauluttamisessa. Taulukko 2 kertoo, mihin ja miten haastateltavat yritykset ovat järjestäytyneet tuotannon arvoketjuun.

1. Yritys →	2. Mainostoimisto / mainonnan suunnittelu →	3. Tuotantoyhtiö →	4. Jälkituotantoyhtiö
	A	A	
	B	B	
	C	C	C
		(D)	D
	E	E	

**TAULUKKO 2.** Yritysten sijoittuminen tuotantoprosessissa suhteessa yritysasiakkaaseen. Nuoli kuvaa tahtotilan ja toimeksiannon suuntaa.

Taulukosta voi huomata, miten tuotantoyhtiöiden sijoittuminen tuotantoprosessissa ei aina ole yksiselitteinen. Yritykset A, B ja E kommunikoivat välillä suoraan asiakkaan kanssa ilman mainos- tai markkinointitoimistoa. Tällöin tuotannon suunnittelu ja ideointi tapahtuvat ainoastaan tuotantoyhtiön ja asiakkaan kanssa ja asiakkaana toimii yritys. Suurin osa yrityksistä toimii perinteisessä toteuttavassa tuotantoyhtiön roolissa, jossa ideointi ja mahdollisesti jo käsikirjoituskin on toteutettu mainos- tai markkinointitoimistossa tai sitten ne ovat suoraan yhteydessä asiakkaaseen ilman mainos- tai markkinointitoimiston väliintuloa. Yritys D on tuotantoyhtiön sarakkeessa, koska edustaja D:n mukaan yritys D on ottanut tuotantotoimeksiantoja, jolloin tuotannon kuvaaminen on ulkoistettu kokonaan toiselle yritykselle. Elokuva-, video- ja tv-tuotannot eivät kuitenkaan ole yritys D:n pääasiallista liiketoimintaa, vaan elokuvalliset erikoistehosteet. Yritys C sijoittuu vahvimmin tuotantoyhtiö-laatikkoon, mutta se tekee paljon myös osia tuotannosta toiselle tuotantoyhtiölle, joka on vastuussa mainostoimistolle tai suoraan asiakkaalle. Yritys E pystyy tuottamaan koko videotuotannon itsenäisesti, mutta se hyödyntää erittäin paljon verkostoja, kuten jälkituotantoyhtiöitä ja freelancereita. Yritys E voi olla suorassa yhteydessä asiakkaaseen ilman mainos- tai markkinointitoimiston väliintuloa tai välillisesti niiden kautta.



Tuotantoprosessiketjun ymmärtäminen vaikuttaa tuotantoyhtiön käsitykseen sen kohderyhmästä, asiakassegmentistä ja työn luovan osan vastuunottamisesta. Tästä voidaan huomata, että yrityksiä asiakkaita ovat brändin omistajat eli yritykset. Välillisinä tilaajina ovat mainos- ja markkinointitoimistot ja mahdollisesti vielä tämän lisäksi toinen tuotantoyhtiö. Tuotantoyhtiöiden asiakasyritykset ovat erikokoisia, kotimaisia ja kansainvälisiä, suuria ja keskikokoisia sekä yksityisiä ja julkisia organisaatioita. Oman asiakaskunnan tiedostaminen ja tunteminen vaikuttavat myös yrityksen kohderyhmän muodostumiseen.

Kohderyhmä oli kaikilla yrityksillä rajaamaton tai vähintäänkin laaja. Liikkuvan kuvan tarve oli tarpeeksi tarkka määritelmä potentiaaliselle asiakkaalle ainakin neljälle yrityksistä. Yritys D:llä ei ole rajattua kohdeyleisöä, mutta se tiedostaa olevansa elokuvallisten erikoistehosteiden osaaja, mikä tarkoittaa sitä, että peli- ja virtuaalialan yritykset eivät ole ainakaan ensisijaisesti yritys D:n asiakkaita. Yritys E painottaa festivaali- ja tapahtumataltointeihin, joiden levityskanava on netissä. Yritys A tekee ainoastaan liikkuvaa kuvaa kaupalliseen tarkoitukseen, kuten mainos- ja markkinointivideoita ja yritys- ja esittelyvideoita. Yritys B on keskittynyt myymään lyhytelokuvakatalogeja yrityksille, joiden asiakkaille lyhytelokuvien katselu on osana palvelukokemusta. Esimerkkiyrityksiä ovat kulkuneuvot, parturi-kampaamot ja kahvilat. Yritys B tekee myös lyhytelokuvia, mutta niiden teknisessä tuottamisessa se käyttää apunaan alan freelancereita. Yritys C kohdentaa liikkuvan kuvan palvelut yrityksille, jotka arvostavat tarinallisuutta ja edustaja C:n mainitsemia kotikutoisuutta.

Myynti ja markkinointi toteutetaan jokaisessa yrityksessä hieman eri tavalla. Selkeitä yhtäläisyyksiä on kuitenkin löydettävissä. Kolme selkeästi merkittävää markkinoinnin kanavaa ja keinoa toistuu kaikilla yrityksillä: sähköpostit, ammattitapahtumat ja Facebook. Myynnissä taas myyntityön haastavuus, osaamisen ja ajan puute ovat kaikkien yritysten kohdalla enemmän tai vähemmän haasteita. Jokainen yritys hyödyntää jollain tavalla sosiaalista mediaa, mutta varsinaisia kontakteja ei tehdä sosiaalisen median ympäristössä, vaan siellä yritykset keskittyvät lähinnä kertomaan, mitä yrityksessä tapahtuu ja mitä sille kuuluu. Kaikki yritykset pitävät kasvokkain tapahtuvaa kontaktointia alan ammattitapahtumissa erittäin tärkeänä. Vaikka varsinaisia kontakteja ei syntyisikään, yritykset kokevat tärkeäksi tulla nähdyksi alan vaikuttajille, kilpailijoille ja rahoittajille. Uusia asiakkaita houkuttelevat mieluummin sähköpostilla kuin

puhelimitse. Sähköpostien avulla kaikki yritykset kertovat pitävänsä asiakkuuksia yllä. Yritykset ikään kuin muistuttavat olemassaolostaan ja näin pyrkivät saamaan uuden projektin asiakkaalta.

Yritys A aikoo panostaa markkinointiin jatkossa enemmän, mutta edustaja A:n mukaan vähemmälläkin markkinoinnilla saa enemmän. Yritys A on aktiivinen kentällä ja hakeutuu alan tekijöiden, asiakkaiden ja vaikuttajien joukkoon jalkautumalla paikan päälle. Sosiaalisessa mediassa yritys päivittää tapahtumistaan ja tuotannoistaan. Edustaja A:n mukaan myynti- ja markkinointityö jää kuitenkin helposti projektityön jalkoihin, etenkin kiireisinä aikoina. Yritys B:llä ei ole yhtä paljon näkyvyyttä digitaalisessa mediassa kuin yritys A:lla, mutta se on tehnyt paljon myyntityötä ja kontaktointia yrityksen parempina vuosina. Yritys B ei edustaja B:n mukaan hallinnut myynti- ja markkinointityötä yhtä hyvin kuin se hallitsi teknisen ja tuotannollisen osaamisen. Tällä hetkellä yritys B ei tee aktiivisesti myynti- ja markkinointityötä, vaikka yritys on olemassa ja toimintakykyinen aktiiviseen liiketoimintaan. Edustaja B:n mukaan yritys on aikoinaan aina mahdollisuuden tullen vierailut eri tilaisuuksissa puhumassa yrityksen toiminnasta. Yritys C osallistuu ammattitapahtumiin ja tapaamisiin, mutta markkinoinnin painopiste on digitaalisessa markkinoinnissa. Satunnaisella printtimainonnalla ja omilla yritysjuhlilla yritys C pyrkii tekemään nimeään tunnetuksi. Yritys C:ssä tuottaja vastaa pääosin myynnistä ja markkinoinnista sekä asiakaskontaktointeista. Yritys D:llä myynti- ja markkinointityö on selkeimmin jaoteltu ja suunniteltu. Yritys D:n myynnistä ja markkinoinnista vastaa yrityksen toimitusjohtaja, joka edustaa yritystä Helsingissä. Edustaja D:n mukaan yritykseltä puuttuisi verkostot täysin, jos yrityksellä ei olisi presenssiä Helsingissä. Toimitusjohtajan myynti- ja pr-osaaminen ovat edustaja D:n mukaan ehdottomasti merkittävimmät asiat verkostoitumisessa ja asiakassuhteiden hankkimisessa. Yritys D, joka toimii erikoistehostealalla, on huomannut vuosien varrella, että showreel ja ammattimaiset kotisivut ovat tärkeitä osaamisen markkinoinnin työkaluja. Yritys E markkinoi digitaalisessa mediassa, koska se panostaa nettivideoihin. Showreel on yritys E:lle olennainen markkinoinnin työkalu, jolla se pyrkii tavoittelemaan uutta asiakaskuntaa. Yritys E:ssä työskentelee ainoastaan edustaja E, joten myyntityölle ja markkinoinnille ei jää aikaa ja energiaa projektitöiden lomassa.

