

---

# **TEOSTO-AKATEMIA**

Suomalaisten musiikintekijöiden koulutuskonsepti uutena investointihankkeena



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, 10.5.2012

Jani Jalonen



## HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen ja rahoituksen suuntautumisvaihtoehto

---

<b>Tekijä</b>	Jani Jalonen	<b>Vuosi</b> 2012
<b>Työn nimi</b>	Teosto-akatemia, suomalaisten musiikintekijöiden koulutuskonsepti uutena investointihankkeena	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän työn taustana oli tutkia toimeksiantajalleni Teosto Ry:lle uuden koulutushankkeen taloudellista analyysia, toteutuksen reunaehtoja ja rahoituksen mahdollisuuksia. Tutkittava kohde on Teosto-akatemia – niminen aikuiskoulutuskonsepti, jonka tarkoitus on ensimmäisenä Suomessa tarjota musiikintekijöille aidosti työelämäntarpeisiin vastaavaa koulutusta. Taloudellisen analyysin lisäksi olen kuvannut sitä, miten Teosto-akatemia voi sijoittua suomalaisessa koulutuskentässä ja mitä mahdollisuuksia aikuiskoulutuksen toteuttamiseen on. Teosto-akatemia on Teostolle uusi toiminta-alue ja se tulee vaatimaan sekä ajallisesti että taloudellisesti merkittävää investointia. Tämä työ pyrkii antamaan työkaluja Teoston päätöksentekoa varten. Työn tutkimusongelma oli selvittää toisaalta onko Teosto-akatemia kannattava investointihanke ja millä edellytyksillä se voisi olla mahdollista toteuttaa.

Tutkimuksen teoriaosuus pohjautuu johdon laskentatoimen teoriaan. Tutkimuksessa on käsitelty investointihankkeeseen liittyvä peruslaskelmia, kuten nettonykyarvoa, takaismaksuaikaa ja herkkyysoanalyysiä. Lisäksi käsiteltiin hankkeeseen liittyviä riskejä sekä niihin varautumista. Työn tutkimusote on analyyttinen ja työ perustuu sekä kvalitatiiviseen että kvantitatiiviseen aineistoon. Teoriaa on täydennetty syvähaastatteluilla, joiden avulla oikeilta asiantuntijoilta kerättiin tarvittavaa taustatietoa Teosto-akatemian suunnittelua varten.

Tutkin työssäni, hankkeen rahoituksen tarvetta ja mahdollisia rahoituslähteitä. Vertailin hankkeen toteuttamisen kannattavuutta täysin itse kannettuna projektina ja mahdollisen ulkopuolisen rahoituksen vaikutusta toteutusmahdollisuuksiin. Tutkimuksen päätulos on, että Teosto-akatemia on mahdollista toteuttaa kannattavasti, jos Teosto vastaa investointihankkeen perushankintakustannuksista ja saa varmistettua vuotuiset juoksevat kustannukset ulkopuolisista rahoituslähteistä. Tutkimus jättää tilaa hankkeen kautta syntyvien mahdollisten uusien investointimahdollisuuksien (reaalioptiot) jatkotutkimukselle.

**Avainsanat** koulutus, koulutuskonsepti, musiikin tekijä, markkinat, investoinnit, investointilaskelmat, riskit, rahoitus, kannattavuus

**Sivut** 56 s.

Hämeenlinna University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business and Administration  
Accounting

---

<b>Author</b>	Jani Jalonen	<b>Year</b> 2012
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Teosto-academy, new education concept for Finnish music authors as a new investment project	

---

## ABSTRACT

The background of this thesis is to study the financial analysis of a new education program. The client of the thesis is my employer Finnish Composer's Copyright Society Teosto Ry. Planned education program is called Teosto-akatemia (Teosto-academy) and it is planned to be the first Finnish education program for music authors that provides education for the needs of the Finnish music business.

The aim of the thesis is to study the financial requirements for the investments, sources of funding and the risks involved. It will also be studied how the education program could be placed in the Finnish education system and what kind of options we have for the implementation of the education. Teosto-academy is a new working area for Teosto and it will take investments of both time and money for the organization.

The main research problem is to solve if Teosto-academy will be a profitable investment for Teosto and what kind of conditions could ensure that the investment is reasonable to put in action. Aim is to provide tools and more insight for the decision making process. The theoretical background is based on the accounting theory. The study deals with the calculations of profitability, payback time and risks involved with the investments. Theoretical background is supported with the interviews of the professionals that can provide needed additional background information.

The main result of thesis is that Teosto-academy can be a profitable investment if Teosto will follow its plan to cover only the costs related to the initial investment. Teosto will need some support for the annual fixed and variable costs and that support makes the investment feasible. If this can be done, the investment should be made. This thesis leaves also room for some further studying. One option is to study the new investing possibilities that will be opened after this investment for Teosto-academy.

**Keywords** education concept, music author, markets, investment, risk, financing, profitability

**Pages** 56 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KOULUTUKSEN MARKKINATARVE JA TOTEUTUKSEN VAIHTOEHTOJA 2	
2.1	Markkinoiden tarve musiikintekijöiden koulutukseen.....	2
2.2	Teoston motiivit toteuttaa koulutuskonsepti .....	3
2.3	Ammattitutkinto ja aikuiskoulutusvaihtoehdot .....	5
2.4	Ammatilliseen aikuiskoulutukseen liittyviä käsitteitä.....	7
2.5	Ammattitutkintojen rahoitusmallit .....	8
2.6	Teoston vaihtoehdot toteuttaa koulutuskonsepti .....	9
2.7	Ruotsin Musik Makarna Teosto Akatemia -konseptin esimerkkinä .....	11
2.8	Kansainvälisen verkoston mahdollisuudet .....	12
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	13
4	INVESTOINNIT JA KANNATTAVUUS.....	14
4.1	Investointi käsitteenä.....	14
4.2	Investointien luokittelu.....	16
4.3	Investointi prosessina .....	17
4.4	Investointien ongelmat .....	18
4.5	Investointien edullisuus.....	18
4.5.1	Juoksevasti syntyvät tuotot ja kustannukset .....	19
4.5.2	Perushankintakustannus .....	19
4.5.3	Investointiajanjakso .....	20
4.6	Investointilaskentamenetelmät .....	20
4.6.1	Nettonykyarvomenetelmä.....	21
4.6.2	Takaisinmaksuajan menetelmä.....	22
4.6.3	Herkkyysanalyysi .....	23
5	HANKKEEN RAHOITUS.....	23
5.1	Rahoituksesta yleisesti .....	23
5.1.1	Teoston omarahoitusosuus .....	24
5.1.2	ESR-rahoitus.....	25
5.1.3	Valtion rahoitus .....	26
5.1.4	Opiskelijoiden rahoitusosuus.....	27
5.1.5	Mahdolliset yritys- ja yhteisökumppanit .....	27
5.2	Hankkeen toteutumisen todennäköisyys rahoituksen näkökulmasta .....	28
6	INVESTOINNIN RISKIT .....	29
6.1	Riskit yleisesti .....	29
6.2	Vahinko- ja liiketaloudelliset riskit .....	30
6.3	Erilaisia riskejä.....	31
6.4	Riskimatriisi .....	32
6.5	Riskien hallinta.....	33
7	INVESTOINTILASKELMAT .....	34
7.1	Teosto-akatemia tulotavoitteet .....	34

---

7.2	Investointiaika .....	37
7.3	Tuottovaatimus .....	37
7.4	Hankkeen perushankintakustannus sekä kiinteät ja muuttuvat kulut .....	38
7.5	Tuloverotuksen huomioiminen laskelmissa .....	40
7.6	Investointilaskelmat, ilman ulkopuolisten rahoituslähteiden huomioimista .....	40
7.7	Investointilaskelmat, OKM-rahoitus huomioituna .....	43
7.8	Herkkyysanalyysi .....	45
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET .....	47
	LÄHTEET .....	50

---

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on tutkia työnantajani Teoston suunnittelemaa uutta koulutushanketta, joka on suunnattu suomalaisille musiikintekijöille. Kyseessä on *Teosto-akatemia* – niminen koulutuskonsepti, jonka tarkoitus olla pitkän aikavälin sijoitus kotimaisten musiikin kirjoittajien toimintaedellytysten parantamiseen. Suomessa on laadukasta muusikko- sekä vakavan musiikin säveltäjäkoulutusta, mutta kevyen musiikin tekijöille ei juuri ole tarjolla työelämälähtöistä ammattiin johtavaa koulutusta. Teosto haluaa vastata tähän haasteeseen ja luoda omalla panoksellaan parempia edellytyksiä ammattimaiselle musiikin tekemiselle Suomessa.

Tämän työn tutkimusongelma on selvittää onko Teosto-akatemia kannattava investointihanke ja millä edellytyksillä se voisi olla mahdollista toteuttaa. Opinnäytetyöni tavoitteena on ohjata Teoston sisäistä päätöksentekoa tutkimuksessa saatujen tulosten ja johtopäätösten mukaisesti sekä tuottaa Teosto-akatemian aloittamisen taustalle taloudellinen analyysi. Tutkimus on luonteeltaan uutta kehittämistoimintaa tukeva työ eli kehittämishanke.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys on johdon laskentatoimen teoria. Keskityn työssäni Teosto-akatemian taloudelliseen kannattavuuteen, investointihankkeeseen liittyviin riskeihin, rahoituksen vaihtoehtoihin sekä laskelmien pohjalta tehtävään analyysiin hankkeen toteuttamiskelpoisuudesta.

Teosto-akatemia tulee antamaan opiskelijoille tutkintoon oikeuttavan koulutuksen ja sen reitin rakentamiseen on erilaisia vaihtoehtoja. Tärkeimmät päätettävät kysymykset liittyvät siihen, toteuttaako Teosto koulutuksen kokonaan itse, partneroituuko se jonkun tai joidenkin oppilaitoskumppanien kanssa ja miten Teosto-akatemia rahoitetaan. Valintaa varten vertailen tutkimuksessa näiden vaihtoehtojen eroja hyödyntäen johdon laskentatoimen teoriaa sekä laskelmia. Tämän analyysin perusteella teen johtopäätökset vaihtoehtojen välillä ja annan toimenpide-ehdotukset Teosto-akatemian kannattavimmasta toteutustavasta.

Teosto on perinteinen ja tunnettu organisaatio. Yksi Teoston tärkeimmistä tehtävistä on mahdollistaa musiikin tekijyyden harjoittamista Suomessa ja tukea siihen liittyviä rakenteita. Teosto hallinnoi musiikin tekijöiden taloudellisia oikeuksia, kerää korvauksia musiikin käytöstä ja tilittää niitä eteenpäin tekijöille. Nyt ensimmäistä kertaa Teosto suunnittelee investoimista suoraan hankkeeseen, jonka on tarkoitus luoda parempia toimintaedellytyksiä Teoston asiakkaille. Tähän saakka Teosto on tukenut erilaisia musiikkialan hankkeita välillisesti, mutta nyt haluamme luoda Teosto-akatemialle myös suoria taloudellisia tavoitteita.

## 2 KOULUTUKSEN MARKKINATARVE JA TOTEUTUKSEN VAIHTOEHTOJA

### 2.1 Markkinoiden tarve musiikintekijöiden koulutukseen

Suomessa on pitkään ollut tarjolla laadukasta ja kansainväliset vaatimukset täyttävää muusikko- ja soittokoulutusta jota tarjotaan sekä yliopistotettä ammattikorkeakoulutasoilla. Vakavan musiikin puolella musiikin tekemiseen on panostettu pitkään, kun Sibelius Akatemia on kouluttanut klassisen musiikin säveltäjiä. Kevyen musiikin osalta tällainen koulutus on puuttunut Suomesta kokoaan. Jos pop-musiikin kirjoittamisesta on halunnut itselleen ammatin, niin aiheeseen on pitänyt perehtyä yrityksen ja erehdyksen sekä kokemuksen kautta.

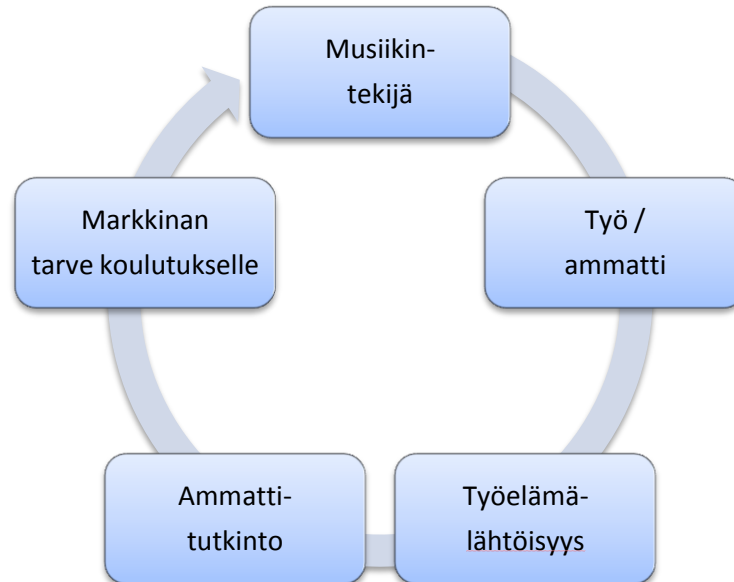
Suomessa perinteinen reitti ammattimaiseksi musiikin tekijäksi on kulkenut artistiuran kautta. Moni musiikintekijä kirjoittaa musiikkia itselleen ja kun heidän omat laulunsa ovat alkaneet menestyä, niin muutkin ovat alkaneet pyytää tekijää kirjoittamaan heille musiikkia. Pikkuhiljaa tekijän verkosto on kasvanut ja kirjoittajasta on tullut musiikin tekemisen ammattilainen. Moni jatkaa omaa artistiuraansa, mutta vuosien saatossa juuri musiikin kirjoittaminen on alkanut painottua ja lopulta kirjoittaminen on muuttunut päätyöksi.

Kansainvälisillä musiikkimarkkinoilla tilanne on kuitenkin toinen. Ammattikirjoittajat valitsevat kyseisen polun jo alusta alkaen ja todellisille markkinoille päästään määrätietoisella työllä. Ruotsissa musiikin kirjoittaminen on merkittävä luovan teollisuuden ala, joka generoi merkittäviä tekijänoikeustuloja. Vuonna 2008 arvioitiin, että Ruotsin musiikkiviennin arvo oli noin 700 miljoonaa euroa, kun se samaan aikaan Suomessa oli 23 miljoonaa (yle.fi, teosviennin arvo Suomessa). Suurin osa Ruotsin merkittävästä erosta Suomeen selittyy musiikintekijöiden menestyksellä kansainvälisillä markkinoilla.

Kansainvälisillä markkinoilla on monipuolista koulutustarjontaa myös pop-musiikin kirjoittamiseen. Suomessa tällainen tarve on tunnistettu muutamia vuosia sitten, kun kirjoittajiin ja teosvientiin alettiin panostaa määrätietoisemmin. Sibelius-Akatemian täydennyskoulutuskeskus on tarjonnut kolmena vuonna Hittitehdas-nimistä musiikintekijäkoulutusta ja vientiorganisaatio Music Finland (1.2.2012 asti Music Export Finland MUSEX) on järjestänyt vuodesta 2008 lähtien Biisilinna-nimisiä kirjoitustapahtumia, joissa suomalaiset ja kansainväliset huippukirjoittajat kohtaavat ja tekevät musiikkia tilausprojekteihin. Nämä hankkeet ovat lisänneet yleistä kiinnostusta musiikin kirjoittamisen mahdollisuuksia kohtaan. Hankkeet on kuitenkin rahoitettu projektiluontoisella ESR-rahoituksella, ja tämä rahoitusmalli ei mahdollista pysyviä rakenteita.

Suomessa on musiikkimarkkinoilla tunnistettu tarve pysyväälle musiikin kirjoittamisen koulutukselle. Projektiluontoisten rahoitusmallien heikkous on juuri siinä, että kun yksi konsepti alkaa osoittaa toimivuuttaan, niin sen rahoitus loppuu ja hyvä työ on vaarassa kuivua kokoon. Musiikin kirjoit-

tamisesta on Suomessa tullut oikea ammatti ja työ, sen lähtökohdat ovat työelämälähtöisiä ja kyseiseen ammattiin on tarvetta suunnitella ammattiin johtavaa koulutusta. Tämä puolestaan johtaa musiikin tekemisen yleisten edellytysten paranemiseen Suomen markkinoilla. Teosto-akatemia vastaa juuri tähän markkinan tarpeeseen ja pyrkii tuomaan tiiviin linkin opiskelun, bisneslähtöisyyden ja kansainvälisten markkinoiden mahdollisuuksien välille. Voimme kuvata suomalaisen musiikkimarkkinan tarvetta koulutukselle seuraavalla kehäkuviolla.



Kuvio 1. Musiikin kirjoittamisen koulutuksen markkinatarve

## 2.2 Teoston motiivit toteuttaa koulutuskonsepti

Teosto on musiikin tekijöiden järjestö. Teoston perustehtävä on mahdollistaa ammattimaisen suomalaisen musiikintekijän menestyminen. Teoston vuosikertomus määrittelee Teoston tärkeimmät taustatiedot seuraavasti:

- Teosto on aatteellinen voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka säveltäjät ja musiikin kustantajat perustivat vuonna 1928 valvomaan etujaan.
- Teosto edustaa yli 25 000:ta kotimaista ja kahta miljoonaa ulkomaista säveltäjää, sanoittajaa, sovittajaa ja musiikin kustantajaa. (Teoston vuosikertomus 2010)

Teoston tehtävä on:

- Mahdollistaa ammattimaisen suomalaisen musiikintekijän menestymisen.
- Edistää säveltäjien, sanoittajien, sovittajien ja musiikin kustantajien oikeuksia.
- Myy ja kehittää ratkaisuja asiakkaitensa musiikkikäytön tarpeisiin.
- Kerää ja tilittää musiikin tekijöille ja kustantajille korvaukset heidän musiikkinsa julkisesta esittämisestä sekä tallentamisesta.
- Edistää suomalaisen musiikin monimuotoisuutta, tunnettua ja soimista kotimaassa ja vientimarkkinoilla. (Teoston vuosikertomus 2010)



---

Teoston asiakkaita

- Teosto toimii yhdyssiteenä kahden asiakasryhmänsä, musiikin tekijöiden ja musiikkia käyttävien yritysten ja yhteisöjen välillä.
- Musiikin käyttäjäasiakkaita ovat muun muassa TV- ja radioyhtiöt, konserttien ja tapahtumien järjestäjät, ravintolat, orkesterit, äänitetuottajat, uusmediayhtiöt sekä liiketoiminnassaan taustamusiikkia käyttävät yhteisöt. (Teoston vuosikertomus 2010)

Teoston liikevaihto vuonna 2010 oli 51,8 miljoonaa euroa. Teoston keräämät korvaukset kotimaasta olivat 42,8 miljoonaa euroa, josta tilitetään toimintakulujen vähennyksen jälkeen 86,9 prosenttia eli 37,2 miljoonaa euroa säveltäjille, sanoittajille ja musiikin kustantajille. Muilta järjestöiltä tuloutui tilitettäväksi Teoston oikeudenomistajille yhteensä 8,4 miljoonaa. Tästä suurimpina erinä 5,1 miljoonaa Nordisk Copyright Bureau NCB:ltä suomalaisen musiikin tallentamisesta muun muassa äänitteille ja elokuviin sekä Teoston sisarjärjestöiltä 2,7 miljoonaa suomalaisen musiikin esityksistä ulkomailta. Suomalaisen musiikin edistämiseen oikeudenomistajien yhteisillä päätöksillä käytetään 6,7 prosenttia tilityssummasta eli 2,5 miljoonaa euroa. (Teoston vuosikertomus 2010)

Maailma on muuttunut paljon vuodesta 1928, mutta sinänsä Teoston toiminnan kivijalka on edelleen relevantti. Teosto on perinteisesti edustanut Suomen markkinoilla kotimaisten tekijöiden lisäksi käytännössä kaikkia kansainvälisiäkin tekijöitä eri maiden tekijänoikeusjärjestöjen välillä solmittujen vastavuoroisuussopimusten kautta.

Musiikin käytön siirtyessä yhä enemmän verkkoon myös ”perinteisessä” maailmassa toiminut laaja musiikkirepertoaarien edustusmalli on alkanut muuttua. Verkossa tapahtuvaan musiikin käyttöön ja uusiin digitaalisiin palveluihin Teosto lisensoi yhä useammin vain omaa suomalaista repertoariaan ja se asettaa Teoston perustehtävälle haasteita. Kun markkina on muuttumassa ns. repertoaripohjaiseen lisensointiin, niin Teoston merkitys kansainvälisillä markkinoilla punnitaan Teoston edustaman repertoaarin painoarvolla. Mitä merkittävämpää repertoaria Teosto edustaa, sitä parempia sopimuksia pystymme oikeudenomistajille neuvottelemaan ja sitä paremmat edellytykset Teostolla on harjoittaa tekijöille kannattavaa toimintaa.

