

OPINNÄYTETYÖ

Manageripalvelut pakettiin

Kilpailuetua tuotteistamisesta ja liiketoiminnan suunnittelusta

Vilma Lumio

Kulttuurituotannon koulutus (AMK)

(240 op)

5/2023

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutus (AMK)

Tekijät: Vilma Lumio

Opinnäytetyön nimi: Manageripalvelut pakettiin – Kilpailuetua tuotteistamisesta ja liiketoiminnan suunnittelusta

Sivumäärä: 60 ja 11 liitesivua

Työn ohjaaja: Jyrki Simovaara

Työn tilaaja: LUMIO Management

Puolan toimijakentällä artistien manageripalvelut on kohdennettu jo menestyneille artisteille, minkä vuoksi aloittelevien artistien on haastavaa saada tukea asioiden hoitamiseen sekä uransa kehittämiseen. Tähän tarpeeseen tullaan vastaamaan perustamalla manageripalveluita tuottava yritys vuoden 2023 aikana opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen tuloksien pohjalta.

Tutkimuksen pohjalta oli tarkoitus luoda manageripalveluita tuottavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma sekä tuotteistaa sen tarjoamat palvelut artistien tarpeisiin vastaaviksi palvelupaketeiksi. Tutkimus oli ajankohtainen ja tärkeä kulttuurialalle, koska artistit tarvitsevat entistä enemmän tukea uransa kehittämässä elävän musiikin kysynnän sekä tarjonnan kasvun vuoksi pandemian jälkeen.

Kehittämistyön menetelminä käytettiin Business Model Canvasta, dokumenttianalyysiä, kyselyä sekä haastatteluita. Tuloksien pohjalta perustettavalle yritykselle luotiin liiketoimintasuunnitelma, jonka tärkeimmiksi teemoiksi nousivat tarinallistamisen merkitys brändin rakentamisessa, mitattavien sekä kunnianhimoisten tavoitteiden asettaminen, toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen, alan haasteiden tunnistaminen ja niiden huomioiminen, sekä taloustiedoista avoimesti puhuminen.

Artisteille toteutetun kyselyn tulokset osoittivat, että artistit kaipaavat managerin tukea monenlaisissa tehtävissä, ja nämä tarpeet vaihtelevat ajankohdan mukaan. Artistit haluavat olla tietoisia tarjottavista palveluista sekä niiden hinnoista etukäteen, mutta myös mahdollisuuden palveluiden kustomoinnille. Suurin osa artisteista haluaa olla mukana visuaalisten materiaalien luomisessa sekä keikkojen suunnittelussa, mutta kaipaa näissä managerin tukea. Tulosten pohjalta luotiin kolme palvelupakettia vastaamaan artistien tarpeisiin.

Tulokset tarjoavat katsauksen yrityksen perustamisprosessin käytänteisiin sekä artistien näkemyksiin manageripalveluista, joita voidaan hyödyntää myös Puolan toimijakentän ulkopuolisen toiminnan kehittämässä. Kehitettävälle yritykselle luotiin kattava liiketoimintasuunnitelman kokonaisuus, sekä yrityksen tuottamia manageripalveluita kuvaavat palvelupaketit, jotka toimivat pohjana artistien tekemille tilauksille. Palveluihin lukeutuvat esimerkiksi verkkosivujen luominen, sosiaalisen median sisällöntuotanto sekä keikkojen järjestäminen ja promoaminen.

Asiasanat: tuotteistus, managerit, muusikot, yrityssuunnittelu, liiketoimintasuunnitelmat

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in Cultural Management, Bachelor's Degree

Author: Vilma Lumio

Title: Tailoring management service packages – Competitive advantage from productisation and business planning

Number of Pages: 60 and 11 attachment pages

Supervisor: Jyrki Simovaara

Commissioned by: LUMIO Management

Artist management services in Poland are targeted to already successful artists. Due to this, it is challenging for aspiring artists to get support for managing administrative things and developing their careers. Based on the results of this study, artists' needs for management services will be met by establishing a company in 2023.

The purpose of this study was to create a business plan for a company which produces artist management services. In addition, the objective was to productize management service packages which will meet the needs of artists. This study was topical and important for the cultural sector, because artists need even more support in developing their careers due to the increase in the demand and supply of live music after the pandemic.

Business Model Canvas, document analysis, a survey and interviews were used as methods in developing the business plan and service packages. The most important themes of the created business plan were the importance of storytelling in building a brand, setting measurable and ambitious goals, the comprehensive development of operations, identifying challenges in the industry, and openness regarding financial information.

The results of the survey conducted for artists showed that artists need Manager's support in versatile tasks. Artists' needs also change over time and depends of the phase of the creative process. Artists want to get information of the services offered and their prices in advance, but they also want to have the possibility of customized services. Most of the artists want to be involved for example in the creation of marketing materials and organizing gigs, but they need Manager's support in getting things done. Based on the results, three service packages were created to meet the needs of artists.

The results of this study combined the practices of the company establishment process and gathered artists' views on management services. These results can also be utilized in developing artist management services outside of the Polish cultural sector. A comprehensive business plan and product packages were created during this process. Created packages describe the services provided, for example creating websites, creating social media content, and organizing and promoting gigs.

Keywords: productisation, managers (entertainment and sports), musicians, company planning, business plans

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TILAAJA.....	8
3	MANAGERIN TOIMINTA MUSIIKKIALALLA.....	10
	3.1 Käsitteet.....	10
	3.2 Managerin merkitys sekä osaaminen.....	13
	3.3 Toimijakenttäanalyysi.....	15
4	YRITYKSEN PERUSTAMINEN.....	19
	4.1 Liiketoimintasuunnitelma.....	19
	4.2 Yrityksen perustaminen Puolassa.....	20
	4.3 Tuotteistaminen ja palvelumuotoilu.....	21
5	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	25
	5.1 Business Model Canvas.....	25
	5.2 Dokumenttianalyysi.....	26
	5.3 Kysely.....	28
	5.4 Haastattelut.....	30
6	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN.....	32
	6.1 Liiketoimintamallin luominen.....	32
	6.2 Toimivien käytänteiden kerääminen.....	37
	6.3 Manageriyrityksen johtajan haastattelu.....	42
7	PALVELUPAKETTIEN TUOTTEISTAMINEN.....	44
	7.1 Prosessin aloitus.....	44

7.2 Kyselyn tuloksien analysointi.....	45
7.3 Palvelupakettien muodostaminen	50
7.4 Jatkokehittäminen haastattelun avulla	51
8 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUOTOKSET	54
8.1 Tuotteistamisen tulokset	54
8.2 Liiketoimintasuunnitelman kokonaisuus	56
8.3 Yrityksen toiminnan jatkokehittäminen.....	59
LÄHTEET	61
LIITTEET	66

1 JOHDANTO

Viime vuosien aikana artistin uraan liittyvien hallinnoitavien asioiden määrä on moninkertaistunut esimerkiksi globalisaation, tulonlähteiden jakautumisen sekä sosiaalisen median kehityksen vuoksi. Managerin palkkaamista lähdetään harkitsemaan usein turhan myöhään vasta siinä vaiheessa, kun artistin aika ei riitä kaiken hoitamiseen ja on tehty huonoja sopimuksia itsenäisesti. Jos artisti palkkaisi managerin jo uran alussa hoitamaan esimerkiksi keikkailuun, promootioon, oheismyyntiin sekä sopimuksiin liittyvät asiat, voisi hän keskittyä musiikin luomiseen sekä keikoille valmistautumiseen. (Jokelainen 2022; Talvisto 2022, 57, 62.)

Managerialan koulutusta on lisätty, ja tästä johtuen itsenäisten managereiden määrä on kasvanut Suomessa. Suurin osa managereista toimii kuitenkin vielä levy-yhtiöiden alaisuudessa, ja yhdellä managerilla on tavallisesti useita edustettavia artisteja. Jotta artistien tarpeisiin voitaisiin vastata, tulisi alalla työskentelevien itsenäisten managereiden määrää kasvattaa. (Kallio 2020.) Sama ilmiö on havaittavissa myös Puolassa, minkä lisäksi artistit eivät välttämättä tiedosta manageripalveluiden mahdollistamia hyötyjä uransa kehittämiseksi (Majchrzak 2011).

Olen toiminut managerina muutamalle artistille viimeisen kahden vuoden ajan vapaa-ajallani asuinmaassani Puolassa, mutta en ole voinut laajentaa toimintaani ilman yrityksen perustamista. Jotta voisin laskuttaa tuottamistani palveluista, tulee minun perustaa yritys tai toiminimi. Tämän lisäksi palveluiden hinnoittelu on ollut haastavaa ilman selkeää hinnastoa ja ymmärrystä palveluiden tuottamiseen menevistä kuluista. Kehittämistyön tavoitteena on tuotteistaa selkeästi hinnoitellut manageripalvelupaketit vastaamaan artistien tarpeita, sekä luoda liiketoimintasuunnitelma yrityksen perustamisen tueksi. Tuloksien pohjalta tulen perustamaan oman yrityksen vuoden 2023 aikana sekä aloittamaan sivutoimisen yritystoiminnan.

Artistimanagereiden toimijakentän ammattikirjallisuus on vielä puutteellista, koska alaa on pidetty pitkään harrastuksena tai työn kautta opittavana alana. Vaikka käytännön kautta saatavat opit ovatkin tärkeässä roolissa tällä toimijakentällä, on opintojen sekä ammattikirjallisuuden tärkeys tunnustettu viime vuosien aikana. Esimerkiksi Maiju Talvisto julkaisi vuonna 2022 kirjan ”Backstagella - Artistituottajan käsikirja”, jota käytetään tietoperustan pohjana luvussa 3. (Talvisto 2022, 9–10.)

Liiketoimintasuunnitelman kehittämisen tukena käytetään Osterwalderin sekä Pigneurin luomaa Business Model Canvas -mallia. Kyseinen malli luotiin yhteistyössä lukuisten liiketoiminnan ammattilaisten kanssa, ja se kokoaa yhteen liiketoimintaan liittyvät yhdeksän tärkeintä osa-

aluetta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 16–17.) Tässä kehittämistyössä Osterwalderin sekä Pigneurin luomaa mallia sovelletaan manageriyrityksen perustamisvaiheeseen sopivaksi valittuja osa-alueita muokaten, ja tätä prosessia kuvataan luvussa 6.1.

Opinnäytetyöni tulee vastaamaan kysymykseen ”millaista lisäarvoa managerin työ tuo artistin toimintaan sekä urakehitykseen?”, koska tämän ymmärtäminen tukee palvelupakettien tuotteistamista sekä yrityksen toiminnan suunnittelua. Tutkimus on ajankohtainen ja tärkeä kulttuurialalle, koska pandemian jälkeen uuden musiikin kysyntä on kasvanut, mutta myös tarjonta on korkealla. Managerin on mahdollista auttaa artisteja erottumaan joukosta, järjestämään keikkoja, sekä kehittämään uraa haluttuun suuntaan (Jokelainen 2022). Varsovan aloittelevien muusikkojen joukosta on noussut selkeä tarve manageripalveluille, jotta artistit voisivat keskittyä musiikin luomiseen hallinnollisten asioiden sijaan. Manageripalvelut mielletään helposti jo menestyneiden artistien etuoikeudeksi, vaikka managerin tuki jo uran alussa auttaisi artistin uran kehittymistä (Jokelainen 2022).

Työn tietoperustassa käytetään kotimaisia sekä ulkomaisia tutkimuksia ja aineistoja. Tutkimukseni kartoittaa artistien tarpeita manageripalveluihin liittyen, näiden hinnoitteluun sekä tuotteistamiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä managerin tuomaa lisäarvoa artistin uraa kehittäessä. Tutkimus keskittyy Varsovan toimijakentän kehittämiseen, mutta kehittämistyön tuloksia on mahdollista soveltaa myös muihin maantieteellisiin toimijakenttiin.

Tutkimukseni pohjalta luon tulevalle yritykselleni kirjallisen liiketoimintasuunnitelman, jota kehitetään dokumenttianalyysin sekä manageriyrityksen johtajan haastattelun avulla. Liiketoimintasuunnitelman lisäksi tulen tuotteistamaan kolme selkeästi hinnoiteltua palvelupakettia, jotka vastaavat artistien tarpeisiin. Tuotteistamisprosessia tukee muusikoille toteutettu kysely, jonka jälkeen tuotteistettuja palvelupaketteja jatkokehitetään varsovalaisen artistin haastattelun pohjalta.

2 KEHITTÄMISTYÖN TILAAJA

Tämän kehittämistyön tilaajana toimii tuleva yritykseni LUMIO Management, jonka tulen perustamaan vuoden 2023 aikana. Olen suunnitellut manageripalveluita tuottavan yrityksen perustamista kahden vuoden ajan, mutta täysipäiväisen opiskelun sekä työnteon ohella tälle ei ole ollut aikaa. Tulen valmistumaan Humanistisesta ammattikorkeakoulusta keväällä 2023, minkä jälkeen minulta vapautuu aikaa yrityksen perustamiselle sekä liiketoiminnan käynnistämiseksi.

Aloitin varsovalaisen bändin managerina toimimisen opiskeltuani kulttuurituotantoa vuoden verran. Projektienhallintaan liittyvät tehtävät olivat minulle tuttuja päätoimisen projektipäällikön työni kautta, josta oli myös hyötyä managerin tehtävien organisoinnissa. Ilman yritystä tai toiminimeä en ole voinut laskuttaa asiakkaitani tuottamistani palveluista, joten toteutin managerin tehtäväni harrastuspohjalta sekä kokemuksia keräten. Näiden kokemusten kautta opin paljon musiikkialasta, keikoilla vaadittavista laitteista ja soittimista, musiikin luomisprosessista sekä tapahtumien järjestämisestä.

Yrityksen perustamista varten minun tulee luoda liiketoimintasuunnitelma sekä selvittää Puolassa yrittäjätoimintaan liittyvät lainalaisuudet, koska yritys tullaan perustamaan Varsovaan. Tämän lisäksi minun tulee tutustua Puolan manageripalveluiden toimijakenttään, jotta osaan ottaa mahdolliset kilpailijat sekä vallitsevat käytännöt huomioon oman yritykseni liiketoimintaa suunnitellessani. Toimijakenttää tulen käsittelemään enemmän luvussa 3.3 osana tietopohjaa.

Laskuttamisen lisäksi manageripalveluiden hinnoittelu on ollut haastavaa ilman selkeää hinnastoa. Jotta voin laajentaa toimintaani, on minun osattava laskuttaa artisteilla sopiva hinta palveluistani. Tätä varten minun on hahmotettava palveluiden tuottamisen kustannukset, sopiva hintataso Varsovan artisteille, sekä tuotteistettava artistien tarpeisiin vastaavat palvelupaketit.

Yrityksen tuottamat palvelut tullaan kohdentamaan uransa alussa oleville muusikoille. Ensisijainen kohderyhmä tulee olemaan Varsovassa asuvat muusikot, mutta myös muualla Puolassa asuvien muusikkojen on mahdollista ostaa yrityksen tarjoamia manageripalveluita. Palvelut kohdennetaan ensisijaisesti muusikoille, jotka ovat keskimäärin 21–40-vuotiaita sekä valmiita maksamaan managerin palveluista urakehityksen tukemiseksi. Ensisijainen kohderyhmä koostuu ulkomailta Puolaan muuttaneista artisteista, koska palvelut tullaan tuottamaan englannin

kielellä. Puolaa puhumattomien artistien on erityisen hankalaa edistää uraansa Puolassa tiedonetsinnän haasteiden sekä tapahtumapaikkojen edustajien vastaamattomuuden vuoksi, joten yritys tulee vastaamaan tähän tarpeeseen.

Yritys on voittoa tavoittelematon, ja sen tarkoituksena on auttaa aloittelevia artisteja uransa alkuun sekä kasvattaa omaa kokemustani artistien managerina toimimisesta taloudellisten voittojen tavoittelun sijaan. Yritykselle ei haeta ulkopuolista rahoitusta, koska tuotettavat palvelut rahoitetaan artisteilta etukäteen saatavilla kuukausimaksuilla. Palveluiden tuottamiseen vaadittavat laitteet sekä ohjelmat löytyvät minulta jo valmiiksi. Perustamiskulut tullaan kattamaan rahana sijoitetulla pääomalla.

3 MANAGERIN TOIMINTA MUSIIKKIALALLA

Tapahtuma-, musiikki- sekä artistituotannon työtehtävät ovat vielä monelle vieraita, ja niihin liittyy tiettyjä ennakkoluuloja. Kyseisiin toimialoihin liittyvät työtehtävät saatetaan mieltää harrastukseksi, vaikka tehtävä työ on tärkeää artistien hyvinvoinnin, tapahtumien järjestämisen sekä onnistuneiden asiakaskokemusten mahdollistamiseksi. Toimialaan liittyy monia osa-alueita sekä käsitteitä, ja näiden tunnistamista hankaloittaa puutteellinen ammatillinen kirjallisuus. (Talvisto 2022, 9–10.) Tässä kappaleessa avataan artistituotantoon liittyviä käsitteitä, manageripalveluiden sisältöä ja merkitystä, sekä artistituotannon toimijakenttää.

3.1 Käsitteet

Talviston (2022) teoksessa ”Backstagella - Artistituottajan käsikirja” avataan laajasti artistituotantoon liittyviä käsitteitä, joista olen poiminut tämän opinnäytetyön aiheen kannalta tärkeimmät tähän kappaleeseen. Alan termistö tulee vahvasti englannin kielestä, ja osa käsitteistä kattaa päällekkäisiä osa-alueita (Talvisto 2022, 12–13). Esimerkiksi agentin sekä managerin tehtävät eroavat tilanteen mukaan, joten alalla toimivien henkilöiden on tärkeää ymmärtää näiden erot sekä yhtäläisyydet (AGMA 2021).

Artisti voi tarkoittaa musiikkialalla joko yksittäistä taiteilijaa tai yhtiötä. **Artistituotanto** sisältää artistin esiintymiseen liittyvät tuotannon osa-alueet, esimerkiksi kuljetukset ja majoitukset, sekä lavalla ja backstage-alueella tapahtuvat asiat. Artistituotantoa tekeville henkilöillä voi olla monenlaisia ammattinimikkeitä, kuten esimerkiksi artistituottaja, tapahtumatuottaja, manageri, taiteellinen johtaja tai promoottori (Talvisto 2022, 10, 12–13, 80).

Agentti on vastuussa keikkojen myynnistä, ja yhdellä artistilla voi olla useampia agenteja, jos hän keikkailee eri maanosissa (Talvisto 2022, 13). Agentti on usein vastuussa keikkojen tilityksistä, ja hän voi hoitaa managerille tavallisesti kuuluvia tehtäviä, jos artistilla ei ole erillistä manageria. **Manageri** taas vastaa artistin uran rakentamisesta sekä suuntauksesta, jotta artistilta vapautuu aikaa luoville tehtäville. (AGMA 2021.) Manageri rakentaa artistin uraa sekä brändiä yhdessä artistin kanssa. Hänen vastuulleen kuuluu myös agentin saamien keikkatarjouksien sekä esiintymispalkkioiden hyväksyminen. (Talvisto 2022, 13.) Muilla luovilla toimialoilla agentin sekä managerin toimenkuvat voivat seurata samankaltaista jaottelua kuin musiik-

kialalla, riippuen mikä toimiala on kyseessä. Toisilla toimialoilla taiteilijoilla on tukena ainostaan agentti, kun taas esimerkiksi kuvataiteen toimialalla voi taiteilijalta löytyä agentti, manageri sekä kuraattori. (AGMA 2021.)

Varsinkin ennen manageritoiminnan yleistymistä Suomessa, käytettiin myös nimikettä **tuottaja** artistin asioita hoitavasta henkilöstä. Nykyisin tuottaja viittaa enemmänkin tekniseen, taiteelliseen tai taloudelliseen tuottajaan, jotka usein työskentelevät levy-yhtiöissä tai äänitysstudioilla. Myös esimerkiksi musiikkivideon tuottamiseen voidaan palkata erillinen tuottaja, joka vastaa musiikkivideon käsikirjoituksesta, budjetissa pysymisestä sekä lopputuloksen laadusta. Tuottaja on myös tärkeässä roolissa musiikin äänitysvaiheessa, koska hän voi tukea artistia teknisten ratkaisujen valinnassa. Myös tuottajan on kyettävä hahmottamaan kokonaisuuksia, hoitamaan monenlaisia tehtäviä sekä ajamaan artistin etuja. (Duunitori 2023; Rytmimanaali 2023.)

Muita tärkeitä artistituotannon ammattinimikkeitä ovat taiteellinen johtaja sekä promoottori. **Taiteellinen johtaja** toimii festivaaleilla yleensä artistituotantotiimin esihenkilönä, ja hänen vastuullaan on festivaalin ohjelmasisällön luominen. Samoista työtehtävistä vastaava henkilö voi myös työskennellä nimikkeellä **promoottori**. Promoottorin työnkuvaan voi myös kuulua ulkomaisten kiertueiden ja konserttien maahantuominen työnantajasta riippuen. (Talvisto 2022, 80.)

Manageriyrityksien edustamaa artistikattausta kutsutaan **rosteriksi**. Tämä termi tulee englannin kielestä, ja se tarkoittaa kirjaimellisesti luetteloa tai työvuorolistaa. Urheilussa termillä tarkoitetaan joukkueen kokoonpanoa, joka kuvastaa myös manageriyrityksen edustamien artistien joukkoa. Rosteri toimii manageriyrityksen käyntikorttina, koska sen avulla yhteistyötä harkitsevien on mahdollista löytää saman musiikkityylin artistien edustajia. Rosteri toimii myös merkinä manageriyrityksen toiminnan onnistumisesta, jos menestyneet artistit ovat valinneet tehdä yhteistyötä kyseisen yrityksen tai managerin kanssa. (Kotus 2008, Kallio 2020.)

Merchandise-tuotteet, joita voidaan myös kutsua merch-tuotteiksi tai fanituotteiksi, ovat tärkeä osa artistin tulonlähteitä. Tämä termi tarkoittaa englannin kielessä kirjaimellisesti tuotteita. Englanninkielistä termiä käytetään myös suomeksi puhuttaessa tuotteista artistin kuvalla tai logolla varustettuna. Yleisiä merchandise-tuotteita ovat esimerkiksi t-paidat, kangaskassit, puhe-
limen kuoret, kahvikupit sekä tarrat. Merchandise-tuotteita ostamalla kuluttajien on mahdollista

tukea artistin toimintaa, sekä esitellä muille musiikkimakuaan. Kyseisiä tuotteita myydään useimmiten konserttien yhteydessä sekä artistien verkkosivujen kautta. (Carlings 2023.)

Yksi yleisimmistä tavoista päästä soittamaan muiden muusikoiden kanssa on osallistua **jam-sessioon**. Tämäkin termi tulee englannin kielestä, ja sillä tarkoitetaan improvisoitua musiikin soittamista. Tällaiset sessiot ovat yleisiä erityisesti jazz-muusikoiden keskuudessa, mutta myös muiden musiikkilajien edustajat voivat osallistua jam-sessioihin. Jam-sessio voi tapahtua kadulla, baarissa tai ammattimaisemmin äänitysstudiolla. Muusikoiden on mahdollista verkostoitua ja kokeilla uusia ideoita muiden muusikoiden kanssa, sekä nähdä yleisön reaktioita ennen levyttämistä tai konserttien järjestämistä. (Kotus 2022; Merriam-Webster 2023; McMahon 2023.)