Tulovirroissa yrityksillä on eniten yhtäläisyyksiä. Millään yrityksellä ei ollut vielä käytössä perusliiketoiminnasta poikkeavaa ansaintamallia, joka olisi tuottanut yritykselle

tuloja. Erilaisia tuotannollisia ja strategisia ratkaisuja yrityksissä on tehty, mitkä vaikuttavat tulovirtojen määrään. Pääasiallisena tulonlähteenä kaikilla yrityksillä on laskutettavat asiakastyöt. Tämän lisäksi yritys A, C ja E saavat pieniä sivutuloja kaluston ja henkilöstön vuokrauksesta. Yritys C ja B ovat ainoat yritykset, jotka rahoittivat projektejaan julkisilla tuki- ja apurahoilla.

Yritysten menot koostuvat hyvin pitkälti samoista asioista. Kalusto- ja tilavuokratuloissa on hieman eroja sen mukaan, miten paljon yrityksellä on omia resursseja. Eniten kuluja yrityksillä menee henkilöstöön ja kalustoon. Yritys D:llä on eniten henkilöstökuluja, koska työntekijöitä on 12. Vastaavasti yritys E:llä ei ole työntekijöitä omistajan lisäksi. Yhteistä yrityksiä kulurakenteessa on myös se, että millään yrityksellä ei ollut henkilökuntaa, joka olisi vastannut ainoastaan myynnistä, markkinoinnista, toimistotöistä tai hallinnollisista tehtävistä. Edellä mainituista toimenkuvista huolehtii tuottaja tai joku yrityksen osakkaista päätoimenkuvan ohella.

Yritysten resursseissa löytyy eroja, kuten työntekijöiden, kaluston, rahallisen pääoman, verkostojen ja kokemuksen välillä. Yhteistä resursseissa on henkilöresurssien merkittävyys. Kaikki yritykset kokevat, että henkilöstön ominaisuudet ja osaaminen ovat yrityksen kriittisimmät resurssit. Joillekin edustajille resurssien erittely, nimeäminen tai tunnistaminen ei ollut helppoa tai itsestään selvää. Yritys A:lla on nuoreen ikään katsottuna hyvin asiakaskuntaa, kalustoa ja ammattiosaamista. Yritys A:lla ei ole ainakaan toistaiseksi tarvitsemaansa tuotannon työntekijää ja kattavaa valokalustoa, jotka yritys edustaja A:n mukaan tarvitsisi kehittyäkseen. Yritys B:llä ei ole liiketilaa tai kuvauskalustoa, kuten muilla yrityksillä, mutta sillä on ammatillisesti poikkeuksen laaja osaaminen, kun sen jäsenenä on lakimies, teknologiarakentaja, tuottaja-ohjaaja ja sijoittaja. Taloudellisia resursseja yrityksellä ei ole käytännössä tällä hetkellä lainkaan. Yritys C:llä on noin vuosi sitten ilmenneeseen taloudelliseen menetykseen nähden resursseja hyvin. Edustaja C:n mukaan tuotannon osajalle olisi tarve, mutta pääoman puuttuminen ja työllisyystilanteen epävakaus pidättelevät yritystä tekemästä muutosta. Yritys D:llä on kokemusta jo noin kymmenen vuoden ajan, minkä vuoksi yrityksellä on muita suurempi työryhmä, isommat asiakkaat ja kaksi toimipaikkaa. Yritys E:lle verkostot ovat avainresurssi. Yritys E:n verkostot ovat kansainvälisiä ja edustaja E:n mukaan yrityksen kilpailuetu.

Resursseihin keskittyvässä kysymyksessä pyysin edustajia kertomaan yrityksen investoinneista. Ainoastaan yritys D:ssä investoidaan jatkuvasti. Edustaja D:n mukaan yritys ei investoi kerralla massiivisesti, vaan tekee jatkuvasti maltillista investointia voittovaroilla. Yritys D:n investoinnit keskittyvät tietokoneisiin ja ohjelmistoihin. Muut yritykset ovat nuoria ja kokemattomampia kuin yritys D, joten taloudellista pääomaa ja riskinottoa ei vielä ole tarpeeksi investointeja varten. Yritys A ja E aikovat kuitenkin investoida heti, kun siihen tulee mahdollisuus. Yritys B ja C ovat investoineet yritystoiminnan alkuvuosina.

Tavoite voi olla hyvin laaja käsite, minkä vuoksi sen selkeä määrittäminen useamman työntekijän tai osakkaan kesken voi olla vaikeaa. Kaikilla yrityksillä on tavoitteita, mutta jokaisella ne eivät olleet konkreettisia tai laskettavia. Tavoitteet heijastavat vahvasti yrityksen arvomaailmaa ja päinvastoin. Yritys A:lla on selkeitä kasvutavoitteita: liikevaihdon kasvattaminen lukuun x, suurempien asiakkaiden hankkiminen ja liiketoiminnan kehittäminen sellaiseksi, että yrittäjien oma elintaso vakautuu. Yritys A:n tavoitteet ovat enimmäkseen taloudellisia. Yritys B:n tavoite on sekä taloudellinen että yhteiskunnallinen. Yritys B haluaa muuttaa yrityskulttuuria oman liikevoiton tavoittelemiseksi. Suurempi markkinoinnin ja viestinnän ymmärrys yritys sektorilla poikii lisää toimeksiantoja yritys B:lle. Yritys C:n strateginen päätavoite on lisätä fiktiivisten julkisrahoitteisten elokuvaprojektien määrää suhteessa yrityksen kaupallisiin töihin. Yritys D haluaa jalansijaa kansainvälisissä elokuvaprojekteissa ja yritys E haluaa kehittyä sisällöntuottajana ja tuoda uutta teknologiaa projekteihin. Yritys E:lle on tärkeää ketteryyden ja vahvojen verkostojen säilyttäminen uuden liiketoiminnan kehittämisen rinnalla.

Taloudellinen kipuraja -kysymyksen tarkoitus on saada yritykset ajattelemaan, miten kannattavaa liiketoimintaa ne harjoittavat. Nuori yritys joutuu punnitsemaan, miten paljon se kilpailee hinnalla ja miten paljon työtä tehdään näyttötöiden eteen. Millään yrityksellä ei ollut selkeää strategiaa tai toimintamallia siitä, miten houkuttelevan mutta alimitoitettun työtarjouksen edessä toimitaan. Muutamia selkeitä kommentteja ja ajatuksia nousee edustajien puheenvuoroista. Yritys A:lla on ainakin kaksi kommenttia: kaikista päätöksistään keskustellaan osakkaiden kanssa yhteisesti ja mihinkään projektiin ei lähdetä ellei kuluja saada katettua. Edustaja A:n mukaan yritys A on valmis luopumaan omista korvauksista, mutta vain ääritapauksissa. Yritys B:n osakkaat ovat edustaja B:n

mukaan valmiita sijoittamaan aikaa yritystoiminnan kehittämiseksi, vaikka kenellekään ei maksettaisi korvausta. Yritys C:ssä tehdään projekteja selkeästi eniten omat ammatilliset tavoitteet ja taiteelliset näkemykset edellä: yrityksessä tehdään niitä projekteja, jotka aidosti kiinnostavat kaikkia riippumatta budjetista. Mikäli budjetti on alhainen ja projekti ei kiinnosta yritys B:tä, se ei lähde tekemään projektia. Yritys D:ssä asiakasprojekteihin suhtaudutaan tapauskohtaisesti. Lähtökohtaisesti yritys D on valmis joustamaan hinnoissa, vaikka aina se ei edustaja D:n mukaan kannu hedelmää. Yritys E:n politiikka on neuvottelu. Yritys E ei lähde tekemään projekteja korvauksetta, vaan pyrkii löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun. Yritys E:n raja kulkee samassa kohdassa kuin yritys A:n: omaa työpanosta lukuun ottamatta kulut pitää pystyä maksamaan.

Pyysin yrityksiä nimeämään jonkin erityisosaamisen, josta on taloudellista hyötyä. Yrityksillä ei ole yritys B:tä lukuun ottamatta konkreettista toimialaa ylittävää osaamista tai ainakaan sellaisesta ei mainittu. Edustajat mainitsivat lähinnä erityisominaisuuksia tai kilpailussa erottavia tekijöitä. Kaikilla yrityksillä erityisosaamisessa on yhteistä se, että se liittyy vahvasti käytännön tekemiseen tai tyyliin tehdä töitä. Yritys A:n erityisosaaminen on oman alan laaja-alainen hallitseminen: liikkuvan kuvan palveluiden lisäksi yritys osaa hyvin animoinnin ja grafiikan tekemisen. Yritys B:n erityisosaaminen on yritysosaamisen moniosaamisessa. Yritys C:n erityisosaaminen liittyy liikkuvan kuvan sisältöön ja tyyliin. Edustaja C:n mukaan yrityksellä on erityistä tarinankerrontataittoa ja maanläheinen kerrontatapa. Yritys D:n erityisosaamista on elokuvallisuus ja elokuvan tekemisen ymmärtäminen. Yritys E:n erityisosaaminen on verkostossa, jossa yhtenä erityisenä kontaktina on musiikkieditoija.