Samalla muutoksessa on Teoston toiminnan luonne korvauksien kerääjästä kohti uusien tulolähteiden ja muiden mahdollisuuksien luomista. Musiikin tekemisen yleiset toimintaedellytykset ovat suoraan linkitettävissä Teoston perustehtävään ja siksi Teosto-akatemia sopii hyvin toiminnan yhteyteen. Lisäksi Teostolla on intressissä vahvistaa omaa tunnettua ja brändimielikuvaa. Teosto on perinteinen toimija, jonka brändi on vahva ja tunnettu, mutta olemme myös tunnistanee tarpeita kehittää brändiä modernimmaksi ja myönteisemmäksi. Teosto-akatemian kaltaiset avaukset luovat uusia toimintamalleja, joista tavoitellaan sekä taloudellisia että mielikuvahyötyjä.

---

Teoston toiminnan ytimessä on edistää koko suomalaisen musiikin tekijäkentän hyvinvointia. Teosto ei edusta mitään tiettyä erityisjoukkoa tai musiikkilajia, joten Teoston rooli koulutuskonseptin keulakuvana on luonteva. Lähitulevaisuudessa ei ole nähtävissä muita tahoja, joilla olisi halukkuutta tai taloudellisia resursseja toteuttaa vastaavaa hanketta, joten Suomen musiikkimarkkinoilla toteutettava koulutus tuskin syntyy, ellei Teosto ota hankkeessa vahvaa roolia.

### 2.3 Ammattitutkinto ja aikuiskoulutusvaihtoehdot

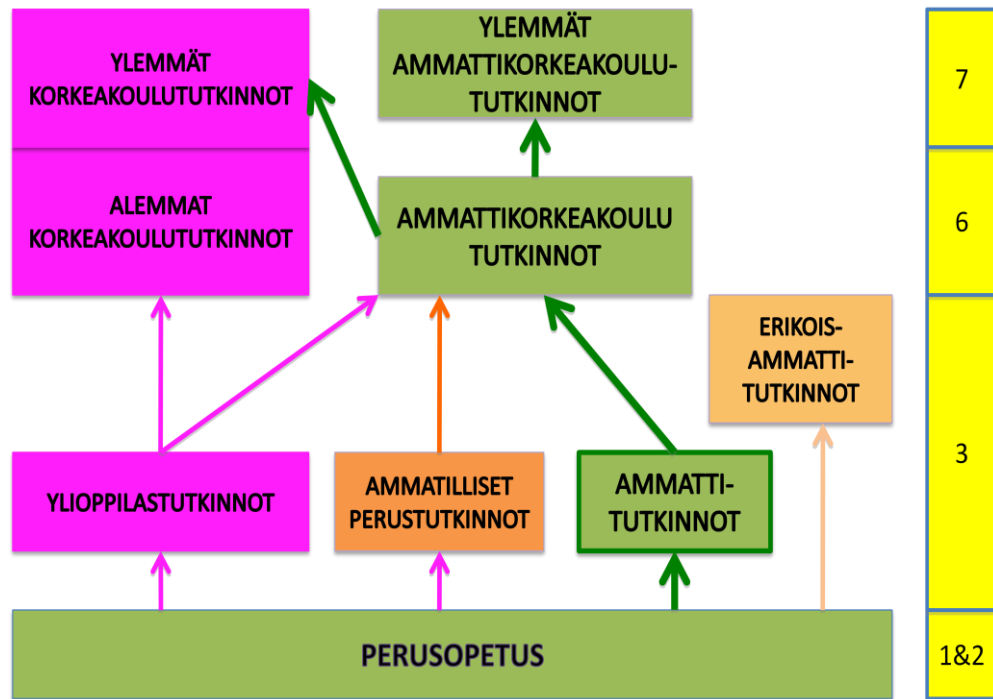
Teosto-akatemia on suunniteltu toteutettavaksi toisen asteen ammatillisena aikuiskoulutuksena. Koulutuksen tarkoitus on antaa tarvittavat edellytykset myös ammattitutkinnon tekemiseen. Rahoituksen kannalta tämä on tärkeää, sillä Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on hyvin potentiaalinen rahoittaja ja se suosittelee, että kaikki koulutus valmistaa tutkintoon. Koulutus kestää kaksi vuotta ja koostuu päätoimisesta opiskelusta. Kullekin vuosikurssille valitaan 15 opiskelijaa.

Ammattitutkinnot perustettiin vuonna 1995. Perusideana oli, että kaikilla on oikeus tunnistuttaa osaamisensa ja saada siitä todistus. Ammattitutkintojärjestelmä on aina työelämälähtöinen. Ammattitutkinnon saavuttavalta odotetaan kolmen vuoden ammattitaidon harjoittamisen tasoa. Tutkinnon suorittajalta ei edellytetä välttämättä lainkaan opintoja, jos ammattitaito on olemassa. Ammatillisen tutkinnon suorittamisen jälkeen on mahdollista pyrkiä kyseisen alan ammattikorkeakouluun. (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011)

On tärkeää tiedostaa, että koulutus ja tutkinto eivät ole toisiinsa sidoksissa olevia asioita vaan tutkintoon ja ammattitaidon näyttämiseen voi olla monia reittejä. Teosto-akatemian tavoitteena on tarjota yksi tällainen reitti.

Tutkinto voidaan tehdä myös omalla työpaikalla. Näyttötutkintoa varten edellytetään kuitenkin aina yksilöllistä suunnitelmaa siitä, miten vaadittava ammattitaito tutkintoa varten saavutetaan. Näyttötutkinnon järjestäminen on luvanvaraista (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011). Tällä hetkellä yksi mahdollinen ammattitutkintonimike on ”Rytmimusiikkituotannon ammattitutkinto, lauluntekijän osaamisala”. Se on osa rytmimusiikin näyttötutkintoa, jonka järjestämisoikeus kolmella eri oppilaitoksella (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011). Tutkintonimikkeen muuttaminen on jatkossa mahdollista, mutta se vaatii samalla myös muutoksia tutkinnon perusteisiin. (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011)

Suomalaista tutkintojärjestelmää voidaan kuvata laajemmin seuraavalla sivulla olevalla kuvalla. Kuvassa esiintyvät numeroluokat kuvaavat opetushallinnon koulutusluokitusta ([www.minedu.fi](http://www.minedu.fi), koulutusjärjestelmä). Luokat 1 ja 2 ovat perusastetta, jotka on suunnattu nuorille. Luokka 3 vastaa toisen asteen ammatillista koulutusta. Luokka 6 vastaa alempaa korkeakoulututkintoa ja 7 ylempää korkeakoulututkintoa.



Kuvio 2. Tutkintojärjestelmä Suomessa (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011 ja [www.minedu.fi](http://www.minedu.fi) koulutusjärjestelmä)

Teosto-akatemia sijoittuu kuvassa olevassa tutkintojärjestelmässä luokkaan kolme. Koulutushankkeen reitti osana tutkintojärjestelmää on suunniteltu vihreän nuolen mukaiseksi. Ammattitutkintotaso vaatii opiskelijalta aiemmin vain perusopetuksen tason ja sen ammattitutkinto antaa oikeuden hakea jatkossa Ammattikorkeakoulu- (AMK) tai yliopistotasolle ilman ylioppilastodistusta.

Ammattitutkinnoissa voidaan tunnistaa seuraavia ominaisuuksia:

- Työelämälähtöisyys
- Vaadittava ammattitaito määritellään Opetushallituksen näyttötutkinnon perusteissa, taso vastaa kolmen vuoden työkokemuksella saavutettavaa tasoa
- Ei ikä-, työkokemus- tai koulutusvaatimuksia, vaadittavan ammattitaidon voi hakea eri tavoilla
- Tutkinto suoritetaan useimmiten valmistavan koulutuksen yhteydessä
- Tutkinto suoritetaan käytännön näyttöinä (dokumentteja ja aineistoja)
- Ennen suoritusta tehdään henkilökohtainen suunnitelma
- Tutkintoja järjestävät oppilaitokset, kunkin tutkinnon järjestämisoikeus pitää hakea tutkintotoimikunnalta
- Arviointi tapahtuu perusteiden mukaisesti
- Arvioinnissa käytetään kolmikantaa, oppilaitos (tutkintomestari), työnantaja, työntekijä (vertaisarviointi) (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011)

## 2.4 Ammatilliseen aikuiskoulutukseen liittyviä käsitteitä

### A) KOULUTUSMUODOT

#### *Omaehtoinen koulutus*

Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) rahoittamaa koulutusta. Aikuisopiskelija maksaa itse jonkin suuruisen osallistumis- tai lukukausimaksun, oppimateriaalikuluja sekä opetushallituksen (OPH) tutkintomaksun, mikäli hän hakeutuu tutkintoa suorittamaan. Opiskelijalla on mahdollisuus hakea opintotukea Kelasta. Hän voi myös hakea valtion takaamaa opintolainaa sekä asumistukea. Opiskelijalla ei ole varsinaisesti läsnäolopakkoa lähiopetuspäivinä. Opiskelu tapahtuu usein oman työn ohessa. (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011)

#### *Työvoimakoulutus*

Koulutus on Työ- ja elinkeinohallinnon (TEM) rahoittamaa. Se on tarkoitettu pääosin työttömille tai työttömyysuhan alla oleville. Soveltuu tietyn edellytyksin myös muille. Opiskelijalle ei saa aiheutua mitään kuluja. Hänelle voidaan maksaa työttömyyspäivärahaa tai työmarkkinatukea sekä ylläpitokorvauksia. Opiskelijalla on läsnäolopakko lähiopetustilanteissa. Koulutusta voidaan hankkia ns. yhteishankintana, tai yksittäiselle opiskelijalle ostetaan koulutuspaikka esimerkiksi OKM:n rahoittamasta koulutuksesta. (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011)

#### *Oppisopimuskoulutus*

Perustuu työnantajan ja opiskelijan määräaikaan työsopimukseen, johon kuuluu ammattiin kouluttaminen työpaikalla. Opiskelijalle määrätään työpaikalla ohjaaja, joka huolehtii oppimisesta. Työpaikalla annettavaa koulutusta täydennetään tietopuolisella koulutuksella, josta vastaavat pääosin ammatilliset oppilaitokset ja aikuiskoulutuskeskukset. (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011)

### B) OPISKELUMUODOT

#### *Monimuoto-opiskelu*

Koostuu lähi-, etä- ja itseopiskelusta

#### *Lähiopiskelu*

Opiskelijat sekä valmentaja ovat fyysisesti läsnä yhdessä. Oppiminen voi olla dialogia, tekemällä oppimista, tehtävien tekemistä, työskentelyä pienissä tiimeissä, etätehtävien purkua ja niiden arviointia sekä luennointia.

#### *Etäopiskelu*

Opiskelijat ja valmentaja eivät ole fyysisesti läsnä samassa paikassa. Opiskelijoilla hyvin ohjeistettuja tehtäviä, valmentajaa voi konsultoida esim. puhelimitse, sähköpostitse ja verkossa. Tehtävät puretaan lähiopiskelutilanteissa ja niistä annetaan palaute. Kyseessä on siis ohjattu oppiminen.

## Itsenäinen opiskelu

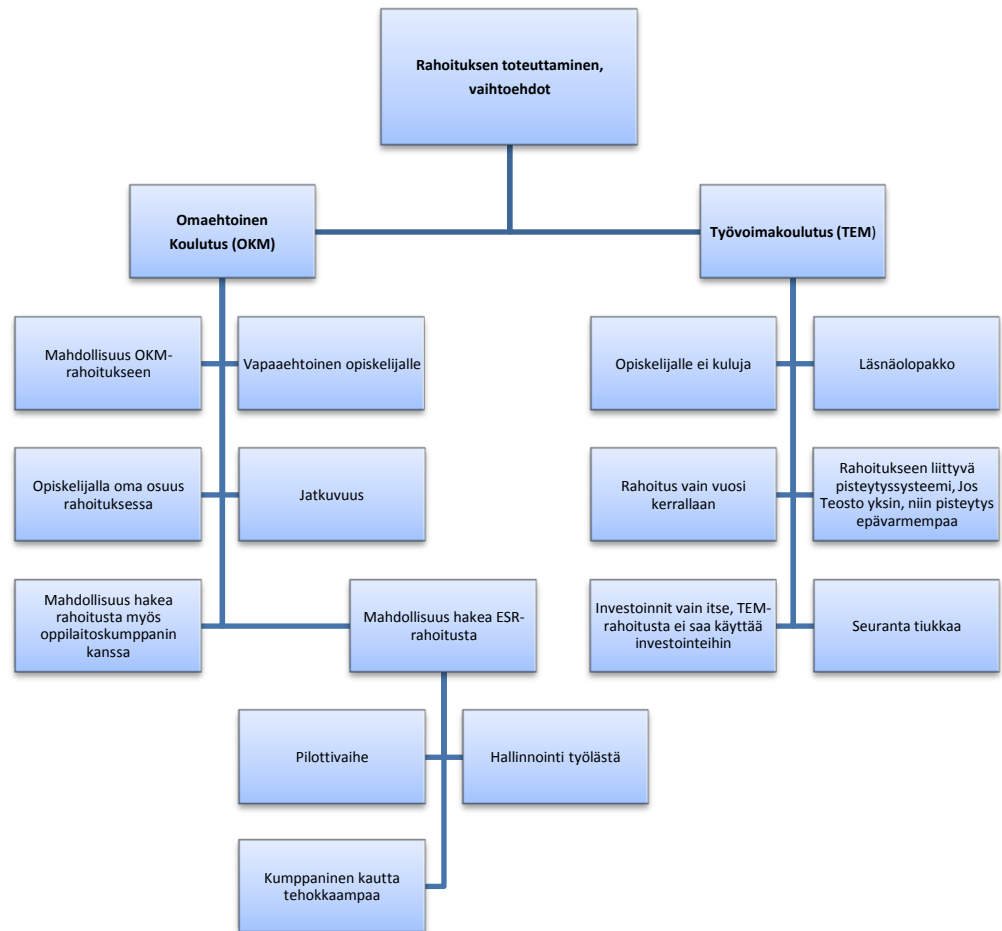
Perustuu täysin opiskelijan itseohjautuvuuteen. (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011)

### 2.5 Ammattitutkintojen rahoitusmallit

Teosto-akatemia rahoitusmalli rakennetaan yhdistelmästä, jossa kulut ja kaantuvat Teoston omaan rahoitusosuuteen sekä erilaisista rahoituslähteistä haettavaan rahoitukseen. Teoston tavoitteena on kattaa koulutuksen kiinteät ja muuttuvat kustannukset erilaisista rahoituslähteistä ja osallistua itse hankkeen perushankintakustannuksiin. Tutkin rahoituksen jakaantumista tarkemmin investointilaskelmiin liittyvässä luvussa. Itse ammattitutkinnon rahoitusmahdollisuuksia on neljä:

1. Omaehtoinen koulutus, valtio (OKM), kunta, opiskelija
2. Työvoimakoulutus, valtio (TEM)
3. Oppisopimuskoulutus, valtio (OKM)
4. EU-rahoitusmahdollisuudet hankkeen käynnistysvaiheeseen (ESR-pilotti)

Teosto-akatemia toteuttamisen kannalta realistisimpia toteutusvaihtoehtoja ovat omaehtoinen koulutus sekä työvoimakoulutus. Niiden toteutusmuodoissa on eroja, joita voidaan hahmotella seuraavalla kuvalla.



Kuvio 3. Omaehtoisen ja työvoimakoulutuksen eroja (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011)

---

Kun vertaillaan omaehtoisen ja työvoimakoulutuksen eroja, voidaan nostaa hankkeen tulevan rahoitussuunnitelman kannalta kolme keskeistä seikkaa, jotka tukevat omaehtoisen koulutusmuodon valintaa. Nämä kriteerit ovat rahoituksen jatkuvuus, mahdollisuus hakea rahoitusta myös oppilaitoskumppanin kanssa sekä mahdollisuus saada investointivaiheen tukea esimerkiksi ESR-rahoituksella. Työvoimakoulutusta muotona tukisi käytännössä vain opiskelijoiden läsnäolopakko sekä opiskelijoiden matala kynnys osallistua koulutukseen, josta ei heille aiheudu kustannuksia.

Teosto-akatemia suunnittelussa keskeisiä asioita on kuitenkin jatkuvuuden turvaaminen. Suomessa on viimeisten vuosien aikana ollut muutamia musiikin tekijöiden koulutushankkeita, jotka ovat olleet pääsääntöisesti projektiluontoisia ja pysyvyyden luominen on Teoston tavoitteiden kannalta keskeistä. Teoston on myös pystyttävä saamaan toiminnan rahoitukseen kumppaneita, jotta toteutus olisi mahdollista. Näiltä osin omaehtoinen koulutusmuoto on tulevien tavoitteiden kannalta ainoa mahdollinen toteutustapa.

## 2.6 Teoston vaihtoehdot toteuttaa koulutuskonsepti

Rahoituksen suhteen Teostossa on ollut harkinnassa kaksi eri reittimahdollisuutta Teosto-akatemia toteuttamiseen:

1. Koulutus toteutetaan itsenäisesti, täysin omana hankkeena. Investoinnit ja juoksevat kustannukset katetaan omin voimin. Myös koulutuksen opetuksellinen runko toteutetaan itse.
2. Teosto osallistuu investoinnin kustannuksiin, mutta pyrkii samaan osan rahoituksesta ulkopuolisilta kumppaneilta. Lisäksi opetuksen sisällön toteuttamisessa Teosto partneroituu olemassa olevan oppilaitoskumppanin kanssa. Tavoitteena on jakaa mahdollisesti kustannuksia ja käyttää oppilaitoksen asiantuntemusta esimerkiksi moduulityyppisten opintokokonaisuuksien tarjoamisessa.

Konseptin suunnittelu alkoi Teostossa syksyllä 2011 ja silloin näytti vielä vahvasti siltä, että oppilaitospartneri olisi erittäin todennäköinen vaihtoehto toteuttamiseen. Erityisen vahva vaihtoehto on ollut AMK-tasoinen kumppani, joka voisi tarjota esimerkiksi markkinointiin ja yrittäjyyteen liittyviä opintokokonaisuuksia oman kokemuksensa pohjalta. Teostolla ei välttämättä ole tällaisten opintojen tarjoamisesta paras mahdollinen kokemus. Lisäksi tärkeänä teemana on ollut mahdollisuus jakaa koulutuksen kustannuksia. Suunnitelmissa on ollut mahdollisuus saada partneristrategian kautta vähennettyä tarvetta luentojen ostopalvelulle sekä opintoihin liittyvälle hallinnolliselle työlle.

Itsenäistä toteutusta puoltaa mahdollisuus pitää Teosto-akatemian -brändiä enemmän omissa käsissä. Yksi konseptin vahvuuksista ja erottautumisekijöistä on Teoston vahva rooli hankkeen keulakuvana ja näin syntyvä luontainen linkki suomalaiseen musiikkiliiketoimintaan. Hanke on Teostolle myös imagollisesti tärkeä ja siksi oman suunnitelman mukaan tehtävä

---

kehitystyö on tärkeää. Omaa toteutusta puoltaa myös se, että koulutuksessa tarjottava koulutus pyritään räätälöimään mahdollisimman hyvin markkinoiden tarpeita vastaavaksi ja varsinaisilla oppilaitoksilla voi olla hankaluuksia tarjota oman osaamisensa puolesta juuri musiikkialalle aitoja tarpeita vastaavaa osaamista. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että oppilaitokset eivät lainkaan pystyisi vastaamaan tarpeeseen, mutta vahvasta linkistä aitoon liiketoimintaan on pidettävä huolta.

Teosto-akatemia on potentiaalisia oppilaitoskumppaneita on kontaktoitu ensimmäisen kerran syksyllä 2011. Mukana keskusteluissa ovat olleet mm. Tampereen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulut. Kyseiset paikkakunnat ovat Teoston kannalta potentiaalisia kumppaneita, koska molemmissa kaupungeissa on mahdollisuus yhdistää Teosto-akatemia tarjoamaa opetusta muuhun luovan alan toimintaan ja kummassakin kaupungissa on myös vahvaa musiikkialan edustusta. Lisäksi vahva kandidaatti Teosto-akatemia sijoituspaikaksi on Helsinki, jossa pääosa alan liiketoiminnasta sijaitsee. Ideatasolla koulutuksesta on puhuttu Metropolia-ammattikorkeakoulun kanssa, mutta ei kuitenkaan vielä virallisemmin keskusteltu.

Suunnitteluvaiheessa varsin hyvältä vaikuttanut AMK-yhteistyö saattaa olla kuitenkin haastavampaa kuin on luultu. Suurin haaste tulee kaksivuotisen Teosto-akatemia sovittamisesta ammattikorkeakoulujen opintosuunnitelmiin. Koulutus on liian lyhyt ollakseen AMK-tasoinen ja liian pitkä soveltuakseen sellaisenaan vain osaksi AMK-systeemiä.

Ammattikorkeakoululla on mahdollisuus toteuttaa maksimissaan noin vuoden mittaisia, 60 opintopisteen täsmäkoulutuksia, mutta pidemmällä tähtäimellä koulutuksen pitäisi sulautua AMK-koulutukseen. Teosto Akatemian kaltainen kokonaisuus voisi rikastaa olemassa olevaa AMK:n tarjontaa ja olla eräänlainen laajempi sivuainekokonaisuus. (Leikari, haastattelu 25.1.2012)

Rahoituksen kannalta partneroituminen AMK-kumppanin kanssa ei näytä tuovan merkittäviä säästöjä. Näkemykseni mukaan vaikutukset heijastuisivat tarpeeseen ostaa ulkopuolista luennointiosaamista sekä mahdollisuuden jakaa esimerkiksi hallinnollisia kustannuksia. Aihetta käsitellään tarkemmin investointilaskelmien yhteydessä, mutta kumppanuuden tuoma kulusäästö ei ole niin merkittävä, että vain se perustelisi yhteistyön aloittamista. Teoston näkemyksen mukaan koulutuksen mahdollinen sulautuminen olemassa olevan AMK-tutkinnon sivuainekokonaisuudeksi ei palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla Teoston tavoitteita kehittää omaa brändiään myönteisemmäksi.