Konsertin tai festivaalin järjestämiseen kuuluu useita tärkeitä dokumentteja, ja managerin näkökulmasta yksi yleisistä sopimuksista on esiintymissopimus. **Esiintymissopimus** solmitaan konsertin järjestäjän sekä artistin tai hänen edustajansa kanssa. Siinä mainitaan esiintymisen ajankohta, sovittu palkkio sekä muut esiintymiseen liittyvät ehdot. (Talvisto 2022, 80.)

Esiintymissopimukseen liitetään myös artistin **rider**, joka sisältää listan asioista, jotka tarvitaan artistin esiintymisen toteuttamiseksi. Yleisiä rideriin listattuja asioita ovat soittimiin, teknisiin laitteisiin, kuljetuksiin, majoituksiin sekä ruokailuihin liittyvät vaatimukset, joiden vastuuhenkilöistä sovitaan esiintymissopimuksessa. Tapahtumajärjestäjälle on tärkeää lähettää hyvissä ajoin artistin **promopaketti**, joka sisältää erilaisia promomateriaaleja artistiin liittyen. Valokuvien, artistin esittelyn, musiikin sekä sosiaalisen median linkkien avulla tapahtumajärjestäjä voi markkinoida tapahtumaa sekä herättää kiinnostusta artistia kohtaan. (Mt., 13, 52.)

Käsitteenä **soundcheck** saattaa olla tutumpi kuin muut tässä kappaleessa käsitellyt termit, mutta otin tämän käsitteen mukaan sen tärkeyden vuoksi. Tapahtumanjärjestäjän kanssa on sovittava soundcheckin yksityiskohdista etukäteen, jotta voidaan mahdollistaa laadukas kokemus niin artisteille kuten myös yleisölle. Soundcheckin aikana varmistetaan äänimaailman toimivuus kyseisillä laitteilla, soittimilla sekä materiaaleilla, jonka jälkeen on mahdollista tehdä tarvittavia hienosäätöjä. Festivaaleilla soundcheck toteutetaan yleensä hyvissä ajoin ennen esiintymistä, ja eri esiintyjien välissä toteutetaan pienimuotoisempi testaus nimeltä **linecheck**, joka varmistaa laitteiden toimivuuden juuri ennen esiintymistä. (Mt., 38.)

Artistien kanssa työskentelyyn liittyy myös useita työhyvinvoinnin käsitteitä. Kun työtä tehdään intohimolla, on riskinä **burnoutin** eli työuupumuksen saaminen, kun työ ja vapaa-aika on

haastavaa erottaa toisistaan. Artistimanagerin on tärkeä tiedostaa artistin työssäjaksamiseen, sosiaaliseen ja psykologiseen turvallisuuteen, yhdenvertaisuuteen sekä tasa-arvoon vaikuttavat tekijät, koska hänen tehtävänä on tarjota artistille paras mahdollinen esiintymiskokemus. Artistin voi olla vaikeaa kieltäytyä esiintymisistä, vaikka jaksaminen olisi koetuksella, joten managerin on tunnistettava mikä on artistin parhaaksi ja tarvittaessa otettava asia puheeksi artistin kanssa. Managerin on myös muistettava huolehtia omasta työssäjaksamisestaan artistien asioiden hoitamisen ohella. (Mt., 9, 90–93.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä ”manageri” myös puhuttaessa artistin keikkoja järjestävästä henkilöstä, vaikka yleensä keikoista vastaa artistin agentti. Opinnäytetyön kehittämisen kohteena olevan yrityksen palvelut tulevat keskittymään enimmäkseen managerin tuottamiin palveluihin, mutta artistit voivat halutessaan ostaa myös keikkojen järjestämiseen liittyviä palveluita yritykseltä. Manageripalveluilla halutaan korostaa sitä, että yritys tuottaa myös monia muita palveluita keikkojen järjestämisen lisäksi, ja selkeyden vuoksi opinnäytetyössä ei käytetä käsitteitä ”agentti” sekä ”manageri” rinnakkain.

3.2 Managerin merkitys sekä osaaminen

Managerin merkitys artistin uralla riippuu kyseessä olevan artistin tarpeista. Jotkut artistit tarvitsevat tukea ainoastaan eri lähteistä saatavien tulojen hallinnoinnissa, kun taas osa kaipaa intensiivisempää ohjausta uran kokonaisvaltaiseen kehittämiseen liittyen. Manageri voi toimia neuvonantajana sekä luottohenkilönä artistin yrityksessä, jonka kautta hän on myös mukana sopimusneuvotteluissa ajamassa artistin etuja. Manageri voi tukea artistia reaktiivisesti eli hoi-taa esiin nousevia asioita tarpeen tullessa, sekä proaktiivisesti suunnittelemalla sekä ohjaamalla artistin urakehitystä tiettyyn suuntaan. Manageri on usein mukana hallinnollisten asioiden lisäksi myös taiteellisissa tehtävissä, kuten esimerkiksi musiikin esikuuntelussa, visuaalisen ilmeen hiomisessa, sekä muissa artistia tukevissa asioissa. Tämä vaatii taiteen luomisprosessin ymmärtämistä sekä kykyä tasapainoilla kaupallisuuden ja artistin näkemyksien välillä. (Jokelainen 2022; Kopakkala 2017, 13:02-13:27.)

Ulkomailla manageritoiminta on vakiintuneempaa, mutta viime vuosien aikana managerien määrä sekä managerin merkityksen tunnistaminen on lisääntynyt myös Suomessa. Ennen vain kansainvälisesti menestyneillä suomalaisilla artisteilla oli manageri, ja usein manageri löytyi levy-yhtiön kautta sopimuksella, joka ei aja aidosti artistin etuja. Ulkomailla artistin toimintaa

ei koeta uskottavana ilman manageria, ja managerin rooli artistin tiimissä koetaan merkittävänä. (Jokelainen 2022; Kopakkala 2017, 2:55-4:50.)

Managerilta vaaditaan monipuolista osaamista, kuten viestintätaitoja, empatiakykyä, kykyä kuunnella artistin tarpeita sekä seurata omaa intuitiotaan asioita hoitaessa. Managerin rooli voi myös toisinaan muistuttaa terapeuttia, koska manageri on yksi artistia lähimmistä henkilöistä, sekä artistin tarpeista riippuen manageri saattaa tukea myös henkisen puolen asioissa. Toisinaan managerin on myös pystyttävä tuomaan huonoja uutisia artistille toimiessaan järjen äänenä esimerkiksi resursseihin tai rahoitukseen liittyen. Markkinointiviestinnän lisäksi managerin on kyettävä kommunikoimaan kaikkien tahojen kanssa sujuvasti, varsinkin artistin kanssa, jotta yhteinen päämäärä voidaan tavoittaa. Managerin on myös kyettävä olemaan ammatillinen tilanteesta riippumatta, tunnettava musiikkialaan kuuluvat käytännöt, sekä osattava verkostoitua oikeiden henkilöiden kanssa. (Kallio 2020; Kopakkala 2017, 12:05-13:00.)

Jos artisti toimii myös ulkomailla, saattaa manageri hoitaa Euroopan konserttien levityksen, jos artistilla ei ole agenttia kohdemaassa tai -alueella. Manageri hallinnoi artistin brändiyhteistyösopimuksia ja mahdollisia mainoskampanjoita, sekä kommunikoi näistä jatkuvasti artistin kanssa. Managerin työ on suurimmaksi osaksi puhelimessa puhumista sekä sähköpostien lähettämistä, ja hänen vastuullaan on artistin ajan tasalla pitäminen. Tämän lisäksi managerin tulee myös huolehtia siitä, että artisti tuottaa sekä lähettää tarvittavat materiaalit ajoissa esimerkiksi promopaketteja varten. Luovilla aloilla myyminen koetaan usein haastavana, mutta managerin on kyettävä myymään omiaan sekä edustamiensa artistien palveluita. Varsinkin aloittelevan manageriyrityksen on panostettava myyntiin ja kontaktien kasvattamiseen selvittääkseen taloudellisesti. (Kopakkala 2017, 12:05-13:50, 51:05-53:10.)

Jokelaisen (2022) artikkelin mukaan managerin on oltava ekstrovertti persoona, tultava kaikkien kanssa toimeen, sekä kyettävä selvittämään ristiriitoja eri osapuolien välillä. Monet managerilta vaadittavista taidoista on opeteltavissa, mutta vaadittavat luonteenpiirteet ovat löydyttävä omasta takaa. Talvisto (2022, 11) kuitenkin toteaa, että hänen henkilökohtaisten kokemusien pohjalta parhaat artistituottajat ovat ainakin osittain introverteja, koska managerilta vaaditaan ihmisherkkyyttä sekä tilannetajua. Introverteilla sekä ekstroverteilla managereilla on molemmilla omat vahvuutensa ja pääasia on, että artistin sekä managerin välinen suhde ja vuorovaikutus toimivat (Jokelainen 2022).

Sosiaalisten taitojen lisäksi managerilta on löydyttävä osaamista taloushallinnon eri osa-alueilta, jotta laskutukset, verotukset sekä artistin yrityksen pyörittäminen sujuvat sääntöjen mukaan. Managerin on myös tunnettava sopimuksiin sekä tekijänoikeuksiin liittyvät käytännöt sekä lainsäädännöt, jotta hän kykenee ajamaan artistin etuja. (Jokelainen 2022.) Vaadittavia taitoja voi opiskella esimerkiksi kulttuurituotannon opintojen aikana, mutta tärkein osaaminen karttuu työkokemuksen kautta (Kallio 2020; Jokelainen 2022; Talvisto 2022, 11).

Muusikkojen kanssa työskennellessä rahallisten voittojen saaminen ei ole itsestäänselvyys. Varsinkin aloittelevien artistien kohdalla voi kestää 3–6 vuotta ennen kuin artisti alkaa tuottamaan tuloja musiikkinsa kautta, eikä yhteistyön alussa ole takeita siitä, että artisti alkaisi tuottamaan voittoja. Tämän vuoksi monet managerit eivät aloita yhteistyötä artistien kanssa ennen kuin heillä on todistettavasti seuraajia sekä mahdollisuuksia edetä urallansa, koska artistin kanssa toimiminen on managerilta taloudellinen sekä pitkäaikainen sijoitus. (Kopakkala 2017, 8:05–8:54, 13:50–17:15.)

3.3 Toimijakenttäanalyysi

Koronapandemia vaikutti kulttuurialaan globaalisti, ja sen vaikutukset olivat havaittavissa vahvasti myös Puolan toimijakentällä. Pandemian ensimmäisen vuoden jälkeen tehdyn tutkimuksen mukaan suurimpia haasteita Puolassa olleiden voimakkaiden rajoitusten aikaan oli tapahtumien tuottamisen jatkaminen virtuaalisesti, sekä asiakkaiden tavoittaminen uusien palveluiden ja markkinoiden avulla. Tämä vaikeutti myös managereiden työtä artisteja edustettaessa. Pandemian aikana virtuaalitapahtumien oli mahdollista tavoittaa uusia yleisöjä, jotka eivät tavallisesti pystyisi matkustamaan tapahtumapaikalle, mutta osa kulttuuripalveluita säännöllisesti käyttävistä kuluttajista laittoivat osallistumisensa kokonaan tauolle. Virtuaalisten tapahtumien järjestäminen sekä vaihtoehtoisten tapojen löytäminen vaati taloudellisten resurssien lisäksi myös lisäpanostusta kulttuuriorganisaatioiden työntekijöiltä. (Kantor & Kubiczek 2021.)

Kulttuurikenttä on vielä toipumassa pandemian vaikutuksista, niin taloudellisesti kuin myös asiakkaiden luottamuksen takaisinsaamiseksi. Vaikka suurin osa kuluttajista on palannut kulttuuripalveluiden äärelle, ei lippuja uskalleta ostaa paljon ennen tapahtumaa mahdollisten peruutuksien vuoksi, joka vaikuttaa tapahtumien rahoitukseen sekä onnistumiseen. (Kantor & Kubiczek 2021.) Samanlaisia haasteita ostokäyttäytymisen muutoksesta on havaittu myös Suomen

kulttuurikentällä. Tapahtumajärjestäjien on hankalaa kattaa kaikkia tapahtumasta syntyviä kuluja kasvaneiden kustannuksien vuoksi, jos kuluttajat jättävät lippujen ostamisen lähelle tapahtuman ajankohtaa. (Mesta 2022.)

Pandemian ensimmäisen vuoden jälkeen inflaatio on lisääntynyt ennätysvauhtia. Talouden uudelleenkäynnistyminen rajoitusten jälkeen sekä energian hintojen nouseminen käynnistivät inflaation kasvavan trendin, joka jatkui Venäjän hyökkäyssodan tuomien pakotteiden sekä tuotantoaasteiden vuoksi. (Kananoja 2022.) Puolassa inflaatio oli ennätysellisen korkealla helmikuussa 2023, kun inflaatioprosentti nousi 18,4 prosenttiin. Tähän on yritetty vastata palkkoja nostamalla, mutta inflaatio on silti vaikuttanut kuluttajien ostovoimaan sekä tapahtumajärjestäjille syntyviin kustannuksiin huomattavasti. (Statista 2023; Trading Economics 2023.)

Livemusiikin kysyntä on kuitenkin vahvassa kasvussa. Suomessa on havaittu tapahtuman brändin, palvelukokonaisuuden, yksilöllisyyden, sekä asiakaskokemuksen vaikuttavan asiakkaiden ostopäätöksiin vahvemmin kuin ennen pandemiaa. Tapahtumien järjestämisessä korostuu entistä enemmän osaavan henkilöstön tärkeys, jotta tapahtumakokemus on vaatimuksien mukainen, niin asiakkaiden kuin myös artistien näkökulmasta. (Sahlstedt 2022.) Puolassa elävän musiikin tuottama liikevaihto tuplaantui vuoden 2022 aikana verrattuna vuoteen 2021, ja sen enustetaan kasvavan seuraavan neljän vuoden aikana kahdella prosentilla. Jos ennuste pitää paikkaansa, olisi livemusiikin Puolassa tuottaman liikevaihdon suuruus yli 155 miljoonaa euroa vuoteen 2026 mennessä. (Statista 2022.)

Puolassa yritysten tilinpäätökset toimittaa kansallinen tuomioistuinrekisteri nimeltä KRS. Ne ovat julkisia, mutta niitä on pyydetävä henkilökohtaisesti kansallisen tuomioistuinrekisterin toimistosta, sekä näistä joutuu maksamaan käsittelymaksun. Tietojen antamisesta voidaan myös kieltäytyä lailla suojattuun tietoon, luonnollisen henkilön yksityisyyden suojaan tai yrittäjän salaisuuteen vedoten. (Biuletyn Informacji Publicznej 2023; Schmidt & Schmidt 2023.)

Koska puolalaisten yritysten liikevaihtoon liittyviä tietoja ei ollut saatavilla, tutkin dokumenttianalyysissä tarkasteltujen suomalaisten manageriyritysten liikevaihtoa kuvaavia lukuja. VILD Music Oy:n liikevaihto oli kasvusuuntaista vuosina 2018–2021, jolloin liikevaihto nousi 0,7 miljoonasta 1,1 miljoonaan. Vuosina 2019 sekä 2020 yrityksen liikevaihto oli molempina 0,8 miljoonaa, mutta liikevoittoprosentti muuttui 2,5 prosentista 10,7 prosenttiin. Vuoteen 2020 verrattuna VILD Music Oy:n liikevaihto nousi vuonna 2021 41,7 prosenttia. VILD Music Oy:n

alaisuudessa toimii kaksi erillistä toimijaa, artistipalveluita tuottava VILD Music sekä mainoksien äänituotantojen palveluntarjoaja VILD Factory, joten taloustietojen perusteella ei ole mahdollista erotella kuinka suuri osa liikevaihdosta on tullut artistien manageripalveluiden kautta. (Finder 2022.) Tutkin myös Sublime Music Agencyn taloustietoja vuosilta 2016–2019, jolloin yrityksen liikevaihto oli ollut keskimäärin 1,5 miljoonaa joka vuosi. Yrityksen liiketulos oli ollut 14 000 euroa tappiollista vuonna 2016, jonka jälkeisinä vuosina yrityksen toiminta on ollut kannattavaa. Vuoden 2019 liiketulos oli 61 000 euroa. (Kauppalehti 2020.)

Puolan toimijakentän manageripalveluiden joukosta löytyy menestyneiden artistien edustajia sekä levy-yhtiöille työskenteleviä managereita. Etsin itsenäisesti toimivia managereita hakusanoilla ”menadzer artysty”, ”menadzer gwiazd” sekä ”menadzer muzyczny”, koska näiden käyttöä suositteli tuntemani puolankielinen muusikko. Ainoan hakutuloksista löytyneen itsenäisen manageriyrityksen verkkosivuilla on listattu 20 palvelua, joista artisteille sopivimmat keskittyvät vain konsultointiin. Kyseinen manageriyritys edustaa muusikkojen lisäksi kaikkien alojen taitelijoita, joten sen palvelut eivät ole kohdennettu muusikkojen tarpeisiin. (Joanna Gawrys Artist Management 2023.) Aloitteleville artisteille suunnattuja manageripalveluita ei löytynyt, koska managerit toimivat levy-yhtiöiden alaisuudessa, ja yhteistyö aloitetaan vasta levytyssovimuksen saamisen jälkeen. Puolassa managereiden työympäristönä siis toimii useimmiten levy-yhtiö yksityisen manageriyrityksen sijaan. Manageri saa yleensä provisiopalkkion artistin tuloista, ja manageri hoitaa artistin palkkioiden keräämisen. Provision määrää ei ole yleisesti määritelty, vaan siitä sovitaan tapauskohtaisesti. (Delphy 2021.) Useimmiten managerit ottavat 15–20 prosenttia artistin tuloista (Pascoe 2017). Tämä asetelma mahdollistaa sen, ettei manageri välttämättä aja aidosti artistin etuja työskennellessään levy-yhtiön alaisuudessa.

Puolassa asuvat aloittelevat muusikot verkostoituvat aktiivisesti Facebookin välityksellä. Varsovan muusikoille suunnatussa Facebook-ryhmässä ”Warsaw Musicians” on 990 jäsentä, ja muiden Puolan kaupunkien muusikoille suunnatuissa ryhmissä on yhteensä 1100 jäsentä. Varsovan muusikot kommunikoivat myös jam-sessiolle tarkoitetuissa erillisissä ryhmissä, joissa on yhteensä 3400 jäsentä. Tämän lisäksi muusikoita on mahdollista tavoittaa Facebook-ryhmän nimeltä ”Expats in Warsaw” kautta, jossa on yli 43 000 jäsentä. Varsovassa on tällä hetkellä 12 tapahtumapaikkaa, jotka järjestävät viikoittaisia avoimia jam-sessioita eri musiikkityyleille. (Facebook 2023a, Facebook 2023b, Facebook 2023c, Facebook 2023d, Facebook 2023e, Facebook 2023f.) Muusikkojen sekä tapahtumapaikkojen omistajien kanssa on mahdollista ver-

kostoitua näissä jam-sessioissa. Jam-sessiot yleensä alkavat eri bändien konserteilla, jotta muusikoiden on helpompi nousta lavalle soittamaan itse lämmittelyn jälkeen. Olen järjestänyt tähän mennessä tämänkaltaisia jam-sessioita sekä konsertteja kahdessa tapahtumapaikassa. Verkostoituessani muusikoiden kanssa näissä tapahtumissa olen saanut kyselyitä manageripalveluiden hinnoista sekä mahdollisuuksista yhteistyöhön kuudelta muusikolta, jotka olen tähän mennessä joutunut sivuuttamaan hinnaston sekä laskuttamismahdollisuuksien puuttumisen vuoksi.

Toimiessani managerina olen saanut kokemusta konserttien järjestämisestä, verkkosivujen luomisesta, sosiaalisen median päivittämisestä, mainoskampanjoiden toteuttamisesta, logojen suunnittelusta, merchandise-tuotteiden luomisesta sekä yhteydenottamisesta tapahtumapaikkoihin. Tämän lisäksi omasin ennestään kokemusta valokuvaamisesta sekä valokuvien ja videoiden editoimisesta. Omistan näiden palveluiden tuottamiseen tarvittavat laitteet sekä ohjelmat, joten minun on mahdollista vastata artistien tarpeisiin omien resurssieni avulla. Olen keskustellut kahden tapahtumapaikan kanssa konserttien järjestämisestä myös jatkossa, ja tiedän että myös muut tapahtumapaikat etsivät jatkuvasti uusia bändejä isännöimään jam-sessioita sekä soittamaan konsertteja heidän tiloissaan. Käymällä useammin jam-sessioissa sekä verkostoitumalla uusien tapahtumapaikkojen omistajien kanssa minun on mahdollista lisätä edustamieni artistien mahdollisuuksia konserttien soittamiselle.

Musiikkialan viime vuosien megatrendejä ovat olleet artistien livestriimien seuraajamäärien lisääntyminen, indie-artistien suosion kasvaminen, talousvirtojen jakautuminen, pelialan kasvun vaikutus musiikkialaan sekä globalisaatio (Joven, Rosenborg & Yuen 2020; St John 2021). TikTokilla on sosiaalisen median alustoista suurin vaikutus musiikin maailmanlaajuisessa leviämässä, jonka avulla entuudestaan tuntematon artisti voi nousta suuren kansainvälisen yleisön tietoisuuteen (Chartmetric 2022). Näiden lisäksi tekoälystä on kehittymässä musiikkialaa koskeva megatrendi. Tekoälyn käyttö musiikin luomisessa tulee vaikuttamaan tekijänoikeuksiin, artistien tuloihin sekä musiikin luomisprosessiin, mutta vielä on aikaista sanoa miten tämä tulee näkymään Puolan aloittelevien artistien toiminnassa. Lainsäädäntöjä ollaan muokkamaan ottamaan huomioon tekoälyn käytön tekijänoikeuksissa, mutta toistaiseksi sen käyttö ei ole lainsäädännön näkökulmasta yksinkertaista. (Rask 2023.) Maailmalta nousi hiljattain esimerkki tekoälyn avulla luodusta biisistä, jossa käytettiin tekoälyn avulla Draken sekä Weekndin ääniä lauluosuuksissa. Tällaisia tapauksia voidaan olettaa tapahtuvan enemmän lähitulevaisuudessa, varsinkin jos lainsäädäntöä tekijänoikeuksista ei saada päivitettyä nopealla aikataululla. (Snapes 2023.)

4 YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Yritystä perustettaessa on otettava huomioon lukuisia asioita. Liiketoimintasuunnitelma auttaa hahmottamaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia sekä tavoitteita jo ennen yrityksen perustamista. Yrityksen palveluiden on myös vastattava asiakkaiden tarpeisiin, joka voidaan mahdollistaa esimerkiksi tuotteistamisen avulla. Tämän lisäksi on tunnettava yrityksen perustamiseen liittyvät prosessit sekä lainsäädäntö. Koska kehitettävä yritys tullaan perustamaan Varsovaan, tulen tässä luvussa keskittymään yrityksen perustamiseen Puolan näkökulmasta.