## **6.2 TEEMA 2: Ansaintamallin ja liiketoiminnan kehityshaasteet**

Tällä hetkellä kaikkien yritysten ansaintamallit ovat hyvin perinteisiä. Missään yrityksessä ei ainakaan toistaiseksi ole lähdetty etsimään uusia tulonlähteitä tai tapoja lisätä yrityksen tuottavuutta. Yritys D:tä lukuun ottamatta yritykset ovat nuoria ja osittain edelleen etsivät omaa paikkaansa liikkuvan kuvan kentällä. Yritys A ja E ovat eniten motivoituneita uusien ansaintamallien kehittämiseen. Yritys D näkee tuottavuuden mahdollisuuden tuotantotehokkuuden lisäämisessä ja yritys C keskittyy julkisten

tukirahojen hakemiseen. Yritys B kokee yrityskulttuurin muuttumattomuuden ansaintamallien kehittämisen esteenä.

Ansaintamallien kehittämisen esteet ovat jokaisella hieman erilaisia, ja kolmella yrityksellä ne liittyvät suoraan taloudellisiin resursseihin. Yritys A ei näe mitään varsinaisia esteitä liiketoiminnan ja ansaintamallien kehittämisessä ja yritys B:n suurin hidaste on yrityskulttuurin muuttumattomuus. Yritys A:lle on haastavinta työmäärän projektikohtainen arviointi. Työmäärän arvioinnin ja hinnoittelun haasteellisuus nousee myös muilta kuin edustaja A:lta. Yritys C kärsii ajoittain tuotannollisesta resurssivajeesta, mutta taloustilanteen epävakaus näyttäytyy yritykselle vielä liian suurena epävarmuustekijänä, mitä tulee uusien työntekijöiden palkkaamiseen. Yritys D:n yhtenä esteenä on se, että se ei saa julkista tuki- ja apurahaa omille projekteille. Lisäksi yritys D:n liiketoiminnan kehittymistä hidastaa veroetujen ja kannustinjärjestelmän puuttuminen Suomesta. Yritys E:n haasteena liiketoiminnan ja ansaintamallien kehittämisessä on uusien rahavirtojen löytäminen. Edustaja E kertoo myös, että oma varovaisuus hidastaa jonkin verran yrityksen kehittymistä taloudellisesti.

Esteiden tiedostamisen lisäksi yrityksen on hyvä olla tietoinen sen vahvuuksista. Kaikilla yrityksillä suurin potentiaali on edustajien mukaan ihmisissä tai ihmisten ominaisuuksissa. Kaikilla yrityksillä suurin potentiaali on yrityksen työntekijöissä. Yritykset D ja E olivat ainoat yritykset, joiden ydinpotentiaalin edustaja tiivisti yhteen asiaan tai sanaan

Liiketoiminnan kehittämisen esteet ovat yrityksillä valtaosin taloudellisia. Koska liiketoimintaa olisi mahdollista kehittää myös muuten kuin taloudellisella tuella, pyysin yrityksiä nimeämään muita resursseja kuin rahaa liiketoiminnan kehittämiseksi. Kontaktit ja verkostot sekä kalusto ovat asioita, joita yritykset kaipaavat oman liiketoiminnan kehittämiseen. Kaikilla yrityksillä on tahto verkostoitua mahdollisimman monipuolisesti, mikä tarkoittaa uusia asiakaskontakteja, alan työntekijöitä, rahoittajia, sponsoreita, mainostoimistoja, yritysbrändejä, kollegoita ja alan opiskelijoita.

Haasteiden, esteiden ja vahvuuksien lisäksi yritysten olisi hyvä tiedostaa liiketoimintaan kohdistuvat riskit. Kaikki yritykset pitävät pitkäaikaissairastumista riskinä. Lisäksi jokaisella yrityksellä on jokin erityinen huomio riskeistä. Yritys A:lla on ensi vuotta

ajatellen aloittavan yrityksen kirjanpidollinen ongelma, josta edustaja A kertoi lyhyesti haastattelussa. Yritys B:lle suurin uhkakuva on se, että yrityskulttuuri ei muutu, jolloin yrityksen palveluille ja tuotteille ei ole kysyntää. Yritys C:n edustaja ei koe, että yrityksen liiketoiminta on kovinkaan riskialtista, mutta mainitsee kuitenkin alan töiden ja projektien lyhytaikaisuuden olevan aina epävarmuustekijä työn ja asiakkaiden saamisessa. Yritys D:ssä epäonnistuminen tarjouskilpailussa ja oman työn hinnoittelussa saattavat koitua yritykselle kohtalokkaaksi. Lisäksi edustaja D huomauttaa, että pätevän tiimin löytäminen on todella vaikeaa. Tämä voi yritys D:n kohdalla tarkoittaa sitä, että maantieteellinen sijoittuminen saattaa hidastaa yrityksen henkilöstön kehittymistä ja sitä kautta liiketoiminnan kehittymistä.

Riskien tunteminen ja ennakointi on tärkeää, mutta koin tärkeäksi tiedustella yritysten riskinottokyvystä. Selkeää, yksiselitteistä vastausta oli vaikea saada miltään yritykseltä, mutta pääosin edustajien vastaukset olivat hyvin samanlaisia. Yritys D on ainut, joka selkeästi kokee olevansa riskinottaja. Muissa yrityksissä korostetaan, että motivaatiota löytyy uusien asioiden tekemiseen, mutta omat kulut pitäisi saada katettua. Kysymyksen tarkoitus oli saada selville edustajien käsitys oman liiketoiminnan kannattavuudesta ja siitä, millaisiin projekteihin yritys voi lähteä.

Rahavirtojen puute kalvaa alaa yleisesti. Jos yrityksellä olisi 100 000 euroa ylimääräistä rahaa, mihin tai miten se sen käyttäisi, oli toisen teeman viimeinen kysymys. Edustajien vastauksien välillä on pientä poikkeamaa, mutta samaa kaikkien edustajien kohdalla on se, että kukaan ei ole aikaisemmin ajatellut, miten yrityksessä käsiteltäisiin niin suurta rahasummaa. Yritys A käyttäisi rahan kuvauskaluston ja kuvausauton hankkimiseen, virkistyskassaan ja henkilöstön lomamatkaan. Yritys B käyttäisi rahasumman tai osan siitä joko jo olemassa olevan sovelluksen kehittelyyn tai massiiviseen lyhytelokuvahankkeeseen. Yritys C rahoittaisi kehitteillä olevan lyhytelokuvahankeen ja palkkaisi lisää työvoimaa. Yritys D rahoittaisi omaa projektia ja palkkaisi lisää työvoimaa. Jos rahaa jää yritys D säästää tulevaisuutta varten. Yritys E hankkisi uutta kalustoa ja työvoimaa. Jos yritys E:lle jäisi vielä rahaa, se laittaisi osan säästöön tai rahoittaisi oman lyhytelokuvan yrityksen promootiokäyttöön.

### 6.3 TEEMA 3: Av-alan kehittäminen Tampereella

Kolmannessa teemassa keskityttiin av-alaan Tampereella ja Tampereen tarjoamaan toimintaympäristöön, johon muun muassa Mediapolis olennaisesti kuuluu. Miten maantieteellinen sijoittuminen vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja millaisen toimintaympäristön Tampere tarjoaa yritykselle, olivat kolmannen teeman ensimmäinen kysymyspari. Yritys D on ainut yritys, joka on jossain vaiheessa liiketoiminnan kehitystä kärsinyt siitä, että se ei ole Helsingissä. Yritys E on kotoisin Varsinais-Suomesta ja kokee olevansa nyt keskeisellä ja enemmän näkyvillä. Muut kolme yritystä viihtyvät erinomaisesti Tampereen keskustassa ja pitävät Tamperetta hyvänä toimintaympäristönä. Kaikki yritykset yritys D:tä lukuun ottamatta pitävät Helsinkiä omalle yritystoiminnalle jopa liian kilpailtuna. Tampereella on alan tekijöitä, oppilaitoksia ja opiskelijoita, mikä lisää Tampereen vetovoimaisuutta alan yritysten silmissä.