AMK-yhteistyössä yksi mahdollisuus on myös erikoistumis- tai aikuiskoulutuksen tarjoaminen, mutta näissäkin vaihtoehdoissa kumppanilla on paineita järjestää omaa toimintaansa kannattavaksi. Hiljattain uutisoidut leikkaukset AMK-koulutukseen ja erityisesti kulttuurialaan tekevät tästä vielä haastavampaa. Jos Teosto joutuisi ostamaan tällaiset toteutusvaihtoehdot kumppanilta, niin kulusäästö jäisi käytännössä pois ja motiivien ostopalveluna toteutettuun ulkopuoliseen toteutukseen täytyisi olla erittäin vahvat.

## 2.7 Ruotsin Musik Makarna Teosto Akatemia -konseptin esimerkkinä

Teosto-akatemia käyttää toiminnan suunnittelussaan esimerkkinä ruotsalaista Musik Makarna – tekijäkoulutusta, joka on toiminut nyt neljätoista vuotta (Sjöström, haastattelu 29.1.2012). Suomesta on tehty vierailuja Musik Makarnaan esimerkiksi Sibelius Akatemian täydennyskoulutuksen Hit-titehdas –kurssin kanssa. Sekä Teosto että Musik Makarna ovat aloittaneet keskustelut mahdollisesta yhteistyöstä ja suunnitelmien tarkentuaessa myös yhteistyön muodot tulevat tarkentumaan.

Musik Makarna on ammattikorkeakoulu Örnköldsvikissä. Tällä statuksella se on ollut nyt useamman vuoden, aiemmin koulu oli ammattikoulu. Koulun rehtori Ulla Sjöström on johtanut koulua alusta saakka. Alkujaan ammattikoulussa oli muitakin opintolinjoja mutta koulu muotoutui pian ainoaksi laulun tekemiseen pohjautuvaksi kouluksi Ruotsissa. Vertailuna voidaan todeta, että Ruotsissa on useita nk. fame-kouluja, joissa opetus keskittyy pikemminkin esiintymiseen ja artistitaitoihin kuin nimenomaisesti laulun tekemiseen. (Mättö/Stiebel, haastattelu 17.10.2011)

Ammattikorkeakoulut ovat tarkassa viranomaisvalvonnassa Ruotsissa. Koulun täytyy vuosittain osoittaa tuloksia oppilaiden valmistumisen ja työllistymisen suhteen. Koulu teettää säännöllisesti tutkimuksia oppilaidensa sijoittumisesta työmarkkinoille. Keskimäärin 50 % opiskelijoista sijoittuu ammattimaisiksi musiikin kirjoittajiksi. Noin 40 % tekee musiikkia sivutoimisesti ja noin 10 % sijoittuu jollekin muulle alalle. (Sjöström, haastattelu 29.1.2012)

Vuosittain haastatellaan paitsi koulun johtoryhmän jäsenet, myös rehtori ja oppilaita. Tavoitteena on selvittää kuinka monta säveltäjää tarvitaan työmarkkinoilla esim. vuonna 2015, jotta aloituspaikkojen määrä vastaa tarvetta työmarkkinoilla. Lisäksi vuosittain tarkennetaan opetuksen sisältöä. Viime aikoina keskustelua on herättänyt mm. lastenmusiikin rooli opetuksessa. Oppilaiden antaman palautteen perusteella opetuksen tarpeellisuutta arvioidaan ja on mahdollista, että tulevaisuudessa oppiaine korvataan esim. paljon kiinnostusta herättäneellä pelimusiikin säveltämiskokonaisuudella. Yleisesti ottaen oppiaineita ei kokonaisuudessaan vaihdeta usein, ainoastaan kurssien sisältöä hiotaan ajan vaatimusten mukaisiksi. (Mättö/Stiebel, haastattelu 17.10.2011)

Musik Makarna -koulutukseen hakee vuosittain useita satoja hakijoita. Ikärajaa ei ole asetettu, useimmat hakijat ovat nuoria. Vuosittain koulutukseen hyväksytään 30 oppilasta. Pääosa opiskelee täyspäiväisesti paikan päällä mutta joka vuosi on kiintiö varattu myös etäopiskelijoille. Pääsyvaatimuksena on itse tuotettu demo, joista esiraati ruotii osan hallituksen kuunteluun ja äänestykseen. Vuosittain osa pyrkijöistä on jo alalla nimeä saaneita, joilla on kokemusta ja osaamista tekijöiden välisestä ns. co-writing -toiminnasta, jossa eri rooleihin (sävellys, sanoitus, tuotanto) erikoistuneet tekijät kirjoittavat musiikkia yhdessä annettuihin toimeksiantoihin. Koulun yhtenä pääantina pidetään juuri co-writing -työskentelyn oppimista. (Mättö/Stiebel, haastattelu 17.10.2011, Sjöström, haastattelu 29.1.2012)



---

Koulu tarjoaa jokaiselle täyspäiväiselle opiskelijalle oman studion käytön. Käytännössä vuosikursseja on paikalla kerralla kaksi, joten kaksi opiskelijaa jakaa yhden yhteisen studion. Tärkeänä asiana pidetään sitä, että jokaisen opiskelijan nimi on oman studion oven ulkopuolella. Studiotiloissa opiskelijat voivat työskennellä opiskelun lisäksi myös vapaa-aikanaan. (Mättö/Stiebel, haastattelu 17.10.2011)

Musik Makarna on täysin valtionrahoitteinen koulu. Sen vuosibudjetti on 62.000 SEK / oppilas. Kun koulussa opiskelee vuosittain kaksi vuosikurssia eli yhteensä 60 oppilasta, niin vuosibudjetti on kokonaisuudessaan 3,72 Milj. SEK. Tämänhetkisellä Ruotsin kruunun eurokursilla ([www.suomenpankki.fi](http://www.suomenpankki.fi) 11.2.2012) tämä on noin 420.000€. Summasta rahoitetaan kaikki koulutuksen kustannukset. Noin 30 % kuluu opetukseen ja 70 % kurssijohtajan ja muun henkilökunnan palkkoihin sekä hallintokuluihin. Oppilaat eivät maksa opiskelusta. (Sjöström, haastattelu 29.1.2012)

Musik Makarna on aloittanut yhteistyön Vexsjö Universitetin ja Luleå Högskolanin kanssa. Koulut vaihtavat kurssisisältöjä keskenään ja tarjoavat laajempaa opetuskirjoa oppilaille. Muutenkin koulun johtoryhmä on suunnitellut yhteistyön laajentamista sekä USA:n että Venäjän suuntaan. (Mättö/Stiebel, haastattelu 17.10.2011)

Musiikkikustantajien vaikutus koulun toiminnassa on suurta. Paitsi oppilaille annettavissa toimeksiannoissa, myös opiskeluun liittyvässä yhteisessä musiikin kirjoittamisessa kustantajat toimivat aktiivisesti ja tarjoavat yhteistyömahdollisuuksia jo menestystä saaneiden kirjoittajien kanssa. Opiskeluun kuuluu olennaisena osana myös työharjoittelu, jossa harjoittelupaikoista monesti vastaavat kustantajat ja levy-yhtiöt. (Mättö/Stiebel, haastattelu 17.10.2011)

## 2.8 Kansainvälisen verkoston mahdollisuudet

Teosto-akatemia tärkeimmät tavoitteet ovat luoda suomalaisille musiikintekijöille edellytyksiä toimia ammattimaisilla markkinoilla sekä Suomessa että kansainvälisesti. Edellä mainittu Musik Makarna tulee olemaan luonteva kumppani Ruotsissa, mutta Teosto-akatemia tarvitsee myös laajempaa kumppaniverkosta.

Teosto on avannut tähän tavoitteeseen liittyen keskustelut yhteistyöstä mm. saksalaisen Popakademie – koulun kanssa. Popakademie on valtionrahoitteinen, yliopistotasoinen koulu Baden-Wurtembergissa. Koulu tarjoaa sekä maisteri- että kandidaattitason musiikkiliiketoimintaan sekä musiikin kirjoittamiseen liittyvää koulutusta. Kandidaattitason koulutuksessa opiskelee vuosittain 300 opiskelijaa ja Popakademien kansainvälinen verkosto on hyvin kattava. Se tekee yhteistyötä mm. englantilaisten, irlantilaisten, belgialaisten, kiinalaisten, kanadalaisten ja yhdysvaltalaisen musiikkikoulujen kanssa. (Dahmen, haastattelu 30.1.2012)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen onnistumista voidaan arvioida erityisesti siitä näkökulmasta, miten hyvin se kykenee antamaan vastauksia tai tuomaan selkeyttä tutkittavaan ongelmaan. Mikä on siis se ongelma, johon tutkimuksella halutaan etsiä ratkaisua tai lisäymmärrystä? Tämän tutkimusongelman selkeyttämisen jälkeen voidaan arvioida, millaisella tutkimusaineistolla kyseisen ongelman pystyy ratkaisemaan. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 28)

Tämän työn tutkimusongelma on selvittää toisaalta onko Teosto-akatemia kannattava investointihanke ja millä edellytyksillä se voisi olla mahdollista toteuttaa. Tutkimusote voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta riippuu, kumpi lähestymistapa sopii paremmin (Heikkilä 2010, 16).

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2010, 16).

Tämä tutkimus on luonteeltaan uutta kehittämistoimintaa tukeva työ eli kehittämishanke. Tutkimusote on analyttinen ja tutkimuksen taustatieto on koottu sekä kvalitatiivisesta (laadullisesta) että kvantitatiivisesta (määrällisestä) aineistosta. Ensimmäisestä aineistosta esimerkkejä ovat haastattelut ja jälkimmäistä aineistoa ovat Teosto-akatemian numeeriset tulotavoitteet sekä arvioidut kustannukset.

Aineiston keruu ja analysointi tapahtuivat pääasiassa syvähaastattelumenetelmällä, jolla tarkoitetaan yleensä jäsentymätöntä ja vapaamuotoista henkilökohtaista haastattelua (Mäntyneva ym. 2008, 28). Mäntynevan mukaan haastattelun yhteydessä vastaajan vastaukset vievät haastattelua eteenpäin ja haastattelija muokkaa kysymyksiään saamiensa vastausten perusteella. Syvähaastattelu oli paras haastattelumuoto, koska teemahaastattelu olisi vaatinut strukturoidumpaa sekä yhteistä haastattelurunkoa. Tähän tutkimukseen haastatelluilla ihmisillä on asiantuntemusta aiheeseen erilaisista näkökulmista. Saman rungon käyttäminen kaikkiin haastatteluihin ei olisi antanut tarvittavia taustatietoja tutkimusta varten. Heikkona puolena syvähaastatteluissa on vastausten jäsentymättömyyden aiheuttamat haasteet tulkinnessa ja raportoitavuudessa.

Tutkimuksen syvähaastatteluihin valitsin sellaisia henkilöitä, joilla on laaja kokemus ja asiantuntemus musiikkikoulutukseen, musiikin tekijän koulutustarpeisiin, kansainvälisiin esimerkkeihin ja Teoston tavoitteisiin liittyen. Pyrin saamaan haastatteluissa hyödynnettyä henkilöiden erikoisosaamisen ja yhdistelemään eri henkilöiden kokemusta tutkimuksen tueksi. Tutkimuksen kannalta merkittävimpiä haastattelulähteitä olivat mm. Eija Hinkkala, jonka kokemus koulutuksen toteutusmahdollisuuksista on Suomen huippua ja Ulla Sjöström, joka puolestaan toi paljon taustatietoa ruotsalaisesta Musik Makarna – koulutuksesta. Kaikki lähdeluettelossa

---

merkityt haastattelut eivät ole syvähaastatteluja vaan perustuvat joko rajattuun tietotarpeeseen tai lyhyempään keskusteluun. Näistä esimerkkejä ovat Teoston talousjohtaja Petri Kausteen lyhyt haastattelu Teoston verovelvollisuudesta tai saksalaisen Popakademie – koulutuksen johtajan, Udo Dahmenin, haastattelu yhteistyömahdollisuuksista.

Tutkimuksen teoriaosuus pohjautuu johdon laskentatoimen teoriaan. Tutkimuksessa käsitellään investointihankkeeseen liittyvä peruslaskelmia, kuten netto nykyarvoa, takaismaksuaikaa ja herkkyyksianalyysiä. Laskelmat on tehty teorian pohjalta ja haastattelut muista koulutukseen liittyvistä kysymyksistä tuovat laskelmien lisäksi tarvittavat taustatiedon näkemyksen muodostamista varten. Haastateltavia ja taustatietoa on tutkimusta varten tarpeeksi, numeeriset tavoitteet ja arviot on tehty Teoston sisäisen analyysin pohjalta ja tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat perusteltuja. Näinollen tutkimus antaa vastauksia niihin kysymyksiin, joita sen on tarkoituskin mitata, joten tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia voi pitää hyvänä.

Korkeaan validiteettiin pyritään kuvailemalla koko tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti tutkimuksen raportoinnin yhteydessä, perustelemalla valinnat sekä painottamalla tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista mahdollisen teoreettiseen viitekehukseen. (Mäntyneva ym. 2008, 34). Näitä vaatimuksia tämä tutkimus on pyrkinyt toteuttamaan.

## 4 INVESTOINNIT JA KANNATTAVUUS

### 4.1 Investointi käsitteenä

Investointi on rahan käyttöä, jonka tarkoituksena on tulon hankkiminen. *Rahoitusinvestoinnit* ovat rahat sijoittamista liiketoimintaan, joko oman pääoman tai vieraan pääoman muodossa. *Reaali-investoinneissa* rahaa sidotaan menoina tuotannon tekijöihin tulon saamiseksi. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 23)

Investoinneille tyypillisiä piirteitä ovat sen pääomia sitova luonne, riskit, useiden vuosien aikana kertyvät tulot ja suuri merkitys liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta. Investoinnit voidaan jakaa merkittävyytensä suhteen strategiisiin ja operatiivisiin investointeihin. *Operatiiviset investoinnit* rahoitetaan useimmiten tulorahoituksella. Niiden tarkoituksena on ylläpitää liiketoimintaa entisessä muodossaan. Niiden toteutus ja seuranta on delegoitu organisaatioon sen jälkeen, kun ylin johto on hyväksynyt tähän tarkoitukseen varatut kokonaismäärärahat. Päätökset tehdään pääasiassa kvantitatiivisilla perusteilla käyttäen erilaisia laskentamenetelmillä saatavia peukalosääntöjä. Operatiivisten investointien tarkoituksena on ylläpitää nykyiset liiketoiminnalliset ja taloudelliset asemat. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 23)

*Strategiset investoinnit* puolestaan muuttavat liiketoiminnan luonnetta. Äärimmäisessä tapauksessa ne toteuttavat uutta liikeideaa uudella strategi-

---

sella liiketoiminta-alueella, jolloin myös riskit ovat suuret. Ylimmän johdon rooli on strategisten investointien suunnittelussa ja toteutuksessa keskeinen. Myös kvalitatiiviset ja subjektiiviset perusteet vaikuttavat investointipäätöksentekoon vahvasti. Kannattavuutta tarkastellaan tarkasti investointikohtaisesti ja investointi toteutetaan pääomarahoituksella. Strategisia investointeja ovat kaikki strategiaa tukevat merkittävät investoinnit. (Puolamäki ym. 2009, 24)

Puolamäen ja Ruususen määrittelyn perusteella Teosto-akatemia sisältää elementtejä sekä operatiivisesta että strategisesta investoinnista. Operatiivisen investoinnin määrittelystä Teosto-akatemiaa tukee eniten tavoite ylläpitää liiketoimintaa entisessä muodossaan. Tämä ei ole ainoa Teosto-akatemia tavoite, mutta nykyisen toiminnan turvaaminen myös tulevaisuudessa on yksi koulutuksen toteuttamisen perusteista. Tällä hetkellä Teosto pystyy lisensoimaan esimerkiksi merkittävälle broadcast-asiakkailleen (YLE, MTV3, Sanoma) käytännössä kaiken maailman musiikin, mutta digitaalisiin musiikkipalveluihin (esim. iTunes, Spotify, Nokia) Teosto lisensoi vain oman repertoarinsa eli käytännössä suomalaisen musiikin teosoikeudet. Näemme tulevaisuudessa riskejä tämän ns. repertoaripohjaisen lisensoinnin lisääntymisestä ja Teosto-akatemia on yksi keino suomalaisen repertoarin laadun kehittämisestä tulevaisuudessa. Käytännössä tällä pyritään ylläpitämään nykyistä liiketoimintaa myös tulevaisuudessa.

Teosto-akatemia täyttää kuitenkin enemmän strategisen investoinnin määritelmiä. Koulutus on Teoston historiassa ainutlaatuinen avaus ja siitä on myös mahdollisuus syntyä Teoston yhteydessä toimivaa täysin uutta liiketoimintaa. Myös edellä kuvatut lisensoinnin logiikan muutospaineeet tarkoittavat myös strategisia haasteita. Teosto-akatemia investointipäätös ei tule perustumaan vain kvantitatiiviseen tietoon ja laskelmiin. Kovin tarkkoja kassavirran tulevaisuuden ennusteita ja Teosto-akatemia vaikutusta näihin kassavirtoihin ei ole edes mahdollista laskea. Kassavirtaa pitää toki suunnitella, mutta koulutushankkeen vertaaminen laiteinvestointiin laskelmien suhteen ei ole järkevää. Lopulliseen investointipäätökseen tulee siis vaikuttamaan myös kvalitatiivisia ja subjektiivisia perusteita. Tällaisia ovat muun muassa koulutushankkeen vaikutus Teoston mielikuvaan, musiikin tekemisen edellytysten kerrannaisvaikutukset, yhteydet muuhun luovan alan toimintaan sekä uuden musiikkiyrittäjyyden syntymisen mahdollistaminen.

## 4.2 Investointien luokittelu

Puolamäki ja Ruusunen jakoivat investointeja niiden merkittävyyden suhteen operatiivisiin ja strategiaan investointeihin. Niskanen ym. kuvaavat kattavasti investointien erilaisia luokittelutapoja.

Investointien luokittelutapoja					
Finanssi- eli rahainvestoinnit	vs	Reaali-investoinnit	Luokittelu hyödyn mukaan	Luokittelu koon mukaan	Riippuvuustason mukainen luokittelu
Rahaa sijoitetaan oman tai vieraan pääoman ehdoilla		Pitkävaikutteisten tuotannon tekijöiden hankintaa	Korvausinvestoinnit, joilla uudistetaan käyttöomaisuutta	Suuret projektit, tyypillistä suuri investointimeno	Toisensa poissulkevat investoinnit
Kohde yleensä olemassa markkinoilla		Edellyttävät esim. rakennusprojekteja ennen tulojen muodostumista	Korvausinvestoinnit, joilla pyritään kustannusten alentamiseen	Säännönmukaisesti toistuvat investoinnit, yleensä korvausinvestointeja	Toisiaan täydentävät investoinnit
			Laajennusinvestoinnit, joilla lisätään valmistuskapasiteettia	Pienet projektit - yleensä ei erillistä analyysyä	Substituutit, tietyn investoinnin toteuttaminen alentaa toisen investoinnin tuottoa
			Laajennusinvestoinnit, joilla suunnataan uusiin tuotteisiin tai markkinoille		
			Pakolliset investoinnit		
			Investoinnit tutkimukseen ja tuotekehitykseen		

Kuvio 4. Investointien luokittelutapoja (Niskanen & Niskanen 2007, 295)

Tässä luokittelumallissa lähdetään liikkeelle samasta perusjaosta, joka on myös Puolamäen ja Ruusunen jaottelussa. Investoinnit voidaan jakaa finanssi- ja reaali-investointeihin. Finanssi-investointien ja reaali-investointien välillä on se ero, että finanssi-investoinnin kohde on yleensä jo olemassa markkinoilla (esimerkiksi yrityksen osake). Sen sijaan reaali-investoinnit edellyttävät usein esimerkiksi pitkäaikaista rakennusprojektia, ennen kuin niistä ruvetaan saamaan tuloja (Niskanen & Niskanen 2007, 295).

Tässä työssä keskitytään reaali-investointien kysymyksiin, vaikka arvonnäyrityksen kannalta samat laskentamenetelmät pätevät molempiin. Käytännössä reaali-investointien suunnitteluprosessi on kuitenkin erilainen kuin finanssi-investointien (Niskanen & Niskanen 2007, 295). Seuraavissa luvuissa esiteltävät tavat luokitella investointeja ja tarkastella investointia prosessina perustuvat reaali-investointeihin.