4.1 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen kuvaus yrityksen toiminnasta sekä tulevaisuuden tavoitteista. Siinä kuvataan myös tavoitteiden saavuttamiselle tehtyjä suunnitelmia. Tavoitteiden lisäksi liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu usein yrityksen strategia, mahdolliset haasteet ja kuinka niihin varaudutaan, kuinka liiketoimintaa tullaan harjoittamaan, mitkä ovat yrityksen tulonlähteet, sekä miten yrityksen toiminta tullaan rahoittamaan. Liiketoimintasuunnitelman yksityiskohtaisuus riippuu yrityksen sekä sen rahoittajien tarpeista. (Rose 2020, 4.)

Kun liiketoimintasuunnitelma luodaan yritykselle ennen sen perustamista, on mahdollista huomata mahdolliset puutteet sekä kehittämiskohteet ennen toiminnan aloittamista. Ilman tietoista pohdintaa tärkeät liiketoiminnan osa-alueet saattavat jäädä huomioimatta yrityksen perustamisvaiheessa sekä liikeideaa kehitettäessä. Liiketoimintasuunnitelman luominen ei ole pakollista, mutta helpottaa yrityksen toiminnan suunnitelmallista kehittämistä sekä tavoitteiden seuraamista. Jotkut rahoittajat tai muut yrityksille tarjottavat palvelut voivat kuitenkin velvoittaa liiketoimintasuunnitelman luomista ennen mahdollista yhteistyötä. (YP 2023.)

Huolella tehdyn liiketoimintasuunnitelman avulla yrityksen perustajan on mahdollista hahmottaa, kuinka tuotettu palvelu tai tuote eroaa kilpailijoista, sekä kuinka sen tuottama lisäarvo on hankalaa kopioida muiden toimesta. Kilpailuedun lisäksi huolella tehty liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa erilaisiin tulevaisuuden skenaarioihin varautumisen ennen todellisia asiakastilanteita. (Hesso 2015, 10.) Liiketoimintasuunnitelmassa voidaan myös pohtia mihin asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen yritys tulee vastaamaan, jotta ymmärretään tuotetun palvelun todellinen arvo (Osterwalder & Pigneur 2010, 23).

Liiketoimintasuunnitelmalle on mahdollista löytää monenlaisia runkoja sekä pohjia. Yksityiskohtainen liiketoimintasuunnitelma voi olla useita kymmeniä sivuja. Suunnitelman ydinasiat

tulisi tiivistä yhdelle sivulle, jotta tärkeimmät asiat ovat helposti ymmärrettävässä muodossa rahoittajien tapaamisia sekä työyhteisön arkea varten. (Hesso 2015, 13.)

Yksi esimerkki yhden sivun liiketoimintasuunnitelman mallista on Osterwalderin sekä Pigneurin luoma Business Model Canvas. Kyseisen mallin avulla kerätään yrityksen tärkeimmät asiat yhdeksän aihealueen alle, joista koostetaan yhden sivun mittainen taulukko. (Osterwalder & Pigneur 2010, 16–17.) Kuvaan mallin toimivuutta käytännössä luvuissa 5.1 sekä 6.1, koska käytin tätä mallia osana liiketoimintasuunnitelman kehittämistyötä.

Aiemmin tässä luvussa mainittuja huomioita tukee University of Southern Indianan tekemä tutkimus hyvän liiketoimintasuunnitelman vaikuttavuudesta. Tutkimuksen mukaan liiketoimintasuunnitelman luominen voi kestää kahdesta viikosta puoleen vuoteen yrityksen tarpeista riippuen, mutta tämän ajan investoiminen suunnitteluun on tarpeellista. Liiketoimintasuunnitelmaa luodessa on mahdollista huomata liiketoimintamallin kannattamattomuus jo ennen todellisten liiketoiminnan aloittamista. Tutkimuksessa ilmeni, että yksi tärkeimmistä liiketoimintasuunnitelman osa-alueista on yrityksen avainhenkilöistä kertova osio, koska tämä antaa rahoittajille selkeän kuvan millaiseen osaamiseen he ovat sijoittamassa. Henkilöiden kuvauksien lisäksi liiketoimintasuunnitelmaan kannattaa liittää avainhenkilöiden ansioluettelot. Jos kaikkia avainrooleja ei ole vielä täytetty, on tärkeää lisätä kuvaukset rekrytoitavien henkilöiden toivotusta osaamisesta. (Nunn & McGuire 2010.)

4.2 Yrityksen perustaminen Puolassa

Yrityksen perustamiseen liittyvät prosessit ovat kohtuullisen samankaltaisia Puolassa sekä Suomessa. Pienen yrityksen perustamiseen sopii kaksi yritysmuotoa, joista ensimmäinen on limited liability -yrityksen perustaminen, joka vastaa Suomen osakeyhtiötä. Tämä yritysmuoto on kaikista suosituin kaupallisten yritysten muoto Puolassa, koska sen taloudelliset riskit osakkeenomistajille rajoittuvat heidän sijoituksiensa määrään henkilökohtaisten omaisuuksiensa sijaan. Osakeyhtiötä on oltava perustamassa vähintään kaksi henkilöä, ja heidän on talletettava 5000 zlotyn (n. 1100 euron) suuruinen osakepääoma. Yrityksellä on oltava fyysinen toimisto Puolassa, sekä yrityksen nimessä tulee olla lyhenne ”Sp. z o.o”, joka tarkoittaa osakeyhtiön yritysmuotoa. (Business in Poland 2023a; CompanyIncorporationPoland 2022a; Sovaksiegowosc 2023.)

Toinen sopiva yritysmuoto on toiminimen perustaminen. Toiminimen perustaminen on yksinkertaisin tapa perustaa yritys, ja sen voi perustaa ainoastaan yksityishenkilö. Tämä yritysmuoto sopii parhaiten pienille yrityksille, eikä perustamisvaiheeseen kuulu pakollista sijoitettavaa pääomaa. Yksityisyrittäjä on täysin vastuussa yrityksen kuluista, ja tarvittaessa hän voi joutua käyttämään henkilökohtaista omaisuuttaan kulujen kattamiseen. Toiminimen perustaminen on ilmaista. (Business in Poland 2023b.) Yrityksen perustajan ei tarvitse olla Puolan kansalainen, mutta hänellä täytyy olla Euroopan Unionin tai Euroopan talousalueen maan kansalaisuus, tai voimassa oleva oleskelulupa (Biznes.gov.pl 2023a).

Toiminimen perustamiseen ei tarvita toimistoa, vaan perustaja voi käyttää kotiosoitettaan tai jättää osoitteen kokonaan ilmoittamatta. Yrityksen verotus tapahtuu vuosittaisen veroilmoituksen avulla, ja yrittäjän ei tarvitse maksaa arvonlisäveroa, jos yrityksen myynti ei ylitä 200 000 zlotya (42 000 euroa) vuositasolla. Yrittäjän on maksettava ZUS-maksu, johon kuuluu sosiaaliturva, työttömyyskassa sekä sairausvakuutus. (Biznes.gov.pl 2023a.) Näiden yhteenlaskettu summa on noin 35 % yrittäjän kuukausiansioista. Ensimmäistä kertaa yritystä perustavan on mahdollista hakea vapautusta ZUS-maksusta ensimmäisen puolen vuoden ajalle. (Biznes.gov.pl 2023b.)

Vaikka toiminimen perustaminen onkin yksinkertainen prosessi, kannattaa yritystä perustavan harkita palveluiden ostamista lakiasiantoilijalta. Yrityksen perustamiseen vaadittavat lomakkeet ovat puolaksi, eikä valtion virastojen edustajat puhu yleensä englantia. Tämän lisäksi Puolan verotukseen on tullut suuria muutoksia viime vuosien aikana, joten lakiasiantoilijasta kirjjanpitiä voi varmistaa kirjjanpidon oikeellisuuden. (CompanyIncorporationPoland 2022b.)

Koska olen perustamassa yritystä yksin, on tässä vaiheessa toiminimen perustaminen ainoa sopiva yritysmuoto. Toiminimi on myös sopivin vaihtoehto perustettavan yrityksen alkuvaiheessa, koska sen ei ole tarkoitus toimia päätoimisena tulonlähteenä. Kun yrityksen toiminta kasvaa tulevaisuudessa, on osakeyhtiön perustaminen yrityskumppanin kanssa mahdollinen vaihtoehto.

4.3 Tuotteistaminen ja palvelumuotoilu

Tuotteistamisen avulla voidaan kehittää yrityksen tuotteita tai palveluita vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin sekä odotuksiin. Tuotteistamisen tarkoituksena on selkeyttää palveluiden myyn-

tiprosessia sekä käyttötarkoitusta. Asiakkaiden osallistuminen tuotteistamisprosessiin mahdollistaa heidän tarpeistaan sekä odotuksistaan oppimisen. Myös asiakkaiden on mahdollista oppia yrityksen toiminnasta sekä palveluista tuotteistamisprosessin aikana. Tuotteistamisen on tarkoitus yhtenäistää, selkeyttää sekä nopeuttaa palveluiden tuottamista, sekä kehittää niiden sisältöä ja laatua. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.)

Kun puhutaan tuotteistamisesta, liitetään siihen usein myös palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun päätavoitteena on tarjota palvelukokemus, joka on käyttäjäkeskeinen ja joka sopii sekä käyttäjien tavoitteisiin että palveluntarjoajan kaupallisiin tavoitteisiin. Palvelumuotoilussa palveluiden kehittämistä tarkastellaan asiakaskokemuksen ja käyttäjäkeskeisen palvelupolun luomisen näkökulmasta. Tuotteistamisella on kaupallisempi näkökulma. Tuotteistamisen tavoitteena on auttaa ostajaa etenemään ostopolulla siten, että hän voi tehdä ostopäätöksen helposti ilman tarkeitavia kysymyksiä, koska myytävä asia on helposti ymmärrettävissä. Tuotteistamisella tarkoitetaan prosessia, jossa tuotettu palvelu pakataan niin, että se on asiakkaan näkökulmasta helppo ostaa, sekä myyjän näkökulmasta helppo myydä. Tämän lisäksi tuotteistamisen jälkeen myyjän on helpompaa monistaa tuotettua palvelua. (Nurmi 2022.)

Tuotteistamisen tarkoituksena ei ole sulkea pois mahdollisuutta kustomoida tuotettavia palveluita, vaan luoda niille standardi, jota on mahdollista muokata yksittäisten asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tasapainon säilyttäminen tuotteistetun palvelun sekä asiakaskohtaisen räätälöinnin välillä on haastavaa. Puutteellinen tuotteistaminen hidastaa palveluiden tuottamisprosessia, kun taas liian pitkälle viety tuotteistaminen ei vastaa yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin sekä voi rajoittaa luovaa ajattelua työyhteisön sisällä palveluita tuottaessa. (Tuominen ym. 2015, 5–6.)

Yrityksen saamia hyötyjä tuotteistamisesta ovat esimerkiksi tasalaatuisemmat sekä toistettavat palvelut, parantunut sisäinen kommunikaatio, lisääntynyt sitoutuminen, sekä markkinoinnin ja myynnin helpottuminen. Palvelua on myös helpompi kehittää jatkossa, koska ymmärrys tuottamisprosessista kasvaa tuotteistamisen aikana. Tuotteistamisprosessin alussa kannattaa tunnistaa nämä mahdolliset hyödyt, sekä asettaa tavoitteet niiden saavuttamiselle. (Mt., 7.)

Tuotteistamisprosessiin kuuluu myös riskejä sekä mahdollisia haittavaikutuksia, joiden tiedostaminen helpottaa niiden välttämistä tuotteistamisen aikana. Suurin riski on asiakaslähtöisyyden sekä joustavuuden menettäminen. Jos palvelua yritetään muokata kaikille sopivaksi, voi lopputulos olla liian geneerinen tavoitellulle kohderyhmälle. Tämän haittavaikutuksen riskiä

voidaan minimoida asiakkaiden osallistamisella tuotteistamisprosessin aikana. Muita riskejä ovat innovatiivisen ajattelun väheneminen sekä henkilöstön motivaation laskeminen. Henkilöstö saattaa myös kokea tuotteistamisen uhkana, jolloin he eivät halua jakaa omaamaansa hiljaista tietoa prosessin aikana. Henkilöstöön liittyviä riskejä voidaan vähentää heidän osallistamisellansa sekä tavoitteiden selkeyttämisellä prosessin alusta lähtien. (Mt., 7–8, 12–13.)

Asiakaslähtöisyyden menettämisen lisäksi riskinä on kaupallisuuden tunteen lisääntyminen. Varsinkin taiteen alalla monet toimijat yrittävät vältellä kaupallisuutta, vaikka myös taide tarvitsee kaupallisuutta tavoittaakseen yleisöjä. Jos tuotteistamisen avulla lisätään palvelun kaupallisuutta, ei se tarkoita automaattisesti yksilöllisyyden minimoivaa massatuotantoa. Palveluiden tuottamisen helpottuessa yrityksen on mahdollista suunnata saatavilla olevia resursseja yksilöllisyyden huomioimiseen osa-alueilla, jotka parantavat asiakaskokemusta. (Tuulaniemi 2021, 122; Suhonen 2018.)

Prosessi lähtee liikkeelle tuotteistamisen tarpeen tunnistamisesta. Jos palvelua tuotettaessa koetaan haasteita esimerkiksi hinnoittelun, ajankäytön tai kannattavuuden kanssa, on kannattavaa harkita tuotteistamisprosessin aloittamista. Ensimmäinen askel on tavoitteiden selkeyttäminen, jonka jälkeen kartoitetaan palvelun tuottamisen nykytilanne, sekä kuinka tätä voitaisiin lähestyä uusista näkökulmista. Uusien näkökulmien pohjalta nykytilannetta lähdetään kehittämään palvelun kanssa tekemisissä olevien ryhmien edustajien kesken, ja pohditaan uusien lähestymistapojen toteutusta käytännössä. Lopuksi arvioidaan prosessin onnistumista, havainnoidaan mahdollisia jatkokehittämisen kohteita, sekä mahdollisuuksien mukaan simuloidaan palvelumallia käytännössä. Kun arviointi toteutetaan yhdessä eri ryhmien edustajien kanssa, ymmärrys omasta sekä muiden rooleista palvelukokonaisuudessa kasvaa, sekä työyhteisön sitoutuminen muutoksiin lisääntyy. Tuotteistamisprosessin eri vaiheissa on mahdollista käyttää osallistavia menetelmiä prosessin tukena, joita kuvataan tarkemmin luvussa 7. (Tuominen ym. 2015, 12–13.)

Tärkeänä osana tuotteistamista ja palvelumuotoilua toimivat prototyypin luominen ja pilotointi. Pilotoinnin aikana tuotteelle tai palvelulle haetaan aitoja kokemuksia kuluttajilta sekä käytännön toteutuksen kautta. Palvelun tuottamisprosessin kehittäminen ei tule koskaan valmiiksi, mutta pilotoinnin avulla voidaan kerätä tietoisesti tietoa yrityksestä sekä sen palveluista. Varsinkin pilotointivaiheessa kerätyn palautteen on tärkeää olla mitattavassa muodossa, jotta kerättyjä tietoja voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Pilotoinnin aikana voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaille toteutettuja haastatteluja ja kyselyitä, asiakkaiden havainnointia sekä

sisäisiä arvioinnin menetelmiä. Kun pilotointi toteutetaan palvelun kehittämisen alkuvaiheessa, on prosesseihin helpompi tehdä muutoksia ennen tiettyihin toimintatapoihin tottumista. Mahdolliset virheet on myös mahdollista minimoida kokeilemalla palveluiden tuottamista ensin pienemmässä mittakaavassa. (Tuulaniemi 2021, 56, 98, 100.)

Jos tuotteen tai palvelun markkinointi keskittyy pelkästään sen ominaisuuksien luetteluun, on kuluttajien mielenkiintoa hankala herättää. Nykymaailman tietotulvassa asiakkaat harvemmin kiinnostuvat viestinnästä, joka keskittyy vain tuotteen ominaisuuksiin, koska kuluttajalle on tärkeää omien ongelmien ratkaiseminen. Tämän vuoksi osana tuotteistamisprosessia tulisi luoda asiakkaan kiinnostuksen herättävä tarina palvelulle tai tuotteelle, sekä kuinka tämän on mahdollista vastata asiakkaan arjessa kohtaamiin haasteisiin. Mielenkiintoinen tai koskettava tarina jää asiakkaan mieleen paremmin kuin tuotteen ominaisuuksien luetteleminen, jolloin ostopäätöksen todennäköisyys kasvaa. (Mt., 23.)

Palvelumuotoilun ja tuotteistamisen avulla on mahdollista tehostaa kahta suurempaa osa-aluetta, jotka lukeutuvat sisäisiin prosesseihin sekä asiakkaan kokemukseen. Tuotteistamisella voidaan lisätä asiakastyytyväisyyttä sekä organisaation toimivuutta. Yrityksen näkökulmasta palvelun tuottaminen tapahtuu tehokkaasti tuloksia tuottaen sekä joukosta erottuen. Asiakkaalle palvelun tuottamisen tehokkuus on vähemmän merkityksellistä, ja heitä kiinnostaa palvelun tarpeellisuus, käyttökokemus, vaivattomuus sekä luotettavuus. Joukosta erottumalla palvelu jää paremmin asiakkaiden mieleen. Palvelun on myös oltava jotain sellaista, mitä kuluttaja ei kykene itse toteuttamaan sen hintaa vastaavilla resursseilla. Kuluttajan ostopäätöstä helpottaa myös se, jos tuotettu palvelu mahdollistaa heille jotain erityistä sekä merkitsevää. Ottamalla asiakkaiden sekä yrityksen toiveet huomioon alusta alkaen, on palveluiden tuotteistamisprosessin mahdollista kehittää prosesseja haluttuun suuntaan. (Mt., 46–47.)

5 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan työssä käytettyjä kehittämistyön menetelmiä ja kuinka niitä sovellettiin liiketoimintasuunnitelman sekä palvelupakettien tuotteistamisen tukena. Osaa menetelmistä käytettiin molempien tuotoksien kehittämisessä, ja osa oli kohdennettu vain toisen tuotoksen kehittämiseen. Tämän konstruktivisen tutkimuksen tukena käytettiin neljää eri analyysimenetelmää, joista jokainen auttoi yrityksen käytännön haasteiden ratkaisemisessa sekä työn tavoitteena olleiden tuotoksien luomisessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 66).

5.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas on analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan arvioida olemassa olevan liiketoimintamallin toimivuutta, sekä kehittää liiketoimintamallia uudelle yritykselle. Kyseinen malli sisältää yhdeksän osa-alueita, jotka kuvaavat yrityksen asiakkaita, tarjoamia palveluita, toimeentuloa sekä rakennetta. Malli kattaa yrityksen liiketoiminnan osa-alueita laajasti, mutta sen luominen sekä käyttäminen on silti helppoa, koska se luodaan yhden sivun mittaiseen taulukkoon. Business Model Canvas -mallin loivat Alexander Osterwalder sekä Yves Pigneur yhteistyössä lukuisten liiketoiminnan ammattilaisten kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 182–184; Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

Malliin kuuluvat yhdeksän osa-alueita ovat yrityksen asiakasryhmät, arvolupaus, markkinointi sekä kanavat, asiakassuhteet, tulonlähteet, avainresurssit, keskeiset toiminnot, keskeiset kumppanit, sekä kustannusrakenne. Näille jokaiselle luodaan oma ruutunsa taulukkoon, jonka alle listataan sen osion tärkeimpiä huomioitavia asioita. Osterwalderin sekä Pigneurin teoksessa jokaiselle osa-alueelle on oma lukunsa, joka sisältää tietoa kyseisestä aiheesta sekä kysymyksiä, jotka auttavat yrityksen nykyisten toimintamallien kyseenalaistamisessa. (Ojasalo ym. 2015, 184–185; Osterwalder & Pigneur 2010, 16–17.) Tulen kuvaamaan tätä prosessia sekä saatuja tuloksia tarkemmin luvussa 6.1.

Valitsin kyseisen menetelmän sen vuoksi, koska liiketoimintamallin kehittäminen vaikuttaa tutkitusti yrityksen tuottavuuteen. Business Model Canvas on helppo ja visuaalinen malli, joka edesauttaa sen jalkauttamista käytäntöön. Mallin rakentamisvaiheessa on mahdollista tunnistaa yrityksen tärkeimmät osa-alueet liiketoimintaan liittyen, sekä hahmottaa näiden suhde toisiinsa liiketoimintaa harjoittaessa. Mallin luomisen jälkeen sitä voidaan käyttää toiminnan arvioinnin tukena sekä päivittää yrityksen muuttuneiden tarpeiden mukaan. (Tuulaniemi 2011, 77–78.)

5.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysin avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä kirjallisten aineistojen pohjalta. Analysoitavaan aineistoon voi kuulua monenlaisia dokumentteja, kuten esimerkiksi verkkosivut, artikkelit, yrityksen sisäiset materiaalit, muistiot, valokuvat, haastatteluiden tekstiversiot sekä markkinointimateriaalit. Dokumentteja analysoidaan systemaattisesti, jotta voidaan luoda tiivis kuvaus tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Tämän avulla on mahdollista tukea kerättyä tutkimusaineistoa sekä sen tietoperustaista arvoa, jotta johtopäätöksien tekeminen olisi mahdollista. Kyseisen menetelmän suurin hyöty tulee tutkittavan asian analysoinnista sen tavanomaisessa ympäristössä, jonka ansiosta voidaan havaita muuten huomaamattomia ilmiöitä. (Ojasalo ym. 2015, 136.)

Dokumenttianalyysiä käytettiin osana liiketoimintasuunnitelman kehittämistä. Koska liiketoimintasuunnitelmat ovat harvemmin kokonaisuudessaan julkista tietoa, lähdin etsimään julkisia dokumentteja liittyen yrityksen strategioihin, liiketoimintamalleihin sekä tulevaisuuden tavoitteisiin. Esimerkiksi hakusanoilla ”yrityksen liiketoimintasuunnitelma”, ”yrityksen strategia”, ”manageri strategia” sekä ”manageri liiketoiminta” löytyi aiheeseen liittyviä oppimateriaaleja, mutta ei yrityksen toimintaa kuvaavia dokumentteja. Hakusanoilla ”manageriyritys” sekä ”artisti manageri” löytyi useita artistien manageripalveluita tuottavia yrityksiä, mutta niiden verkkosivuilta löytyi vähäisesti tietoja yrityksen liiketoimintaan tai strategiaan liittyen. Englanninkielisiä hakusanoja käyttäen tulokset olivat vastaavanlaisia. Manageripalveluita tuottavien yritysten sivut keskittyvät artistirosterin esittelyyn yrityksen toiminnan kuvaamisen sijaan. Analyysin kohteiden löytäminen oli haastavaa, koska monet yritykset haluavat pitää liiketoimintaan liittyvät dokumentit salaisina. Tämän vuoksi analysoitava materiaali kerättiin useiden toimijoiden verkkosivuilta, joista yksi toimii täysin toisella toimialalla kuin kehitettävä yritys.