Mediapolis näyttäytyy kaikille yritysten edustajille ainakin toistaiseksi hieman kysymysmerkkinä: kuka Mediapolista vetää, mihin suuntaan se on menossa, onko se onnistunut tavoitteissaan ja miten Yleisradio ja TAMK hyödyntävät Mediapolista? Pyysin edustajia kertomaan, millaisena Mediapolis heille näyttäytyy. Kaikki yritykset pitävät Mediapolista ajatuksen tasolla hyvänä asiana. Kaikki edustajat ovat henkilökohtaisesti sitä mieltä, että media-alan kehittäminen ja kasvattaminen Tampereella on merkityksellistä. Mediapolis ei kuitenkaan ole yrityksiä näkökulmasta onnistunut vielä siinä, mihin se on edustajien ymmärryksen mukaan pyrkinyt.

Pyysin yrityksiä kertomaan, millaisia asioita Mediapolis voisi tarjota. Yritys A toivoo Mediapolikselta kuvaustiloja ja uusia tekotapoja. Yritys B, jonka liiketoiminta on tällä hetkellä passiivista, suhtautuu kaikkein toiveikkaimmin Mediapolikseen. Yritys C kaipaa rentoja, nuorekkaita ja kohdennettuja ammattilaistapahtumia ja alan festivaaleja, yritys E kaipaa Mediapolikselta organisaatitasolla ketteryttä ja inspiroivampaa työympäristöä. Yritys D ei osaa nimetä tällä hetkellä mitään, mitä se tarvitsisi Mediapolikselta. Edustaja D pitää koulujen ja yritysten yhteistyön mahdollistamista erittäin positiivisena asiana.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa teen johtopäätöksiä teemahaastatteluiden vastauksia ja pohdin niiden merkitystä yrityksen liiketoiminnan kehitykselle ja Tampereen av-kentälle. Työn tarkoituksena oli selvittää pienten tamperelaisten elokuva-, video- ja televisiotuotantoyhtiöiden ansaintamallit ja liiketoiminnan kehittymisen haasteet hyödyntäen Business Model Canvasia. Analysoin tuloksia ja pyrin löytämään asioita, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan kehitykselle todellisia haasteita. Teemahaastatteluilla olen saanut arvokasta tietoa tamperelaisten av-alan mikroyritysten liiketoiminnan tilasta ja ansaintamallien haasteista.

Käytin Business Model Canvasia tuotantoyhtiöiden liiketoiminnan mallintamisen työkaluna, teemahaastattelurungon rakentamisessa ja tulosten analysoimisessa. Nuorten av-alan tuotantoyhtiöiden liiketoiminnan mallintaminen suoraan canvas-malliin ei ole yksinkertaista eikä kaikilta osin tarpeellista. Hyödynsin Muikun ja Argillanderin (2015) canvas-mallia, jonka he ovat laatineet Suomen audiovisuaalisen alan tuottajat ry:n Tv-tuotannon toimintamallit ja kasvunlähteet -selvitykselle (kts. liite 2). Kuten olen aikaisemmin kirjoittanut, työni painopiste on liiketoiminnassa, minkä vuoksi olen pyytänyt pienyrityksiin erikoistuneelta kirjanpitäjältä ja taloushallinnon konsultilta Helena Heinospelta kommentteja joihinkin yritysten liiketoiminnallisiin haasteisiin. En ole antanut Heinoselle tietoa haastattelemistani yrityksistä tai edustajista enempää kuin mitä tässä työssä olen kertonut.

Hyödynsin Business Model Canvasia etenkin haastattelun ensimmäisessä teemaosiossa, jossa haastattelin edustajia yrityksen liiketoiminnan toteuttamisesta. BMC koostuu yhdeksästä osa-alueesta, joista kahta en hyödyntänyt suoraan juuri lainkaan. Kysymyksistä jätin pois avaintoiminnot, jonka olin korvannut kysymyksellä ”Missä on yrityksen suurin potentiaali?”. Toinen pois jättämäni osa-alue on avainkumppanit, jota en suoraan korvannut vastaavalla kysymyksellä. Ensimmäisen teeman haastatteluvastauksien merkittävimmät tulokset koskevat asiakassegmenttejä, myyntiä, tulonlähteitä, resursseja ja taloudellista kipurajaa. Muikku ja Argillander sijoittavat tv-tuotantoyhtiön canvas-mallin asiakasryhmään tv-kanavat, online-palvelut, fyysisten tallenteiden jakajat ja mainostajat. Haastattelemltani yrityksiltä löytyy

asiakassegmentistä tv-kanavia, mutta suurin asiakasryhmä muodostuu kaikkien kohdalla mainostajista. Online-palveluita ja fyysisten tallenteiden jakelijoita ei mainittu osaksi asiakasryhmää. Tämä kertoo osittain fyysisten tallenteiden suosion hiipumisesta ja kyseisten yritysten tuotannoista, joita eivät ole elokuvat ja tv-sarjat.

BMC:n kehittäjien Osterwalder & Pigneurin mukaan asiakkaat tulisi hankkia huolella ja yrityksen olisi hyvä tuntea kaikki asiakassegmentit. Yritykset eivät hanki asiakaskuntaansa erityisen suunnitelmallisesti. Tällä tarkoitan sitä, että yritysten asiakassuhteiden solmimiseen vaikuttaa eniten työn kiinnostavuus riippumatta siitä, mitä asiakas tekee tai kenelle se tekee. Yritys D:tä lukuun ottamatta kaikki yritykset kertovat tekevänsä ”ihan kaikkea, mikä liittyy videoon”. Tästä johtuen yrityksillä ei ole rajattuja asiakassegmenttejä, vaan töitä tehdään kaikille niille, joilla on tarve liikkuvalla kuvalla.

Yritykset ovat myös valmiita myymään omaa osaamistaan edullisesti ilman voittokatetta tai jopa ilmaiseksi, jos työtehtävä on yrityksestä kiinnostava. Tämä viestii siitä, että yrityksille on äärimmäisen tärkeää työn mielekkyys. Toisille työn mielekkyys tarkoittaa hyviä työkavereita, toisille töitä sisällöntuotannon kanssa ja jollekin työskentelyä uuden teknologian parissa. Asiakassegmenttien tietoista rakentamista ja asiakkaiden rajaamista pidettiin tietyllä tavalla pelottavana ja riskialttiina. Asiakkaiden karsimisen ja rajaamisen koettiin johtavan asiakaskatoon, leimautumiseen tai töiden vaikeaan saamiseen. Osittain asiakaskuntaa ei haluta rajata siksi, koska monipuoliset työtehtävät vaihtuvien asiakkaiden kanssa pitävät työn monimuotoisena ja kiinnostavana. Nuorelle yritykselle voi olla alkuvuosina kannattavaa ottaa lähes kaikenlaisia asiakkaita, mutta työvoiman myyminen liian edullisesti voi vaurioittaa pitkällä tähtäimellä yrityksen liiketoimintaa ja koko alaa. Yritysten voisi olla hyvä pohtia, millaisia seurauksia asiakaskunnan rajaamisella voi olla. Voisiko profiloitumisesta tehdä kilpailuedun tai voisiko uusien asiakassegmenttien hakeminen tuoda lisää tulovirtoja?

Asiakkaisiin liittyen merkittävä huomio ilmeni yritysten arvolupaus-kysymyksen vastauksissa. Canvas-mallissa tv-tuotantoyhtiön arvolupaukset asiakkaalle ovat muun muassa katsojien tavoittaminen ja sitouttaminen ja jakelukanavan brändin vahvistaminen. Kaikille edustajille arvolupauksien muotoileminen on jossain määrin haastavaa. Arvoja, joita yritykset asiakkaille lupaavat ovat esimerkiksi laadukas sisältö, tekemisen meininki, hyvä fiilis, edullinen hinta, seikkailu, joustavuus ja omannäköinen tekeminen. Vaikka

Muikun ja Argillanderin tv-tuotantoyhtiölle laatimat arvot eroavat voimakkaasti yritysten arvolupauksista, se ei välttämättä tarkoita, että yritysten arvolupaukset ovat huonoja tai vääriä. Yritysten arvomaailmasta on löydettävissä asioita, jotka vaikuttavat niiden liiketoiminnan tämänhetkiseen tilanteeseen. Yritysten arvolupaukset eivät ole kovin kaupallisia eivätkä asiakaslähtöisiä. Arvolupaukset ovat enemmän yritysten omaan tekemiseen keskittyviä arvoja, jotka nousevat edustajien henkilökohtaisesta maailmasta: ”Me ollaan kavereita ja halutaankin, että se näkyy meidän tekemisessä” -tyylisiä vastauksia nousi kahdelta edustajalta. On lähes mahdotonta kiistää, etteikö taiteen kaupallistamisen ristiriita olisi tuotantoyhtiöiden arvolupausten laatimisessa vahvasti läsnä: ammatinvalinta on tehty omien intohimojen pohjalta ja siitä halutaan pitää kiinni. Toisaalta on arvokasta pohtia, millä keinoilla yritysten vahvuuksia, kuten intohimoa omaan työhön, voisi hyödyntää entistäkin tehokkaammin. Työn mielekkyys ja kiinnostavat projektit ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita yrityksille, jolloin niiden hyödyntäminen esimerkiksi MEDAIA-hankkeessa voisi poikia uusia tekotapoja tai jopa uutta liiketoimintaa.