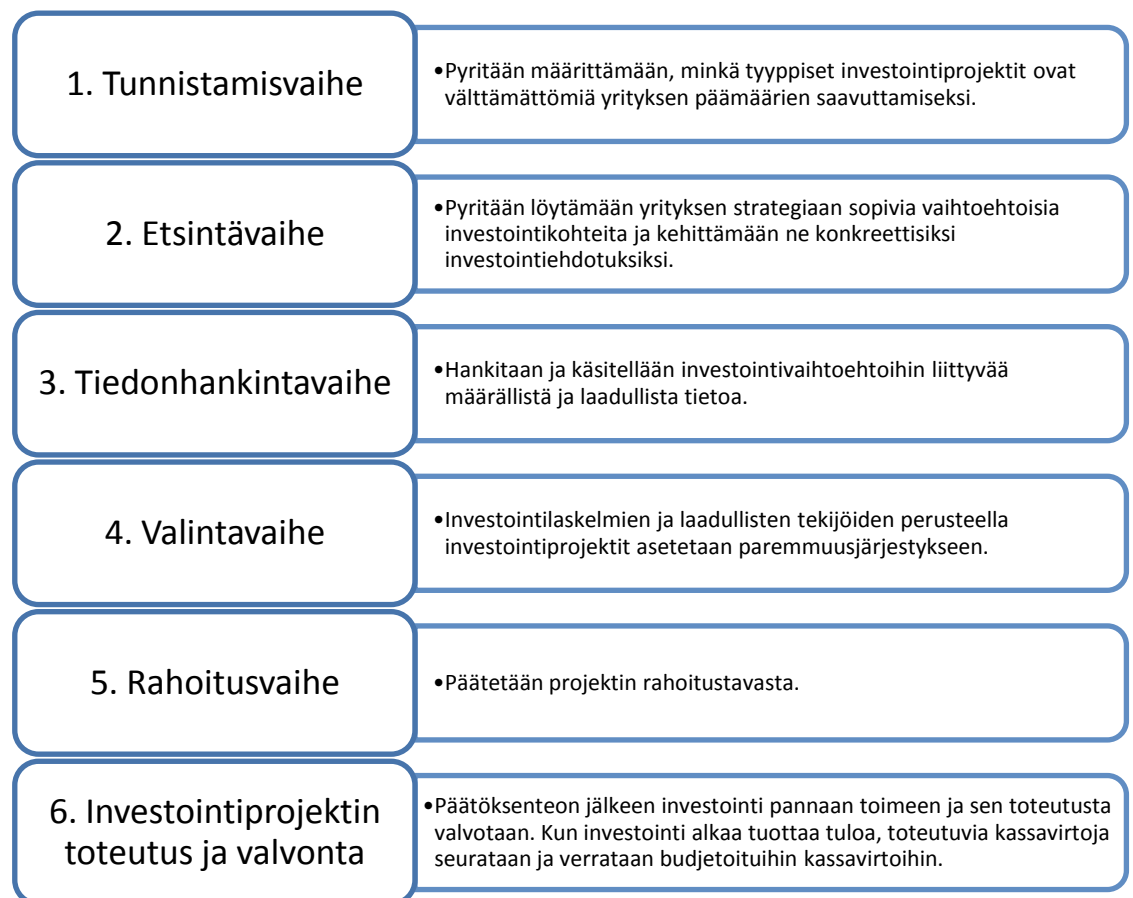
Teosto-akatemiaa voidaan tarkastella esimerkiksi hyödyn mukaan tehtävän luokittelun kautta. Koulutus voidaan nähdä käyttöomaisuuden uudistamiseen liittyvänä hankkeena, mutta oikeuksiin perustuvan repertoarin vertaaminen esimerkiksi fyysisiin laitteisiin käyttöomaisuutena voi olla turhan suoraviivaista. Parhaiten Teosto-akatemiaa voi tarkastella laajen-

nusinvestointina, jolla suunnataan uusiin tuotteisiin tai uusille markkinoille sekä investointina tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Teosto-akatemia on Suomessa uusi konsepti ja Teoston tavoitteena on konseptin avulla myös kehittää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tällaiset investoinnit merkitsevät strategista suunnan muutosta yrityksen toiminnassa ja ne on suunniteltava erityisen huolellisesti (Niskanen ym. 2007, 296).

Tutkimus- ja tuotekehitysinvestointien analysointi esimerkiksi investointilaskelmien avulla on vaikeaa, koska niiden tulevat tuotot ovat erittäin vaikeasti ennustettavia ja riskialttiita (Niskanen ym. 2007, 295). Tämä pitää hyvin paikkansa Teosto-akatemian kohdalla. Koulutushankkeen vaikutusta tuleviin kassavirtoihin oli ylipäänsä vaikea arvioida ja tämä on syytä ottaa huomioon myös laskelmista tehtävien johtopäätösten analysoinnissa. Investointilaskelmat ovat suuntaa antavia, mutta on myös tärkeää, että hankkeella on taloudellisia tavoitteita.

### 4.3 Investointi prosessina

Investointiprosessin eteneminen on aina sidoksissa investoivaan yritykseen ja sen suunnittelukulttuuriin. Kuitenkin investointien suunnittelussa on havaittu myös yhteisiä piirteitä, joiden perusteella on esitetty kuvauksia investointiprojektien etenemisestä organisaatiossa. Seuraavassa esitetään kuusivaiheinen prosessikuvaus. (Niskanen ym. 2007, 299).



Kuvio 5. Investointiprosessin vaiheet (Niskanen ym. 2007)

---

Teosto-akatemia sijoittuu investointiprosessissa tiedonhankintavaiheeseen. Parhailtaan kerätään sekä määrällistä että laadullista tietoa, tavataan potentiaalia kumppaneita, suunnitellaan koulutuksen muotoa ja sijoituspaikkaa ja pyritään muodostamaan kuvaa hankkeen talouden kokonaisuudesta ja siihen liittyvistä epävarmuustekijöistä. Tämä työn tarkoituksena on mahdollistaa hankkeen eteneminen valintavaiheeseen ja sitä kautta lopulta rahoituspäätökseen.

#### 4.4 Investointien ongelmat

Yritysten tekemien investointien vaikutukset ulottuvat pitkälle tulevaisuuteen. Siksi investointien tärkeimmiksi ongelmiksi muodostuvat

- epävarmuuden huomioon ottaminen
- mittausongelma
- eriaikaisten suoritusten saattaminen vertailukelpoisiksi (Jyrkkiö & Riistama 2008, 204)

Tulevaisuuteen tähtäävien päätösten tekoon liittyy aina epävarmuutta. Mitä pidempi suunnittelukausi on, sitä suuremmaksi epävarmuuden voidaan odottaa kasvavan. Investointien tuotto- ja kustannuslukuja koskevien ennusteiden laatiminen pitkälle tulevaisuuteen on aina pulmallista. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 204)

Kaikissa päätöksissä on otettava huomioon mitattavissa olevien tekijöiden lisäksi myös harkinnanvaraisia tekijöitä, ja investointipäätöksissä harkinnanvaraisten tekijöiden osuus on usein erittäin suuri. Esimerkiksi työpaikan viihtyisyyden lisäämiseksi tehtävien investointien voi odottaa lisäävän työtehoa ja samalla tuottavuutta. On kuitenkin vaikea mitata, missä määrin juuri nämä investoinnit vaikuttavat kannattavuuden tai taloudellisuuden lisääntymiseen. (Jyrkkiö ym. 2008, 204)

Jyrkkiön ja Riistaman nostama mittausongelma on Teosto-akatemian suunnittelun kannalta keskeinen. Hankkeelle on laadittu myös mitattavissa ja seurattavissa olevien taloudellisia tavoitteita, mutta Teosto-akatemian roolin suuruus näiden tavoitteiden saavuttamisessa on vaikeaa määritellä. Jos hankkeeseen kuitenkin investoidaan, niin on tärkeää asettaa investoinnille sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tavoitteita. Samalla on hyväksyttävä tietty epävarmuus hankkeen investointien ja tulosten mittaamisen seurannassa.

#### 4.5 Investointien edullisuus

Kuten olen aikaisemmin todennut, Teosto-akatemian toteutus päätökseen tulevat vaikuttavat myös muut kuin pelkästään suoraan mitattavissa olevat tekijät. Tässä yhteydessä on syytä korostaa, että tämän tutkimuksen tarkoituksena on antaa lisää näkökulmaa osaksi päätöksenteon kokonaisuutta. Tutkimuksen johtopäätökset tehdään investointilaskelmien perusteella ja niihin liittyen mitattavuus on välttämätöntä. Päätöksenteon tukena käytettäviin investointilaskelmiin voidaan sisällyttää vain mitattavissa olevien

---

tekijöiden vaikutus (Jyrkkiö ym. 2008, 206). Vaikka Teosto-akatemiaan liittyy monenlaisia huomioon otettavia näkökulmia, on tärkeää muistaa, että niitä kaikkia ei voida ottaa huomioon laskelmissa.

Investointiehdotuksessa on selvittävä, mitä seurauksia investoinnin toimeenpanosta olisi. Tässä on kysymys tuottojen ja kustannusten määrittämisestä. Investoinnin aikaulottuvuuden vuoksi on tarpeen saattaa eriaikaiset suoritukset keskenään vertailukelpoisiksi. (Jyrkkiö ym. 2008, 206)

Investoinnin edullisuuteen vaikuttavat mitattavissa olevat tekijät ovat:

- juoksevasti syntyvät tuotot
  - juoksevasti syntyvät kustannukset
  - perusinvestointi- eli perushankintakustannus
  - investointiajanjakso
  - investointikohteen jäännösarvo
  - laskentakorkokanta
- (Jyrkkiö ym. 2008, 207)

Mitattavissa olevien tekijöiden määrittämisellä on ratkaiseva merkitys investointilaskelmien laatimisessa. Laskelman käyttökelpoisuus riippuu siinä esiintyvien lukujen luottavuudesta. Lukuarvojen määrittämisessä tarvitaan yleensä organisaation eri osien yhteistyötä. (Jyrkkiö ym. 2008, 207)

#### 4.5.1 Juoksevasti syntyvät tuotot ja kustannukset

Investoinnista saatavia vuotuisia tuottoja kutsutaan juoksevasti syntyviksi tuotoiksi, ja siitä aiheutuvia vuotuisia kustannuksia vastaavasti juoksevasti syntyviksi kustannuksiksi. Juoksevasti syntyvien kustannusten määrittämisessä on syytä lähteä tuottojen ennusteesta. Ennakoidun menekin perusteella saadaan kuva muuttuvista kustannuksista. (Jyrkkiö ym. 2008, 208)

#### 4.5.2 Perushankintakustannus

Perushankintakustannus eli perusinvestointikustannus on se investoinnin alkuajankohtana uhrattava suurehko kertakustannus, joka varsinaisesti painee liikkeelle juoksevasti syntyvien tuottojen ja kustannusten virrat. Investoinnin kustannuksista ajoittuu perushankintakustannus lähimmäksi päätöksentekohetkeä. Siksi sen määrittäminen on varmempaa kuin muiden kustannusten ja tuottojen. (Jyrkkiö ym. 2008, 208)

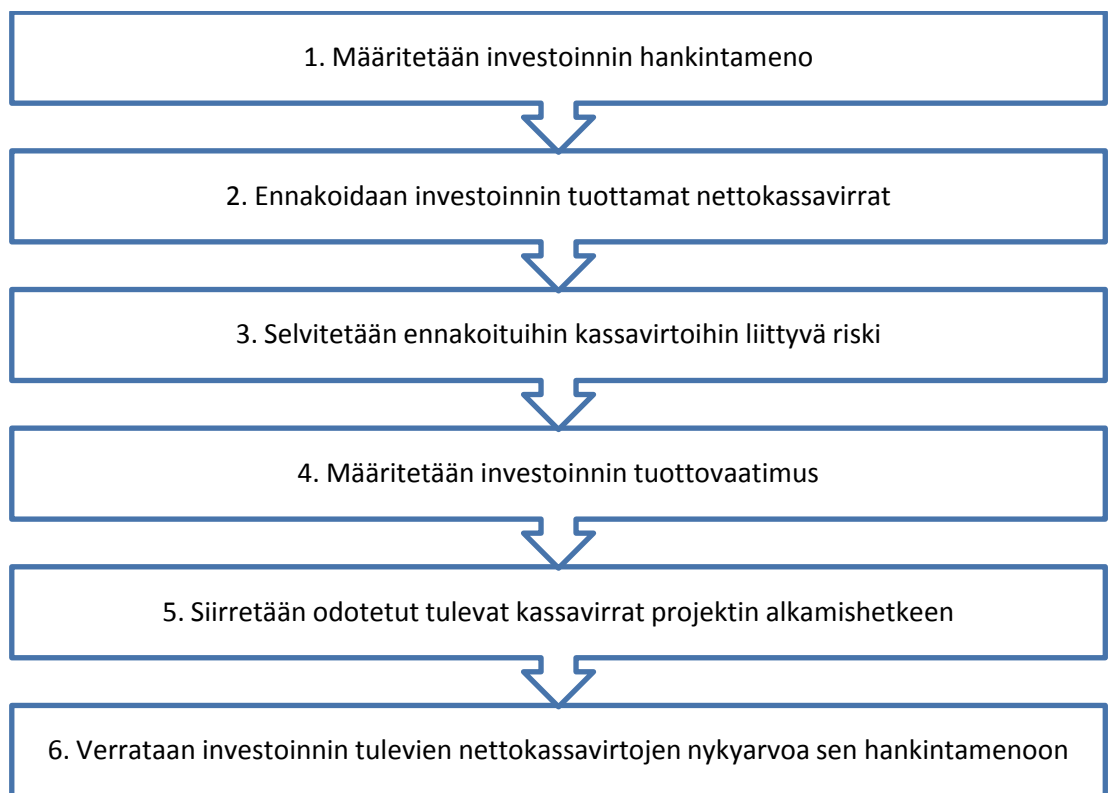


### 4.5.3 Investointiajanjakso

Investointiajanjaksolla eli pitoajalla tarkoitetaan sitä aikaa, jona investointia käytetään (Jyrkkiö, Riistama 2008, 209). Teosto-akatemia suhteen investointiajanjaksoa on haastavaa verrata esimerkiksi koneinvestointiin, jossa laitteella on luontevasti fyysinen käyttöikä sekä mahdollinen jälleenmyyntiarvo. Teosto-akatemia suunnittelussa käytetään viiden vuoden seuranta-ajanjaksoa, jolle sijoitetaan sekä hankkeeseen suunnitellut juoksevat tuotot sekä – kustannukset.

### 4.6 Investointilaskentamenetelmät

Niskasen mukaan reaali-investoinnin kannattavuuden määrittämistä voidaan kuvata kuuden vaiheen avulla.



Kuvio 6. Investointilaskentamenetelmä (Niskanen ym. 2007, 299-300)

Investointilaskentamenetelmät voidaan jakaa modernin investointiteorian suosittelemiin kehittyneisiin menetelmiin ja toisaalta perinteisiin ”peukalosääntömenetelmiin”. Ensin mainittuja ovat nettonykyarvomenetelmä (net present value, NPV) ja sisäisen korkokannan menetelmä (internal rate of return, IRR). Jälkimmäiseen ryhmään kuuluvat yleisimpinä investoinnin takaisinmaksuajan menetelmä (payback method) ja investoinnin tuottoprosenttimenetelmä (return on investment, ROI). (Niskanen ym. 2007, 300)

---

Tässä tutkimuksessa Teosto-akatemian investoinnin kannattavuutta mitatamaan on valittu kolme perinteistä laskentamenetelmää: nettonykyarvo, takaisinmaksuajan menetelmä ja herkkyysanalyysi.

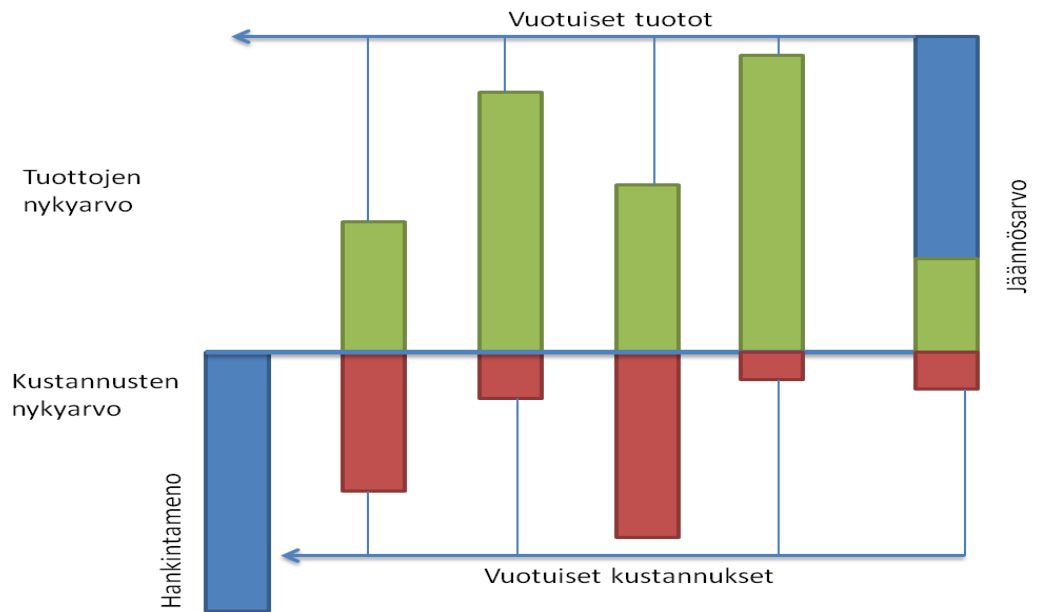
#### 4.6.1 Nettonykyarvomenetelmä

Investointiteorian mukaan nettonykyarvomenetelmä on teoreettisesti suosittelavin laskentamenetelmä. Nettonykyarvomenetelmässä yrityksen ennakoitujen nettokassavirtojen nykyarvosta vähennetään investoinnin hankintameno, ja tätä erotusta kutsutaan nettonykyarvoksi. Jos investoinnilla on pitoajan päätyttyä jotain arvoa, myös tämä jäännösarvo otetaan laskelmassa huomioon. (Niskanen ym. 2007, 300)

Nettonykyarvomenetelmän mukaan investointi kannattaa suorittaa, jos nettonykyarvo on positiivinen. Kaikki tällaiset investoinnit lisäävät yrityksen arvoa ja ne tulisi näinollen hyväksyä. (Niskanen ym. 2007, 300)

Nykyarvomenetelmässä (net present value) kaikkien investoinnin kustannusten ja tuottojen arvot diskontataan nykyhetkeen. Investointi on kannattava, jos tuottojen nykyarvo on suurempi kuin kustannusten nykyarvo. Menetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa vuotuiset tuotot ja kustannukset eivät ole vuosittain yhtä suuria. (Saaranen, Koltola & Pösö 2008, 246)

Teosto-akatemian kannalta keskeiset kannattavuuden mittarit ovat nettonykyarvon sekä takaisinmaksuajan menetelmät. Teosto-akatemian vuotuiset tuotot eivät ole yhtä suuria ja lisäksi tulevia kassavirtoja joudutaan melko voimakkaasti arvioimaan. Tulot tulevat ajoittumaan melko kauan investoinnin ajankohdasta, joten se lisää tulevien tuottojen arvon ennustamisen vaikeutta. Keskeisenä ajatuksena nykyarvomenetelmässä, kuten yleensäkin rahoituslaskelmissa on se, että tulevat pääomat arvostetaan sitä vähäisemmiksi, mitä pidempi aikajakso niiden toteutumista edeltää. Tämä aika hinnoitellaan laskelmaan valitun laskentakorkonannon mukaan (Saaranen ym. 2008, 246).



Kuvio 7. Nykyarvomenetelmään liittyvät laskelmat. Investointi on kannattava, jos tuottojen nykyarvo on suurempi kuin kustannusten nykyarvo. (Saaranen ym. 2008, 248)

#### 4.6.2 Takaisinmaksuajan menetelmä

Yksinkertainen tapa selvittää investoinnin kannattavuus on takaisinmaksuajan menetelmä. Siinä lasketaan, kuinka monen vuoden kuluttua investoinnin vuotuiset nettotuotot kattavat investointikustannuksen. Investointi on kannattava, jos takaisinmaksuaika on pienempi kuin yrityksen asettama tavoiteaika. (Saaranen ym. 2008, 243)

Mikäli laskentakorkokantaa ei oteta huomioon ja vuotuiset nettotuotot ovat samansuuruiset, takaisinmaksuaika on hankintameno jaettuna vuotuisella nettotuotolla. Jos vuotuinen nettotuotto ei ole vakio, summataan vuotuisia nettotuottoja niin kauan kunnes niiden summa on yhtä suuri kuin hankintameno. Tämä tarvittava aika on investoinnin takaisinmaksuaika. Takaisinmaksuaika tulee siis sitä pienemmäksi mitä aikaisemmin investoitu pääoma saavutetaan nettotuotoilla. (Saaranen ym. 2008, 243)

Takaisinmaksuajan heikkona puolena ensinnäkin on se, että se ei ota huomioon rahan aika-arvoa. Toiseksi useat investoinnit ovat pitkäikäisempiä kuin niiden takaisinmaksuaika. Takaisinmaksuajan menetelmä ei ota huomioon niitä vuosia, ja tulevia kassavirtoja, jotka investoinnin eliniästä ovat vielä jäljellä, kun hankintameno on katettu. (Niskanen ym. 2007, 312)

Teosto-akatemian investoinnin tavoiteajaksi on asetettu viisi vuotta. Tätä pidempikin tavoiteaika on mahdollinen. On kuitenkin vaativaa ennustaa tuottoja viiden vuoden ylittävältä ajalta ja siksi hankkeen suunnittelussa käytetään laskennallista viiden vuoden tavoiteaikaa. On hyvin todennäköistä, että Teosto-akatemian tuottamat tulotavoitteet alkavat konkretisoi-  
tua tavoiteajan loppupäässä. Mahdollisesti jopa sen jälkeen.