Kotimaisista manageriyrityksistä valitsin osaksi analyysiä yritykset Sublime Music Agency sekä VILD Music. Sublime Music Agency oli ensimmäinen hakusanoilla ”music agency Finland about us” löytynyt yritys. Näitä hakusanoja käytettiin sen vuoksi, koska muilla hakusanoilla oli haastavaa löytää manageripalveluita tuottavia yrityksiä, joiden verkkosivuilta löytyisi artistirosterin lisäksi tietoa itse yrityksen toiminnasta. Tämän lisäksi valitsin kyseisen yrityksen mukaan analyysiin sen tuottamien palveluiden sekä saman toimialan vuoksi. Vaikka Sublime Music Agency tuottaakin palveluita jo menestyneille artisteille, on yrityksen toiminnastaan mahdollista saada ideoita kehitettävän yrityksen toimintaan. (Sublime Music Agency 2023.)

VILD Music löytyi hakusanoja ”musiikkiyhtiö yrittäjyys” käyttäen Ukko.fi:n Kevytyrittäjyys-podcastin kautta, jossa yrityksen perustaja Martin Linnankoski oli ollut vieraana. Vaikka VILD Musicin verkkosivuilta löytyi vähäisesti tietoa yrityksen toiminnasta, oli yritys mahdollista ottaa mukaan analyysiin podcastin sisältöjä hyödyntäen. VILD Music on kokoluokaltaan pienempi kuin Sublime Music Agency, joten se vastaa enemmän kehitettävän yrityksen tulevaa toimintaa. VILD Musicin listoilta löytyy menestyneitä artisteja, mutta myös hieman tuntemattomampia nimiä, joka mahdollistaa kehitettävän yrityksen liikeideaan peilaamisen. (Kopakkala 2017; VILD Music 2022.)

Ulkomaisia manageriyrityksiä kartoitettiin hakusanoilla ”artist management about us”, jotta löydettäisiin yritysten verkkosivuja, joilla kerrotaan manageriyrityksen toiminnasta artistirosterin lisäksi. Analyysiin valikoitui englantilainen yritys Artist Management Services Ltd, jonka verkkosivuilla kuvataan yrityksen liiketoiminnan peruspilareita sekä niihin liittyviä arvoja. Yritys tarjoaa samankaltaisia palveluita kuin kehitettävä yritys, mutta suuremmassa mittakaavassa. (Artist Management Services Ltd 2020a.) Artist Management Servicesin verkkosivut eivät keskity artistirosterin esittelyyn, vaikka heilläkin on tarkat kriteerit artistien valinnalle (Artist Management Services 2020b). Yritys valikoitui osaksi dokumenttianalyysia näiden ominaisuuksien vuoksi, koska ne mahdollistavat perustettavan yrityksen liiketoiminnan kehittämisen, vaikka yrityksen koko eroaa kehittämiskohteesta.

Lopuksi päätin etsiä analysoitavan yrityksen toiselta alalta, jottei manageriyrityksien dokumenttianalyysin pohjalta kerätty aineisto jäisi puutteelliseksi ja vaikuttaisi liiketoimintasuunnitelman luomiseen negatiivisesti. Lähdin etsimään yrityksiä hakusanalla ”strategiamme”, koska tätä termiä käytetään usein yritysten verkkosivuilla. Hakutuloksista löytyi useita suuria suomalaisia yrityksiä, joiden verkkosivuilta löytyi kattavat kuvaukset yritysten strategioista sekä liiketoiminnasta. Koska yritykset olivat kokoluokaltaan sekä toimialaltaan hyvin erilaisia kuin kehitettävä yritys, päätin valita analyysin osaksi näistä vain yhden. Valitsin dokumenttianalyysin kohteeksi Fazerin sen kattavien verkkosivujen, pitkän historian sekä vahvan brändin vuoksi. Fazer on viime aikoina laajentanut toimintaansa myös Puolassa (Fazer Poland 2023). Dokumenttianalyysin avulla tarkasteltiin Fazerin strategiaa, liiketoimintaa, missiota ja visiota, toimintaympäristöä sekä brändiä yrityksen verkkosivuilla olevien julkisten tietojen kautta (Fazer Group 2023a).

Dokumenttianalyysin avulla kerättiin kehittämistyötä tukevaa aineistoa valittujen neljän yrityksen verkkosivuja hyödyntäen. Manageriyrityksien analysoinnin avulla on mahdollista saada

ideoita kilpailijoiden käyttämistä toimivista ratkaisuista, kun taas eri alan toimijan analysoinnilla saadaan toisenlaisia näkökulmia manageriyrityksen liiketoimintasuunnitelmaan, jottei uusien ideoiden syntymistä rajoiteta analysointivaiheessa. Havaittuja toimivia käytäntöjä tuotiin osaksi kehitettävän yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa, ja tätä prosessia käsitellään luvuissa 6.2 sekä 8.2.

5.3 Kysely

Valitsin kolmanneksi analyysimenetelmäksi kyselyn, koska sen avulla voidaan kerätä artistien mielipiteitä sekä kokemuksia manageripalveluihin liittyen helposti verkon välityksellä. Tietoperustan sekä omien kokemuksieni pohjalta omasin jo vahvan ymmärryksen artistien tarpeista, mutta kyselyn avulla voidaan varmistaa näiden totuudenmukaisuus. Kyselyn avulla kartoitetaan tämänhetkistä tilannetta toimijakentällä, sekä artistien mielipiteitä manageripalveluihin sekä palvelupaketteihin liittyen. Kysymyksien tulee olla kohdennettuja valitulle kohderyhmälle sekä helppoja vastata, eikä kysely saa olla liian pitkä. Tämän vuoksi kyselyn kysymykset tulee valita tarkasti tietoperustaan pohjaten ja tavoiteltu uusi tieto huomioon ottaen, jotta kyselyyn lisätään vain tärkeitä sekä perusteltuja kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 40–41.)

Kyselyissä on myös tärkeää määritellä perusjoukko sekä otanta, jotta tuloksien luotettavuutta sekä yleistettävyyttä on mahdollista analysoida sen pohjalta (mt., 41). Yrityksen kohderyhmänä tulee olemaan Varsovassa asuvat artistit, joten kyselyn ensisijaisena tavoitteena on kerätä heidän mielipiteitään palveluista. Jotta kysely saisi tarpeeksi vastauksia, päätin laajentaa kyselyn kohdennusta myös Varsovan ulkopuolella asuville artisteille.

Jos kyseessä olisi tieteellinen tutkimus, tulisi otannan olla systemaattista, jotta tuloksien pohjalta voitaisiin tehdä edustavia johtopäätöksiä. Kyselyihin vastaavat helposti ainoastaan sellaiset henkilöt jotka ovat saatavilla, ja tämän vuoksi esimerkiksi kiireisemmät perusjoukon edustajat saattavat jättää vastaamatta, mikä voi vinouttaa tuloksia. (Tilastokeskus 2023.) Muusikkojen perusjoukosta ei ole olemassa kattavaa listaa, joka mahdollistaisi systemaattisen satunnaisotannan kyselyä varten. Tämä on yleistä internetkyselyiden kohdalla, ja silloin käytetään harkinnanvaraista näytettä tutkimuksen toteuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 124.) Tällä kyselyllä ei etsitä tieteellisiä syy-seuraussuhteita eri kohderyhmien tai muuttujien välillä, vaan tuloksia käytetään ainoastaan tuotteistamisprosessin tukena. Tämän vuoksi kyselyn tuloksia voidaan pitää käyttötarkoitukseen nähden tarpeeksi luotettavina, vaikka otos ei ole systemaattisesti poimittu perusjoukosta eikä tuloksia voisi yleistää koskemaan koko perusjoukkoa.

Lähdin rakentamaan liitteestä 3 löytyviä kyselyn kysymyksiä kehittämiskohteen kannalta tärkeiden teemojen ympärille, joihin kuuluu vastaajan perustiedot, toimintatavat, ajatukset manageripalveluista, sekä palvelupakettien ominaisuudet. Halusin pitää kyselyn alle viiden minuutin mittaisena, jotta kyselyn vastaajat eivät jättäisi vastaamista kesken. Valitsin kyselyyn kymmenen pakollista kysymystä, sekä loppuun vapaavalintaisen avoimen kysymyksen, jossa vastaajan on mahdollista tuoda ilmi kyselyn aikana heränneitä kommentteja tai ajatuksia. Kysely toteutettiin englanniksi, koska yrityksen palveluiden tuottaminen sekä tulevien asiakkaiden kanssa kommunikointi tulevat myös tapahtumaan englannin kielellä.

Ensimmäiseksi kysytään vastaajan ikää sekä asuinpaikkaa, koska nämä auttavat hahmottamaan tavoitellun kohderyhmän osuutta vastauksissa. Asuinpaikaksi vastaaja voi valita ”Varsova”, ”Muu Puola” tai ”Puolan ulkopuolella”, koska yrityksen toiminta tulee keskittymään Puolan markkinoille. Suurin osa asiakkaista tulee sijaitsemaan Varsovassa, mutta palveluita on mahdollista tilata myös muista Puolan kaupungeista. Halusin mahdollistaa myös Puolan ulkopuolella asuvien muusikkojen kyselyyn vastaamisen lisäämällä vaihtoehdon ”Puolan ulkopuolella”.

Perustietojen jälkeen vastaajalta kysytään monivalintakysymyksiä keikkojen järjestämisestä sekä ajatuksista manageripalveluita kohtaan. Luettelin kuudennessa kysymyksessä yleisimpiä manageripalveluita, joista vastaaja pystyy valitsemaan kaikki häntä kiinnostavat palvelut, sekä lisäämään tarvittaessa listalta puuttuvia palveluita. Seuraavassa kysymyksessä vastaajaa pyydetään valitsemaan näistä palveluista kaikista tärkein. Näiden kysymyksiä avulla on tarkoitus kartoittaa kiinnostusta eri palveluita kohtaan, sekä mahdollisesti tunnistaa lisäpalveluita, joiden tuottamista en ole ottanut huomioon aikaisemmin.

Eri palveluiden merkittävyyden jälkeen vastaajalta kysytään kuinka paljon hän olisi valmis maksamaan keikan järjestämisestä, sen markkinoinnista, sekä sosiaalisen median aktiivisesta päivittämisestä kuukauden ajan. Hahmottamalla paljonko artistit ovat valmiita maksamaan edellä mainitusta palvelupaketista on tuotteistamisprosessin aikana mahdollista hinnoitella muut palvelut suhteessa saatuihin tuloksiin.

Kaksi viimeistä kysymystä kartoittavat artistien mielipiteitä eri väittämien avulla. Ensin vastaajalle esitetään väittämiä hänen omaan toimintaansa sekä kokemuksiinsa, esimerkiksi keikkoihin tai sosiaaliseen mediaan liittyen. Vastaajan on mahdollista olla vahvasti eri mieltä, eri mieltä, neutraali asiaa kohtaan, samaa mieltä, tai vahvasti samaa mieltä.

Viimeisessä kysymyksessä vastaajalle esitellään vastapareja, joista hänen tulee valita mieluisampi. Vastaparien välillä on viiden vaihtoehdon asteikko, ja vastaajaa ohjeistetaan valitsemaan keskimäinen vaihtoehto, jos molemmat kuulostavat yhtä houkuttelevilta. Vastapareina kysymyksessä ovat esimerkiksi pitkäaikainen sitoutuminen vai kuukausitilaus, sekä valmiit palvelupaketit vai kustomoidut palvelut artistin tarpeisiin. Ennen kyselyn julkaisua sain siitä palautetta haastattelevaltani artistilta Daniel Engelbrechtiltä, ja hänen kommenttinsa pohjalta lisäsin viimeiseen kysymykseen tutkittavaksi teemaksi artistien halukkuuden olla osallisena markkinointimateriaalien luomisprosessissa. Hänen mielestään kysely oli mielenkiintoinen ja selkeä, eikä siihen vastaamiseen kulunut liikaa aikaa. Kyselyn lopuksi vastaajien on mahdollista lisätä kommentteja kyselyyn tai tutkimuksen aiheeseen liittyen.

Kysely toteutettiin Webropol-alustan avulla, ja se jaettiin muusikoille tarkoitetuissa Facebook-ryhmissä, kuten esimerkiksi Varsovan muusikkojen omassa ryhmässä. Tämän lisäksi jaoin kyselyn sosiaalisen median kanavillani, koska verkostoistani löytyy useita muusikoita. Kysely oli avoinna kahden viikon ajan, ja sen tuloksia analysoidaan luvussa 7.2.

5.4 Haastattelut

Haastattelun malleja on monenlaisia, ja sopivan mallin valinta riippuu haastattelun tavoitteista sekä asetelusta. Strukturoitu haastattelu etenee tarkan kysymysrunгон mukaan kuten kysely, kun taas puolistrukturoitu haastattelu jättää haastattelijalle tilaa haastateltavaan tutustumiseen, eikä vastauksia ohjata yhtä vahvasti kuin strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelussa kysymyksien aiheet ovat etukäteen suunnitellut, mutta niiden järjestys tai sanamuodot voivat muuttua haastattelun aikana. Teemahaastattelun aikana voidaan myös lisätä kysymyksiä, jos sen aikana selvinneistä asioista tulee mieleen esimerkiksi jatkokysymyksiä. Avoin haastattelu on kaikista joustavin malli, joka etenee keskustelun tavoin, mutta se on haastavampi toteuttaa, koska haastattelijan on kyettävä ohjaamaan keskustelua haluttuun suuntaan sekä ylläpitää keskustelua sujuvasti. Tämän toteuttamiseen on myös varattava riittävästi aikaa. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Toteutin kehittämisprosessin aikana kaksi teemahaastattelua. Näistä ensimmäinen liittyi liiketoimintasuunnitelman sekä yritystoiminnan kehittämiseen, ja haastattelun kohteeksi valikoitui Sublime Music Agencyn CEO Tiina Vihtkari. Sublime Music Agencyn arvot sekä toiminta kohtaavat omien näkemyksieni kanssa, ja yrityksellä on alalta lähes 20 vuoden kokemus. Tämän vuoksi arvioin Vihtkarin haastattelun olevan hyödyllinen osa tekemääni kehittämistyötä.

Haastattelu toteutettiin videohaastatteluna suomeksi. Kysymykset rakentuivat tietopohjasta nousseiden teemojen ympärille, kuten esimerkiksi manageripalveluiden tuottamiseen, artistien kanssa työskentelyyn, liiketoimintasuunnitelman luomiseen sekä vaadittaviin taitoihin liittyen, ja ne lähetettiin Vihtkarille sähköpostitse ennen haastattelun toteuttamista. Tämä antoi haastateltavalle aikaa tutustua aiheisiin etukäteen, eikä kysymykset tulisi haastateltavalle yllätyksenä. Haastattelun kysymykset ovat liitteessä 2, ja haastattelun pohjalta tehty analyysi löytyy luvusta 6.3.

Toisen haastattelun kohteena oli Varsovassa asuva muusikko Daniel Engelbrecht. Engelbrechtin haastattelu keskittyi kyselyn pohjalta tuotteistettujen manageripalvelupakettien kehittämiseen. Haastattelun kysymykset rakennettiin tuomaan ilmi palvelupakettien vahvuuksia, kehittämiskohteita, sekä artistin näkökulmia niiden toimivuudesta. Haastattelun kysymykset lähetettiin haastateltavalle etukäteen, ja haastattelu toteutettiin englanniksi paikan päällä Varsovassa. Engelbrecht kuuluu yrityksen kohderyhmään, jonka vuoksi hänet valittiin mukaan haastatteluun. Tavoitteena oli saada potentiaaliselta asiakkaalta palvelupaketeista palautetta, jota käytetään tuotteistamisprosessin viimeistelyssä. Haastatteluun kuuluneet kysymykset löytyvät liitteestä 4, ja tuotteistamisprosessin viimeistelyä haastattelun pohjalta käsitellään luvussa 7.4.

6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN

6.1 Liiketoimintamallin luominen

Lähdin rakentamaan yritykseni liiketoimintamallia Business Model Canvas -mallin mukaisesti. Osa Osterwalderin sekä Pigneurin (Osterwalder & Pigneur 2010, 15) luoman mallin osa-alueista eivät ole suuressa roolissa perustettavan yrityksen näkökulmasta katsottuna, joten päätin yhdistellä osa-alueiden aiheita, sekä lisätä omasta mielestäni tärkeitä teemoja omiksi osioiksi. Tutkimusmenetelmäluvussa mainittujen otsikoiden sijaan päätin valita canvakseni otsikoiksi yrityksen kohderyhmät, asiakkaan ongelman, ongelman ratkaisun, arvolupauksen, kilpailuedun, kanavat, kustannukset ja rahoituksen, tulovirrat sekä mittarit. Tässä kappaleessa kuvataan jokaisen osa-alueen muodostumista sekä niiden sisältöjä.

Taulukko 1: Luotu Business Model Canvas.

Yrityksen kohderyhmät	Asiakkaan ongelma	Ongelman ratkaisu
Aloittelevat artistit, jotka asuvat Varsovassa tai Puolassa. Valmiita maksamaan manageripalveluista. Ensisijaisesti ulkomailta Puolaan muuttaneet artistit, koska palvelut englannin kielellä, mutta palvelut soveltuvat myös puolalaisille artisteille. 21–40-vuotiaat muusikot.	Manageripalveluita ei mielletä aloittelevien artistien palveluiksi, vaan jo menestyneiden artistien etuoikeudeksi. Varsovassa ei ole saatavilla aloittelevien artistien tarpeisiin vastaavia palveluita.	Tuotteistetut palvelupaketit, joita markkinoidaan myös aloitteleville artisteille.
Arvolupaus YKSILÖLLISIÄ MANAGERIPALVELUITA ARTISTIN URAN TÄRKEIMPIIN HETKIIN Tuotamme palveluita jokaisen artistin yksilöllisiin tarpeisiin. Luotamme artistien omaan visioon ja tuemme sitä palveluidemme avulla. Arvostamme jokaista asiakastamme, ja tuotamme heille sen arvoisia palveluita.	Kilpailuetu Palvelu erottuu joukosta tarjoamalla palveluita juuri aloitteleville artisteille, ja hinnoista puhutaan avoimesti alusta saakka. Kiinteä kuukausihinta mahdollistaa artistien budjetoinnin, ja molemmat osapuolet tietävät etukäteen millaisia palveluita tullaan toteuttamaan, ja mitä se tulee maksamaan. Yli 5000 zlotyn kuukausiansioista 15 % provisio managerille.	Kanavat Ensisijaiset markkinoinnin kanavat: Facebook, Instagram, yrityksen verkkosivut. Suurin osa palveluista tuotetaan digitaalisesti, joko sosiaalisessa mediassa tai muita digitaalisia alustoja käyttäen. Livetapaamiset artistien sekä keikka- paikkojen edustajien kanssa myös tärkeitä.

Kustannukset ja rahoitus	Tulovirrat	Mittarit
<p>Ensimmäisen vuoden kuluihin varataan 30 000 zlotya. Kiinteisiin kustannuksiin lukeutuu esim. asianajajan sekä kirjanpitäjän palkkiot, ZUS-maksut, matka- sekä markkinointikulut, ammattikirjallisuus.</p> <p>Pääomaan lukeutuu omistetut laitteet sekä ohjelmistot, jotka sijoitetaan yrityksen toimintaan apporttina. Nämä näkyvät myös kiinteissä kuluissa 25 % kulumisena vuositasolla. Kustannuksiin ei lukeudu yrittäjän työtunteja, koska yrittäjälle ei makseta palkkaa ensimmäisen kahden vuoden aikana.</p>	<p>Tavoitteena saada kuusi artistia/bändiä tilaamaan palvelupakettien kestopalvelu, sekä yksittäisiä artisteja ostamaan manageripalveluita pakettien ulkopuolelta kertaostoksena.</p> <p>Ensimmäisen vuoden arvioitu liikevaihto on 56 000 zlotya ja kustannusten jälkeen jäävä voittoprosentti 3,4 %. Liikevaihtoon ei sisälly ALV:ia, koska tämä jää alle 200 000 zlotyn.</p>	<p>Asiakkaiden sitoutumista seurataan tilauksien keston pituudella. Tyytyväisyyttä mitataan säännöllisillä kyselyillä sekä keskusteluilla asiakkaiden kanssa.</p> <p>Tavoitteena saada neljä pitkäaikaista asiakasta ensimmäisen puolen vuoden aikana, ja kuusi ensimmäisen vuoden aikana.</p>

Aloitin mallin rakentamisen kohderyhmien tunnistamisella. Valittujen kohderyhmien on voitava tuoda voittoa yritykselle, ja niiden valinta vaikuttaa myös liiketoimintamallin suunnitteluun. Liian laajalle kohderyhmälle tuotettu palvelu ei vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Eri kohderyhmille voidaan myös tuottaa kohdennettuja palveluita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20–21.) Yrityksen ensisijaiseksi kohderyhmäksi valikoitui aloittelevat artistit, jotka tarvitsevat managerin apua uransa alkuun saamisessa. Palvelut on kohdennettu varsinkin ulkomailta Puolaan muuttaneille artisteille, koska palvelut tullaan tuottamaan englannin kielellä, mutta ne soveltuvat myös puolalaisille artisteille. Puolaa puhumattomien artistien on erityisen hankalaa edistää uraansa Puolassa tiedonetsinnän haasteiden sekä tapahtumapaikkojen edustajien vastaamattomuuden vuoksi. Ensisijaisesti palvelut on tarkoitettu Varsovassa asuville muusikoille, mutta myös muualla Puolassa asuvien artistien on mahdollista tilata varsinkin verkon välityksellä tuotettavia palveluita. Kovin nuorilla aloittelevilla artisteilla ei ole välttämättä taloudellisia resursseja maksaakseen manageripalveluista kuukausittain, ja sen vuoksi palvelut on suunnattu 21–40-vuotiaille muusikoille. Asiakkaita tavoitetaan toimijakenttäluvussa mainituissa Facebook-ryhmissä sekä viikoittain järjestettävissä jam-sessioissa. Facebook-ryhmät tavoittavat yhteensä yli 6000 Puolassa asuvaa muusikkoa. Jam-sessioissa käy kerralla 20–40 muusikkoa. Osa jam-sessioista ovat kohdennettu eri musiikkityyleille, jonka avulla on mahdollista verkostoitua erityylisten muusikoiden kanssa.

Toisena osa-alueena luomassani mallissa on asiakkaan ongelman tunnistaminen, joka löytyy alkuperäisestä mallista arvolupaukseen sisällytettynä. Mielestäni asiakkaan ongelmien tunnistaminen on sen verran tärkeä aihe, että se ansaitsee oman osuutensa mallissa. Varsinkin yritystä perustaessa asiakasongelmien tunnistaminen on tärkeää, jotta yrityksen palvelut voidaan rakentaa näiden ratkaisemiseksi. Asiakasongelmat voivat liittyä moniin eri aiheisiin, ja niistä tärkeimpien tunnistamisen avulla voidaan kehittää palveluiden lisäksi myös yrityksen visiota (Osterwalder & Pigneur 2010, 23). Artistien kanssa toimiessani olen käynyt useita keskusteluja siitä, kuinka manageripalvelut mielletään urallaan menestyneiden artistien etuoikeudeksi. Tämän lisäksi aloittelevien artistien tarpeisiin vastaavia manageripalveluita ei ole saatavilla Varsovassa, vaikka monet artistit kaipaisivat apua tässä tärkeässä uran vaiheessa. Nämä kaksi teemaa ovat selkeästi sellaisia asiakasongelmia joihin yritykseni tulee toiminnallaan vastaamaan.