BMC:ssa myynti, markkinointi ja jakelut ovat väyliä, joiden kautta asiakkaat tavoitetaan. Koska asiakkaat ovat liiketoiminnan mahdollistajia, olisi suositeltavaa panostaa myyntiin. Canvas-mallissa kanaviin sijoittui ainoastaan digitaalinen jakelu. Myynnistä ja markkinoinnista ei Argillanderin ja Muikun canvas-mallissa ollut erillistä mainintaa. Kaikki edustajat ovat sitä mieltä, että omassa yrityksessä ei panosteta tarpeeksi myyntiin ja että myyntityötä tehdään vasta, kun on ihan pakko. Yritys D on ainut yritys, joka on konkreettisesti reagoinut ongelmaan. Yritys D on hankkinut toimitusjohtajan, joka vastaa myynnistä ja asiakashankinnasta sekä tuottajan, joka vastaa hallinnollisista töistä ja projektikohtaisesta johtamisesta ja tuottamisesta. Myynnin haastavuuden lisäksi vastauksien perusteella asiakashankinta puhelimitse ja sähköpostitse koetaan melko tehottomaksi.

Kaikki yritysedustajat peräänkuuluttavat viidakkorummun ja suhdeverkostojen merkitystä. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ammattitapahtumissa ja epävirallisissa tilaisuuksissa johtavat parhaisiin tuloksiin. Kuten edustajatkin painottavat, yritykset tarvitsevat verkostoja, koska verkostot ovat yrityksiä kriittisin myyntityökalu. Lisäksi yritykset, pois lukien yritys D, tarvitsisivat tuotannon ja myynnin henkilöresursseja, jotta ne voisivat kehittyä haluamallaan tavalla. Canvas-mallin digikanavia, kuten sosiaalista

mediaa, käytetään yritysten markkinoinnissa, mutta yksikään yritys ei oikeastaan myy omaa toimintaansa siellä. Yritykset kertovat eri sosiaalisen median kanavissa, mitä ne ovat tehneet tai mitä niille kuuluu. Kaikilla yrityksillä ei ole vielä niin paljon työnnäyhteitä, että ne itsessään poikisivat uusia töitä.

Taloustilanne kiristyy jatkuvasti ja mainostajat leikkaavat mainos- ja markkinointibudjeteistaan. Yhteiskunnan heikko taloustilanne edellyttää pienyrityksiltä entistäkin tehokkaampia myyntitoimenpiteitä. Myyntitoimenpiteet eivät välttämättä tarkoita lisääntyviä puhelinsoittoja uusille asiakkaille, vaan esimerkiksi tuotteistamista, oman yritysviestin kohdentamista oikealle asiakaskunnalle, persoonallisten ja näyttävien kampanjoiden rakentamista tai näkyvyyden lisäämistä siellä, missä rahoittajat, kanavaedustajat ja mainostajat ovat. Yrityksille voisi olla hedelmällistä, jos ne näkisivät uuden henkilöstön palkkaamisen investointina eikä taloudellisena menetyksenä. Heinonen (2015) analysoi, että mikroyritykset pysyvät mikroyrityksinä usein kahdesta syystä: taloushallinnon heikosta hallitsemisesta ja riskinottokyvyn puutteesta. Kriittisen resurssin, kuten taloushallinnon, tuotannon tai myynnin osajien hankkiminen on yrityksen kehityksen kannalta väistämätöntä. Miten yritys voi kasvaa, jos se ei investoi kriittisiin avainhenkilöihin? Resurssien ja rohkeuden puuttumisen vuoksi investointi ja rekrytointi haastavat yrityksiä kehittymistä.

Kaikkien yritysten tulot tulevat pääasiassa mainostajilta. Yritys B ja C ovat ainoat, jotka saavat tai ovat saaneet tulovirtoja julkisilta rahoittajilta. Liikkuvan kuvan julkiset rahoittajat rahoittavat yrityksiä tuotantoja eivätkä liiketoimintaa, jolloin mainostajat ovat myös yritys B:lle ja C:lle tärkeitä. Pieniä rahavirtoja yritykset saavat myös henkilö- ja kalustovuokrasta. Muikun ja Argillanderin (2015, 12) mukaan tv-tuotantoyhtiöt saavat tai voivat saada tuloja hyödyntämisoikeuksista saatavista korvauksista, mainostajilta saatavista tuloista, formaatti-, ready made- ja remake-korvauksista. Tästä voi huomata, että yrityksillä on melko vähän erilaisia tulonlähteitä. Kuten aiemmin kuvasin, yrityksen liiketoiminta voi olla riskialtista, jos sen tulovirrat tulevat ainoastaan yhdestä tulonlähteestä. Uusien tulonlähteiden esteenä on monia syitä, mutta keskeisimmät yritysten edustajien mainitsevat syyt ovat rahan ja ajan puuttuminen tai se, että tulovirtoja on erittäin vaikea löytää tai kehittää. Yritykset tarvitsevat ennen kaikkea resursseja ja aikaa uusien ansaintamallien kehittämiseen.

Vaikka yritykset jossain määrin kärsivät resurssivajeesta, ne ovat kuitenkin valmiita myymään palveluitaan ilman katteita tai yritysosakkaiden työkorvauksia. Taloudellinen kipuraja kulkee kaikilla siinä, että projektikulut pitää saada katettua. Yritykset ovat vastaanottaneet toimeksiantoja ilman työstä saatavaa korvausta tai jopa osittain omakustanteisesti. Tilanne on vaikea, kun yritykset ja niiden omistajat ovat nuoria ja yhteiskunnan taloustilanne on huono ja epävakaa. Missä kulkee joustavan asiakaspalvelun ja työn halvalla myymisen raja? Miten yritys voi kehittyä ja kasvaa, jos se ei saa koskaan tarpeeksi pääomaa, jolla se voi kasvattaa resursseja ja investoida? Milloin yritys on tarpeeksi kypsä ottaakseen seuraavan askeleen? Heinonen on sitä mieltä, että mikroyritysten kannattaa palkata uutta henkilöstöä rohkeasti, mutta maltillisesti yksi kerrallaan ja sopia työntekijän kanssa kolmen kuukauden koeajasta. Jokaisen uuden työntekijän kanssa käytäisiin läpi, mitä hänen työnkuvansa vaatii ja millaisilla sopimusehdoilla työsuhdetta ollaan solmimassa. Kolmen kuukauden koeajalla työnantaja voi irtisanoa työntekijän ilman puolen vuoden karenssia ja palkata heti uusia työntekijöitä.

Toisessa teemassa haastattelin yrityksen liiketoiminnan kehittämisestä ja yritysten tarpeista ja haasteista. Tämän teemahaastatteluosion vastaukset antoivat käsityksen siitä, mitä asioita yritykset tarvitsevat liiketoiminnan kehittämiseksi, miten yritykset käyttävät rahaa ja mitä esteitä niillä on liiketoiminnan kehittämisessä. Merkittävimmät tulokset koskevat ansaintamalleja, liiketoiminnan kehittämisen esteitä ja yritysten rahankäyttöä. Kaikilla yrityksillä ansaintamallit ja tulonlähteet ovat hyvin samanlaisia. Yritys A:lla ja D:llä on tahtotila liiketoiminnan kehittämiseen ja yrityksellä E on tahtotila uusien ansaintamallien ja tulonlähteiden löytämiseen. Yritys B odottaa yrityskulttuurin muuttumista ja yritys C hakee entistä enemmän projektikohtaista julkista tukirahaa. Kuten aikaisemmin on kerrottu, Muikun ja Argillanderin canvas-mallin lisäansaintamahdollisuuksia ovat esimerkiksi tuotesijoittelutulot ja teknisistä innovaatioista saatavat lisensointituotot. Ensimmäisen kolmen vuoden aikana yritykset toimialasta riippumatta vielä hakevat suuntaansa ja tavoitteitaan. On yleistä, että yritys ei tuota voittoa ensimmäisen tai toisenkaan vuoden aikana, mutta liiketoiminnallinen ajattelu ja taloushallinnon osaaminen tai sen alihankkiminen helpottaa yrityksen alkuaikoina erittäin paljon. (Heinonen 2015.) Voidaan siis ainakin teoriassa olettaa, että yritykset ovat valmiita kasvuun.