### 4.6.3 Herkkyysanalyysi

Herkkyysanalyysi on epävarmuuden analysointia. Useimmat investointilaskelmien tiedot ovat epävarmoja, kuten esimerkiksi investoinnin tuotot ja niiden ajoittuminen sekä, pääoman hinnan kehitys investoinnin elinkaaren aikana. Investoinnin herkkyysanalyysissä tutkitaan, kuinka suuria takapakkeja investoinnin kannattavuus sietää muuttamalla arvioituja alkutekijöitä ja laskemalla niiden vaikutuksia lopputulokseen. Tällä tavalla saadaan selville, mitkä tekijät vaikuttavat lopputulokseen vähiten ja mitkä taas eniten. (Saaranen ym. 2008, 242)

## 5 HANKKEEN RAHOITUS

### 5.1 Rahoituksesta yleisesti

Investoinnit kuuluvat keskeisesti yritysten toimintaan. Yritysten näkökulmasta rahoituksella on kolme ydinkysymystä:

- Mihin investointikohteisiin tulisi sijoittaa? Yritysjohdon tulee päättää, minkälaisia pitkän aikavälin sijoituksia (investointeja) se tekee.
- Mistä hankitaan rahoitus investointien toteuttamiseksi? Rahoitetaanko investoinnit pelkästään omistajien sijoituksilla ja toiminnasta kertyvillä voitoilla, vai halutaanko rahoitusta myös esimerkiksi pankkilainan muodossa? Missä suhteessa ulkopuolista rahoitusta halutaan hankkia?
- Kuinka päivittäinen rahoitushuolto järjestetään? Ei riitä, että rahoitus järjestyy pitkällä aikavälillä. On myös huolehdittava siitä, että rahat riittävät laskujen maksuun päivittäin ja että saatavat velallisilta saapuvat ajoissa, jotta yrityksen jokapäiväisten rutiinien toteutus ei vaarannu.

(Martikainen, Martikainen 2006, 12)

Teosto on rekisteröity yhdistys ja sen tarkoitus ei ole tuottaa voittoa itselleen. Teoston omistajia eli osakkaita ovat suomalaiset musiikintekijät ja oikeudenomistajat, joille Teosto tilittää keräämänsä tekijänoikeuskorvaukset toimintansa kulujen jälkeen täysimääräisesti. Teosto ei siis voi käyttää investointien rahoitukseen toiminnan kerryttämiä voittoja samalla tavalla kuin osakeyhtiö -muotoisessa toiminnassa. Teoston oma osuus koulutus-hankkeen investointiin on pidätettävä tekijöille maksettavista tilitysosuuksista. Käytännössä tätä voi verrata pidätyksiin osakkaille kuuluvasta omasta pääomasta.

Vaikka Teosto onkin yhdistys, niin silti uuden investointihankkeen tavoitteita voidaan monelta osin verrata yleisiin yritysten tavoitteisiin. Näitä ovat mm:

- Yrityksen markkina-arvon eli yrityksen arvon maksimointi
- Yrityksen voiton maksimointi
- Yrityksen varallisuuden arvon maksimointi
- Liikevaihdon maksimointi

- Yrityksen jatkuva kasvu
- Em. tekijöiden yhdistelmät (Martikainen ym. 2006, 12)

Yrityksen rahanlähteet voidaan jaotella ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoista rahoitusta yritys voi saada uuden osakepääoman tai lainarahoituksen muodossa (Niskanen ym. 2007, 11). Teosto-akatemian rahoitussuunnittelussa pyritään malliin, jossa Teosto osallistuu investoinnin hankintamenon kustannuksiin ja vuosittain juokseville kustannuksille löydetään ulkopuoliset rahoituslähteet.

Kun puhumme koulutushankkeesta ja tietyssä mielessä yleishyödyllisestä hankkeesta, niin ulkopuolinen rahoitus pyritään kattamaan tukiluontoisena. Tämä tarkoittaa sitä, että pyrimme löytämään kumppaneita, jotka sitoutuvat pitkäaikaiseen rahoitukseen ilman varsinaisten rahoitusmarkkinoiden tarvetta saada omalle rahoituspäätökselleen tuottoja suoraan siitä kohteesta, johon rahaa on sijoitettu. Voimme tunnistaa muun muassa seuraavia rahoituskumppaneita, jotka tukevat koulutus- ja kulttuurihankkeita tai osallistuvat muuten niiden rahoitukseen:

- valtio, opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM)
- EU- / ESR –rahoitus, hallinnoidaan OKM:n kautta
- veikkausvoittovarot, tuet jaetaan OKM:n kautta ([www.veikkaus.fi](http://www.veikkaus.fi))
- säätiöt ja yhdistykset
- mahdolliset sponsorikumppanit

#### 5.1.1 Teoston omarahoitusosuus

Investoinnin edullisuuteen liittyviä käsitteitä on käsitelty luvussa 3.5. Investoinnin panee liikkeelle perushankintakustannus, joka on niin sanottu uppoava kustannus. Teoston tavoitteena on käyttää sisäistä rahoitusta vain tähän alueeseen. Teosto-akatemian suunnitelmaan kuuluu, että kerrallaan koulutukseen otettaville 15 oppilaalle järjestetään musiikin tekemiseen liittyvät työskentelyfasilitetit. Niistä tärkeimpänä ovat musiikin kirjoittamiseen liittyvät studiotilat, joita rakennetaan noin 10 kappaletta.

Studio ei tässä yhteydessä tarkoita huippuunsa varusteltua isoa tilaa, jossa pystyy nauhoittamaan kokonaisia yhtyeitä, vaan pientä ja akustoitua työskentelytilaa, jossa on tarvittavat tekniset laitteet, äänentoisto sekä mahdollisuus nauhoittaa demolaulut. Opiskelijoille on tarkoitus tarjota pääsy studioihin koko koulutuksen ajan. Studiojen määrä ei ole vielä vahvistunut, mutta kymmenen työskentelytilan rakentaminen ja varustelu tarkoittaa noin 80.000 euron investointia. Jos Teoston tavoitteena on kattaa vain tämä osuus, niin päätös investoinnista tehdään Teoston hallituksessa.

## 5.1.2 ESR-rahoitus

EU rahoittaa hankkeita rakennerahastoista, jotka on tarkoitettu vähentämään alueiden välisiä eroja ja parantamaan heikompien alueiden kilpailuedellytyksiä sekä ihmisten mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Euroopan unionin rahoitus kehittää koko Suomea: suomalaisia ihmisiä, yrityksiä ja paikkakuntia. ([www.rakennerahastot.fi](http://www.rakennerahastot.fi))

EU:n rakennerahastojen ideana koko Euroopan unionin alueella on vahvistaa Euroopan ja sen eri alueiden kilpailukykyä, työllisyyttä ja hyvinvointia. Suomen rakennerahastostrategia määrittelee ne tavoitteet ja painopisteet, joiden perusteella rakennerahastoista myönnetään rahaa eri kehityshankkeille. ([www.rakennerahastot.fi](http://www.rakennerahastot.fi))

Suomessa EU:n rakennerahasto-ohjelmat lisäävät kilpailukykyä ja työllisyyttä. Niiden avulla tasoitetaan alueiden välisiä hyvinvointieroja ja parannetaan ihmisten mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Rakennerahasto-ohjelmat luovat parempia yritys-, osaamis-, innovaatio-, työ- ja asuinymäristöjä. Suomessa rakennerahasto-ohjelmien tavoitteena on:

- synnyttää uusia yrityksiä ja työpaikkoja
  - alentaa työttömyyttä ja vaikuttaa työllisyyden kasvuun
  - kehittää aluetaloutta
  - parantaa yritysten tuottavuutta ja kasvattaa kilpailukykyä
  - nostaa koulutustasoa
  - lisätä tutkimus- ja innovaatiotoimintaa
- ([www.rakennerahastot.fi](http://www.rakennerahastot.fi))

Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tuki jaetaan yhden ohjelman kautta, joka jakautuu valtakunnalliseen ja alueellisiin osioihin ([www.rakennerahastot.fi](http://www.rakennerahastot.fi)). ESR:n tavoitteena on ennen kaikkea tukea työllisyyttä ja työllistymisen edistämistä. Näihin tavoitteisiin nähden Teosto-akatemian tavoitteet sopivat erinomaisesti.

Teosto-akatemian rahoituksen kannalta ESR voi olla mahdollisuus hankkeen käynnistämiseen, mutta pidemmällä tähtäimellä ESR-tuen varaan ei laskelmia voi tehdä. ESR-rahoitukselle ovat tyypillisiä seuraavat ominaisuudet:

- Projektiluontoisuus tai kertakorvaus
  - Rahoitusta voi saada projektin käynnistysvaiheeseen
  - ESR:n rahoitusosuus maksimissaan 85 % projektista
  - Rahoituksessa on oltava aina mukana joko toimialan oma rahoitusosuus tai kuntarahoitusosuus 15 %
  - Hallinnoidaan Opetus- ja kulttuuriministeriön kautta
  - Hallinnointi työlästä ja vaatii resursointia
- (Pietinen, haastattelu 30.12.2011)

### 5.1.3 Valtion rahoitus

Valtion rahoitusosuus Teosto-akatemiaan yhteydessä tarkoittaa käytännössä Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kautta kanavoitavaa rahoitusta. Koulutushankkeen toteutuksen kannalta OKM on keskeinen yhteistyökumppani. Kuten aiemmin tässä luvussa mainitaan, niin OKM:n kautta kanavoidaan koulutushankkeiden valtionrahoituksen lisäksi myös ESR-rahoituspäätökset sekä veikkausvoittovarot.

Opetus- ja kulttuuriministeriöllä on kokonaisvastuu koulutuspolitiikasta ja opiskelijan tarpeisiin ja osallistumispäätökseen perustuvasta omaehtoisesta aikuiskoulutuksesta. Ministeriö vastaa erityisesti seuraavista tehtävistä:

- aikuiskoulutuksen kattava järjestäjäverkko ja sen vakaat toimintaedellytykset,
- riittävä, kaikille avoin perustarjonta ja aikuisväestölle soveltuvat järjestämismuodot,
- toimiva tutkintorakenne ja laadunvarmistus sekä
- opetushenkilöstön kelpoisuus ja osaaminen.  
([www.minedu.fi](http://www.minedu.fi), aikuiskoulutus)

Aikuiskoulutusorganisaatioita omistavat valtio, kunnat, kuntayhtymät sekä yksityiset yhteisöt kuten yhdistykset, säätiöt ja yritykset. Julkisen valvonnan alaisia oppilaitoksia säätelevässä järjestelmässä valtioneuvosto tai opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää luvan oppilaitoksen perustamiseen ja hyväksyy oppilaitoksen valtionrahoituksen piiriin koulutustarpeen perusteella. ([www.minedu.fi](http://www.minedu.fi), aikuiskoulutus)

Valtionosuusjärjestelmästä rahoitettavassa koulutuksessa opetusministeriö tekee valtionosuuspäätökset ja tulossopimuksiin perustuvassa rahoituksessa neuvottelee suoritamäärästä koulutuksen järjestäjien kanssa. Ministeriö jakaa myös valtionavustuksia. Oppilaitosten muu rahoitus koostuu kuntien rahoitusosuudesta, ylläpitäjän omasta rahoituksesta ja opiskelija- ja kurssimaksuista. *Omaehtoista aikuiskoulutusta* rahoitetaan pääsääntöisesti valtionosuusjärjestelmän kautta. ([www.minedu.fi](http://www.minedu.fi), aikuiskoulutus)

Luvussa 2.4. vertailtiin mahdollisia aikuiskoulutuksen muotoja ja todettiin, että Teosto-akatemiaan kannalta juuri omaehtoinen aikuiskoulutus vaikuttaa parhaiten Teoston tavoitteisiin sopivalta toteutusvaihtoehdolta. Tällöin sen rahoitus tapahtuisi valtionosuusjärjestelmästä ja keskeinen seikka tämän rahoituksen piiriin pääsemiselle on koulutustarpeen tunnistaminen.

On syytä myös huomioida, että OKM on julkistanut oppilaitosten perustamishankkeisiin liittyvän avustusmäärärahan, jota voi hakea koulutuksen järjestäjä ([www.minedu.fi](http://www.minedu.fi), koulutuspolitiikka, avustukset). Kyseistä avustusta voi hakea vuoden 2012 loppuun saakka ja se on syytä huomioida osana Teosto-akatemiaan suunnittelua. Tämän työn yhteydessä emme vielä huomioi tämän avustuksen mahdollisia vaikutuksia kannattavuuslaskelmaan.

#### 5.1.4 Opiskelijoiden rahoitusosuus

Olen todennut edellä, että omaehtoisen koulutuksen malli sopii monelta osin Teosto-akatemia tavoitteisiin. Yksi näistä seikoista on omaehtoisen koulutuksen antama mahdollisuus opiskelijoiden rahoitukseen osallistumiseen.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että koulutus tulee olemaan opiskelijoille maksullista. Tällä pyritään paitsi helpottamaan ulkoisen rahoituksen tarvetta myös sitouttamaan oppilaita koulutukseen. Tavoittelemme Teosto-akatemiaan mukaan opiskelijoita, joilla on jo jonkinlaista kokemusta markkinoista ja mahdollisuuksia saada pääosa tuloistaan musiikin tekemisestä. Näin ollen oletamme, että oppilailla on mahdollisuus myös maksaa vuotuinen opiskelumaksu.

Maksun suuruus tulee olemaan 1000 euroa/opiskelija/vuosi. Vuodessa opiskelijoiden rahoitusosuus on 15.000 euroa. Vertailukohdaksi voidaan ottaa Sibelius Akatemian täydennyskoulutuksen kolmena vuonna toteutettava Hittitehdas -ohjelma, jossa opinnäytetyön tekijä toimi koulutusohjelman johtajana. Kyseinen koulutus oli 15 opintopisteen kokonaisuus, jota suoritettiin pääasiassa viikonloppuisin. Vuoden hinta oli 1700 euroa, joka oli oppilaiden maksukyvyn ylärajoilla. Muutamilla Hittitehtaan opiskelijoilla oli taustalla musiikkikustantaja, joka maksoi koulutuksen. Samalla näimme itse maksetun rahan sitouttavuuden. Hittitehtaassa eniten poissaoloja oli niillä opiskelijoilla, joilla joku muu maksoi koulutuksen.

#### 5.1.5 Mahdolliset yritys- ja yhteisökumppanit

Teosto-akatemia suunnittelussa tavoitteena on, että vuosittain juoksevat kustannukset katetaan täysimääräisesti muista lähteistä kuin Teostosta. Tämä tarkoittaa myös mahdollisten yrityskumppaneiden osallistumista hankkeeseen. Tässäkin tapauksessa tulen painottamaan pysyvyyden ja pitkäjänteisyyden merkitystä yhteistyölle.

Teosto on aloittanut keskustelut muun muassa Veikkauksen ja Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) kanssa. Kumpikin taho on ollut erittäin kiinnostunut yhteistyöstä. Kumpikin on myös toimija, jonka perustehtävät ovat hyvin lähellä Teoston perustehtävää. Pyrimme toiminnallamme parantamaan tiettyjen rakenteiden toiminnan edellytyksiä ja tukemaan uuden kulttuurin syntymistä. Olemme tällä hetkellä keskusteluissa siinä vaiheessa, että pyrimme löytämään kummallekin taholle luontevia väyliä hyödyntää yhteistyötä myös heidän omissa tavoitteissaan. On erittäin todennäköistä, että tällaisia yhteyksiä löytyy. En kuitenkaan tee mahdollisen rahoitusosuuden suhteen mitään spekulatioita tässä työssä. Laskelmat muokataan vasta siinä vaiheessa, kun neuvottelujen tuloksena on konkreettisia lukuja.

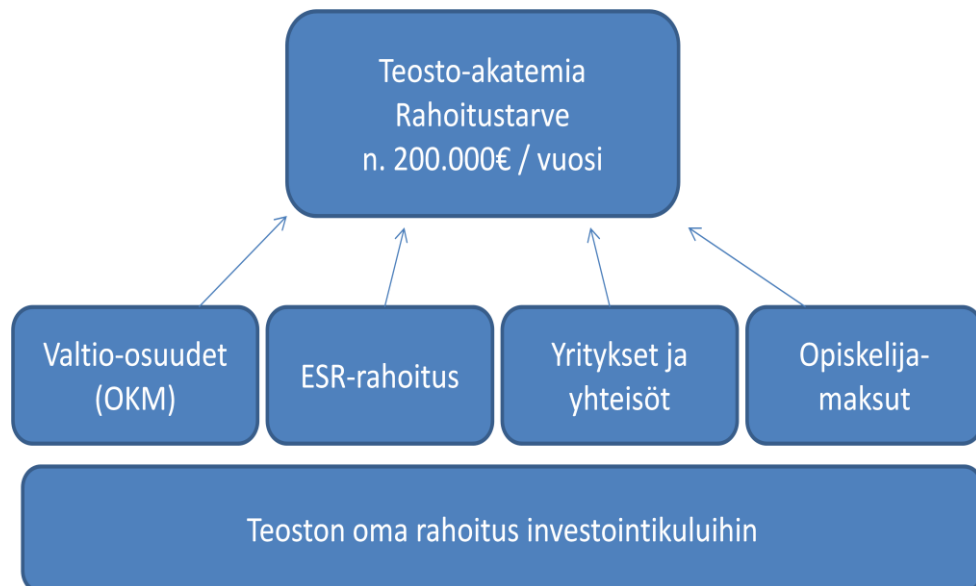
Yrityskumppaneiden lisäksi kartoitamme parhailaan erilaisia yhdistyksiä ja säätiöitä, joilla olisi mahdollisuus tukea Teosto-akatemiamme. Tälläkin sektorilla on paljon potentiaalia ja uskon, että löydämme rahoitusmahdollisuuksia. Emme ole vielä tavanneet yhdistysten ja säätiöiden edustajia,



mutta tämä alue on huomioitava projektin edistyessä ja rahoituksen kokonaisuuden tarkentuessa.

## 5.2 Hankkeen toteutumisen todennäköisyys rahoituksen näkökulmasta

Käsittelen Teosto-akatemia investointilaskelmia tarkemmin luvussa kuusi. Kokonaisuutena voidaan kuitenkin jo nyt todeta, että Teosto-akatemia toteuttaminen tulee vaatimaan noin 100.000 euron investointikustannusta ja noin 200.000 euron vuotuisia juoksevia kustannuksia. Nämä kustannukset eritellään tarkemmin, mutta tässä mainitut summat ovat vielä hieman yläkanttiin painotettuja summia. Näkemykseni mukaan vuosittain syntyvien kustannusten kattaminen Teoston ulkopuolisista rahoituslähteistä on realismia. Teosto-akatemia käynnistämisen ja toiminnan pyörittämisen rahoitus kostuu siis seuraavista mahdollisista lähteistä.