Asiakasongelmien tunnistamisen jälkeen lähdin etsimään ratkaisua, minkä avulla yritys voisi vastata asiakkaiden ongelmiin. Sopiva ratkaisu oli jo tunnistettu ennen prosessin aloitusta, ja tämän ratkaisun myötä koko kehittämistyö sai alkunsa. Jotta yritys voisi vastata artistien tarpeisiin, tulee yrityksen tuotteistaa selkeät palvelupaketit sekä markkinoida näitä myös aloitteleville artisteille. Näiden osa-alueiden pohjalta lähdin rakentamaan yritykselle arvolupausta. Halusin, että arvolupauksesta tulee ilmi tuotettava palvelu, sen erityispiirteet, tarve palvelulle, sekä kohderyhmä. Yrityksen arvolupaukseksi muodostui ”Yksilöllisiä manageripalveluita artistin uran tärkeimpiin hetkiin”.

Alkuperäinen malli ei käsittele kilpailuetua ollenkaan, mutta halusin lisätä sen mukaan omaan malliini. Kilpailuedun tunnistaminen auttaa yrityksen palveluiden markkinoinnin suunnittelussa, sekä joukosta erottumisessa. Monet manageriyritykset eivät kerro avoimesti verkkosivuillaan palveluidensa yksityiskohdista tai hinnoista. Yrityksen palvelut tulevat erottumaan joukosta, koska palvelu on kohdennettu juuri aloitteleville artisteille, ja hinnoista puhutaan avoimesti alusta saakka. Kiinteä kuukausihinta auttaa artisteja budjetoimaan sekä priorisoimaan itselleen tärkeimmät manageripalvelut, eikä manageri ota 15 prosentin provisiopalkkiota ennen kuin artistin kuukausitulot ylittävät 5000 zlotya (1100 euroa). Muut manageriyritykset ottavat oletuksena provisiopalkkion artistin tuloista, joten kehitettävän yrityksen tarjoamat palvelut ovat artistin kannalta kannattavammat.

Managerina toimiessani suurimpina artistien tulonlähteinä ovat toimineet merchandise-tuotteiden myyminen sekä jam-sessioiden isännöinti. Usein artistit joutuvat maksamaan keikoilla tar-

vittavista laitteista vuokraa tapahtumapaikan omistajalle 25–50 euroa, kuten esimerkiksi äänen-
toistojärjestelmän tai rumpujen käyttämisestä. Tuntemalla tapahtumapaikkojen omistajia sekä
isännöimällä jam-sessioita on artistien mahdollista päästä soittamaan omaa musiikkiaan il-
maiseksi, sekä joskus myös saada korvauksia soittamisesta. Jam-sessioista saatiin keskimäärin
50–70 euroa per ilta, ja tämä riippui sopimuksesta tapahtumapaikan kanssa. Toiset tapahtuma-
paikat haluavat maksaa kiinteän korvauksen, kun taas toiset suhteessa kyseisen illan virvokkei-
den myynnistä saatuihin voittoihin. Näillä voitoilla rahoitettiin merchandise-tuotteiden luomi-
nen, joiden avulla saatiin lisää voittoja artistien kulujen kattamiseksi. 50 paidan, 15 kangaskas-
sin sekä 200 tarran tuottaminen maksoi 350 euroa, ja tuottamisen kulujen kattamisen jälkeen
näillä tehtiin voittoa 195 euroa. Merchandise-tuotteiden myyminen jam-sessioissa herätti mui-
den muusikoiden kiinnostuksen bändiä kohtaan, sekä mahdollisti bändille kitaran vahvistimen
ostamisen, joka helpotti jatkossa keikkamahdollisuuksien saamista.

Valituilla kommunikoinnin kanavilla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnassa, koska nämä
toimivat alustana asiakkaiden tavoittamiselle. Laadukas sisältö oikein valitussa kanavassa vai-
kuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti. Eri kanavien avulla voidaan tavoittaa eri asiakasryh-
miä, sekä mahdollistaa asiakkaille palveluiden ostaminen. Vain yhtä kanavaa käyttäen palve-
luiden tavoitavuus jää alhaiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.) Yrityksen markki-
nointi tulee tapahtumaan suurimmaksi osaksi sosiaalisen median kanavilla, kuten esimerkiksi
Facebookissa sekä Instagramissa, koska nämä tavoittavat kohderyhmän helpoiten. Kohde-
ryhmä verkostoituu Facebook-ryhmissä, ja Metan mainonta tavoittaa heistä suuren osan. Myös
yrityksen verkkosivut tulevat toimimaan markkinoinnin välineenä, jonne aloittelevat artistit
voivat löytää Google-haun sekä aiheeseen liittyvien blogitekstien kautta, joita tullaan lisäämään
yrityksen verkkosivuille. Suurin osa palveluiden tuottamisesta tapahtuu digitaalisesti sekä ver-
kon välityksellä. Livetapaamiset ovat tärkeitä yhteistyötä suunniteltaessa, mutta suurin osa pal-
veluiden tuottamisesta tapahtuu digitaalisten kanavien kautta. Näkyvyys sosiaalisessa medi-
assa, visuaalisen ilmeen suunnittelu, yhteydenotto keikkapaikkoihin, sekä verkkosivujen luo-
minen lukeutuvat yrityksen tarjoamiin palveluihin, jotka hyödyntävät digitaalisia alustoja.

Yhdistin mallissani kustannukset sekä rahoituksen yhteen osioon, koska näiden pohtiminen yh-
dessä on kannattavaa. Käytin laskelmien tukena Uusyrittäjäkeskuksen rahoituslaskelmaa, jonka
käyttöä jatketaan osana liiketoimintasuunnitelmaa toiminnan käynnistyessä (Uusyrittäjäkeskus
2023). Kuten tietoperustassa todettiin, toiminimen perustaminen on Puolassa ilmaista. Kiintei-
siin kuluihin kuuluvat terveysvakuutusmaksut, asianajajan sekä kirjanpitäjän palkkiot, matka-

ja markkinointikulut, sekä ammattikirjallisuus. Tulen käyttämään henkilökohtaista pankkitiliäni, joten yritykselle ei synny ylimääräisiä pankkikuluja. Julkisen liikenteen käytöstä syntyy kuluja asiakastapaamisiin sekä tapahtumiin kuljettaessa.

Tarvittavat laitteet ja ohjelmistot löytyy minulta jo valmiiksi, joten näihin ei tarvitse investoida yritystä perustettaessa. Toiminnan harjoittamiseen ei tarvita liiketilaa, ja ensimmäisen vuoden aikana yritykselle ei palkata työntekijöitä. Ensimmäisen vuoden kuluihin varataan noin 30 000 zlotya (6 600 euroa), joka sisältää apportina liiketoimintaan siirrettävien laitteiden sekä ohjelmien arvon. Apportilla tarkoitetaan yritystä hyödyttävää omaisuutta, joka sijoitetaan yritykseen muussa muodossa kuin rahana (Visma 2023). Laitteiden kuluminen näkyy myös kiinteissä kuluissa 25 prosentin kulumisena vuositasolla. Kustannuksiin ei lukeudu omia työtuntejani, koska en tule nostamaan palkkaa yrityksestä ensimmäisen kahden vuoden aikana. Toimeentuloni tulee täysin päätoimisen työni kautta. Yrityksen perustaminen tullaan rahoittamaan omalla pääomalla, eikä sille haeta ulkopuolista rahoitusta tai sijoituksia, koska suurin osa palveluista pystytään kattamaan artistien maksamilla kuukausimaksuilla. Alkuvaiheessa kuvauksien rekvisiittoihiin joudutaan investoimaan enemmän, ja tähän käytetään yritykseen sijoitettua pääomaa. Suurin osa kuvauksista tullaan toteuttamaan asunnollani, ulkona tai äänitysstudiolla artistien bänditreeneiden yhteydessä, joten erillisiä kuluja tilojen vuokrauksesta ei synny. Jos artisti haluaa valokuvauksen toteutettavan maksullisessa tilassa, tulee hänen kattaa sen vuokrauksesta syntyvät kulut itse.

Yksi tärkeimmistä Business Model Canvasin osa-alueista on tulovirtojen ymmärtäminen. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaidensa maksuvalmiuksia, toivottuja sekä toimivia maksutapoja, sekä osattava laskea vaadittavat tulovirrat voittojen tekemiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30–31.) Tässä vaiheessa kehittämisprosessia yrityksen palveluilla ei ole luotuna selkeää hinnastoa, joten käytin rahoituslaskelmassa arvioituja hintoja sekä kustannuksia. Rahoituslaskelma tullaan päivittämään hinnaston luomisen jälkeen, ja se tulee toimimaan työkaluna yrityksen rahaliikenteen suunnittelussa. Tavoitteena on saada kiinnitettyä ensimmäisen vuoden aikana kuusi artistia tilaamaan palvelupakettien kestopilaus, sekä yksittäisiä artisteja ostamaan manageripalveluita pakettien ulkopuolelta. Ensimmäisen vuoden arvioitu liikevaihto on 56 000 zlotya (12 300 euroa) ja myyntikate 29 000 zlotya (6 400 euroa). Kiinteiden kulujen kattamisen jälkeen yrityksen liikevaihto jää 3,4 prosenttia voiton puolelle. Liikevaihtoon ei ole laskettu mukaan arvonlisäveroa, koska yrityksen liikevaihto jää alle 200 000 zlotyn, eikä ole silloin velvollinen maksamaan sitä. Koska palveluita ostetaan suurimmaksi osaksi kuukausimaksulla,

palveluiden kulut on mahdollista kattaa asiakkailta tulevalla rahoituksella. Myös irtotilauksena ostettavat palvelut on mahdollista laskuttaa etukäteen.

Viimeisenä osa-alueena mallissa on tavoitteiden seuraamisen mittarit. Asiakkaiden tyytyväisyyttä seurataan tilauksien keston pituudella, sekä sillä palaavatko asiakkaat yrityksen palveluiden äärelle. Tyytyväisyyttä voidaan seurata myös sen perusteella ovatko uudet asiakkaat löytäneet palvelun muiden asiakkaiden suosituksien pohjalta. Asiakkaille toteutetaan tyytyväisyyskyselyitä säännöllisin väliajoin, ja palautetta kerätään myös asiakastapaamisten yhteydessä. Taloudellisia tavoitteita seurataan tarkastelemalla kulujen suhdetta voittoihin. Tätä seurataan kuukausittaista myyntisuunnitelmaa käyttäen. Liikevoittojen sekä kulujen keskimääräinen tilanne tarkistetaan kvartaaleittain. Yrityksen tavoitteena on saada neljä pitkäaikaista asiakasta ensimmäisen puolen vuoden aikana, ja kasvattaa tämä kuuteen ensimmäisen vuoden aikana. Uuden sopimuksen luomisen yhteydessä kartoitetaan minkä kanavan kautta asiakas löysi palvelun, jonka avulla arvioidaan markkinoinnin tavoitavuutta.

6.2 Toimivien käytänteiden kerääminen

Toimivia käytänteitä kerättiin dokumenttianalyysin avulla, joka aloitettiin Sublime Music Agencyn verkkosivujen analysoinnilla. Kuten muillakin managerialian yrityksen verkkosivuilla, saatavilla oleva informaatio keskittyy yrityksen edustamien artistien esittelyyn. About Us -sivulta oli mahdollista saada käsitys yrityksen toiminnan pääpiirteistä, vaikka yksityiskohdaisia liiketoimintaan liittyviä tietoja ei ollut saatavilla. Osiossa painotetaan yrityksen intohimoa musiikkia kohtaan, sekä kuinka se näkyy yrityksen toiminnassa. Sublime Music Agency ei ole rajoittanut toimintaansa tiettyyn genreen, vaan edustaa artisteja eri kategorioista. Sivulla kuitenkin myös korostetaan yrityksen olevan valikoiva sen suhteen millaisia artisteja he ottavat rosteriinsa. (Sublime Music Agency 2023.)

Verkkosivujen pohjalta on mahdollista saada käsitys yrityksen tuottamista palveluista, jotka keskittyvät menestyneiden suomalaisten artistien managerointiin, konserttien tuottamiseen, artistien promoamiseen sekä kiertueiden järjestämiseen. Tämän lisäksi ilmi tulee yrityksen tekemä yhteistyö monipuolisten konserttipaikkojen kanssa niin Suomessa kuin myös ulkomailla. Intohimon lisäksi yrityksen toimintaa ohjaavia tekijöitä ei kuvata. Olisi ollut mielenkiintoista lukea enemmän yrityksen arvoista sekä visiosta. Yhteistyötä harkitsevien tahojen näkökulmasta voisi olla myös mielenkiintoista lukea enemmän yrityksen historiasta, tuottamista konserteista sekä järjestetyistä ulkomaan kiertueista. (Sublime Music Agency 2023.)

Toisena kotimaisena manageriyrityksenä analysoitiin VILD Musicia. Yrityksen verkkosivuilta löytyi ainoastaan tietoa sen edustamista artisteista, heidän julkaisuistaan sekä yrityksen sijainnista. Tämän vuoksi kuva yrityksen toiminnasta sekä brändistä jää persoonattomaksi. (VILD Music 2022.) VILD Music toimii osana VILD Factorya, jonka verkkosivuilta sai paremman kuvan yrityksen toiminnasta sekä näkemyksistä. Artistien edustamisen sekä levytysstudion toiminnan lisäksi yritys tuottaa äänituotannon palveluita esimerkiksi mainoskampanjoihin. Yritys korostaa asiantuntemusta, nopeaa palvelua, sekä asiakkaiden äänen ja vision kuuluviin saamista. Verkkosivulla käytetyn kielen perusteella yrityksestä tulee rento sekä helposti lähestyttävä kuva. Yhteistyötä harkitsevan on helppo olla yhteydessä yritykseen siitä välittyvän tunnelman sekä selkeästi ilmoitettujen yhteystietojen ansiosta. (VILD Factory 2023a.)

VILD Factoryn sivuilta löytyy erillinen About Us -osio, joka sisältää lyhyen kuvauksen yrityksen perustamisesta sekä lisätietoja tarjottavista palveluista. Osioista löytyy myös VILD Factoryn tiimin jäsenten yhteystiedot sekä valokuvat, joka madaltaa kynnystä olla yhteydessä yrityksen edustajiin sekä lisää aitouden tunnetta. Olisin halunnut lukea enemmän yrityksen arvoista ja visiosta, sekä mikä erottaa heidät kilpailijoista. (VILD Factory 2023b.)

Verkkosivuilta kerättyjä tietoja täydentämiseksi kuuntelin Ukko.fi:n Kevytyrittäjyys-podcastin jakson, jossa Olli Kopakkala haastatteli VILD Musicin perustajaa Martin Linnankoskea viisi vuotta sitten. Osa haastattelussa mainituista tiedoista ovat jo vanhentuneet viiden vuoden aikana, mutta podcast antoi paremman kuvan yrityksen perustamisen syistä sekä toiminnan lähtökohdista. Linnankoski kertoi omista kokemuksistaan muusikkona, ja kuinka moninaisten asioiden hoitaminen bändissä soittaessa ajoi hänet opiskelemaan kulttuurituotantoa. Levy-yhtiössä työskentelyn jälkeen hän perusti oman yrityksen, jotta hän voisi valita millaisen musiikin kanssa hän tekisi töitä. Äänituotannon lisäksi yritys alkoi tuottamaan myös manageripalveluita artistien tarpeisiin vastatakseen. (Kopakkala 2017, 6:25–8:05.) Tämä tarina kuvasi kattavasti Linnankosken urakehitystä, sekä kasvatti luottamusta yrityksen ammattitaitoon. Yrityksen tarinan olisi tärkeä löytyä myös sen verkkosivuilta.

Linnankoski kertoi VILD Musicin edustamien artistien olevan osittain tunnettuja Suomessa, sekä yhden menestyneen enemmän Euroopassa. Iso osa työstä on liittynyt artistien maailmalle viemiseen, sekä promoottorien etsimiseen eri maissa. Managerin merkitys kasvaa paljon siinä vaiheessa, kun lähdetään laajentamaan toimintaa ulkomaille, koska managerin tehtävänä on pitää huoli siitä, että tiedonkulku on onnistunutta kaikkien artistin tiimin jäsenten välillä. Linnan-

koski myös mainitsi, että VILD Musicin tavoitteena on muuttaa aiemmin hallitsevia käytänteitä, jonka mukaan manageri ottaisi suuren osan esimerkiksi artistin keikkapalkkioista. Tämän sijaan yritys haluaa ajaa aidosti artistien etuja. (Mt., 2:10–6:10.)

Artistien edustaminen on intohimotyötä, eikä voittojen saaminen ole itsestäänselvyys. Artistien edustaminen vaatii pitkän aikavälin investointeja. Koska yrityksellä on artistien edustamisen lisäksi muita tuotettavia palveluita, on esimerkiksi artistien ulkomaille vientiä mahdollista rahoittaa mainoksien äänituotannosta saatujen voittojen avulla. Uusien artistien kohdalla voi kestää 3–6 vuotta ennen kuin artisti alkaa tuottamaan tuloja, joten yrityksen muiden palveluiden tuottamat voitot ovat mahdollistaneet artisteihin sijoittamisen. (Mt., 8:05–8:54.) Voittoa tuottavat palvelut ovat olleet tärkeä lisä yrityksen toiminnalle, koska Linnankoski on toiminut päätoimisena yrittäjänä.

Podcastista nousi esille, että Suomessa on hyvin vähän kilpailua artistien edustamisesta, koska ala on niin pieni. Yleensä managerialian yritykset tekevät yhteistyötä sopuisasti. Mahdollisissa kilpailutilanteissa ratkaisee manageriyrityksen tarjoama sopimus, yrityksen maine sekä henkilökemiat artistin kanssa. VILD Music ei ole toteuttanut montaa markkinointikampanjaa artistien saamiseksi, vaan usein artistit ovat suoraan yhteydessä manageriyritykseen. Jos Linnankoski pitää yhteyttä ottaneen artistin musiikista, voidaan ruveta keskustelemaan yhteistyöstä. Yritys ei vaadi artisteillaan olevan suurta seuraajajoukkoa valmiina, mutta siitä on hyötyä mielenkiinnon herättämisessä. Tärkeintä kuitenkin on artistien kappaleiden laatu ja artistin sitoutuneisuus musiikin tekemiseen. (Mt., 9:30–10:35, 13:50–17:15.)

Linnankoski suositteli yrityksen perustamista yhtiökumppanin kanssa, koska yrityksen hallinnointi yksin voi käydä raskaaksi. Samat tavoitteet omaavan yhtiökumppanin kanssa on mahdollista käsitellä yritystä koskevia asioita, sekä jakaa työtehtäviä osaamisen mukaan. (Mt., 17:15–18:10, 53:10–54:15.) Podcastin julkaisun jälkeen yrityksen työyhteisö on laajentunut sen kahdesta perustajasta kahdeksan henkilön tiimiksi, joka mahdollistaa työtehtävien jakamisen sekä niihin erikoistumisen entistä paremmin (VILD Factory 2023b). Sivutoimisen yrityksen on hitaampaa laajentaa työyhteisöä palkkaamalla työntekijöitä, mutta tämän tuomat mahdollisuudet tullaan ottamaan huomioon myös kehitettävän yrityksen toiminnassa tulevaisuudessa.

Ulkomaisena manageriyrityksenä analyysiin sisällytettiin Artist Management Services Ltd. Verkkosivujen About Us -osiosta tulee ensimmäiseksi esille yrityksen laaja toimijakenttä kol-

mella mantereella sekä yksilöllinen lähestymistapa artistien tarpeisiin. Mielenkiintoista kyseisessä osiossa oli yrityksen toimintaa ohjaavat neljä peruspilaria, koska tällainen informaatio on harvinaista manageriyrityksien verkkosivuilla. Näihin lukeutuu strateginen suunnittelu, elämäntyylin maksimointi, asenteiden ja odotuksien yhteensovittaminen, sekä hallittu toteutus. (Artist Management Services 2020a.)

Strategisen suunnittelun avulla managerin sekä artistin on mahdollista varautua tulevaisuuteen, sekä tehdä päätöksiä tietoisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Elämäntyylin maksimointi keskittyy artistin tapaan sekä tahtiin tehdä töitä, jotta hänen on mahdollista myös nauttia uran rakentamisesta, sekä luoda kestävä elämäntapa musiikin luomisen ympärille. Asenteiden ja odotuksien yhteensovittamisella voidaan ennaltaehkäistä ristiriitojen syntymistä, kun jo alkuvaiheesta lähtien lähdetään rakentamaan suhdetta managerin ja artistin välille ottaen huomioon artistin tavoitteet. Hallittu toteutus taas liittyy vahvasti managerin toimintaan sekä vastuisiin. Managerin on rakennettava toimiva tiimi artistin ympärille sekä kehitettävä artistin uraa hallitusti. (Artist Management Services 2020a.) Mielestäni nämä neljä pilaria kuvaavat kattavasti managerin ja artistin yhteistyötä, sekä luovat sille vahvan pohjan. Näiden avulla yrityksen toiminnasta sai konkreettisemmän kuvan verrattuna muihin manageriyrityksiin, ja koin tämän toteutuksen hyödyllisenä yhteistyötä harkitsevan näkökulmasta.

Dokumenttianalyysiä täydennettiin Fazerin liiketoiminnan tarkastelulla. Arvioinnin ja analyysin tukena käytettiin Fazerin julkisesti saatavilla olevia tietoja, ja näitä sovellettiin liiketoimintasuunnitelman aiheiden kehittämiseksi. Dokumenttianalyysin tavoitteena oli löytää hyviä käytänteitä tietoperustassa mainittujen liiketoimintasuunnitelman osa-alueiden toteutukselle, eli yrityksen toiminnan kuvaamiselle, tavoitteille ja niiden saavuttamiselle, strategian luomiseen, haasteiden tunnistamiseen sekä rahaliikenteeseen liittyviin teemoihin (Rose 2020, 4).

Aloitin vertailun Tietoa Fazerista -sivun analyysillä. Sivulla korostuvat sloganit ”Fazer – keskitymme ruokaelämyksiin” sekä ”Fazer luo taianomaisia ruokaelämyksiä”. Nämä ovat johdonmukaisia, ja tuovat esille Fazerin tavoitteita sekä arvolupausta. Sivulle on koottu faktatietoja Fazerista, heidän palveluistaan sekä tuotteistaan, liikevaihdosta, tuotteiden viennistä sekä työntekijöiden määrästä selkeästi. Tämä herättää luottamusta kuluttajassa, kun asioista puhutaan avoimesti sekä Fazerin laajaa kokemusta korostaen. Sivun alalaidasta kuluttajan on helppo löytää linkkien kautta sivuille, jotka sisältävät lisätietoa esimerkiksi Fazerin strategiasta, tarinasta, toimintaympäristöstä, missiosta ja visiosta, liiketoiminnasta sekä brändistä. (Fazer Group 2023a.)