Olen haastattelujen avulla saanut tietooni, että resurssien, kuten osaamisen, henkilötyövoiman ja pääoman, uupuminen hidastaa tai jopa estää yritysten liiketoiminnan kehittymisen. Edellä mainittujen resurssien lisäksi yritykset ovat antaneet arvokasta tietoa siitä, millaisia muita asioita ne tarvitsevat kasvaakseen. Tällaisia asioita ovat kuvaustilat ja kalusto, luotettavat freelancerkontaktit, kannustinjärjestelmä, isommat asiakkaat, kansainväliset verkostot, rohkeus tehdä eritavalla ja työnnäytteet, joilla houkutella uusia ja isompia asiakkaita. Kuvaustiloilla yritykset tarkoittavat paikallisia studioita, joissa on hyvät kuvaolosuhteet ja vapaita aikoja nopealla aikataululla. Tamperetta av-kentän toimintaympäristönä ajatellen hyvin varustettuja kuvausstudioita pitäisi rakentaa lisää tai nykyisten studioiden hintoja ja varausjärjestelmää pitäisi miettiä uudelleen.

On yleisesti tiedossa, että freelancereita työskentelee media-alalla runsaasti. Tekijöitä on, mutta yritykset valitsevat mieluiten samoja tuttuja tekijöitä kerrasta toiseen, vaikka uusia osaajia tarvitaan. Perinteisten verkostoitumistapahtumien lisäksi voisi olla kysyntää uudelleenlaiselle tamperelaisille freelancer-työntekijöille suunnatulle verkkosivulle, jossa työnantajat ja -tekijät kohtaavat. Alusta voisi houkutella tamperelaisia tekijöitä kommunikoimaan ennen ammattilaistapahtumia, jolloin verkossa käynnistynyt keskustelu saisi jatkoa kasvotusten. Tällaisella järjestelmällä oikeat tekijät, tapahtumat ja työnantajat löytäisivät toisensa kohdennetusti ja vaivattomammin. Yhdenlainen esimerkisivusto on suomalainen tarjouspyyntöpalvelu Nerot.fi, jossa työntekijät voivat jättää maksutta ja helposti työstään tarjouspyynnön. Töitä ovat esimerkiksi verkkokaupan rakentaminen, logon suunnittelu ja kotisivut. Nerot.fi:n takana on innovatiivisiin internet-palveluihin erikoistunut kotimainen Somella Oy. (Nerot.fi 2015.)

Kirjoitin aikaisemmin luvussa 3.4 kannustinjärjestelmistä ja niiden puuttumisesta Suomessa. Keskustelu alan sisällä käy vilkkaana ja asiaan halutaan muutoksia. Mikäli kannustinjärjestelmiä ei Suomeen kehitetä, pikkuhiljaa kotimaisetkin tuotannot siirtyvät ulkomaille. Kuten aikaisemmin kirjoitin, kannustinjärjestelmä aiotaan mahdollisesti kehittää lähivuosina Suomeen. (Köngäs 2015.) Kannustinjärjestelmä tulisi vaikuttamaan etenkin kotimaisten av-tuotantojen kansainvälistymiseen ja tuotantojen laajentumiseen.

Yritykset haluavat isompia asiakkaita, koska isommilla asiakkailla on suuremmat mainos- ja markkinointibudjetit ja ne ovat maksukykyisiä tasaisemmin ympäri vuoden. Tuotantoyhtiön näkökulmasta haasteena isojen asiakkaiden hankkimisessa on

tuotantoyhtiön sijoittuminen liikkuvan kuvan arvoketjussa (kts. taulukko 2). Sen sijaan, että tuotantoyhtiö saisi suoran yhteyden mainostajaan, sen olisi hyvä saada yhteys mainostoimistoon, joka vastaa brändin markkinoinnista. Yritys A on jo saanut isompia asiakkaita sellaisten mainos- ja viestintätoimistojen kautta, joilla ei ole omaa liikkuvan kuvan tuotantoa. Edustajat mainitsivat joitain asiakkaitaan, jotka ovat Suomen mittakaavassa isoja yrityksiä: Nokia, Kekkilä, Yleisradio ja S-konserni. Yritykset eivät ole saaneet isoja asiakkaita myyntityöllä, vaan joko vanhoilla työkontakteilla tai kollegan suosituksilla.

Kirjoitin aikaisemmin alueverkostoselvityksestä, jonka mukaan verkostotyön edellytykset ovat muun muassa luottamus, sitoutuminen ja tunteminen. Yritysedustajien kommentit sekä selvitys kertovat siitä, että verkostotyössä luottamus, sitoutuminen ja tunteminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Millä keinoilla verkostotyön laatua voidaan kehittää ja kasvattaa? Tamperelaiset yritykset haluavat ja tarvitsevat verkostoja, koska verkostot poikivia työmahdollisuuksia. Miten uusia verkostoja saadaan, kun verkostotyö edellyttää tuntemista ja luottamista? Olisiko mahdollista kehittää innovaatiopilotteja tai yhteistyömalleja työpajojen tai interaktiivisten ammattilaistilaisuuksien yhteydessä? Käytännön kokeilu ja yhdessä tekeminen voisivat avata portteja aidolle tulevaisuuden yhteistyölle, jossa myös tamperelaiset av-alan pien- ja mikroyritykset tavoittavat isoja yhteistyötahoja.

Kolmannessa ja haastattelun viimeisessä teemaosiossa pyysin yrityksiä kertomaan, millainen toimintaympäristö Tampere on ja millaisena Mediapolis yrityksille näyttäytyy. Yritykset eivät hahmota Mediapolista monipuolisena media-alan yritysten keskittymänä, joka tarjoaa tilojen lisäksi myös alan palveluita. Yhteistä yrityksillä on myös Tampere-myönteisyys ja halu kasvattaa ja kehittää av-alan toimintaa Tampereella. Positiivinen asennoituminen ja motivaatio kertovat siitä, että yritykset ovat valmiita muutoksiin, joita esimerkiksi MEDAIA-hanke edistää. Yritykset haluavat Mediapolikseen rentoja tapaamisia, joilla on kuitenkin selkeä tavoite, työpajoja, ammattilaistilaisuuksia, yhteisöverkostoja, yhteisiä tietopankkeja kuvauskohteista, freelancer-kontakteja, elokuvafestivaaleja, vapaamuotoisia illanistujaisia ja avoimen kommunikointiyhteyden. Kaikki yritysten kertomat tarpeet ovat ymmärrettäviä ja koskevat mahdollisesti myös muita tamperelaisia yrityksiä. Pien- ja mikroyritykset ovat toisaalta myös itse vastuussa tiedonhakemisesta, yhteisöverkostojen rakentamisesta ja kontaktien hankkimisesta.

## 8 LOPUKSI

Tämän työn päätutkimuskysymykset olivat, miten tamperelaiset av-alan tuotantoyhtiöt ansaitsevat tulonsa tällä hetkellä ja mitä haasteita tuotantoyhtiöillä on uusien ansaintamallien ja liiketoiminnan kehittämässä. Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastattelua, jonka tavoitteena oli saada mahdollisimman syvällistä tietoa yritysten liiketoiminnasta ja kehityshaasteista. Tutkimustulosten analysoinnissa ja vertailussa hyödynsin yrityksen liiketoiminnan mallintamiseen kehitettyä Business Model Canvasia. Haastavinta työssä oli ajankohtaisen tiedon ja suomenkielisen ammattikirjallisuuden löytäminen sekä tutkimusaiheen rajaaminen. Varsinainen tutkimusprosessi edistyi suunnitelmieni mukaan ja sain kaikilta haastateltavilta avoimia ja rehellisiä vastauksia. Nuoren luovan alan yrityksen liiketoiminnan mallintaminen ja tarkasteleminen BMC:n avulla ei ollut yksiselitteistä eikä liiketoiminnan ongelmakohtia voinut paikantaa canvasilla täydellisesti. Yritysten liiketoiminnan kehityksen hidastajat, kuten rohkeuden puuttuminen, taloushallinnon heikko hallitseminen tai resurssivaje eivät löytyneet ainoastaan canvasia hyödyntämällä.

Työn alkuvaiheella MEDAIA-hankkeen edustaja lähestyi minua pyynnöllä keskittyä tutkimuksessani tamperelaisiin av-alan yrityksiin ja tuottaa näin yhdestä kohderyhmästä syvällistä taustatietoa. Tämä helpotti työn rajaamista ja tutkimuskysymyksen määrittämistä. Työn aiheen ja tutkimusmenetelmän valitseminen lähtivät omasta tahtotilasta ja kiinnostuksesta. Halusin oppia ymmärtämään tuotantoyhtiöiden tarpeita, haasteita ja vahvuuksia. Lisäksi oli mielenkiintoista hankkia tietoa alan uusista kehittymismahdollisuuksista ja toimintatavoista. Luova, toimialoja rikkova työskentelytapa on mielestäni kiehtovaa, ja olisi hienoa saada Tampereelle lisää vaikutusvaltaisia ja suuria media-alan yrityksiä ja organisaatioita tulevaisuudessa.