Kuvio 8. Teosto-akatemia rahoituslähteet

## 6 INVESTOINNIN RISKIT

### 6.1 Riskit yleisesti

Yleiskielessä sanalla riski tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Riski sisältää ajatuksen siitä, että jotain epäedullista voi tapahtua henkilölle itselleen, jollekulle toiselle henkilölle tai jollekin omaisuudelle. Riskiin liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen, millaisena sen koemme. Nämä kolme tekijää ovat:

- tapahtumaan liittyvä epävarmuus
  - tapahtumaan liittyvät odotukset
  - tapahtuman laajuus tai vakavuus
- (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2011, 7)

Peruslähtökohtana riskille voidaan pitää sitä, että tapahtumaan tulee liittyä epävarmuutta. Mikäli tapahtuman, toimenpiteen tai muun vastaavan seuraus tai tulos on täysin ennalta tiedossa, kyseessä ei ole riski. Vaikka lopputulos olisi negatiivinen, se ei ole riski, jos se on etukäteen tiedossa. Epävarmuuden aste eli vahingon sattumisen todennäköisyys voi vaihdella eri tapahtumien kesken hyvinkin paljon. (Juvonen ym. 2011, 7)

Toinen riskin tekijä on tapahtumaan liittyvät odotukset. Ne vaikuttavat siihen, millaisena koemme riskin ja mahdollisesti sen toteutumisen. Tapahtumaan liittyvien odotusten lisäksi tapahtuman laajuus ja merkityksellisyys sekä itselle että muille vaikuttavat riskin koettuun vakavuuteen. Mitä suuremmat ovat panokset, sitä vakavampana myös riski koetaan. (Juvonen ym. 2011, 7)

Uhkia ja mahdollisuuksia voidaan arvioida esimerkiksi kokemusperäisesti, tapaustutkimuksen avulla tai laskennallisesti. Kun riskiä arvioidaan laskennallisesti, jätetään tapahtumiin liittyvät odotukset usein mittaamatta. Siten riski määritellään usein todennäköisyydestä (tapahtumiin liittyvä epävarmuus) ja merkittävyydestä (tapahtumien laajuus ja vakavuus) muodostuvaksi. Näin riskin määritelmäksi saadaan matemaattinen kaava:

*Riski = todennäköisyys x riskin vakavuus*  
(Juvonen ym. 2011, 8)

Tähän kaavaan sisältyvät käsitteet voidaan määritellä seuraavasti. *Riskin todennäköisyydellä* tarkoitetaan riskin sattumistiheyttä. Jos riskin todennäköisyys on suuri, se toteutuu lähes varmasti muutaman vuoden kuluessa. *Riskin vakavuudella* tarkoitetaan riskin toteutumisesta aiheutuvaa todennäköistä menetystä. Jos riskin suuruus on merkittävä tai katastrofaalinen, riskin toteutuminen merkitsee yritykselle huomattavaa taloudellista tappiota ja pahimmillaan yritystoiminnan loppumista. Jos riskin suuruus on merkityksetön tai vähäinen, riskin toteutumisesta ei aiheudu yritykselle merkittävää tappiota. (Juvonen ym. 2011, 11)

## 6.2 Vahinko- ja liiketaloudelliset riskit

Riskejä voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin monella tavalla. Tyypillisenä vedenjakajana on käytetty riskin toteutumisen mahdollisia seurausvaikutuksia. Toteutuessaan pelkäämistään vahinkoa aiheuttava riski edustaa puhdasta riskiä. Termiksi on vakiintunut *vahinkoriski*. Vahinkoriskin toteutuminen merkitsee aina yritykselle tappiota eikä siihen missään olosuhteissa liity voiton mahdollisuutta. Vahinkoriskit voidaan yleensä siirtää yrityksen ulkopuolelle tavallisimmin vakuuttamalla. Vahinkoriskit ovat luonteeltaan vakuuttamiskelpoisia riskejä. (Suominen 2003, 12)

Riskin toteutuminen saattaa tappion ohella merkitä myös tuotto-odotusten toteutumatta jäämistä. Tällaista riskiä pidetään *liiketaloudellisena riskinä*. Liikeriskin ottaminen liittyy normaaliin liiketoimintaan ja liikeriskien kenttä on huomattavan laaja ja hajanainen. Nämä riskit liittyvät yrityksen tekemiin päätöksiin. Ottaessaan liikeriskin yritys laskee tekevänsä tuottavan ratkaisun, mutta näin ei välttämättä käykään. Myönteisessä tapauksessa sanomme, että riskinotto kannatti emmekä varsinaisesti edes puhu riskeistä. Liiketoiminta yksinkertaisesti onnistui ja tuotti voittoa. Huonommassa tilanteessa riski toteutuu liikeriskinä. Ongelmalliseksi asian tekee se, ettei liikeriskiä periaatteessa ole mahdollista vakuuttaa, vaan yrityksen on itse kannettava liikeriskistä aiheutuvat seuraukset. (Suominen 2003, 12-13)

Teosto-akatemia sisältää sekä vahinko- että liiketaloudellisia riskejä. Teosto-akatemia – suunnitelmaan kuuluu tilojen ja fasiliteettien rakentamista, laitteiden hankintaa sekä henkilökunnan palkkausta. Kaikki nämä ovat toimenpiteitä, joihin voi kohdistua vahinkoriskejä, ja toisaalta joiden varalle voidaan ottaa vakuutuksia. Uutena liiketoimintahankkeena konsepti sisältää myös tuotto-odotuksia ja niiden mukana riskin odotusten katteettomuudesta. Pyrimme minimoimaan liiketoimintariskiä kulujen kontrollilla sekä rahoituksen turvaamisella monesta eri lähteestä.

Tärkeintä riskin ottamisessa on, että yritys pystyy oikeasti kantamaan riskien aiheuttamat menetykset. Se, mikä on liian suuri riski kannettavaksi, riippuu yrityksen johtajien riskinsietokyvystä. Yrityksen ei tulisi kuitenkaan ottaa huomattavia riskejä kannettavakseen. Riskinkantokykyä perinteisesti ilmentävät kriteerit on johdettu yrityksen pääomaa, liikevaihtoa ja tulosta mittaavista tunnusluvuista. Riskinkantokyvylle on esitetty mm. seuraavanlaisia ohjearvosuosituksia (Bawcutt, 1987, Ettala, 1987):

- 1-5 % käyttöpääomasta
  - 1-3 % tasesummasta
  - 1 % omasta pääomasta ja varauksista 1 % keskimääräisestä tuloksesta viiden vuoden ajalta
  - 0,1 % - 0,5 % liikevaihdosta
- (Suominen 2003, 142)

---

Jos vertaan riskin kantokyvyn mittareita Teoston tietoihin, ja lasken investoinnin mahdollisen laajuuden Teoston liikevaihdosta, niin saan tulokseksi seuraavat tiedot:

- Teoston liikevaihto 2010: 51,1M€
- Investointi vaihtelee 0,1 % - 0,5 % liikevaihdosta
- $51,1 \text{ M€} * 0,1 \% = 51.000\text{€}$
- $51,1 \text{ M€} * 0,5 \% = 255.000\text{€}$

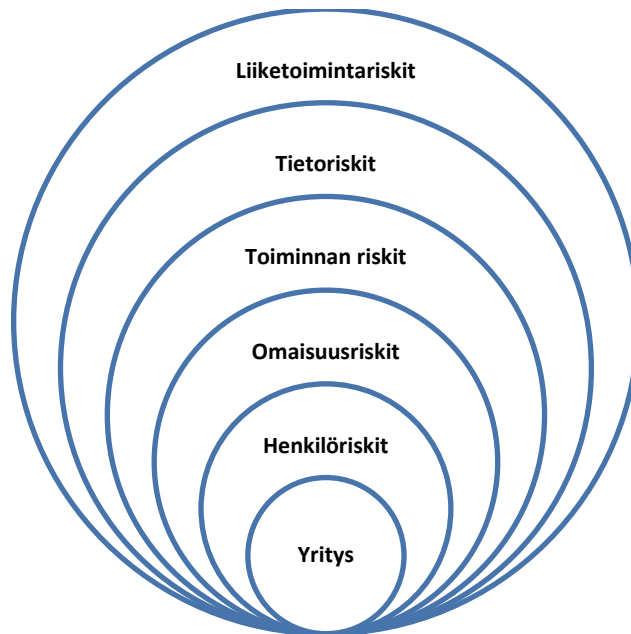
Tämän laskukaavan mukaan Teoston kantokyky on siis noin 50.000 ja 250.000 euron välillä. Tämä laskelma puoltaa edellä esitettyjä arvioita siitä, että Teosto kattaisi Teosto-akatemiaan investoinnin uppoavan kustannuksen ja pyrkisi saamaan juoksevat kustannukset katettua ulkopuolisista lähteistä.

### 6.3 Erilaisia riskejä

Edellä riskit jaettiin vahinko- ja liiketoiminnallisiin riskeihin. Se on hyvin yleinen tapa jaotella riskejä. Näiden lisäksi riskejä voidaan jaotella myös monipuolisemmalla tavalla, joka ottaa huomioon erilaisia riskien muotoja. Teosto-akatemiaan toiminnan suunnittelun kannalta myös seuraavia riskilajeja on syytä huomioida.

Yrityksen merkittävimmät riskit liittyvät usein henkilöstöön. Erilaisia *henkilöriskejä* ovat mm. väärä rekrytointi, puutteellinen ammattitaito, työilmapiiri, koulutustaso, työkyvyttömyys, kuolema ja irtisanoutuminen. Henkilöriskit vaikuttavat myös omaisuusriskeihin. Tyypillisiä *omaisuusriskejä* ovat tulipalot, laiterikot, rikosriskit ja kuljetusvahingot. *Toimintaan liittyvistä riskeistä* voi esimerkkinä mainita erilaiset vastuuriskit, sopimusriskit ja keskeytysriskit. (Juvonen ym. 2011, 44)

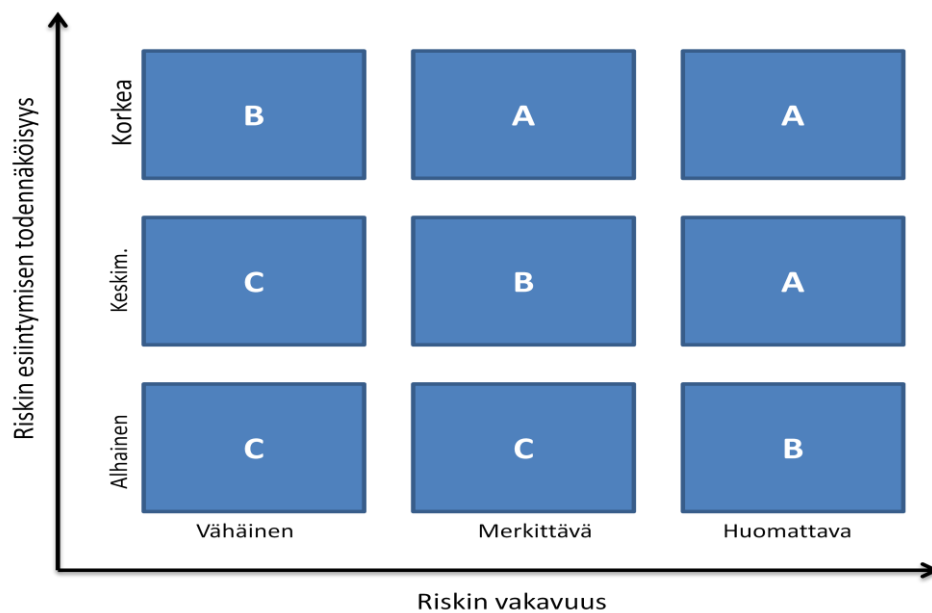
Henkilö-, omaisuus-, ja toiminnan riskit eivät ole yksin vahinkoriskejä., vaan niihin sisältyy hyvin paljon erilaisia liiketoimintariskejä. Tämän johdosta raja esimerkiksi henkilöriskin ja liiketoimintariskin välillä on häilyvä. *Liiketoimintariskeillä* käsitetään strategiaan, rahavirtoihin, operatiiviseen toimintaan, asiakkuuksiin, innovaatiotoimintaan ja liiketoimintaympäristöön liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. (Juvonen ym. 2011, 45)



Kuvio 9. Yritystoiminnan riskiympyrä (mukaiillen Juvonen ym. 2011, 45)

#### 6.4 Riskimatriisi

Yrityksen itsensä on usein hyvin vaikeaa arvioida tarkasti riskin todennäköisyyttä ja sen seurausvaikutusten vakavuutta. Arvioinnin välineenä voidaan käyttää esimerkiksi Sticlesin ja Firthin (1990) kehittämää ruudukkoa, johon yrityksessä havaitut riskit sijoitetaan. Ruudukon luokittelulottuvuuksina ovat riskin esiintymisen todennäköisyys ja riskin vakavuus. Ruudukossa esiintyvät riskit jaetaan kolmeen tyyppiin: A-, B- ja C-riskeihin. (Suominen 2003, 25)



Kuvio 10. Riskimatriisi (Suominen 2003, 25)

---

A-tyyppiset riskit muodostavat riskienhallinnan kannalta keskeisen tehtäväkentän. Ruudukon sanomaa voidaan käyttää riskienhallinnan peruslähdekohtana: havaituille riskeille pitää tehdä jotain mielekkäällä tavalla. A-riskit vaativat välittömiä toimenpiteitä, koska yrityksen riskinsietokyky ei salli tällaisten riskien esiintymistä niiltä suojautumatta. B-riskien varalle riittää se, että yrityksessä kehitetään suunnitelmia ja C-riskit jäävät yleisesti yrityksen omalle vastuulle ja niistä aiheutuvien vahinkojen lieventämisen tarve harkitaan yrityksessä. (Suominen 2003, 25-26)

Jos peilaan edellä esitettyjä erilaisia riskejä sekä riskimatriisia, niin voin tehdä alustavaa arviota Teosto-akatemia riskimatriisista. Jos toteutamme hankkeen rahoituksen niin, että pysymme edellä kuvatussa riskin kantokyvyssä, niin liiketaloudellinen riski voidaan jättää C-kategoriaan. Kyseessä ei ole suuren mittakaavan investointi esim. koneisiin tai laitteisiin vaan enemmänkin ideaan ja konseptiin, joten en näe liiketoiminnallista riskiä merkittävänä.

Sen sijaan itse toimintaan liittyvät riskit nousevat asteikossa korkeammalle. Teosto-akatemia toteuttamisessa tärkeimpiä satsauksia tulevat olemaan hankkeeseen rekrytoitava koulutuspäällikkö sekä koulutukseen valikoitavat oppilaat. Ihmiset tekevät konseptin ja sen mukaan henkilöriskit ovat keskeisiä. Tähän alueeseen liittyvät mm. väärät rekrytoinnit, työilma-  
piiri ja irtisanoutuminen (Juvonen ym. 2011, 44). Koulutukseen liittyvä osaaminen ei ole ostettavissa helposti keneltä tahansa, joten hankkeen onnistuminen kulminoituu oikeisiin ihmisiin.

Toinen merkittävä riskin alue liittyy omaisuusriskeihin. Kun Teosto-akatemiaan rakennetaan mm. studiotiloja, niin Juvosen ym. mainitsemat omaisuusriskien ilmenemismuodot kuten tulipalot, laiterikot ja rikosriskit ovat todellisia. Tämän tulkinnan mukaan Teosto-akatemia riskiluokitukset ovat seuraavat:

- A-luokat riskit: henkilöriskit
- B-luokan riskit: omaisuusriskit
- C-luokan riskit: liiketoimintariskit

## 6.5 Riskien hallinta

Juvonen ym. jakavat riskienhallinnan kolmeen yksinkertaiseen kategoriaan:

- riskien tunnistaminen ja arviointi
- päätösten tekeminen
- päätösten toimeenpano

Riskienhallinnan tavoite ei ole välttää riskinottamista vaan hallita riskinotto ja sen mahdolliset seurannaisvaikutukset. Riskienhallinnan päätöksiä tulee yrityksen koosta riippumatta tarkastella strategisina kysymyksinä.

---

Koska yrityksissä arvioidaan riskejä niiden vakavuuden ja todennäköisyyden perusteella, voidaan päätökset määritellä neljänä vaihtoehtoisena toimintatapana:

- riskien pienentäminen parempien hallintatoimien tai strategisten muutosten avulla
- riskien siirtäminen vakuuttamalla tai vaihtoehtoisten suunnitelmien avulla
- riskien hyväksyminen osaksi jokapäiväistä toimintaa pyrkien pienentämään vahinkotaajuutta
- riskien ottaminen omalle vastuulle  
(Juvonen ym. 2011, 19)

Juvosen ym. mukaan riskien hallintakeinot voidaan jakaa karkealla tasolla *kontrollointiin* ja *rahoittamiseen*. Riskien kontrollointi tarkoittaa niiden pienentämistä, välttämistä, jakamista ja osin siirtämistä. Riskien rahoitus tarkoittaa niiden omalla vastuulla pitämistä sekä siirtämistä vakuuttamalla (Juvonen ym. 2011, 19). Teosto-akatemia suunnittelun kannalta tämä on suositeltava toimintatapa. Jos tunnistamme merkittävimmät riskit henkilöihin ja omaisuuteen liittyviksi, niin henkilöriskejä on syytä pyrkiä kontrolloimaan, omaisuusriskejä pitää puolestaan vakuuttaa. Jos toteamme liiketoimintariskin sen tasoiseksi, että Teosto pystyy sen kantamaan, niin ehdotan kyseisen riskin hyväksymistä.

## 7 INVESTOINTILASKELMAT

### 7.1 Teosto-akatemia tulotavoitteet

Teosto-akatemia on yksi hanke Teoston monen muun hankkeen ja toimenpiteen joukossa. Kun kyseessä on koulutushanke, niin se vaikutusta Teoston tulotavoitteisiin on vaikeaa arvioida täysin luotettavasti. Voidaan jopa miettiä, voidaanko koulutushankkeen vaikutusta tulevien tuottojen suuruudessa arvioida lainkaan. Vertaan tilannetta kuitenkin markkinointiin, jossa myös on haastavaa nähdä markkinoinnin tarkkaa roolia myynnin kehityksessä. On kuitenkin selvää, että markkinoinnilla on tavoitteita ja onnistunut markkinointi näkyy ainakin pidemmällä aikaperspektiivillä myös tulosten paranemisena.

Teosto-akatemia on Teostolle uusi hanke, joka vaatii sekä ajallista että rahoitusta resursointia ja sen takia sille on tärkeää laskea myös taloudellisia odotuksia. Joudumme hyväksymään tietyn epätarkkuuden tulevien tuottojen ennustamisessa, mutta suuruusluokka ja suunta on kuitenkin oltava uskottavia. Teoston toiminta on yhdistysmuotoista ja aatteelliset tavoitteet ovat Teostolle myös arvokkaita, joten päätöksiä ei tehdä pelkän kannattavuuslaskelman perusteella.

Hyvänä nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että maksimaalinen voitontavoittelu ei ole tärkein Teoston tavoite, mutta sillä on merkitystä, koska toiminnan perusuonteeseen kuuluu suomalaisten musiikintekijöiden me-

---

nestysmahdollisuuksien kasvattaminen. Niihin kuuluvat toimintaympäristön parantamisen lisäksi myös kasvavat tilitykset. Teosto ei voi tehdä hankkeen myötä suuria tappioitakaan, joten tulotavoitteet on tärkeää olla olemassa, kustannustasot on syytä sopeuttaa tavoitteisiin ja niiden saavuttamista on syytä seurata säännöllisesti.

Teosto-akatemiassa on kolme pääasiallista tavoitetta tulevien kassavirtojen suhteen:

1. Teoston tilityksen kotimaisuus-asteen nousu 38 %:sta 40 %:iin.
2. Online-alueen suomalaisen musiikin osuuden kasvu 20 %:sta 35 %:iin
3. 15 uutta suomalaista musiikin tekijää, joilla vuotuinen ulkomainen tilitystaso saavuttaa 50.000 euroa.

Tarkemmin nämä tavoitteet tarkoittavat seuraavia euromääriä:

1. Teoston tämänhetkinen tilityksen kotimaisuusaste on noin 38 %. Vuoden 2010 Teoston tilinpäätöksen mukaan Teosto tilitti eteenpäin kaikille oikeudenhaltijoille 34,7 M€. Edellä mainitun kotimaisuusasteen mukaan suomalaiset tekijät saivat tilityksestä 13,2 M€. Jos tilityksen kotimaisuusaste olisi 40 %, se tarkoittaisi suomalaisille tekijöille 13,9 M€:n osuutta.

Kahden prosentin nousu tilitysasteessa nostaisi suomalaisille tekijöille maksettavaa tilitystä noin 700.000 euroa. Arvioin tässä laskelmassa, että nousu tapahtuu hankkeen viiden vuoden investointiperiodin aikana. Jos kotimaisuusaste nousee pysyvästi, niin se tarkoittaa vuotuista lisääntyvää tilitystä, mutta arvioin tässä laskelmassa vain kertaalleen kerääntyvää nousua. Teostolla on suunnitelmassa muitakin toimenpiteitä tilityksen kotimaisuusasteen nostoa varten, joten olisi epärealistista arvioida tulosten toteutumista vain Teosto-akatemian ansioksi. Olen tehnyt laskennallisen arvioin, että Teosto-akatemian osuus mainittuun tulotavoitteeseen on 30 %. Näinollen käytän ensimmäisen tavoitteen osalta laskelmissa 210.000 euron tulotavoitetta.

Tulevien kassavirtojen suhteen tulot painottuvat viiden vuoden investointiperiodin loppupäähän. Arvioin laskelmissa tulojen jakaantuvan kahdelle periodin viimeiselle vuodelle tasan 105.000 euroa/vuosi.

2. Teosto kerää korvauksia myös kansainvälisistä digitaalisista musiikkipalveluista, jotka toimivat Suomen markkinoilla. Tällä hetkellä niiden vuotuinen korvaustaso on noin 2 M€ ja tästä summasta vain noin 20 % eli 400.000 euroa ohjautuu suomalaisille oikeudenomistajille. Jos osuus oli 35 %, niin Suomeen rahasta jäisi 700.000 euroa.

Digitaalisten palveluiden kehitys on voimakasta ja niistä kertyvää tulotasoa on haastavaa ennustaa viiden vuoden tähtämellä. On kui-



tenkin selvää, että Teoston korvaustaso tulee nousemaan ja arvioin, että vuonna 2017 korvaustaso on noin 5 M€ tasolla. Viiden vuoden periodilla kokonaiskorvauksen taso nousee 600.000€ (5 M€/2 M€/5).

Emme voi realistisesti olettaa, että Teosto-akatemia vaikuttaa kotimaisuusasteen kasvuun voi näkyä heti, vaikka markkina itsessään on kasvussa. Arvioin, että vaikutus näkyy investointijakson loppupäässä, vuosina 2016 ja 2017. Kehitys voidaan kuvata seuraavalla laskelmalla:

Taulukko 1. Korvausten kehitys digitaalisista palveluista 2103–2017 ja kotimaisuusasteen vaikutus tulotavoitteeseen

Vuosi	Korvaus	20 %	35 %	Kasvu, €
2013	2 600 000 €	520 000 €	910 000 €	390 000 €
2014	3 200 000 €	640 000 €	1 120 000 €	480 000 €
2015	3 800 000 €	760 000 €	1 330 000 €	570 000 €
2016	4 400 000 €	880 000 €	1 540 000 €	660 000 €
2017	5 000 000 €	1 000 000 €	1 750 000 €	750 000 €
				1 410 000 €

Jos kotimaisen tilityksen osuus korvauksista nousee vuosina 2016 ja 2017 arvioidun kaltaiseksi, niin se tarkoittaa yhteensä 1,41M€:n kasvavaa tilitystä Suomeen. Oletan jälleen, että Teosto-akatemia vaikuttaa tähän kehitykseen on laskennallisesti 30 %, joten huomioon laskelmassa yhteensä 423.000 euroa, joka jaetaan kassavirtalaskelmaan tasan vuosille 2016 ja 2017.