Siirryin seuraavaksi analysoimaan Keitä me olemme -osiota. Odotin tämän sivun sisältävän Fazerin perustamisesta sekä kasvusta kertovan tarinan, mutta sivu lähinnä avasi yksityiskohtaisemmin Tietoa Fazerista -sivun aiheita. Lisäksi sivu käsitteli Fazerin missiota, visiota sekä brändilupausta, vaikka näille löytyy myös erillinen osio. Olisin toivonut löytäväni Fazerin tarinan tästä osiosta, koska tarinallistaminen on tärkeä osa brändiä, palvelukokemusta, asiakkaiden sitouttamista, sekä asiakkaiden tarpeiden hahmottamista (Kalliomäki 2014, 203–204), mutta Fazerin tarina oli kiteytetty yhteen lauseeseen, joka korostaa vain yrityksen pitkää historiaa. (Fazer Group 2023b.)

Fazerin missio ja visio ovat perusteltu hyvin, sekä ne ovat linjassa Fazerin brändin kanssa. Näiden sekä kuluttajilta saatujen palautteiden pohjalta on johdettu Fazerin brändilupaus, ”Northern Magic. Made Real.” Myös Fazerin arvot ”Pohjoinen vapaus, Rohkea luovuus ja Aidot suhteet” ovat johdettu heidän brändilupauksestaan, joten heidän toiminnastansa viestiminen on suunnitelmallista sekä johdonmukaista. (Fazer Group 2023b; Fazer Group 2023c.)

Fazerin liiketoiminnan lisätiedot löytyvät koottuna omalle sivulleen, vaikka suurin osa näistä tiedoista löytyy jo Tietoa Fazerista -sivulta. Liiketoimintamme-sivulle on tiivistetty Fazerin eri tuotekategoriat tarinallistamisen keinoin, joka maalaa kuluttajalle kuvan Fazerin eri tuotteiden käyttötilanteista. Tämä lisää tuotteiden ostamista harkitsevan kuluttajan positiivista mielikuvaa yrityksestä. Sivulle on myös kerätty linkit lisätietoihin Fazerin leipomoista, makeisista sekä Lifestyle Foods -tuotteista, jotta kuluttajan on helppo löytää häntä kiinnostavien tuotteiden äärelle. Liiketoiminnan avaaminen jäi hieman suppeaksi, ja olisin toivonut lukevani enemmän faktatietoa tältä sivulta. (Fazer Group 2023d.)

Avasin seuraavaksi Toimintaympäristömme-sivun, joka sisälsikin paljon lisätietoa Fazerin kolmesta tuotealueesta Liiketoimintamme-otsakkeen alla. Kuluttajan voi olla haastavaa löytää etsimäänsä tietoa, kun sivujen otsikot ovat harhaanjohtavia, tai useat sivut sisältävät osia samoista aihealueista. Yritys olisi hyvin voinut yhdistää liiketoiminnan sekä toimintaympäristön yhdelle sivulle. Toimintaympäristömme-sivulta löytyy kattavasti tietoa Fazerin toiminnasta Suomessa sekä ulkomailla, toiminnan perusteista, alan kohtaamista muutoksista sekä megatrendeistä. Tämä antaa Fazerista vastuullisen, ammattitaitoisen sekä luotettavan kuvan. (Fazer Group 2023e.)

Lopuksi analysoin Fazerin strategiaa, josta toivoin löytäväni hyödyllisiä käytänteitä sovellettavaksi kehitettävän yrityksen strategiassa. Strategia on rakennettu seuraamaan samoja teemoja

kuin muut Fazerin liiketoiminnan peruspilarit, kuten missio ja visio. Strategia ottaa huomioon alan ajankohtaiset haasteet sekä kehityssuunnat, ja se on rakennettu kuuden kehittämiskohteen ympärille. Näiden kuuden teeman ympärille on rakennettu Fazerin tavoitteita, sekä kuinka niihin tullaan pääsemään tulevien vuosien aikana. Strategia on konkreettinen työkalu, jota on mahdollista käyttää työn suunnittelun tukena. Asetetut tavoitteet ovat kunnianhimoisia, mutta suurin osa tarpeeksi yksityiskohtaisia sekä mitattavia, jotta niiden toteutumista voidaan seurata. Tavoitteet kattavat hyvin laajan alueen Fazerin liiketoiminnasta, mutta isona konsernina heidän on mahdollista jakaa näiden tavoitteiden toteuttamista sekä seurantaa usean tahon kesken. (Fazer Group 2023f.) Dokumenttianalyysin tuloksien hyödyntämistä kehittämistyön lopputuotoksessa kuvataan luvussa 8.2.

6.3 Manageriyrityksen johtajan haastattelu

Lopuksi kehitin yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa Sublime Music Agencyn johtajan Tiina Vihtkarin haastattelun avulla. Haastattelun tavoitteena oli kerätä hyviä käytänteitä manageripalveluita tuottavan yrityksen perustamiseen, liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, sekä artistien kanssa toimimiseen. Vihtkarin tapauksessa yrittämisestä tuli päätoimista pian yrityksen perustamisen jälkeen, mikä on harvinaista yritystoimintaa aloittaessa. Yrityksen liiketoiminnan kasvua tuki pitkälle jalostetun artistiryhmän kiinnittäminen sekä heidän kanssaan toteutettu tietoinen suunnittelu muiden sivutoimisten työtehtävien poisjättämiseksi. Vihtkari perusti yrityksensä yksin, mutta palkkasi avukseen ensimmäisen työntekijän vuoden sisällä sen perustamisesta. Tästä lähtien yrityksen ydintiimiin on kuulunut 3–5 henkilöä, sekä isompien projektien aikana palkataan määräaikaisia työntekijöitä tarvittavien palveluiden tuottamiseksi. Kun yrityksellä on useampi työntekijä, voi eri vastuualueita keskittää tietyille henkilöille, kuten esimerkiksi tuotannollisten tehtävien hoitamisen. Useampi työntekijä mahdollistaa myös artistirosterin kasvattamista, kun yhden managerin ei tarvitse jakaa aikaansa kaikkien artistien kesken. Tästä syystä Sublime Music Agencyn edustamien artistien määrä pidetään mahdollisimman pienenä, jotta managerin on mahdollista panostaa artistien edustamiseen. (Vihtkari 2023.)

Yritystä perustettaessa on myös tärkeä ymmärtää sen tuomat vastuut. Yrittäjän on huolehdittava taloushallintoon, verotukseen sekä lainsäädäntöön liittyvistä asioista heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Jos vastuuta ei kanneta, voi tästä koitua ongelmia yrittäjän lisäksi myös hänen edustamilleen artisteille. Kun manageriyrityksen liiketoimintaa lähdetään toteuttamaan sekä suunnittelemaan, on otettava huomioon kolme tärkeää asiaa. Tärkeimmäksi asiaksi Vihtkari

mainitsi myyntikelpoisten artistien kiinnittämisen, jotta managerilla on jotain mitä myydä. Artistilla ei tarvitse olla suurta seuraajajoukkoa valmiina, mutta tämän koon tulee olla kaikilla osapuolilla tiedossa, jotta voidaan hahmottaa saatavilla olevat resurssit sekä budjetoida niiden mukaan. Toiseksi tärkeäksi asiaksi Vihtkari nosti verkostojen merkityksen. Managerilta on löydettävä yhteyksiä artistia hyödyttäviin tahoihin, sekä hänen on osattava verkostoitua oikeiden henkilöiden kanssa. Kolmantena tärkeänä asiana on huomioitava managerin taloudellinen sekä juridinen osaaminen. Vaikka taloushallinnolliset tehtävät ulkoistettaisiin toisaalle, on managerilta silti löydettävä osaamista taloushallinnon kokonaisuuden hahmottamiseen, budjettien luumiseen ja luomiseen, sekä talouslaskelmien ja taseen ymmärtämiseen. Taloudellisen osaamisen lisäksi managerin on ymmärrettävä sopimuksiin liittyviä lainalaisuuksia, eikä niiden luomista voida lähteä opettelemaan artisteja edustettaessa. (Mt.)

Managerilta täytyy myös löytyä verkostoistaan tahoja kenen puoleen kääntyä juridisissa asioissa, jos hänen oma osaamisensa kaipaa tukea (mt.). Koska ymmärrän puolan kieltä rajoitettusti, on minun löydettävä yritykselleni sopimuksien tekemisessä tukeva taho ennen artistien tukemista sopimusneuvotteluissa. Tämä voidaan ratkaista joko ulkoistetuilla palveluilla samasta lakifirmasta, joka tulee auttamaan yrityksen perustamisen kanssa, tai palkkaamalla yrityksen palkkalistoille puolankielinen juridisen taustan omaava henkilö.

Liiketoimintasuunnitelmassa on myös otettava huomioon liiketoiminnan harjoittamisen realistiset kulut. Kulttuurialalla kustannukset ovat kasvaneet paljon viime vuosien aikana, mutta palkkioiden määrät ovat pysyneet samana. Hintatason vaikutusta budjetteihin on arvioitava säännöllisesti, jotta yrityksen liiketoiminta pysyy kannattavana. Vihtkarin yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa sekä strategiaa tarkastellaan kerran vuodessa, mutta pienenä yrityksenä heidän on mahdollista tehdä muutoksia käytänteisiin arjen keskellä ketterästi. Yrityksen liiketoimintaa on harjoitettu jo lähes 20 vuoden ajan, jolloin liiketoimintasuunnitelman sekä strategian ylläpito ja päivittäminen on erilaista kuin täysin uuden yrityksen kohdalla. (Mt.) Tulen itse arvioimaan perustettavan yrityksen liiketoimintaa tiheämmin ensimmäisen kahden vuoden aikana, koska suunnitelmia tullaan kehittämään käytännön kokemusten pohjalta.

Lopuksi Vihtkari painotti suoraa sekä vahvaa dialogia artistin ja managerin välillä alusta lähtien, jotta voidaan yhdessä varmistaa artistin uran sekä yhteistyön kehittyminen oikeaan suuntaan. Artisteilla on usein vahvoja näkemyksiä sekä toiveita uraansa liittyen, joita managerin on tärkeä kuunnella sekä työstää yhdessä artistin kanssa. Managerin sekä artistin tekemä yhteistyö on intensiivistä, joten heidän välisensä suhteen on oltava avoin sekä toimiva. (Mt.)

7 PALVELUPAKETTIEN TUOTTEISTAMINEN

Tietoperustan pohjalta ilmeni, että osallistavan tuotteistamisen avulla on mahdollista minimoida tuotteistamisprosessin aikana nousevia riskejä. Koska yrityksen työyhteisö koostuu tällä hetkellä vain yhdestä henkilöstä, oli asiakkaiden osallistamisella suuri rooli prosessin toteutuksessa. Tässä luvussa analysoidaan muusikoille tehdyn kyselyn tuloksia, sen pohjalta toteutettavaa tuotteistamisprosessia, sekä saatua palautetta tuotteistetuista palvelupaketeista muusikkoa haastattelemalla.

7.1 Prosessin aloitus

Tuotteistamisprosessi aloitettiin tavoitteiden määrittelyllä, jotta muut prosessiin liittyvät vaiheet sekä menetelmät voivat tukea tavoitteiden saavuttamista. Käytin tavoitteiden hahmottamisen tukena soveltaen Täsmentyvät keskustelukierrokset -menetelmää teoksesta ”Palvelujen tuotteistamisen käsikirja”. Menetelmä on tarkoitettu pienryhmässä käytettäväksi, mutta koin sen hyödylliseksi huolimatta siitä, että tein kehittämistyötä yksin. Valitsin pohdittavaksi kysymykseksi ”Mitä tuotteistamisella tavoitellaan?”, ja kirjoitin vastauksia tähän kysymykseen paperilapuille kymmenen minuutin ajan. (Tuominen ym. 2015, 47–48.)

Alkuperäisen menetelmän mukaan ideoinnin jälkeen pohdittaisiin parin kanssa nousseita ideoita sekä valittaisiin niistä parhaimmat, mutta tämän sijaan ryhmittelin kirjaamiani ajatuksia eri aihepiiriin mukaan. Ryhmittelyn jälkeen tuloksista nousi kolme tärkeintä tavoitetta, joihin kuului selkeän palveluhinnaston luominen, tuotettavien palveluiden kartoittaminen, sekä artistien tarpeisiin vastaaminen. Managerin on mahdollista tukea artistia monenlaisissa tehtävissä, mutta hinnaston luomista sekä toiminnan aloittamista tukisi sellaisten palveluiden kartoittaminen, joita olen itse valmis tuottamaan artisteille. Tämä tulee helpottamaan hinnaston luomista sekä palveluiden tarjoamista artisteille, kun olen itse tietoisesti valinnut tuotettavat palvelut. Näiden lisäksi artistien kanssa voidaan sopia palveluhinnaston ulkopuolisista palveluista tapauskohtaisesti.

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen lähdin valmistautumaan tuotteistamisprosessin toiseen vaiheeseen, jossa kartoitetaan tämänhetkinen tilanne, sekä kerätään analysoitavaa tietoa prosessin seuraavissa vaiheissa hyödynnettäväksi. Valitsin nykytilanteen kartoittamiseen kaksi menetelmää, joiden avulla analysoidaan tilannetta omien kokemuksieni sekä asiakastarinoiden pohjalta. (Tuominen ym. 2015, 49–50.)

Lähdin pohtimaan kohtaamiani tilanteita artistimanagerina, sekä millaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita näiden pohjalta on noussut. Olen tuottanut monenlaisia palveluita managerina toimiessani, kuten esimerkiksi keikkojen järjestämistä, logojen sekä visuaalisen ilmeen luomista, merchandise-tuotteiden suunnittelua sekä tilausta, valokuvaussessioita, verkkosivujen ja sosiaalisen median sisältöjen luomista, sekä maksullisten mainoskampanjoiden organisointia. Tämänhetkisen tilanteen vahvuus on kokemus monipuolisista tehtävistä sekä mahdollisuus tuottaa niitä artistien tarpeiden mukaan, mutta nämä tulisi listata sekä hinnoitella selkeästi. Palveluiden tarjoaminen on ollut haastavaa, kun en ole hahmottanut tuotettavien palveluiden kokonaisuutta. Tämän lisäksi en ole voinut laajentaa toimintaani ilman selkeää hinnastoa, koska en ole osannut kertoa kiinnostuneille artisteille tarkkaa hintaa tuottamilleni palveluille.

Toisena haasteena olen kokenut kommunikoinnin vähäisyyden artistien kanssa. Ilman säännöllistä kommunikointia on ollut vaikeaa tietää artistien toiveista sekä siitä, kuinka paljon he haluavat olla osallisena esimerkiksi markkinointimateriaalien luomisessa. Keikkojen järjestäminen on myös ollut haastavaa, jos olen ollut yhteydessä vain yhden bändin jäsenen kanssa, eikä tieto muiden bändin jäsenten aikatauluista ole kulkeutunut minulle tarpeeksi nopeasti.

7.2 Kyselyn tuloksien analysointi

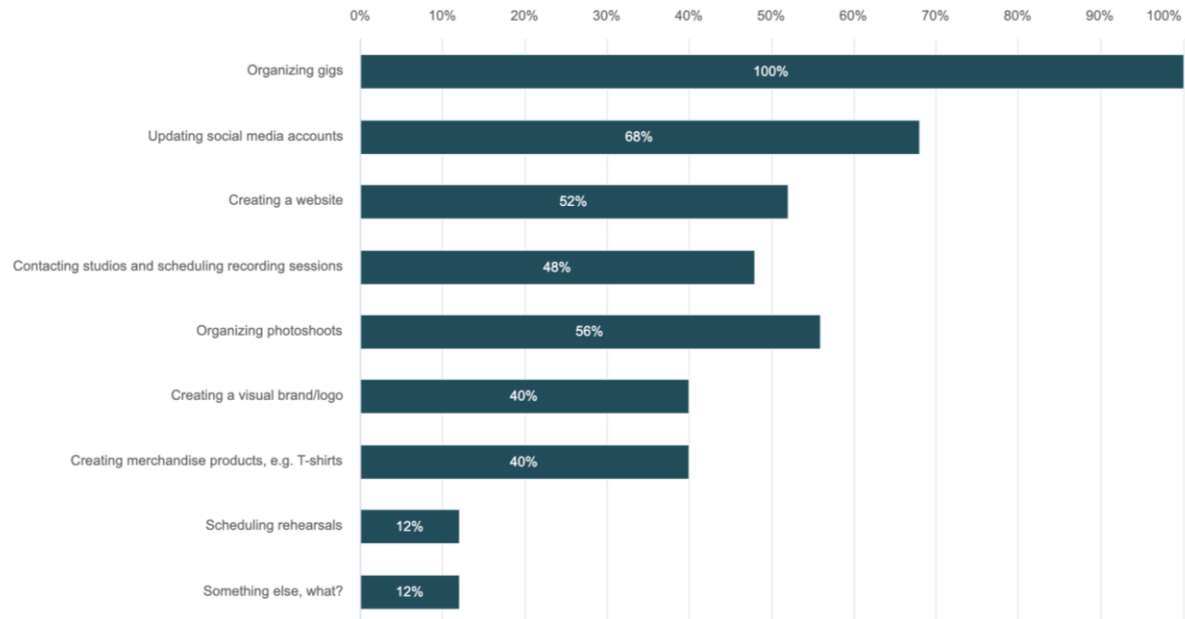
Valitsin kyselyn toteuttamisen asiakkaiden osallistamiseksi sekä heidän kokemuksensa keräämiseksi osaksi analysoitavaa aineistoa. Kyselyn avulla halusin kartoittaa kokemuksieni pohjalta saaman tiedon totuudenmukaisuutta, sekä kerätä artistien ajatuksia mahdollisista tuotettavista palveluista. Kyselyn luomisprosessia on kuvattu tarkemmin luvussa 5.3.

Kyselyyn vastasi kahden viikon aikana 25 muusikkoa. Tämä vastaajamäärä tuotti riittävästi tietoa artistien ajatuksista manageripalveluihin liittyen tuotteistamisen toteuttamiseksi. Tuloksia analysoitiin Webropol Insight -työkalun avulla, ja käytetyt kysymykset löytyvät liitteestä 3.

Vastaajista 15 asuu Puolassa ja kaikista vastaajista 20 kuuluu kohderyhmän ennakoituun ikäjakamaan 21–40-vuotiaisiin. Suurin osa (23) vastaajista esittää aktiivisesti livemusiikkia joko bändin kanssa tai itsenäisesti. 16 niistä vastaajista, jotka ovat joskus soittaneet musiikkia livenä ovat kohdanneet jonkinlaisia haasteita keikkoja järjestettäessä. Yleisimmiksi keikkojen järjestämiseen liittyviksi ongelmiksi nousivat kommunikointi keikkapaikkojen omistajien kanssa, palkkion saaminen, sopivien keikkapaikkojen löytäminen, luottamusongelmat sekä logistiset haasteet.

6. If you would hire a manager, which of the following services would you be interested in?

Number of respondents: 25, selected answers: 107



Kuva 1: Artisteja kiinnostavat managerin tuottamat palvelut.

Kaikista vastaajista 17 on harkinnut jossain vaiheessa managerin palkkaamista toimintansa tueksi. Kun vastaajia pyydettiin valitsemaan itseään kiinnostavia managerin tuottamia palveluita, heistä kaikki valitsivat keikkojen järjestämisen, ja 19 koki keikkojen järjestämisen kaikista tärkeimpänä palveluna. Tärkeimmäksi palveluksi koettiin myös sosiaalisen median päivittäminen (5). Kiinnostusta herättivät useat palvelut, kuten esimerkiksi verkkosivujen luominen, valokuvaus- ja äänityssessioiden järjestäminen, sekä visuaalisen ilmeen ja oheistuotteiden luominen. Vastaajien oli mahdollista lisätä avoimena vastauksena listan ulkopuolisia vastauksia, joihin lukeutui soittimien kuljetus keikkapaikalle, yhteistyömahdollisuuksien löytäminen sekä bändin promoaminen. Vähiten kiinnostavaksi koettiin bänditreeneiden järjestäminen, josta voidaan päätellä artistien haluavan järjestää nämä itsenäisesti.

Tuloksista löytyi mielenkiintoinen korrelaatio iän vaikutuksesta valmiuteen manageripalveluista maksamiseen. Iällä oli negatiivinen korrelaatio suhteessa palvelupaketin hintaan, joka tarkoittaa sitä, että nuoremmat olivat valmiita maksamaan paketeista enemmän. Tämän P-arvo oli 0.04, ja tilastollisesti ilmiötä voidaan pitää melkein merkitsevänä, koska virheen mahdollisuus on 4 %. Tieteellisissä tutkimuksissa 5 % riskitasoa käytetään yleensä rajana tuloksien merkitsevyyden huomioimiselle. (Tietoarkisto 2023.) On kuitenkin huomioitava, että otannan koko sekä vastaajien osajoukkojen epätasainen muodostuminen vaikuttavat tuloksiin vahvasti, jolloin yksittäisen artistin vastauksilla on suuri vaikutus korrelaation suuntaan. Tässä kyselyssä

havaittua negatiivista korrelaatiota suhteessa ikään ei voida yleistää muusikoihin yleisellä tasolla.

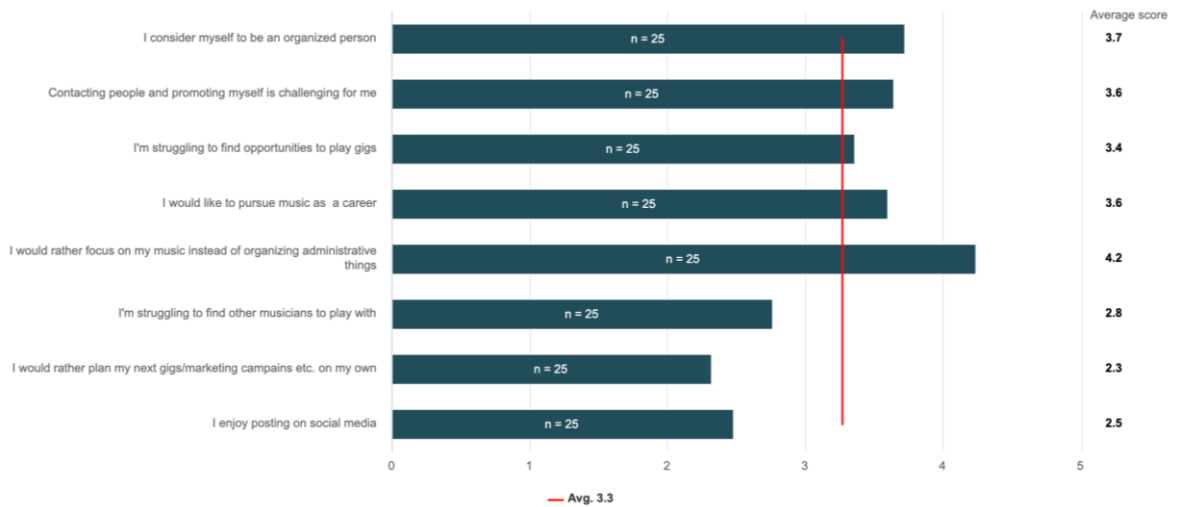
Sama ilmiö oli nähtävissä myös tarkastellessa pelkästään puolalaisia muusikoita, mutta nuorten Puolassa asuvien muusikkojen valmius maksaa kuvatusta paketista oli alhaisempi kuin Puolan ulkopuolella asuvien muusikkojen keskuudessa. Asuinpaikalla oli vahva korrelaatio suhteessa palvelupaketin hintaan koko vastaajajoukkoa tarkasteltaessa, jonka mukaan Puolan ulkopuolella asuvat henkilöt ovat valmiita maksamaan paketeista enemmän. Tämän P-arvo oli 0.02. Tähän varmasti vaikuttavat inflaatio sekä eri maiden hintataso, mutta tulosten pohjalta voidaan nähdä, että vanhemmat muusikot ovat valmiita maksamaan palveluista vähemmän. Nuorten sekä vanhempien muusikkojen asuinpaikat jakautuivat suhteessa samankaltaisesti, jonka mukaan yli puolet vastaajista asuivat Puolassa iästä riippumatta. Tässäkin on otettava huomioon vanhempien muusikkojen pieni osuus vastaajajoukosta, jonka vuoksi havaittua ilmiötä ei voi yleistää koskemaan kokonaisjoukkoa tämän tutkimuksen ulkopuolella. Kyselyyn vastanneista 17 olisi valmis maksamaan kuvatusta palvelupaketista 150–350 zlotya (30–75 euroa) kuukaudessa.