Onnistuin mielestäni toteuttamaan tutkimustyön eettisesti ja totuudenmukaisesti, vaikka haastattelukysymykset nostivat esille paikoittain arkaluontoistakin informaatiota yritysten liiketoiminnasta. Tietoperustan jälkeen tutkimushaastattelun laatiminen helpottui, vaikka itse tutkimusprosessi ja haastatteluvastausten litterointi olivat ehdottomasti työni raskaimmat ja antoisimmat osuudet.



Tämä työ on auttanut minua ymmärtämään av-alan liiketoimintaa, sen mahdollisuuksia ja kehitysvaatimuksia. Olen nyt valveutuneempi av-alan kehityksestä niin kansallisesti kuin alueellisesti. Uskon, että tämä työ vahvistaa yleisiä ennakkokäsityksiä av-alan liiketoiminnasta, mutta myös auttaa näkemään kehityskohtia ja uusia mahdollisuuksia. Jatkotutkimuskysymyksiä ovat muun muassa, mitä toimenpiteitä pien- ja mikroyrityksien tulisi tehdä, jotta ne voisivat selättää työssäni esittämät liiketoiminnan kehityshaasteet ja kuinka kotimaisen av-kentän mikroyritysrakennetta voidaan muuttaa kohti keskisuurten yritysten rakennetta, jossa yrityksillä on resursseja ja rohkeutta kehittyä.

## 9 LIITTEET

### LIITTEET

Liite 1 Business Model Canvas.....	94
Liite 2 Canvas-malli.....	95
Liite 3 Teemahaastattelun kysymykset.....	96

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Albarran, A. 2010. The Media Economy. New York: Routledge Taylor & Francis Group, s.128.

Doz, Y. & Kosola, M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryyden auttaa pysymään kilpailun kärjessä? Laukkanen, M. (suom.) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauppinen, J.T. & Piispanen, H. 2013. Niskalenkki strategiasta. Pk-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, s.6.

Malmelin, N. & Villi, M. 2015. Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan. Helsinki: Gaudeamus.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. 3.painos. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy, s. 41, 182, 184.

Oksman, R. 2013. Projektijohtaminen suomalaisessa tv- ja elokuvatuotannossa. Näkökulmia projektijohtamiskäytäntöjen rakentumiseen tv- ja elokuvatuottajien haastatteluissa. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, s.90–110.

Ronkainen, T. 2006. Suomalaisen elokuvamarkkinoinnin kansainvälistyminen. Teoksessa Inkinen, S., Karkulehto, S., Mäenpää, M. & Timonen, E (toim.) Minne matka, luova talous? Jyväskylä: Gummerus, s. 232.

Sironen, S. 2013. Elokuvaprojektin rahoittaminen ja elokuvateollisuus Suomessa. Turun yliopisto. Liiketaloustiede, laskentatoimen ja rahoituksen kandidaatintutkielma.

### Internet

Alma Media. n.d. Toimintaympäristö. Viitattu 4.5.2015.

<http://www.almamedia.fi/sijoittajille/sijoituskohde/toimintaymparisto/>

Argillander, T. & Muikku, J. 28.4.2015. Tv-tuotannon toimintamallit ja kasvunlähteet, s.9-12. Viitattu 2.12.2015. <http://satu.fi/news/tv-tuotannon-toimintamallit-ja-kasvun-lahteet>

Finnish Film & Audiovisual Export. 2013. Kansainväliset rahavirrat Suomen audiovisuaaliselle alalle 2012. Viitattu 28.4.2015.

<https://dl.dropboxusercontent.com/u/19063616/kv-rahavirrat%20web.pdf>

Helsingin Sanomat. 16.12.2011. HS-raadin vastaukset kysymykseen: Onko Angry Birds'in menestys koko Suomen etu? Viitattu 28.4.2015.

<http://www.hs.fi/kulttuuri/a1305551491195>

Järvensivu, T., Kallio, G. & Pyykkönen, J. 10.9.2014. Työelämä 2020 –hankkeen alueverkostojen erillisselvitys. Viitattu 10.5.2015.

[http://www.tyoelama2020.fi/files/712/TEMrap\\_24\\_2014\\_web\\_10092014.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/712/TEMrap_24_2014_web_10092014.pdf)

- Kotimikro. 19.03.2015. Osallistu maailmannäyttelyyn virtuaalisesti. Viitattu 7.12.2015. <http://kotimikro.fi/internet/milanon-maailmannayttely-virtuaalisena>
- Köngäs, P. 10.12.2015. Elokuva- ja tv-tuotannot kaikkoavat kannustimien perässä ulkomaille. Viitattu 10.12.2015. [http://yle.fi/uutiset/elokuva- ja\\_tv-tuotannot\\_kaikkoavat\\_kannustimien\\_perassa\\_ulkomaille/8514397](http://yle.fi/uutiset/elokuva- ja_tv-tuotannot_kaikkoavat_kannustimien_perassa_ulkomaille/8514397)
- Linkama, M. 27.4.2011. Yritysmarkkinointi eroaa edelleen kuluttajamarkkinoinnista. Viitattu 8.5.2015. [http://www.linkama.com/fi/markkinointi/yritysmarkkinointi-eroaa-edelleen\\_kuluttajamarkkinoinnista/](http://www.linkama.com/fi/markkinointi/yritysmarkkinointi-eroaa-edelleen_kuluttajamarkkinoinnista/)
- Lundell, L. 7.6.2013. PwC: Digitalisoituminen ohjaa viihde- ja media-alaa. Viitattu 28.4.2015. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/pwc-digitalisoituminen-ohjaa-viihde--ja-media-alaa/2NNxL4UH>
- Mannila, M. 14.3.2015. Kannattavuus ja kannattavuuden osatekijät. Viitattu 11.5.2015. <http://tutkimu.blogspot.fi/2013/09/kannattavuus-ja-kannattavuuden.html>
- Nerot.fi. 2016. Löydä etsimäsi tekijä. Viitattu 9.12.2015. <http://www.nerot.fi/>
- Ojala-Niemelä, J. 2013. Kirjallinen kysymys 630/2013. AV- ja pelialan kannustimet ja kilpailukyky Suomessa. Viitattu 8.5.2015. <http://kansanmuisti.fi/document/kk-630-2013/>
- Opetusministeriö. 08/2005. Audiovisuaalisen politiikan linjat. s.48–50. Viitattu 5.5.2015. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2005/liitteet/opm\\_295\\_opm08.pdf?lan\\_g=en](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2005/liitteet/opm_295_opm08.pdf?lan_g=en)
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation. Viitattu 8.5.2015. [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf)
- Roberts, J.J. 5.6.2013. What digital media will look like in 2017 – highlights from PwC’s report. Viitattu 27.4.2015. <https://gigaom.com/2013/06/05/what-digital-media-will-look-like-in-2017-more-highlights-from-pwcs-report/>
- Salo, T. 4.3.2014. Hyvä markkinoija miettii kanavan sijaan asiakasta. Viitattu 10.5.2015. [http://www.jykes.fi/en/ajankohtaistaarkistoon-lista/2246-hyva-markkinoija-miettii-kanavan\\_sijaan-asiakasta](http://www.jykes.fi/en/ajankohtaistaarkistoon-lista/2246-hyva-markkinoija-miettii-kanavan_sijaan-asiakasta)
- Suomen elokuvaohjaajaliitto. 8.3.2013. Kotimaisen elokuvan menestystarina jatkuu, jos... Viitattu 6.5.2015. <http://www.selo.fi/julkaisut/2013-03-08-kotimaisen-elokuvan-menestystarina-jatkuu-jos.html>
- Suomen elokuvasäätiö. n.d. Tukikategoriat. Viitattu 8.5.2015. <http://ses.fi/tukitoiminta/tukikategoriat/#c59>
- Suomen virallinen tilasto (SVT). Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. ISSN=1797-0660. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 24.11.2015. <http://www.stat.fi/til/aly/tau.html>

TeKes. n.d. Rahoitus nuorille innovatiivisille yrityksille. Viitattu 11.5.2015.  
<http://www.tekes.fi/rahoitus/rahoitusta-yritysten-kehitysprojekteihin/rahoitus-nuorille-innovatiivisille-yrityksille/>

Theman, P. 2012. AV- ja pelialan kannustinjärjestelmä. Suomelle sopiva malli. Viitattu 7.5.2015. <http://www.experiencebusiness.fi/media/selvitys-av-ja-pelialan-kannustinjarjestelma.pdf>

Tilastokeskus. 21.1.2014. Toimialaluokitus 2008. 59110. Viitattu 21.11.2015.  
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/59110.html>

Toimiala Onlie. 29.9.2015. Pirkanmaan ELY-keskuksen toimialaluokkatiedot 2013. Viitattu 15.12.2015.  
<file:///C:/Users/Fanny/Downloads/Pirkanmaa2013toimialaonlineToimipaikkatilastot%20ELY-keskuksittain%20v%20%20.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 26.4.2013. Tiedotteet 2013: Ihalainen: Yritykset tarvitsevat vahvempaa aineettomien oikeuksien osaamista. Viitattu 5.5.2015.  
[https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2013/ihalainen\\_yritykset\\_tarvitsevat\\_vahvempaa\\_aineettomien\\_oikeuksien\\_osaamista.110281.news](https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2013/ihalainen_yritykset_tarvitsevat_vahvempaa_aineettomien_oikeuksien_osaamista.110281.news)

### **Suullinen tiedonanto, luento tai seminaari**

Eskola, S-L. elokuva- ja tv-tuottaja. 2014. Budjetointi. Luento 26.3.2014. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Heinonen, H. kirjanpitäjä ja taloushallinnon konsultti. 2015. Puhelinhaastattelu 9.12.2015. Ei litteroitu. Haastattelija Fanny Heinonen.