- Teoston kolmas tulotavoite on saada Teosto-akatemia kautta markkinoille uusia tekijöitä, jotka menestyvät sekä Suomessa että kansainvälisillä markkinoilla. Tavoitteena on saada viiden vuoden aikana kasvatettua 15 uutta tekijää, joiden tilitystaso ulkomailta on 50.000 euroa. Tällä hetkellä Teoston tekijäasiakkaista tällaisella tasolla on alle 20 tekijää. Kolmas tavoite poikkeaa kahdesta ensimmäisestä siinä mielessä, että sen luonne on saada luotua täysin uutta rahaa, kun edelliset tavoitteet keskittyvät lähinnä markkinaosuuden kasvattamiseen kautta suomalaisille tekijöille generoituvaan liisätuloon.

Tavoitteena 15 uutta tekijää on laskennallinen. On hyvin epätodennäköistä, että saavuttaisimme tilanteen, jossa juuri 15:llä kv-tilityksen tulotaso olisi mainittu 50.000 euroa. Vertailun vuoksi voin todeta, että Teoston tilastojen mukaan yksi kansainvälisillä markkinoilla menestyvä suomalaishitti generoi viiden vuoden tähtämällä noin miljoona euroa tekijänoikeustuloa. Lasken tässä työssä siis 15 tekijän tulotavoitteeksi yhteensä 750.000 euroa. Kun käytän samaa 30 %:in Teosto-akatemian – osuutta, niin saamme laskelmiin käytettäväksi luvun 225.000€. Tämäkin tulo jaetaan investointikauden loppupäähän, kahdelle viimeiselle vuodelle.

Yhteensä Teosto-akatemia laskennallinen tulotavoite viiden vuoden investointijaksolla on 858.000 euroa. Tämä summa voidaan esittää seuraavana yhteenvetolaskelmana:

Taulukko 2. Teosto-akatemia tulotavoitteet 2013–2017

Suomalaisten tekijöiden tilityksen kasvutavoitteet, 5 vuoden tähtämellä	Taloudellinen vaikutus YHT, 5 vuoden periodi	Teosto Akatemian osuus kokonaiskasvuun 30%
Teoston tilityksen kotimaisuusasteen nousu 38%:sta -> 40%:een	700 000 €	210 000 €
Online-alueen suomalaisen markkinaosuuden kasvu 25%:sta -> 35%:iin	1 410 000 €	423 000 €
15 uutta suomalaista tekijää, joilla vuotuinen tilitystaso ulkomailta nousee 50K euroon/v, uutta rahaa kv-markkinoilta	750 000 €	225 000 €
<b>YHT</b>	<b>2 860 000 €</b>	<b>858 000 €</b>
Arvioimme, että Teosto Akatemian vaikutus tilityksen kasvuun on 30%		
<b>Laskelmissa käytettävä tilitystason nousu, YHT</b>	<b>858 000 €</b>	

## 7.2 Investointiaika

Investointiajanjaksolla eli pitoajalla tarkoitetaan sitä aikaa, jona investointia käytetään. Sen pituus riippuu monista tekijöistä (Jyrkkiö ym. 2008, 208). Jos Teosto-akatemiassa olisi kyse laiteinvestoinnista, niin pitoaika tarkoittaisi laitteen käyttöikä. En voi tehdä tässä vertailua koneinvestointiin, mutta tulkitse investointiaikaa varsinaisen perushankintakustannuksen pitoajan ennusteen mukaan. Teosto-akatemiaa varten opiskelijoille rakennetaan studiotiloja ja ne varustetaan tarvittavin laittein. Tämä muodostaa varsinaisen perushankintakustannuksen ja arvioin investoinnin pitoajaksi viisi vuotta. Tämän ajan jälkeen tilat ja laitteet tarvitsevat todennäköisesti korjaamista ja joiltain osin uusimista.

Teosto-akatemia ei ole investointina sidottu pelkkiin tiloihin ja laitteisiin. Itse hankkeen on tarkoitus olla konsepti, josta tulee pysyvä toimija suomalaisella koulutuskentällä. Teosto-akatemia vaikutuksia Teoston tulomuodostukseen on haastavaa arvioida, mutta arvioiden ajallinen sijoittaminen viiden vuoden jaksolle on perustelua. Tätä lyhyemmässä ajassa olisi epärealistista odottaa vielä konkreettisia tuloksia tuotoissa, viittä vuotta pidemmän ajanjakson tulojen ennakointi puolestaan muuttuisi liian epäämäräiseksi.

## 7.3 Tuottovaatimus

Teosto-akatemia suunnittelussa käytetään 15 %:n tuottovaatimusta. Tämä on yleinen tuottovaatimusprosentti, kun tuottoja pyritään lisäämään investoinneilla. Käytettävä tuottovaatimus on tietoisesti asetettu melko korkealle, koska tulevien tuottojen ennustamiseen liittyy epävarmuutta. Teosto ei suunnittele hankkeen toteuttamiseen ulkoisen vieraan pääoman kaltaista korollista rahoitusta, joten investoinnin tuottovaatimus kohdistuu pe-

rushankintakustannukseen. On syytä huomioida, että tuottovaatimusprosentin on tarkoitus olla tässä työssä laskennallinen ja suuntaa antava. Teosto-akatemia toteuttamisen kannalta juuri 15 %:n tuotto investoinnille ei ole kaikkein kriittisin tekijä.

#### 7.4 Hankkeen perushankintakustannus sekä kiinteät ja muuttuvat kulut

Teosto-akatemia kulurakenne koostuu perushankintakustannuksesta sekä vuosittain juoksevista kuluista. Teosto suunnittelee hankkeen toteutusta niin, että Teosto kattaa hankintakulut itse ja juokseviin kustannuksiin kootaan rahoitus erilaisista lähteistä, joita on esitelty edellä.

Perushankintakustannus on suuruudeltaan noin 85.000 euroa. Se koostuu työtilojen rakennus- sekä varustuskustannuksista ja Teosto-akatemia suunnitteluun käytetyn työajan kustannuksista. Tässä vaiheessa nämä kustannusarviot ovat alustavia, mutta voin hyvin suurella varmuudella sanoa, että tämä osuus tulee kuitenkin pysymään alle 100.000 eurossa.

Perushankintakustannukset koostuvat seuraavasti:

Taulukko 3. Teosto-akatemia, perushankintakustannukset

Alkuinvestointi / Hankinta (uponneet kustannukset), 10 työpistettä	Yksikköhinta	Yhteensä
10 työtilan rakentaminen, akustointi ja kalustus	- 4 000 €	- 40 000 €
Työpisteiden tietokoneet, esim Mac Pro	- 1 500 €	- 15 000 €
Vaaditut ohjelmistot, esim Logic Pro	- 600 €	- 6 000 €
Mikrofonit, äänikortit etc tarvikkeet	- 1 500 €	- 15 000 €
Koulutuksen suunnittelukustannus (Teosto-henkilöstö), 105h, 70€/h		- 7 350 €
<b>Yhteensä</b>		<b>- 83 350 €</b>

Vuosittain juoksevat kustannukset koostuvat kiinteistä ja muuttuvista kustannuksista. Kiinteät kustannukset koostuvat lähinnä palkoista ja palkkioista. Teosto-akatemiaan tullaan palkkaamaan kokoaikainen koulutuspäällikkö, joka koordinoi koulutuksen toteutusta ja toivottavasti pystyisi hoitamaan myös osan opetuksesta. Muu opetusosaaminen ostetaan palveluna.

Lisäksi kuluja on varattava työtilojen vuokriin, laitteistojen huoltoon ja ylläpitoon sekä muihin back-office – tyyppisiin ostopalveluihin, kuten taloushallintoon. Olen tässä vaiheessa arvioinut kustannuksia hieman yläkanttiin. Kaikilta osin arviointia ei voi tehdä täydellisen tarkasti. Esimerkiksi vuokratilakustannusten osalta lopulliseen kustannustasoon vaikuttaa se, mihin Teosto-akatemia lopulta tullaan sijoittamaan. Jos sijoituspaikka on esimerkiksi Seinäjoki, niin vuokrataso on oikean suuntainen, Helsingissä vuorta tulevat olemaan kalliimpia. Kiinteiden kustannusten suunniteltu erittely on seuraavalla sivulla.

Taulukko 4. Teosto-akatemia, kiinteät kustannukset

Kiinteät kustannukset / vuosi	Vuosi	5v periodi
Palkka, koulutuspäällikkö, 4000€/kk	- 48 000 €	- 240 000 €
Palkan sivukulut / v	- 16 800 €	- 84 000 €
Ulkopuolisten asiantuntijoiden palkkiot, ostopalvelut, 50pv á 300eur/pv	- 15 000 €	- 75 000 €
Työtilojen vuokrat 2000€/ kk	- 24 000 €	- 120 000 €
Laitteiston ylläpito ja tekninen tuki, ostopalvelu, 1000eur/kk	- 12 000 €	- 60 000 €
Back office & hallinto, ostopalvelu	- 10 000 €	- 50 000 €
<b>Yhteensä</b>	<b>- 125 800 €</b>	<b>- 629 000 €</b>

Muuttuvat kustannukset ovat kustannuseristä vaikeimmin suunniteltavissa. Olen varannut markkinointiin melko paljon, mutta suunniteltu summaa ei ole tarkoitus käyttää tasaisesti koko investointijakson aikana. On tärkeää, että Teosto-akatemian lanseerausvaiheessa markkinointiin on mahdollisuus panostaa ja löydämme mukaan oikeanlaisia oppilaita. Nyt suunnitelmassa oleva viidelle vuodelle jaoteltu 100.000 euroa painottuu todellisudessa enemmän jakson alkupäähän, jolloin lanseerausvaihe vie enemmän resursseja.

Toinen tärkeä kustannuserä on osallistumiset musiikkialan tapahtumiin sekä yhteistöihin kansainvälisen verkoston kanssa. Yksi merkittävä osa koko Teosto-akatemia –konseptia on kansainvälinen verkosto. On syytä varata rahaa Teosto-akatemian esittelyyn kansainvälisillä messuilla sekä vierailuihin verkoston oppilaitosten kanssa. Nyt viidelle vuodelle tätä varten on suunniteltu yhteensä 50.000 euroa, mutta se saattaa olla alakanttiin oleva arvio.

Taulukko 5. Teosto-akatemia, muuttuvat kustannukset

Muuttuvat kustannukset / vuosi	Vuosi	5v periodi
Markkinointi- ja viestintäkustannukset	- 20 000 €	- 100 000 €
Verkkosivut ja -palvelun ylläpito	- 2 000 €	- 10 000 €
Koulutusmateriaalit, 15 henk	- 3 000 €	- 15 000 €
Osallistuminen messuihin & tapahtumiin, 5 tapahtumaa / v	- 10 000 €	- 50 000 €
<b>Yhteensä</b>	<b>- 35 000 €</b>	<b>- 175 000 €</b>

Kun tarkastelemme Teosto-akatemian juoksevien kustannusten tasoa kokonaisuudessaan, niin vuosittain kustannukset tulevat olemaan noin 160.000 euroa. Tässä vaiheessa suunnittelua on vielä syytä varata puskuria kustannusten mahdolliselle lisääntymiselle, mutta arvioni mukaan vuotuisen kustannusten maksimimäärä tulee olemaan 200.000 euroa.

Taulukko 6. Teosto-akatemia, juoksevat kustannukset yhteensä

Teosto-akatemia	Vuosi	5v periodi
<b>Kiinteät ja muuttuvat yhteensä</b>	<b>- 160 800 €</b>	<b>- 804 000 €</b>

---

## 7.5 Tuloverotuksen huomioiminen laskelmissa

Teoston toiminta on yhdistysmuotoista ja verottaja käsittelee Teostoa yleishyödyllisenä toimijana. Teosto ei siten maksa tuloveroa. Tämä on siinänsä loogista, koska Teoston oikeudenomistajille maksettavat tilitystulot ovat pääsääntöisesti ansiotuloa (Kauste, haastattelu 21.3.2012). Tässä työssä olevissa laskelmissa ei huomioida tuloveroja tämän takia.

## 7.6 Investointilaskelmat, ilman ulkopuolisten rahoituslähteiden huomioimista

Investointilaskelmien teoriaa käsitellään tämän työn luvussa 3.6. Investointilaskelmien vaihtoehtoista Teosto-akatemia kannalta tärkein on nettonykyarvo-menetelmä. Laskelmassa on huomioitu edellä kuvatut tuotto-odotukset sekä alkuinvestointi, juoksevat kustannukset sekä 15 %:n tuottovaatimus. Tuotto-odotukset on painotettu investointijakson loppupäähän, koska Teosto-akatemia tulokset alkavat näkyä tuloksissa viiveellä. On mahdollista, että tulojen muodostumiseen menee pidempikin aika kuin viisi vuotta, mutta sen arvioiminen tarkasti on vaikeaa.

Kulut on jaksotettu nettokassavirtalaskelmaan aikaisemmin esitellyn kulu-erittelyn mukaisesti. Alkuinvestointi on sijoitettu nettokassavirtalaskelmaan vuodelle 0. Tämän jälkeen viiden vuoden investointijakso ulottuu vuodesta 2013 (jolloin Teosto-akatemia on tarkoitus aloittaa) vuoteen 2017.

Kassavirtalaskelmassa on huomioitu myös opiskelijoiden osuus hankkeen rahoituksesta. Teosto-akatemiaan tullaan liittämään vuotuinen 1000 euron opiskelijamaksu, joka on huomioitu tässä laskelmassa. Kun huomioin tuotto-odotukset, menot ja opiskelijoiden rahoitusosuuden, niin voin laskea investointijakson nettokassavirran.

Taulukko 7. Teosto-akatemia, nettokassavirtalaskelma

Suomalaisen tilityksen kasvu	0	V1_2013	V2_2014	V3_2015	V4_2016	V5_2017
Teoston kokonaistilitys					105 000 €	105 000 €
Online-alueen markkinaosuuden kasvu				141 000 €	141 000 €	141 000 €
15 uutta tekijää, joilla kv-tilitystaso 50K€/v					112 500 €	112 500 €
<b>YHTEENSÄ</b>			- €	141 000 €	358 500 €	358 500 €
Menot	Alkuinvestointi	V1_2013	V2_2014	V3_2015	V4_2016	V5_2017
Hankintakustannus	- 83 350 €					
Palkat		- 48 000 €	- 48 000 €	- 48 000 €	- 48 000 €	- 48 000 €
Palkkojen sivukulut		- 16 800 €	- 16 800 €	- 16 800 €	- 16 800 €	- 16 800 €
Ulkopuolisten asiantuntijoiden palkkiot, ostopalvelut		- 15 000 €	- 15 000 €	- 15 000 €	- 15 000 €	- 15 000 €
Työtilojen vuokrat / kk		- 24 000 €	- 24 000 €	- 24 000 €	- 24 000 €	- 24 000 €
Laitteiston ylläpito ja tekninen tuki, ostopalvelu		- 12 000 €	- 12 000 €	- 12 000 €	- 12 000 €	- 12 000 €
Back office & hallinto, ostopalvelu		- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €
Markkinointi- ja viestintäkustannukset		- 20 000 €	- 20 000 €	- 20 000 €	- 20 000 €	- 20 000 €
Verkkosivut ja -palvelun ylläpito		- 2 000 €	- 2 000 €	- 2 000 €	- 2 000 €	- 2 000 €
Koulutusmateriaalit		- 3 000 €	- 3 000 €	- 3 000 €	- 3 000 €	- 3 000 €
Osallistuminen messuihin & tapahtumiin, 5 tapahtumaa / v		- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €
<b>YHTEENSÄ</b>	- 83 350 €	- 160 800 €	- 160 800 €	- 160 800 €	- 160 800 €	- 160 800 €
Tulot / rahoitusosuudet	0	V1_2013	V2_2014	V3_2015	V4_2016	V5_2017
OKM						
ESR						
Veikkaus /vastaava yrityskumppani						
Opiskelijoiden oma rahoitusosuus		15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
<b>YHTEENSÄ</b>		15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
Nettokassavirta	0	V1_2013	V2_2014	V3_2015	V4_2016	V5_2017
	- 83 350 €	- 145 800 €	- 145 800 €	- 4 800 €	212 700 €	212 700 €

Nettokassavirtalaskelmasta näemme, että investointijakson kassavirrat ovat negatiivisia ensimmäisen kolmen vuoden ajan. On syytä huomioida, että laskelmassa ei ole huomioitu lainkaan suunnitelluista rahoituslähteistä saatavaa rahoitusta, mutta tällaisen laskelman tekeminen on tärkeää, koska rahoituspäätöksiä ei ole vielä saatu ja Teostolle on hyvä arvioida investointihankkeen tietojä useammasta näkökulmasta.

Voin laskea Teosto-akatemia nettonykyarvon näiden tietojen perusteella, kun huomioin tulevien kassavirtojen aika-arvon eli diskontaan kassavirrat. Lisäksi huomioin laskelmassa 15 %:n tuotto-odotuksen. Kassavirrat on diskontattu Excel-ohjelman ”nykyarvo” – funktiolla (=NNA). Diskontattuihin kassavirtoihin lisätään perushankintakustannus, jonka jälkeen saadaan selville hankkeen nettonykyarvo.

Taulukko 8. Teosto-akatemia, nettonykyarvo

Kassavirtojen nykyarvo, 15% tuottovaatimus		-	12 823 €	
Hankintameno		-	83 350 €	
<b>NNA</b>		-	<b>96 173 €</b>	<b>Kannattamaton</b>

Laskelman mukaan diskontattujen kassavirtojen nykyarvo on negatiivinen. Kun negatiiviseen arvoon lisätään perushankintakustannus negatiivisena, niin laskelman mukaan Teosto-akatemia nettonykyarvo näillä tiedoilla on -96.173 € eli hankkeen toteuttaminen ei olisi kannattavaa.

Kun tarkastelen samoilla tiedoilla Teosto-akatemia takaisinmaksuaikaa, niin voin laskea hankkeesta aika-arviota sekä kassavirtojen että kumulatiivisen kassavirran mukaan. Vuotuiset kassavirrat muuttuvat tämän laskelman mukaan positiivisiksi neljäntenä vuonna, mutta tilannetta kannattaa arvioida myös kumulatiivisen kassavirran mukaan, jossa jokaisen vuoteen otetaan huomioon myös edellisen vuoden kassavirtatilanne. Kumulatiivisen kassavirtalaskelman mukaan hankkeen kassavirrat leikkaavat positiivisiksi vasta investointijakson viimeisenä vuonna. Näinollen Teosto-akatemia takaisinmaksuaika olisi noin 4,5 vuotta. Kun otan huomioon tulevien tuottojen ennustettavuuden epävarmuuden suhteessa viiden vuoden investointiaikaan, niin hanke on kannattamaton myös takaisinmaksuajan mukaan.

Taulukko 9. Teosto-akatemia, takaisinmaksuaika, laskelma

Takaisinmaksuaika	VUOSI	KASSAVIRTA	KUM KASSAVIRTA
	2013	- 145 800 €	- 145 800 €
	2014	- 145 800 €	- 291 600 €
	2015	- 4 800 €	- 296 400 €
	2016	212 700 €	- 83 700 €
	2017	212 700 €	129 000 €

Sama laskelma voidaan esittää myös graafina.

Taulukko 10. Teosto-akatemia, takaisinmaksuaika, graafi



## 7.7 Investointilaskelmat, OKM-rahoitus huomioituna

Aikaisemmin tässä työssä on todettu, että Teosto-akatemia toteutuksessa pyritään siihen, että Teosto kattaa itse perushankintakustannuksen ja itse koulutuksen vuotuisiin juokseviin kustannuksiin pyritään saamaan rahoitus ulkopuolelta. Tämä on realistinen tavoite. Tämän takia on tärkeää tehdä investointilaskelmista myös versio, jossa otetaan huomioon mahdollisten rahoituslähteiden vaikutus hankkeeseen. Teen tämän vaihtoehdon yhteydessä myös herkkyyksianalyytilaskelmia, koska ulkopuolisen rahoituksen turvin toteutettava vaihtoehto on Teoston prioriteettina.

Laskelmiin on otettu arvio Opetus- ja kulttuuri ministeriön (OKM) rahoitusosuus. Se on laskettu arvion mukaan, että OKM:n rahoitusosuus yhtä oppilastyöpäivää kohti on 36 euroa (Hinkkala, haastattelu 4.11.2011). Jos arvioin, että opetuspäiviä on vuodessa 200 ja opiskelijoita 15, niin oppilastyöpäiviä on yhteensä 3000 (15 x 200). Tämän mukaan OKM rahoittaisi Teosto-akatemiaa vuodessa 108.000 eurolla (36€ x 3000pv).

Näiden tietojen mukaan Teosto-akatemia nettokassavirtalaskelma on seuraava.