Tuloksista voidaan myös nähdä vanhempien muusikkojen olevan kiinnostuneita managerin avusta ainoastaan keikkojen järjestämisessä sekä verkkosivujen luomisessa. Toivottujen palveluiden vähäisempi määrä voi selittää alhaisempaa maksuvalmiutta. Vanhemmat muusikot ovat myös kokeneempia, joten he saattavat olla tottuneita hoitamaan managerin tehtäviä osittain itse.

Toinen kohtuullisen vahva korrelaatio löytyi keikkojen järjestämiseen liittyvien haasteiden sekä managerin palkkaamisen välillä. Jos vastaajan on haastavaa löytää keikkamahdollisuuksia, hän on todennäköisemmin harkinnut managerin palkkaamista. Tähän saattaa vaikuttaa otannan koko, joka voimistaa korrelaatiota. Tämän yhteyden P-arvo oli 0.05, ja voimakkaimmin tämä yhteys oli nähtävissä vanhempien muusikkojen keskuudessa.

9. Would you agree with the following statements?

Number of respondents: 25



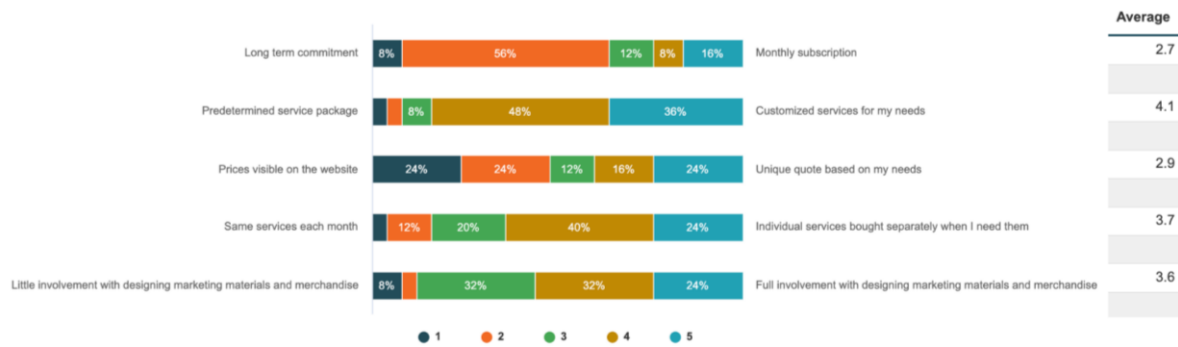
Kuva 2: Artisteille esitetyjä väittämiä. Skaala 1 = vahvasti eri mieltä, 5 = vahvasti samaa mieltä.

Vastaajista 18 pitää itseään järjestelmällisenä ihmisenä, mutta he käyttäisivät mieluummin aikansa musiikin luomiseen hallinnollisten asioiden hoitamisen sijaan. Tämä ilmiö on nähtävissä vastauksien keskiarvoja tarkastelemalla. Väittämä järjestelmällisyydestä sai keskiarvon 3,7 asteikolla 1 = vahvasti eri mieltä, 5 = vahvasti samaa mieltä. Musiikkiin keskittyminen hallinnollisten asioiden hoitamisen sijaan oli keskiarvolta 4,2. Artistit ovat mielellään mukana esimerkiksi tulevien keikkojen sekä markkinointimateriaalien luomisessa, mutta toivovat vastuun näiden hoitamisesta olevan managerilla. Bänditreenien järjestämistä tai muiden muusikkojen löytämistä ei koettu haastavana, joten näillä osa-alueilla managerin tukea tarvitaan vähemmän.

13 vastanneista artisteista ei pidä sosiaalisen median päivittämistä mieluisena tehtävänä ja kuusi kokivat tämän neutraalina asiana, jolloin keskiarvoksi muodostui 2,5. Vastaajista 17 oli samaa mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan muihin yhteydenotto sekä itsensä promoaminen on haastavaa, ja tämän keskiarvo oli 3,6. Näiden tuloksien lisäksi manageripalveluiden tarvetta tuki väittämät keikkamahdollisuuksien löytymisen haastavuudesta (keskiarvo 3,4) sekä halusta tehdä musiikkia ammattina (keskiarvo 3,6).

10. Which of the two options sounds better to you when it comes to management services? If both sound equally interesting, select number 3.

Number of respondents: 25



Kuva 3: Artisteille esitettyjä vaihtoehtoja palveluihin liittyen. Skaala 1 = vasemmalla oleva vaihtoehto mielenkiintoisempi, 3 = molemmat yhtä kiinnostavia, 5 = oikealla oleva vaihtoehto mielenkiintoisempi.

Palvelupaketteihin liittyneet kysymykset tuottivat mielenkiintoista tietoa. Toisin kuin olin etukäteen ajatellut, artistit kaipaavat manageripalveluilta pidempiaikaista sitoutumista, vaikka kuukausisopimuksista oltiin myös kiinnostuneita. Kysymyksen asettelu saattoi olla harhaanjohtava, ja artistit saattoivat ajatella pitkäaikaisen sitoutumisen vastakohtana tarkoitettavan lyhyttä yhteistyötä managerin kanssa, vaikka tarkoitus oli kuvata artistin mahdollisuuksia vaikuttaa tilauksen keston joustavasti. Kuusi artistia olivat kiinnostuneempia kuukausisopimuksista ja kolme kokivat molemmat yhtä mielenkiintoisiksi vaihtoehtoiksi, jolloin keskiarvoksi muodostui 2,7 näiden kahden väittämän välillä. Kysymyksissä käytettiin asteikkoa 1–5, jossa numero 1 tarkoittaa vasemmalla olevan vaihtoehdon olevan mielenkiintoisempi, numero 3 molempien vaihtoehtojen olevan yhtä mielenkiintoisia, ja numero 5 oikealla olevan vaihtoehdon olevan mielenkiintoisempi.

Artistit haluavat vaihdella manageripalveluiden sisältöjä omien tarpeidensa mukaan, koska artistit tarvitsevat managerin tukea eri osa-alueilla vuodenajasta sekä luomisprosessin vaiheesta riippuen. Tämä ilmiö on havaittavissa kahden kysymyksen kautta. Ensimmäisessä vastaajan tuli valita ennakkoon määriteltyjen palvelupakettien sekä kustomoitujen palveluiden väliltä, jonka keskiarvoksi muodostui 4,1. Toisessa kysymyksessä artistien tuli valita samat palvelut joka kuukausi tai yksittäin valitut palvelut tarpeiden mukaan, joka sai keskiarvon 3,7.

Selkeää hinnoittelua verkkosivuilla arvostettiin, vaikka artistit toivoivat myös kustomoituja kustannusarvioita. Tämä kysymys sai keskiarvon 2,9, joka tarkoittaa sitä, että vastaajien mielihiteet jakautuivat näiden kahden vaihtoehdon välillä tasaisesti. Tässä kyselyssä tavanomainen provisiohinnoittelu jätettiin pois, koska se ei tule toimimaan aloittelevien artistien kohdalla ilman managerin taloudellista sijoittamista artisteihin. Kehitettävän yrityksen tarkoituksena ei

ole käyttää provisiohinnoittelua ennen kuin artistin tulot kasvavat yli 5000 zlotyyyn kuukaudessa.

Artisteilta kysyttiin myös heidän toivomastaan osallisuuden tasosta markkinointimateriaalien sekä merchandise-tuotteiden suunnittelussa. Tässä kysymyksessä artistien tuli valita vähäisen tai täyden osallisuuden väliltä, jonka keskiarvoksi muodostui 3,6. Vain yksi artisti valitsi vähäisen osallisuuden olevan mielenkiintoisempi vaihtoehto, ja kahdeksan artistia kokivat molemmat yhtä mielenkiintoisiksi vaihtoehtoiksi. Vastaajista kahdeksan valitsivat vaihtoehdon 4 ja kuusi vaihtoehdon 5, jotka olivat lähempänä täyttä osallisuutta.

Kyselyn lopussa olevaan avoimeen tekstikenttään artistien oli mahdollista lisätä ajatuksiaan tai kommentteja kyselyyn liittyen. Monet kommentoineista pitivät liikeideaa mielenkiintoisena sekä hyödyllisenä artisteille. Eräs vastaajista toivoi mahdollisuutta tutustua manageripalveluiden vaikuttavuuden metriikoihin ennen ostopäätöksen tekemistä, esimerkiksi sosiaalisen median markkinointikampanjan vaikuttavuudesta, sekä hänen voitoistaan suhteessa manageripalveluihin käytettyyn summaan. Tällaista dataa tulee varmasti karttumaan yrityksen toiminnan käynnistyessä, mutta ennen sitä tämän tuottaminen ei ole mahdollista. Kerättyä tietoa ei voida yleistää koskemaan kaikkia artisteja, koska tulokset riippuvat myös artistien uran vaiheesta sekä tuottamasta sisällöstä. Vastaajat jättivät myös positiivisia kommentteja kyselyyn liittyen, joten tämän pohjalta voidaan olettaa sen olleen tarpeeksi lyhyt sekä sisältäneen artisteille mielenkiintoisia kysymyksiä.

7.3 Palvelupakettien muodostaminen

Kyselyn tuloksien analysoinnin jälkeen lähdin etsimään uusia näkökulmia palvelun tuottamiseen ideoivan tarinoinnin avulla. Tämän menetelmän avulla tavoitellaan uusien ideoiden tuottamista palveluiden sisältöihin sekä prosesseihin liittyen luovan kirjoittamisen kautta. Ideoivaa kirjoittamista on hyödyllistä käyttää tässä vaiheessa tuotteistamista, koska tuotteistamisen suunta on jo selkeytynyt, mutta ei liian valmis rajoittamaan ideointia. (Tuominen ym. 2015, 78.)

Loin kaksi tarinaa menetelmää käyttäen, joista toinen oli omasta näkökulmastani palveluiden tuottamisesta, kun taas toinen oli kirjoitettu artistin näkökulmasta. Näiden tarinoiden avulla pystyin jäsentämään omia toiveitani palveluiden tuottamisprosessista, sekä hahmottamaan pa-

remmin artistien toiveita sekä palvelukokemusta heidän näkökulmastaan. Esimerkiksi palveluiden tilausprosessin tulisi olla mahdollisimman helppo molempien osapuolien näkökulmasta, mutta sen tulisi myös mahdollistaa yksilöllisten toiveiden toteuttamisen.

Seuraavaksi lähdin rakentamaan näkemyksiä palveluista edellisten vaiheiden tuloksien pohjalta. Käytin tähän menetelmää Ihannemalli prototyypiksi. Tämän menetelmän avulla luodaan useita erilaisia kuvauksia tuotettavista palveluista, jotta eri näkökulmien avulla voidaan löytää ihanteellinen tapa tuottaa palveluita. Menetelmä on erityisen hyödyllinen silloin, kun palvelun kehittämisen toivottu suunta on löytynyt, mutta yksityiskohdat eivät ole vielä selvillä. (Tuomi-nen ym. 2015, 87.)

Kirjoitin palvelukuvaukset neljästä näkökulmasta, joiden pohjalta rakensin kolme eritasoista palvelupakettia, jotka toimivat esimerkkeinä manageripalveluiden tarjonnasta sekä hintata-sosta. Nämä tulevat esille yrityksen verkkosivuille, jotta artistit voivat etukäteen harkita min-kälaisista palveluista he olisivat kiinnostuneita ja kuinka paljon he ovat valmiita niistä maksa-maan. Itse tilausvaiheessa artistin ei kuitenkaan tarvitse valita näiden kolmen paketin väliltä, vaan hän voi muokata tilaustaan omien tarpeidensa mukaan. Jokaiselle palvelulle määritellään oma hintansa, jotta verkkosivun on mahdollista laskea kokonaishinta artistin valitsemille pal-veluille. Mitä useamman palvelun artisti valitsee, sitä suuremman alennusprosentin hän tulee saamaan tilauksellensa. Tilauslomakkeella artistin on myös mahdollista määritellä, kuinka pal-jon hän haluaa osallistua valitsemiinsa palveluihin, ja tätä tarkennetaan artistin kanssa käytä-vässä aloitustapaamisessa.

Tilausta tehdessään artistin on mahdollista valita tilauksen kestoksi kolmen kuukauden määrä- aikainen sopimus, tai toistaiseksi voimassa oleva kestotilaus, jonka voi peruuttaa kuukauden irtisanomisajalla. Tilauksen yhteydessä artistille luodaan käyttäjätunnus verkkosivulle, jolloin hänen on mahdollista muokata tilaukseensa kuuluvia manageripalveluita omien tarpeidensa mukaan jo voimassa olevan sopimuksen irtisanomisen sijaan. Artistin tekemät muutokset ti-lauksensa palveluihin tulevat voimaan aikaisintaan 14 vuorokautta muutoksien tekemisen jäl-keen.

7.4 Jatkokehittäminen haastattelun avulla

Seuraavaksi päätin arvioida tuotteistamisen tämänhetkistä tuotosta ulkopuolista apua hyödyn-täen. Koska tein kehittämistyön itsenäisesti, oli tähän mennessä tehty arviointi subjektiivista

sekä ainoastaan omasta näkökulmastani. Viimeisen vaiheen tavoitteena on arvioida palvelun mahdollisuuksia oikeilla markkinoilla, sekä mahdollisia jatkokehittämisen kohteita (Tuominen ym. 2015, 95).

Sovelsin menetelmää Arvioiva kokeileminen, jonka avulla kerätään kommentteja palvelun vahvuuksista, mahdollisista haasteista ja huolenaiheista, sekä parannusehdotuksista (mt., 101). Esittelin kehittämistyön tämänhetkiset tulokset Varsovassa asuvalle artistille, Daniel Engelbrechtille, sekä keräsin hänen ajatuksiaan teemahaastattelun avulla. Engelbrechtin mukaan luotu tilausjärjestelmä kuulostaa helppokäyttöiseltä sekä toteutettavalta. Käyttäjätunnuksen luominen ei ole liikaa vaadittu, varsinkin kun se tulee helpottamaan artistin oman tilauksen hallintaa. Engelbrecht koki vaihtoehdot tilauksien kestoiksi toimiviksi, koska artisteilla voi olla lyhyen tähtäimen tai pidemmän aikavälin tavoitteita. Hän kuitenkin pohti, olisiko jonkinlainen kokeilujakso tarpeellinen ennen pidempää sitoutumista, jotta molemmat osapuolet tietävät mihin ovat ryhtymässä. (Engelbrecht 2023.)

Engelbrecht näki mahdollisuuden palvelupakettien muokkaamiselle vahvuutena, koska tämä herättää asiakkaiden kiinnostusta. Kun asiakas näkee selkeän hinnaston tilausvaiheessa, on hänen mahdollista valita omalle budjetilleen sopivat palvelut. Tämä tuo myös turvaa managerille, kun sovitut palvelut ja niiden kustannukset ovat tiedossa etukäteen. Tilausjärjestelmä siirtää osan vastuusta asiakkaalle, koska hänen on itse valittava haluamansa palvelut jokaiselle kuukaudelle. Manageri voi tietenkin tukea artistia oikeiden valintojen tekemisessä, mutta tämän avulla artistit eivät voi vaatia managerilta enempää kuin on sovittu. (Mt.)

Esimerkeiksi luodut eritasoiset palvelupaketit olivat Engelbrechtin mukaan muodostettu hyvin kuvaamaan tarjottavia palveluita sekä eritasoista ohjausta. Palvelupaketit sopivat eri uran vaiheisiin, ja nämä auttavat artisteja hahmottamaan yrityksen tarjoamia palveluita. Pakettien palveluita yhdistelemällä artistien on mahdollista löytää omiin tarpeisiinsa sopivat palvelut, sekä saada ne sopimaan heidän budjettiinsa. Palvelupakettien hinnat vaikuttavat realistisilta artistin näkökulmasta, mutta Engelbrecht nosti huomion managerin työstä syntyvien kulujen kattamisesta. Etukäteen on haastavaa arvioida vaadittujen todellisten työtuntien määrää, ja nämä myös vaihtelevat artistien tarpeiden mukaan. (Mt.)

Itselleen Engelbrecht valitsisi keskitason paketin, johon hän voisi tarpeiden mukaan lisätä palveluita korkeimman tason paketista. Engelbrechtille tärkeimpiä managerin tuottamia palveluita

ovat keikkojen järjestäminen, merchandise-tuotteiden suunnittelu sekä sosiaalisen median päivittäminen, ja hänen kokemuksiansa mukaan nämä ovat tärkeitä palveluita monille aloitteleville artisteille. Tämän vuoksi managerilla tulisi olla ennen toiminnan aloittamista suhteita keikkapaikkoihin, jotta hän voi taata artistien keikkojen järjestymisen. (Mt.)

Jos Engelbrechtillä olisi sopivasti aikaa töiden ohella, hän voisi nähdä sitoutuvansa manageripalvelupaketin tilaajaksi myös pitkälle aikavälille. Keikkojen soittaminen joka kuukausi kuulostaa haastavalta omien töiden ohella, mutta toisina kuukausina voisi mahdollisesti vain ylläpitää sosiaalista mediaa. Tilanteesta riippuen managerin tuottamat palvelut voidaan toteuttaa kolmen kuukauden sisällä intensiivisenä jaksena, tai jakaa tasaisemmin vuoden ajalle. Tämä riippuu artistin tarpeista, kuten esimerkiksi levyn tuottamisen vaiheesta. (Mt.)

Manageripalveluiden suurimpana vahvuutena Engelbrecht näkee sen, että asioita saadaan hoidettua. Artistina on helppoa haaveilla toteutettavista asioista, mutta niiden käytäntöön paneminen on haastavampaa luoville henkilöille. Artistit kaipaavat usein pientä ohjausta ja apua käytännön asioiden hoitamisessa, jolloin heille jää myös enemmän aikaa musiikille. Managerin on mahdollista poistaa artistilta ylimääräistä stressiä esimerkiksi keikan aikatauluihin, laitteisiin sekä kommunikointiin liittyen. Artisti voi keskittyä esimerkiksi kappaleiden harjoitteluun ennen keikkaa sen sijaan, että hän joutuisi selvittelemään kuinka monta mikroфонia keikkapaikalta löytyy valmiina. Kun artistilla on projektissa mukana hänen puolellaan oleva lisähenkilö, on uran rakentaminen vähemmän stressaavaa, sekä artistin on mahdollista saada uusia näkökulmia omaan työhönsä. (Mt.)

8 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUOTOKSET

8.1 Tuotteistamisen tulokset

Tuotteistamisprosessin tuotoksena syntyi kolme palvelupakettia, jotka kuvastavat yrityksen tuottamia palveluita artisteille. Palvelupakettien tarkoituksena ei ole rajata artistien mahdollisuuksia vaikuttaa tilaamiensa pakettien sisältöihin, vaan auttaa heitä löytämään itselleen sopivimmat palvelut. Selkeän hinnaston avulla artistien on mahdollista arvioida etukäteen heidän mahdollisuuksiaan tilata manageripalveluita, sekä priorisoida niistä heille tärkeimmät. Luotu hinnoittelumalli kannustaa artisteja tilaamaan enemmän palveluita kerralla, koska tilattujen palveluiden määrä kasvattaa artistin saamaa alennusprosenttia.

Nykyinen hinnasto on luotu kattamaan arvioidut kulut, ja sitä tullaan kehittämään käytännön kokemusten pohjalta. Ensimmäisen puolen vuoden aikana managerin käyttämiä työtunteja seurataan tarkasti, ja tarvittaessa hinnastoa säädetään vastaamaan todellisia kustannuksia. Toisinaan artistien palvelupakettien tuottaminen tulee viemään vähemmän aikaa, kun taas toiset artistit vaativat enemmän resursseja. Jokaisen artistin tuottama voittomarginaali tulee eroamaan toisistaan, mutta hinnaston tulee pystyä kattamaan myös vaativampien artistien palveluiden tuottamisen kustannukset.



Kuva 4: Tuotteistetut palvelupaketit.

Artisteille toteutetun kyselyn tuloksien pohjalta voidaan todeta, että artistit kaipaavat managerin tukea monipuolisissa tehtävissä, ja nämä tarpeet vaihtuvat ajankohdan mukaan. Artistit haluavat olla tietoisia tarjottavista palveluista sekä niiden hinnoista etukäteen, mutta myös mahdollisuuden kustomoiduille palveluille. Suurin osa artisteista haluaa olla mukana visuaalisten materiaalien luomisessa sekä keikkojen suunnittelussa, mutta kaipaavat näissä managerin tukea. Artistien välillä on myös eroja toivotun osallisuuden määrässä.

Palvelupakettien sisällöt rakennettiin artisteille tehdyn kyselyn pohjalta, ja ne vastaavat artistien tarpeisiin uran eri vaiheissa. Verkkosivuille tulevassa kuvassa palvelupaketit ovat kuvattu palapelin paloina, koska nämä yhdistettynä rakentavat yrityksen tuottamien palveluiden kokonaisuuden. Palvelupaketit nimettiin termien ”pianissimo”, ”mezzo” sekä ”forte” mukaan, jotka kuvaavat äänen voimakkuutta. Kuten pakettien nimien merkitys, myös niiden sisältö kasvaa pienimmästä suurimpaan managerin tuen intensiivisyyden mukaan. Pianissimo-paketti sisältää kahden keikan järjestämisen sekä niiden markkinoinnin, ja tämä sopii uran alkuvaiheessa oleville sekä harrastepohjalta musiikkia soittaville artisteille. Keskitason paketti Mezzo sisältää sisällöntuottamisen artistin sosiaaliseen mediaan kuukauden ajan, valokuvausession järjestämisen, verkkosivujen luomisen ja yhden keikan järjestämisen sekä markkinoimisen. Intensiivisin paketti nimeltä Forte sisältää visuaalisen ilmeen luomisen, äänityssessioiden järjestämisen, merchandise-tuotteiden suunnittelun, sekä artistin urasuunnittelussa tukemisen. Tilausvaiheessa artistit voivat valita yhden näistä paketeista, tai muokata niitä omien toiveidensa mukaan.