Hentula, J. 2004. Elokuvan markkinointi ja levitys Suomessa. Luentokurssi Oulun yliopiston mediatuottajan maisteriohjelmassa 14–15.10.2004. Oulun yliopisto. Oulu.

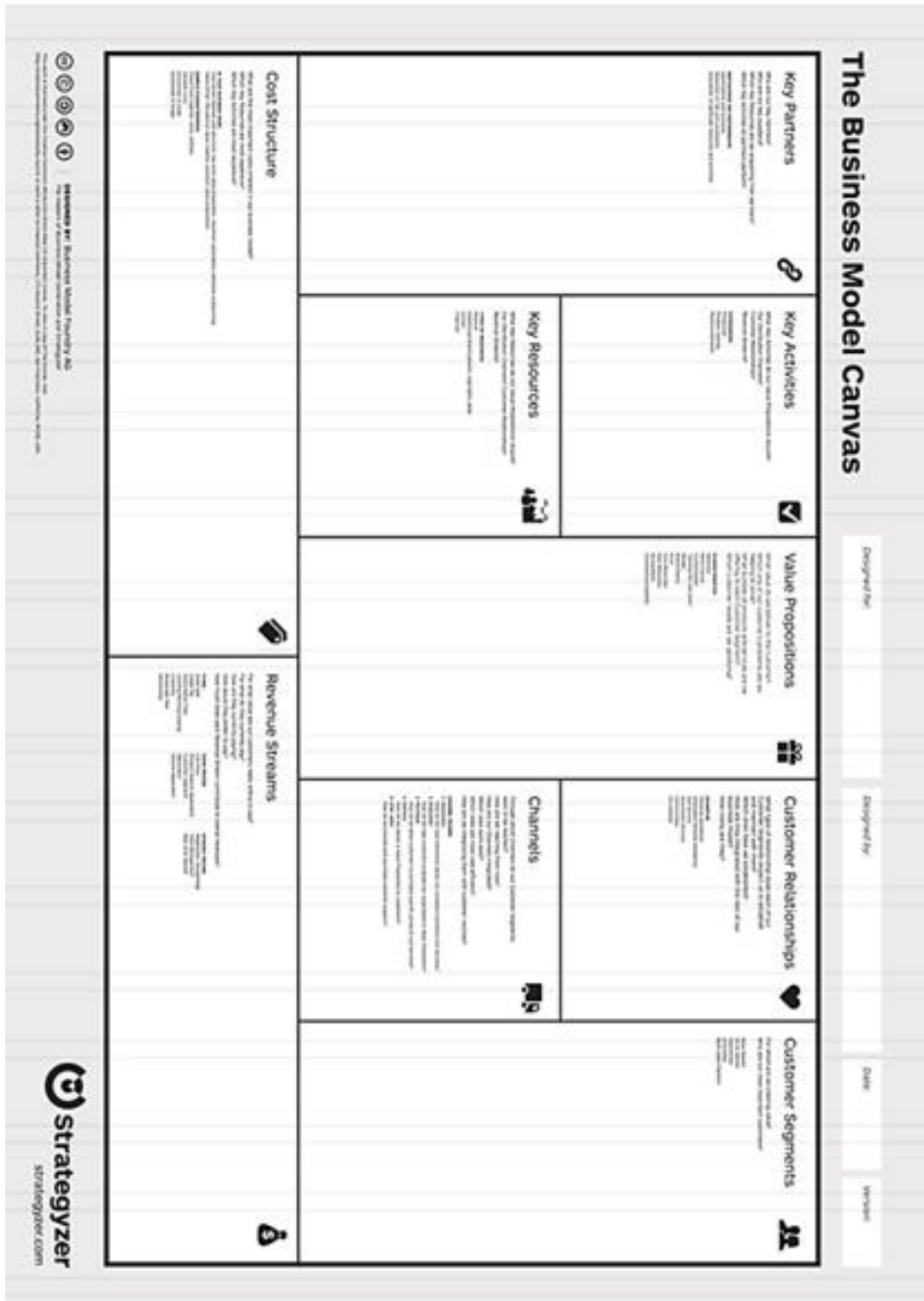
Ikonen, A-J. Tampereen kaupungin pormestari. 2015. Bisnes ja kulttuuri -seminaari 14.11.2015. Tampere-talo. Tampere.

Kolkkinen, J. konsultti. 2015. Yrityksen rahoittaminen. Luento 20.1.2015. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Simonen, U. elokuvatuottaja. 2014. Johtaminen elokuvatuotannossa. Luento 9.4.2014. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

LIITTEET

Liite 1 Business Model Canvas



(Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation)

## Liite 2 Tv-tuotantoyhtiön canvas-malli



(Argillander, T. & Muikku, J. 28.4.2015. Tv-tuotannon toimintamallit ja kasvunlähteet, s.9)

## Liite 3 Teemahaastattelun kysymykset

**TEEMA 1. Yritysten liiketoiminta**

1. Mitkä ovat yrityksen tuotteet ja palvelut?
2. Mitkä ovat yrityksen arvot? Mitkä ovat yrityksen arvolupaukset asiakkaalle?
3. Ketkä ovat yrityksen asiakkaita? Miten asiakkaista pidetään kiinni?
4. Kuka tai ketkä ovat yrityksen kohderyhmää? Kenelle yritys tekee tuotteita ja palveluita?
5. Miten kohderyhmä on muodostunut?
6. Miten yrityksen myynti toteutetaan?
7. Mitkä ovat yrityksen markkinointikanavat?
8. Mitkä ovat yrityksen tulovirrat? Mistä ja miten niitä tulee? Miten tuotteet ja palvelut hinnoitellaan?
9. Mitkä ovat yrityksen menot? Mihin rahaa menee ja mitkä ovat yrityksen suurimmat menot?
10. Mitkä ovat yrityksen resurssit? Miten resursseista pidetään huolta?
11. Investoidaanko yrityksessä? Jos investoidaan, niin mihin?
12. Mitkä ovat yrityksen tavoitteet?
13. Mikä on yrityksen taloudellinen kipuraja? Ts. Millaista projektia yritys ei lähde tekemään?
14. Onko yrityksellä jokin erityisosaaminen liiketoiminnan näkökulmasta

**TEEMA 2. Ansaintamallin ja liiketoiminnan kehityshaasteet**

1. Mitä ansaintamalleja yritys tulee käyttämään tai kehittämään tulevaisuudessa?
2. Missä on yrityksen suurin potentiaali?
3. Mikä tämänhetkisessä ansaintamallissa on haastavinta?
4. Mitä esteitä yrityksellä on liiketoiminnan ja/ tai ansaintamallin kehittämisessä?
5. Mitä muita resursseja kuin rahaa yritys voisi hyödyntää kehittääkseen liiketoimintaa?
6. Mitä riskejä yrityksellä on
  - a. nyt
  - b. liiketoiminnan kehittämisessä
  - c. uusien ansaintamallien luomisessa?
7. Mikä on yrityksen riskinotto kyky? Ts. mihin yritys i voi missään nimessä lähteä?
8. Jos yrityksellä olisi 100 000 € ”ylimääräistä” rahaa, mihin tai miten se sen käyttäisi?

(jatkuu)



**TEEMA 3. Av-alan kehittäminen Tampereella**

2 (2)

1. Miten maantieteellinen sijoittuminen vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan? Vaikuttaako maantieteellinen sijoittuminen lainkaan?
2. Millaisen toimintaympäristön Tampere tarjoaa av-alan tuotantoyhtiölle?
3. Millaisena Mediapolis näyttäytyy ja millaisia asioita se voisi tarjota av-alan tuotantoyhtiölle?