Taulukko 11. Teosto-akatemia, nettokassavirtalaskelma, OKM-rahoitus huomioitu

Suomalaisen tilityksen kasvu	0	V1_2013	V2_2014	V3_2015	V4_2016	V5_2017
Teoston kokonaistilitys					105 000 €	105 000 €
Online-alueen markkinaosuuden kasvu				141 000 €	141 000 €	141 000 €
15 uutta tekijää, joilla kv-tilitystaso 50K€/v					112 500 €	112 500 €
<b>YHTEENSÄ</b>			- €	141 000 €	358 500 €	358 500 €
Menot	Alkuinvestointi	V1_2013	V2_2014	V3_2015	V4_2016	V5_2017
Hankintakustannus	- 83 350 €					
Palkat		- 48 000 €	- 48 000 €	- 48 000 €	- 48 000 €	- 48 000 €
Palkkojen sivukulut		- 16 800 €	- 16 800 €	- 16 800 €	- 16 800 €	- 16 800 €
Ulkopuolisten asiantuntijoiden palkkiot, ostopalvelut		- 15 000 €	- 15 000 €	- 15 000 €	- 15 000 €	- 15 000 €
Työtilojen vuokrat / kk		- 24 000 €	- 24 000 €	- 24 000 €	- 24 000 €	- 24 000 €
Laitteiston ylläpito ja tekninen tuki, ostopalvelu		- 12 000 €	- 12 000 €	- 12 000 €	- 12 000 €	- 12 000 €
Back office & hallinto, ostopalvelu		- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €
Markkinointi- ja viestintäkustannukset		- 20 000 €	- 20 000 €	- 20 000 €	- 20 000 €	- 20 000 €
Verkkosivut ja -palvelun ylläpito		- 2 000 €	- 2 000 €	- 2 000 €	- 2 000 €	- 2 000 €
Koulutusmateriaalit		- 3 000 €	- 3 000 €	- 3 000 €	- 3 000 €	- 3 000 €
Osallistuminen messuihin & tapahtumiin, 5 tapahtumaa / v		- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €	- 10 000 €
<b>YHTEENSÄ</b>	- 83 350 €	- 160 800 €	- 160 800 €	- 160 800 €	- 160 800 €	- 160 800 €
Tulot / rahoitusosuudet	0	V1_2013	V2_2014	V3_2015	V4_2016	V5_2017
OKM, 15 opiskelijaa, 200 oppilastyöpäivää/vuosi, YHT 3000 päivää. OKM-rahoitus 36eur/työpäivä, YHT 36eurx3000pv		108 000 €	108 000 €	108 000 €	108 000 €	108 000 €
ESR						
Veikkaus /vastaava yrityskumppani						
Opiskelijoiden oma rahoitusosuus		15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
<b>YHTEENSÄ</b>		123 000 €	123 000 €	123 000 €	123 000 €	123 000 €
Nettokassavirta	0	V1_2013	V2_2014	V3_2015	V4_2016	V5_2017
	- 83 350 €	- 37 800 €	- 37 800 €	103 200 €	320 700 €	320 700 €



Lisään tähän laskelmaan nettonykyarvolaskelman ja käytän samoja tietoja kuin edellisessä laskelmassa.

Taulukko 12. Teosto-akatemia, nettonykyarvo, OKM-rahoitus huomioitu

<b>Kassavirtojen nykyarvo, 15% tuottovaatimus</b>		349 210 €	
<b>Hankintameno</b>		- 83 350 €	
<b>NNA</b>		<b>265 860 €</b>	<b>Kannattava</b>

Tämän laskelman mukaan Teosto-akatemia olisi kannattava investointi. Jos vertaan tämän laskelman tietoja myös takaisinmaksuaikaan, niin ulkopuolisen rahoituksen vaikutus näkyy myös siinä.

Taulukko 13. Teosto-akatemia, takaisinmaksuaika, laskelma, OKM-rahoitus huomioitu

<b>Takaisinmaksuaika</b>	<b>VUOSI</b>	<b>KASSAVIRTA</b>	<b>KUM KASSAVIRTA</b>
	<b>2013</b>	- 37 800 €	- 37 800 €
	<b>2014</b>	- 37 800 €	- 75 600 €
	<b>2015</b>	103 200 €	27 600 €
	<b>2016</b>	320 700 €	348 300 €
	<b>2017</b>	320 700 €	669 000 €

Taulukko 14. Teosto-akatemia, takaisinmaksuaika, graafi, OKM-rahoitus huomioitu



Laskelmat osoittavat, että ulkopuolinen rahoitus muuttaa investointihankkeen luonnetta merkittävästi. Kassavirta muuttuu positiiviseksi jo toisen vuoden jälkeen sekä vuotuisen että kumulatiivisen kassavirran suhteen. Hankkeen takaisinmaksuaika on melko tarkkaan kolme vuotta, hieman sen alle. Kuitenkin hyvin viiden vuoden jakson sisällä.

## 7.8 Herkkyysanalyysi

Teosto-akatemia kannattavuuslaskelmia on syytä arvioida myös siten, että laskelmassa muutetaan tiettyjä arvioita ja tarkastellaan muutoksen vaikutusta kokonaisuuteen. Tätä voidaan tehdä herkkyysanalyysin keinoin. Muutetaan edellä kuvattua OKM-rahoituksen huomioivaa laskelmaa yhden muuttujan suhteen joko negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan.

Arvioin edellä, että Teosto-akatemia vuosittaiset kustannukset voivat nousta maksimissaan 200.000 euroon. Olen aikaisemmassa laskelmassa huomionnut kuluja noin 160.000 vuodessa, joten kulutaso nousisi 40.000 euroa vuodessa. Jos kaikki muut tiedot pysyvät muuttumattomina ja yleinen kulutaso nousee 200.000 euroon vuodessa, niin hankkeen kannattavuuslaskelma muuttuu seuraavasti.

Taulukko 15. Teosto-akatemia, nettonykyarvo, negatiivinen herkkyysanalyysi

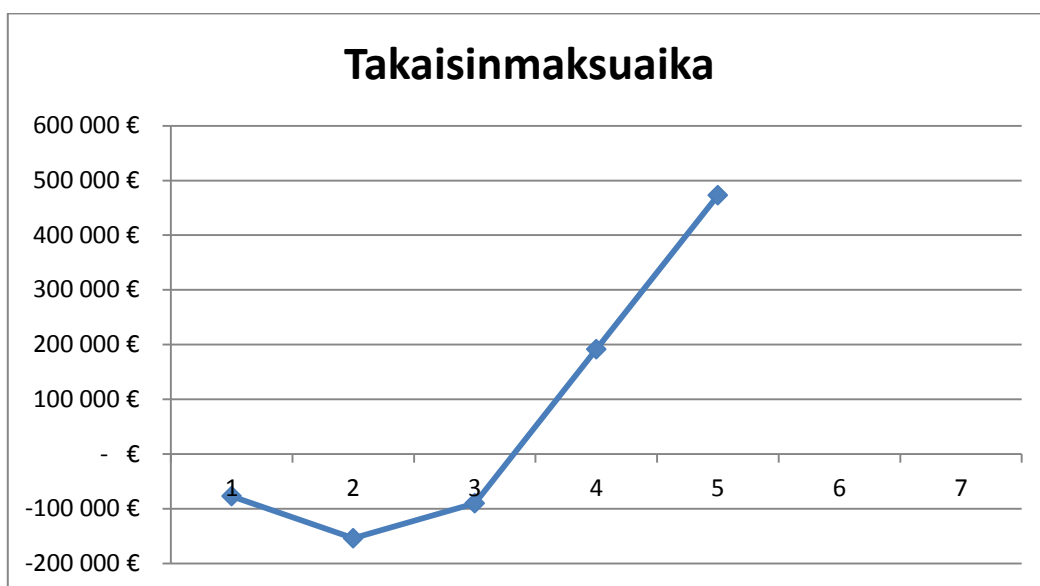
<b>HERKKYYSANALYYSI, NEGATIIVINEN, Vuotuinen kulutaso 200K€</b>		
<b>Kassavirtojen nykyarvo, 15% tuottovaatimus</b>		217 805 €
<b>Hankintameno</b>	-	83 350 €
<b>NNA</b>		<b>134 455 €</b>
		<b>Kannattava</b>

Hanke pysyy edelleen kannattavana vaikka nettonykyarvo putoaakin yli 100.000 euroa.

Taulukko 16. Teosto-akatemia, takaisinmaksuaika, negatiivinen herkkyysanalyysi

<b>Takaisinmaksuaika</b>	<b>VUOSI</b>	<b>KASSAVIRTA</b>	<b>KUM KASSAVIRTA</b>
	<b>2013</b>	- 77 000 €	- 77 000 €
	<b>2014</b>	- 77 000 €	- 154 000 €
	<b>2015</b>	64 000 €	- 90 000 €
	<b>2016</b>	281 500 €	191 500 €
	<b>2017</b>	281 500 €	473 000 €

Taulukko 17. Teosto-akatemia, takaisinmaksuaika, negatiivinen herkkyysanalyysi, graafi



Kulujen maltillisella nousulla ei ole suurta vaikutusta myös takaisinmaksuaikaan. Kumulatiivinen kassavirta on negatiivinen vielä kolmantena vuonna, mutta leikkauspiste on vähän kolmen vuoden jälkeen. Kun tuotto-odotukset painottuvat investointihankkeen loppupäähän, niin alkupäässä olevat vaikutukset eivät ole kovin suuria.

Jos otan vielä rinnalle vaihtoehdon, että saamme pidettyä Teosto-akatemiaan vuotuiset kustannukset 160.000 euron tasolla, mutta saavuttaisimme investointijakson aikana Teoston tilityksessä 42 %:n kotimaisuustason aiemmin tavoitellun 40 %:n sijasta. Kun laskin aiemmin, että yhden prosenttiyksikön nousu kotimaisuusasteessa tarkoittaa noin 350.000 euron lisääntyvää tilitysosuutta, niin nousu 38 %:sta 42 %:iin tarkoittaa yhteensä 1,4 M euron lisääntyvää tilitysosuutta. Käytän jälleen laskennallista arviota siitä, että Teosto-akatemiaan vaikutus tähän tulokseen on 30 %, joten tässä laskelmassa tämä tarkoittaa kokonaisuudessaan 420.000 euron lisäystä suomalaisille tekijöille maksettavaan tilitykseen.

Taulukko 18. Teosto-akatemia, netto nykyarvo, positiivinen herkkyysanalyysi

HERKKYYSANALYYSI, POSITIIVINEN, Tilityksen kotimaisuus 42%		
Kassavirtojen nykyarvo, 15% tuottovaatimus		461 447 €
Hankintameno		- 83 350 €
<b>NNA</b>		<b>378 097 €</b>
		<b>Kannattava</b>

Kannattavuuden suhteen saavutetaan merkittävä kasvu. Netto nykyarvo kasvaa alkuperäiseen laskelmaan verrattuna yli 130.000 euroa.

Taulukko 19. Teosto-akatemia, takaisinmaksuaika, positiivinen herkkyyshanalyysi

Takaisinmaksuaika	VUOSI	KASSAVIRTA	KUM KASSAVIRTA
	2013	- 37 800 €	- 37 800 €
	2014	- 37 800 €	- 75 600 €
	2015	103 200 €	27 600 €
	2016	425 700 €	453 300 €
	2017	425 700 €	879 000 €

Tämän mahdollisen kehityskulun merkittävin havainto on kuitenkin takaisinmaksuajan kumulatiivisessa kassavirtalaskelmassa. Takaisinmaksuaika pysyy edelleen noin kolmessa vuodessa (nyt hieman alle), mutta investointijakson loppua kohti kumulatiivinen kassavirta saavuttaa jo erittäin hyvän tason.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa taustatietoa Teosto-akatemia taloudellista analyysia varten. Olen käsitellyt Teosto-akatemia – konseptia ja sen sijoittumista osaksi suomalaista koulutussysteemiä. Lisäksi olen selvittänyt hankkeen markkinatarvetta, siihen liittyviä rahoitusvaihtoehtoja, riskejä sekä itse taloudellista analyysia.

Olen tunnistanut, että markkinoilla on tarve musiikin tekijöille suunnattuun koulutukseen ja koko tekijöiden toimintaympäristön vahvistamiseen. Teoston perustehtävä on ”mahdollistaa ammattimaisen suomalaisen musiikintekijän menestyminen”. Tämän perustehtävän kautta Teoston on luonnollista olla vahvasti rakentamassa tätä toimintaympäristöä. Teostossa on tunnistettu tämä tarve ja Teosto-akatemiaa on lähdetty suunnittelemaan yhtenä toimenpiteenä toteuttaa perustehtävää monipuolisemmin.

Teosto-akatemia – hankkeen toteuttamisen kannalta on tärkeää tehdä analyysi siitä, millä edellytyksillä Teosto voi itse olla mukana hankkeessa, millaisen kulutason hankkeen aloittaminen ja pyörittäminen vaatii ja millä tavalla Teosto voisi koota hankkeen taakse tarvittavan rahoituksen. Teostolla on ollut suunnitelma, jonka mukaan Teosto vastaa itse perushankintakustannuksen rahoittamisesta ja pyrkii löytämään juokseviin kuluihin liittyvän rahoituksen muualta. Tämä tutkimus osoittaa, että tämä tavoite on oikea. Laskelmien mukaan täysin itsenäisesti kannettuna riskinä Teosto-akatemia ei olisi taloudellisesti kannattavaa toteuttaa.

---

Teosto-akatemia liittyy hankkeena joukkoon muita hankkeita, joilla Teosto pyrkii tulevina vuosina vaikuttamaan suotuisasti suomalaisen musiikin markkinaosuuteen kotimarkkinoilla ja sitä kautta vahvistamaan Suomeen maksettavan tilityksen osuutta. Teosto-akatemian osuutta näiden tuloksien saavuttamisessa on vaikea osoittaa, mutta olen tehnyt laskennallisen arvi-  
on siitä, että sen vaikutus tavoitteisiin olisi kolmannes. Tavoitteet ovat realistisia ja todellisia. Niiden kautta on hyvä arvioida kulujen suhdetta. Olen käyttänyt hyvää asiantuntemusta kulujen arvioinnissa ja suunnitelma on hyvin lähellä todellisuutta, kun Teosto-akatemia lähtee eteenpäin konkreettiseen toteutukseen.

Ulkoisen rahoituksen mahdollisuudet näyttävät tutkimuksen kirjoitusvaiheessa hyvin lupaavilta ja uskon, että näiden suunnitelmien kanssa saadaan konkreettista lisätietoa viimeistään syksyllä 2012. Ulkoiset rahoituslähteet muuttavat Teosto-akatemiaan liittyvät laskelmat kannattaviksi ja hanke kannattaa laskelmien valossa toteuttaa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tulevia kassavirtoja on ennustettu ajallisesti hieman optimistisesti ja viiden vuoden tähtäin tulotavoitteiden saavuttamisessa on kunnianhimoinen. On mahdollista, että tuloksien näkyminen jo tilityksien tasossa saakka voi venyä yli viiden vuoden investointiperiodin, koska rahojen las-  
kuttaminen ja päätyminen tilitykseen saakka on vielä oma prosessinsa lisääntyneen suomalaisen musiikinkäytön jälkeen.

Teoston kannattaakin seurata tarkasti sekä broadcast-median (TV ja radio) että digitaalisten musiikkipalvelujen kotimaisuusastetta ja ottaa tämä markkinaseuranta osaksi tavoitteiden seuraamista. Lisääntyneen käytön perusteella voimme laskea ja ennustaa hyvin tarkastikin sitä, missä vaiheessa tulokset alkavat näkyä myös tilityksessä. Seurannasta ja arvioinnista kannattaa tehdä siis säännöllistä.

Totesin edellä luvussa 5.2. että Teoston liikevaihdosta laskettu oman riskin kantokyky liikkuu noin 50.000 euron ja 250.000 välillä. Tämän laskelman mukaan Teosto-akatemian suunniteltu maksimissaan 100.000 euron perushankintakustannus mahtuu hyvin riskianalyysin sisään. Hankkeen käynnistysvaiheessa suurimmat haasteet liittyvät oikean koulutus-  
päällikön ja erityisesti tarpeeksi motivoituneiden oppilaiden löytämiseen. Jos hanke käynnistyy, niin tämä on pidettävä erityisessä huomiossa sekä rekrytointi- että oppilashakuprosessissa.

Tämän työn tutkimusongelmana on ollut selvittää onko Teosto-akatemia kannattava investointihanke ja millä edellytyksillä se voisi olla mahdollista toteuttaa. Tämän kysymyksen kannalta tärkein muuttuja on hankkeen ulkoisen rahoituksen lähteet. Jos Teosto pystyy kokoamaan Teosto-akatemian toteutukseen tässä työssä kuvatun rahoituspohjan Teoston ulkopuolisista rahoituslähteistä, niin Teosto-akatemia kannattaa ehdottomasti toteuttaa. Se on taloudellisesti järkevää ja vahvistaa myös Teoston brändiä ja julkista mielikuvaa. Onnistuessaan Teosto-akatemia olisi vahva linkki suomalaisten musiikintekijöiden toimintaympäristön kehittymisessä sekä kasvavien tilitysten apuna. Näin Teosto-akatemian kerrannaisvaikutukset olisivat varmasti suuremmat, kuin mitä tässä vaiheessa suunnitteluosaamme tarkasti edes arvioida.

---

Tämä tutkimus Teosto-akatemiaa taloudellisesta analyysistä jättää tilaa myös jatkotutkimukselle. Yksi mahdollisuus on tutkia Teosto-akatemiaan tehtävän investoinnin kautta syntyviä uusia investointimahdollisuuksia. On jopa mahdollista, ettei alkuinvestointi sellaisenaan ole kannattava, mutta se muuttuu kannattavaksi sen luomien uusien investointimahdollisuuksien ansiosta. Tällaisia mahdollisuuksia kutsutaan reaaliopioiksi (Niskanen ym. 2007, 330). Teosto-akatemiaa luonteen kannalta tällainen tutkimus olisi jatkossa kiinnostavaa. Teoston toiminnan tavoitteissa korostuu muitakin arvoja kuin suora rahallinen voiton tavoittelu ja siksi erilais-  
ten avautuvien investointimahdollisuuksien jatkotarkastelu on syytä pitää harkinnassa.

---

## LÄHTEET

### **Kirjallisuus**

Heikkilä T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Juvonen M., Korhonen H., Ojala V-M., Salonen T. & Vuori H. Yrityksen riskienhallinta. 2011. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Jyrkkiö E.& Riistama V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Martikainen T.& Martikainen M. 2006. Rahoituksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva M., Heinonen J., Wrangle K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY

Neilimo K., Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Niskanen J., Niskanen M. 2007. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita.

Puolamäki E., Ruusunen P. 2009. Strategiset investoinnit : johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus . Helsinki: Tietosanoma.

Saaranen P., Koltola E., Pösö J. 2008. Liike-elämän matematiikkaa. Helsinki: Edita.

Suominen A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

### **Elektroniset lähteet**

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012. Aikuiskoulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus. Viitattu 25.2.2012.

[http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus\\_ja\\_vapaa\\_sivistystyoe/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoytus/index.html](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/index.html)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012. Koulutusjärjestelmä. Viitattu 4.2.2012.

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutusjaerjestelmae/?lang=fi>

Popakademie 2012. Studies. Viitattu 18.2.2012.


<http://www.popakademie.de/english/welcome>

Rakennerahastot.fi. 2012. EU:n rakennerahasto-ohjelmat. Viitattu 25.2.2012.

[http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02\\_eu\\_rr\\_ohjelmat/index.jsp](http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/index.jsp)

Suomen pankki 2012. Valuuttakurssit. Viitattu 18.2.2012.

<http://www.suomenpankki.fi>



---

Teosviennin arvo Suomessa. Viitattu 18.2.2012.

[http://yle.fi/uutiset/kulttuuri/2011/05/suomen\\_musiikkivienti\\_vain\\_murusi\\_a\\_verrattuna\\_ruotsiin\\_2581716.html](http://yle.fi/uutiset/kulttuuri/2011/05/suomen_musiikkivienti_vain_murusi_a_verrattuna_ruotsiin_2581716.html)

Vuosikertomus. 2010. Teosto Ry. Säveltäjain tekijänoikeustoimisto Teosto Ry. <http://www.teosto.fi/fi/vuosikertomus.html>

### **Haastattelut**

Dahmen, U. 2012. Director of Popular Music Department. Popakademie Baden-Wurtttemberg, University of Popular Music and Music Business. Haastattelu 30.1.2012.

Hinkkala, E. 2011. Toiminnanjohtaja. Suomen elokuva- ja viihdesäveltäjät Elvis Ry. Haastattelu 4.11.2011.

Kauste, P. 2012. Talousjohtaja. Teosto Ry. Haastattelu 21.3.2012

Leikari, E. 2012. Koulutuspäällikkö, kulttuurialat. Seinäjoen ammattikorkeakoulu SeAMK. Haastattelu 25.1.2012.

Mättö, S. 2011. Johtaja, oikeudenomistajapalvelut. Teosto Ry. Haastattelu 17.10.2011.

Pietinen, M. 2011. Projektipäällikkö. Sibelius Akatemia, täydennyskoulutuskeskus. Haastattelu 30.12.2011.

Sjöström, U. 2011. Rehtori. Musik Makarna, Ruotsi. Haastattelu 29.1.2012.

Stiebel, M. 2011. Svenska tonsättares internationella musikbyrå STIM. Haastattelu 17.10.2011.