Pakettien hinnat ovat yhdelle kuukaudelle, ja se määräytyy artistien valitsemien palveluiden perusteella. Jokin palvelu saatetaan valita vain yhdeksi kuukaudeksi ja sitten vaihtaa toiseen palveluun, kuten esimerkiksi visuaalisen brändin luominen. Toisaalta joskus tälle palvelulle tarvitaan enemmän aikaa kuin yksi kuukausi, riippuen artistin sitoutuneisuudesta sekä halusta kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ennen lopullisen ilmeen valitsemista. Kuukausihinnan lisäksi artisti ei maksa managerille provisiota ennen kuin hänen musiikkinsa avulla saamansa kuukausiansiot ylittävät 5000 zlotya, jolloin managerille kuuluu 15 prosentin provisiopalkkio sopimuksen mukaisesti.

Palveluiden valinnan jälkeen artistin on mahdollista kertoa tilauslomakkeella enemmän tarpeistaan, toiveistaan sekä kuinka osallinen hän haluaa olla eri palveluiden tuottamisessa. Tämän avulla managerin on mahdollista valmistautua aloitustapaamiseen artistin tarpeiden mukaan.

Muusikon haastattelun pohjalta lisäsin uusille asiakkaille tilauksen kestoksi automaattisesti yhden kuukauden, jotta myös minulla managerina on mahdollisuus päättää yhteistyö, jos tämä ei vaikuta kannattavalta. Artistin ja managerin yhteistyön on sujuttava, ja tämän toimivuutta voidaan arvioida ensimmäisen kuukauden aikana ennen pidempiaikaista sitoutumista. Edustettavat artistit vaikuttavat myös managerin maineeseen, joten managerin on valittava edustamansa artistit tarkkaan (Engelbrecht 2023). Jos yhteistyö artistin sekä managerin välillä ei suju, artisti ei ole tyytyväinen saamiinsa tuloksiin tai manageri ei koe yhteistyötä liiketoiminnan näkökulmasta kannattavana, palvelun tilausta ei jatketa kokeilujakson jälkeen. Jos ensimmäisen kuukauden aikana yhteistyö on sujunut hyvin, on artistin mahdollista jatkaa tilausta joko kolmen kuukauden määräaikaisena sopimuksena tai toistaiseksi voimassa olevana tilauksena. Artisti voi jatkaa tilaustaan samoilla palveluilla, tai vaihtaa niitä tarpeiden mukaan 14 päivää ennen toivottua palveluiden vaihtumisen ajankohtaa. Artistin on mahdollista suunnitella palvelupakettien sisältöjä seuraavan puolen vuoden ajalle kirjautumalla käyttäjätililleen yrityksen verkkosivuilla.

Tuotteistamisprosessi oli onnistunut kokonaisuus. Artisteilta saatiin arvokasta tietoa kyselyn pohjalta, ja tämän avulla palvelupaketeista saatiin muodostettua toimiva kokonaisuus, joka myös mahdollistaa artistien yksilöllisten tarpeiden huomioimisen. Toivoin kyselyn keräävän enemmän vastauksia kuin saadut 25 vastausta, mutta saatu palaute riitti palveluiden kehittämisen tueksi tässä vaiheessa prosessia. Tuotteistamisen tukena käytetyt menetelmät olivat tarkoitettu työyhteisön sisällä käytettäväksi, mutta niistä oli apua myös itsenäisen kehittämistyön tekemisessä. Artistin haastattelu mahdollisti pakettien hienosäätämisen, sekä vahvasti kokemusta tuotteistamisen onnistumisesta. Tämän kehittämistyön pohjalta minun on mahdollista esitellä yrityksen tuottamia palveluita sekä hinnoittelua potentiaalisille asiakkaille.

8.2 Liiketoimintasuunnitelman kokonaisuus

Kerätyn aineiston sekä sen analysoinnin pohjalta perustettavalle yritykselle luotiin liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää Business Model Canvasin avulla luodun liiketoimintamallin, rahoitus- ja kustannuslaskelmat, yrityksen strategian sekä yrityksen perustajan ansioluettelon. Osterwalderin sekä Pigneurin luomaa Business Model Canvasia sovellettiin perustettavan yrityksen tarpeisiin, ja tämä toimi pohjana liiketoimintasuunnitelman muiden osa-alueiden luomiseksi (Osterwalder & Pigneur 2010, 16–17). Malli auttoi tunnistamaan yrityksen kohderyhmän

kohtaamia ongelmia, sekä kuinka yritys voi vastata näihin tuottamallaan palveluilla. Tämän lisäksi se auttoi tunnistamaan yrityksen kilpailuedut, taloushallinnollisia tarpeita sekä toiminnan tavoitteiden seuraamisen mittarit.

Business Model Canvas ohjasi myös yrityksen strategian luomisessa, jotta liiketoiminnan elementit ovat linjassa toistensa kanssa. Business Model Canvaksesta nousseita teemoja jatkokehitettiin dokumenttianalyysin avulla, josta tärkeimpinä teemoina nousivat tarinallistamisen merkitys brändin rakentamisessa, mitattavien sekä kunnianhimoisten tavoitteiden asettaminen, toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen, alan haasteiden tunnistaminen ja niiden huomioiminen, sekä taloustiedoista avoimesti puhuminen. Näiden oppien avulla yritykselle luotiin strategiakirja, joka sisältää yrityksen perustamistarinan, manageripalveluiden tarpeet, yrityksen vision sekä arvot, kohderyhmän kuvauksen, kilpailuedun, sekä strategiset linjaukset asiakkaiden ja kollegoiden kohtaamisille. Tulevaisuutta varten strategiaan lisättiin myös johtamisen strategia yrityksen arvojen kautta, sekä seuraavan kolmen vuoden tavoitteet.

Yrityksen perustamistarina luotiin dokumenttianalyysin tuloksien pohjalta, ja sen tarkoituksena on asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen yritystä sekä sen palveluita kohtaan. Manageripalveluiden tarpeeksi nostettiin elävän musiikin kasvanut kysyntä sekä tarjonta, koska yrityksen on mahdollista tukea artisteja uran kehittämisessä sekä joukosta erottumisessa. Yrityksen visio ”Yksilöllisiä manageripalveluita artistin uran tärkeimpiin hetkiin” korostaa yrityksen palveluiden yksilöllisyyttä, kohderyhmää sekä palveluiden tuomaa lisäarvoa. Yrityksen arvoiksi muodostuivat yksilöllisyys, joustavuus, luottamus sekä arvostus, jotka näkyvät palveluiden tuottamisessa, työyhteisön sisällä sekä johtamisen toimintatavoissa. Arvostan näitä ominaisuuksia töitä tehdessäni, ja haluan näiden näkyvän myös tulevan yrityksen toiminnassa.

Kohderyhmän kuvauksen avulla lukija saa paremman kuvan syistä yrityksen perustamisen takana, koska osiossa kuvataan aloittelevien artistien manageripalveluiden puuttumista Varsovan toimijakentältä, sekä kuinka yrityksen palveluiden on mahdollista tukea kohderyhmän edustajia musiikin luomisessa. Strategiassa mainitaan yrityksen erottuvan kilpailijoistaan helppouden, asiakaslähtöisyyden sekä palveluiden keskittämisen avulla, jotta liiketoimintaa harjoitettaessa muistetaan yrityksen toimintamallin vahvuudet. Kuten yrityksen arvot, myös kohtaamisten strategiset linjaukset pohjautuvat omaan arvomaailmaani. Haluan vaalia asiakaskohtaamisissa sekä työyhteisön sisällä luottamusta, läsnäoloa sekä sallivaa ilmapiiriä kysymyksien sekä ideoiden esittämiseksi. Strategiakirjaan haluttiin sisältää asiakkaita ja työyhteisön jäseniä kiinnostavat sekä hyödyttävät tiedot yksien kansien väliin. Yrityksen viestinnän halutaan olevan

avointa, jotta luottamusta voidaan rakentaa eri toimijoiden kesken. Strategiaan sisällytettiin kunnianhimoisia sekä mitattavia tavoitteita kuten vertailukohteen strategiassa (Fazer Group 2023f), jotta liiketoiminnan on mahdollista kasvaa tulevien vuosien aikana. Vuoden 2023 tavoitteiksi asetettiin yrityksen perustaminen sekä neljän asiakkaan kiinnittäminen, vuonna 2024 palkataan markkinointivastaava sekä jatketaan asiakasmäärän kasvattamista, ja vuonna 2025 yrityksen tavoitteena on työllistää kolme työntekijää sekä omata pitkäaikaisia asiakassuhteita. Lukeudun myös itse näihin kolmeen palkattuun työntekijään, joten yrityksen tavoitteena on tuottaa minulle itselleni toimeentuloa kolmantena toimintavuotena. Luotu strategiakirja löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Luodun liiketoimintasuunnitelman kehittämistä jatkettiin manageriyrityksen johtajan haastattelun pohjalta. Haastattelu sai minut ymmärtämään työyhteisön tärkeyden tällä alalla, varsinkin siinä vaiheessa, kun artisteille lähdetään neuvottelemaan sopimuksia. Useamman työntekijän voimin yritys voi ottaa listoilleen enemmän artisteja, sekä puolankielinen työntekijä helpottaisi verotukseen ja lakiasioihin liittyvien tehtävien hoitoa. Työntekijöiden palkkaaminen vaatii yrityksen toiminnan tuottavuutta, joten strategiaan lisättiin realistinen aikataulu työntekijöiden palkkaamiselle. Tämän lisäksi yrityksen perustamiskuluja sekä rahoitustarpeita arvioitiin realistisemmin haastattelun pohjalta, jotta yrityksen on mahdollista varautua Puolan inflaation sekä tapahtuma-alan kasvaneiden kustannuksien vaikutuksiin.

Edellä mainittujen dokumenttien lisäksi liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettiin yrityksen perustajan ansioluettelo, koska yrityksen avainhenkilöistä kertova osio listattiin yhdeksi tärkeimmistä liiketoimintasuunnitelman osa-alueiksi Nunnin sekä McGuiren (2010) tekemässä tutkimuksessa. Tätä osiota tullaan laajentamaan työntekijöiden palkkaamisen jälkeen. Avainhenkilöiden osiota tullaan käyttämään verkostoitumisen, yhteistyösopimusten luomisen sekä mahdollisten rahoitusten hakemisen tukena tulevaisuudessa liiketoimintasuunnitelman muiden liitteiden lisäksi. Muut dokumentit pidetään yrityksen sisäisenä tietona, paitsi yrityksen strategiakirja sekä Business Model Canvasin lyhyt versio, jotka löytyvät molemmat osana tätä opinnäytetyötä.

Liiketoimintasuunnitelman kokonaisuuden luominen onnistui kohtalaisen hyvin. Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan kehittämään käytännön kautta, ja tässä vaiheessa prosessia se antaa hyvän pohjan yrityksen perustamiselle. Prosessin alussa tavoitteenani oli päästä tutustumaan muiden yritysten liiketoimintasuunnitelmiin sekä strategioihin, mutta varsinkin manageriyrityk-

sillä oli vähäisesti tietoa julkisesti saatavilla yrityksen toimintaan liittyen. Tätä puutetta paikattiin toisen alan yrityksen liiketoimintaan tutustumalla, mutta manageriyrityksien dokumentteihin käsiksi pääseminen olisi tuottanut vielä arvokkaampaa tietoa kehitettävän yrityksen toiminnan suunnittelun pohjaksi.

8.3 Yrityksen toiminnan jatkokehittäminen

Tämä kehittämistyö loi vahvan pohjan yrityksen perustamisen käytännön asioiden hahmottamiselle sekä palveluiden tuottamiselle. Puolassa yrityksen perustamiseen liittyvien lainalaisuuksien tunteminen tuo varmuutta prosessin viemiseen eteenpäin. Yrityksen perustamisen käytännön asioita tukee myös luotu liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla on mahdollista hahmottaa yrityksen perustamisesta sekä ensimmäisen vuoden liiketoiminnan harjoittamisesta syntyviä kuluja. Ennen kehittämistyön aloittamista yrityksen perustaminen tuntui määrittelyä kaipaavalta haaveelta, joka muuttui prosessin aikana lähitulevaisuuden tavoitteeksi. Rahoitus- sekä kustannuslaskelmien pohjalta yrityksen perustaminen konkretisoitui, sekä sen perustamisesta vuoden 2023 aikana tuli realistinen tavoite.

Prosessin aikana palvelupakettien tuotteistaminen selkeytti manageripalveluiden tuottamista. Ennen kehittämistyön aloitusta minun oli lähes mahdotonta tarjota palveluitani uusille asiakkaille, koska en hahmottanut resurssejani palveluita tuottaessa, sekä niistä syntyviä kustannuksia. Kehittämistyön ansiosta minulla on selkeä lista tuotettavista palveluista, jonka avulla voin ohjata artisteja heille sopivien palveluiden äärelle.

Tuotteistamisprosessin jatkona yritykselle tullaan seuraavaksi luomaan verkkosivut, jotka mahdollistavat palveluiden tilaamisen suunnitellulla tavalla. Tulen luomaan verkkosivut itse, sekä mahdollisesti palkkaamaan ulkopuolista apua haluttujen toiminnallisuuksien implementoinnin tueksi. Tämän lisäksi tulen kasvattamaan verkostojani Puolan toimijakentällä kesän 2023 aikana ennen yrityksen perustamista, jotta minun on mahdollista tuottaa artisteille palveluita keikkojen järjestämiseen liittyen. Tavoitteenani on verkostoitua tapahtumapaikkojen sekä baarien omistajien kanssa, sekä aloittaa neuvottelut säännöllisestä yhteistyöstä kahden baarin kanssa, joissa edustamani artistit voisivat soittaa musiikkia livenä.

Tämän kehittämistyön suurin jatkokehittämisen kohde on yrityksen todellinen perustaminen. Tehdyn tutkimustyön pohjalta tiedän Puolassa vallitsevat yrityksen perustamiseen liittyvät käy-

tänteet, kuinka paljon minulla tulee olla säästöjä, sekä miten lähdän tavoittamaan tulevia asiakkaita. Tunnistan liikeideani vahvuudet, sekä kuinka minun on mahdollista hyödyntää näitä joukosta erottuakseni. Tunnistan myös omien resurssieni vahvuudet, sekä osaan tarjota näitä kiinnostuneille artisteille. Kykenen myös nimeämään osa-alueita, joiden toteutuksessa voisin hyödyntää ulkopuolisesta osaamisesta.

Ensimmäisen puolen vuoden aikana on tavoitteena saada neljä pidempiaikaista asiakasta, joiden kanssa tehtävän yhteistyön avulla pilotoidaan kehittämistyön aikana luotua hinnastoa. Heille tuotettavien palveluiden kustannuksia seurataan tarkasti, mukaan lukien minun käyttämiäni työtunteja. Tuotettavien palveluiden kustannuksia on hankala arvioida etukäteen, joten luotu hinnasto ei välttämättä riitä kaikkien kulujen kattamiseen jokaisen artistin kohdalla. Tähän varaudutaan ottamalla mahdolliset lisäkulut huomioon yrityksen perustamiskulujen budjetoinnissa, ja kustannuksien suhdetta liikevaihtoon arvioidaan kuukausittain pilottijakson aikana. Pilottijakson jälkeen hinnastoa tullaan jatkokehittämään tarvittaessa.

Yritykselle luotu strategia toimii pohjana yrityksen perustamisvaiheelle, ja sen päivittämistä jatketaan toiminnan edetessä. Strategiaa tullaan arvioimaan sekä päivittämään ensimmäisen kahden vuoden aikana jokaisen kvartaalin päätteeksi, jotta se tulee vastaamaan yrityksen toimintaa sen kehittyessä käytännön kautta. Toiminnan vakiinnuttua strategian päivittämistarpeita tullaan tarkastelemaan vuosittain, ja tavoitteena on pitää se osana yrityksen käytännön toimintaa ohjaavia käytänteitä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli vastata kysymykseen ”millaista lisäarvoa managerin työ tuo artistin toimintaan sekä urakehitykseen?”. Varsinkin tuotteistamisprosessin avulla ymmärsin, kuinka suuri rooli managerilla todella on artistin uran tukemisessa. Managerin on mahdollista poistaa suuria stressitekijöitä artistin arjesta, jotta artisti voi keskittyä täysillä musiikin luomisprosessiin. On tärkeää, että artistilla on häntä tukevia henkilöitä puolellaan, ja juuri tästä syystä LUMIO Management tullaan perustamaan vuoden 2023 aikana.

LÄHTEET

- AGMA 2021. Agentti- manageri- ja kuraattoritermistötaulukko. Laadittu yhteistyössä MMF Finlandin, SOAn ja LiveFin kanssa. Viitattu 5.4.2023. <https://www.agma.fi/post/agentti-manageri-ja-kuraattoritermist%C3%B6taulukko>
- Artist Management Services 2020a. About Us. Viitattu 8.5.2023. <http://www.artistmanagementservices.co.uk/about/>
- Artist Management Services 2020b. Services. Viitattu 8.5.2023. <http://www.artistmanagement-services.co.uk/services-2/>
- Biuletyn Informacji Publicznej 2023. Dostęp do informacji publicznej. Viitattu 19.5.2023. <https://bip.warszawa.so.gov.pl/artykuly/1340/dostep-do-informacji-publicznej>
- Biznes.gov.pl 2023a. Co musisz wiedzieć zanim zarejestrujesz firmę. Viitattu 16.4.2023. <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00120>
- Biznes.gov.pl 2023b. Jakie składki na ubezpieczenia społeczne płaci przedsiębiorca do ZUS. Viitattu 16.4.2023. <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00274>
- Business in Poland 2023a. Limited liability company – basic information. Viitattu 16.4.2023. <https://www.biznes.gov.pl/en/firma/doing-business-in-poland/types-of-economic-activity-in-poland/limited-liability-company-basic-information>
- Business in Poland 2023b. Sole trader – basic information. Viitattu 16.4.2023. <https://www.biznes.gov.pl/en/firma/doing-business-in-poland/types-of-economic-activity-in-poland/sole-trader-basic-information>
- Carlings 2023. Mitä merch-tuotteet ovat? Viitattu 22.5.2023. <https://carlings.com/fi/brands/merch/#page=2>
- Chartmetric 2022. Music Industry Trends and Predictions. Viitattu 21.4.2023. <https://chartmetric.com/music-industry-trends/6mo-report>
- CompanyIncorporationPoland 2022a. Open a Company in Poland. Artikkelin 14.12.2022. Viitattu 16.4.2023. <https://www.companyincorporationpoland.com/>
- CompanyIncorporationPoland 2022b. Polish Sole Proprietorship. Artikkelin 17.11.2022. Viitattu 16.4.2023. <https://www.companyincorporationpoland.com/polish-sole-proprietorship>
- Delphy 2021. Co robi manager artysty oraz jak kreować wizerunek? Viitattu 19.5.2023. <https://delphy.pl/co-robi-manager-artysty-oraz-jak-kreowac-wizerunek/>
- Duunitori 2023. Tuottaja. Viitattu 20.5.2023. <https://duunitori.fi/ammattiopas/markkinointi-mainonta-media-viestinta/tuottaja>
- Facebook 2023a. Warsaw Musicians. Viitattu 22.5.2023. <https://www.facebook.com/groups/726040614169099/>
- Facebook 2023b. Kraków musicians. Viitattu 22.5.2023. <https://www.facebook.com/groups/885483944873262/>

- Facebook 2023c. Warsaw Jam Session. Viitattu 22.5.2023. <https://www.facebook.com/groups/41463555548135/>
- Facebook 2023d. Jam Session / Open Stage - Warszawa / Warsaw. Viitattu 22.5.2023. <https://www.facebook.com/JamWarszawa>
- Facebook 2023e. Tapahtumien etsiminen hakusanoilla “jam Warszawa”. Viitattu 22.5.2023. https://www.facebook.com/search/events?q=jam%20warszawa&sde=AbqgRulj-seVY9v6OlG4ObaOAQ_Dk_nZy75ZrT7UBwGpXXZ-SUocyq0-c4EJ7qat3M5JNKdDdSRpSIVoaqrVL_oAu
- Facebook 2023f. Expats in Warsaw. Viitattu 22.5.2023. <https://www.facebook.com/groups/750111925124070>
- Fazer Group 2023a. Tietoa Fazerista. Viitattu 17.4.2023. <https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/>
- Fazer Group 2023b. Keitä me olemme. Viitattu 19.4.2023. <https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/keita-me-olemme/>
- Fazer Group 2023c. Missio ja visio. Viitattu 19.4.2023. <https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/missio-ja-visio/>
- Fazer Group 2023d. Liiketoimintamme. Viitattu 19.4.2023. <https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/liiketoimintamme/>
- Fazer Group 2023e. Toimintaympäristömme. Viitattu 19.4.2023. <https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/keita-me-olemme/toimintaymparisto/>
- Fazer Group 2023f. Strategiamme. Viitattu 19.4.2023. <https://www.fazergroup.com/fi/tietoa-fazerista/strategiamme/>
- Fazer Poland 2023. Instagram-päivitys 13.2.2023 @fazer_poland. Viitattu 17.4.2023. <https://www.instagram.com/p/Comux3xtCht/>
- Finder 2022. Vild Music Oy. Viitattu 19.5.2023. <https://www.finder.fi/Ohjelmapalvelut/Vild+Music+Oy/Helsinki/yhteystiedot/2836700>
- Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- Joanna Gawryś Artist Management 2023. Usługi Artist Management. Viitattu 21.4.2023. <https://artist-management.eu/uslugi-artist-management/>
- Jokelainen, Jaakko 2022. Mitä manageri tekee? TeoStoryn Musiikkialan ABC -juttusarja 22.4.2022. Viitattu 6.4.2023. <https://www.teosto.fi/teostory/mita-manageri-tekee/>
- Joven, Jason & Rosenborg, Rutger Ansley & Yuen, Michelle 2020. COVID-19’s Effect on the Global Music Business, Part 3: Live Streaming Artists. Blogikirjoitus 26.5.2020. Viitattu 21.4.2023. <https://blog.chartmetric.com/covid-19-effect-on-the-global-music-business-part-3-live-streaming-artists/>
- Kallio, Veeti 2020. Managerin merkitys esiintyjän menestyksessä. Blogikirjoitus 16.4.2020. Viitattu 6.4.2023. <https://veetikallio.fi/managerin-merkitys-esiintyjan-menestyksessa/>

- Kalliomäki, Anne 2014. *Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka*. Helsinki: Talentum
- Kananoja, Harri 2022. Inflaatio Euroopassa ennätysvauhdissa alkuvuonna 2022 – miten käy maiden välisille hintaeroille? Tilastokeskus. Artikkelit 21.6.2022. Viitattu 21.4.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2022/inflaatio-euroopassa-ennatysvauhdissa-alkuvuonna-2022-miten-kay-maiden-valisille-hintaeroille/>
- Kantor, Angelika & Kubiczek, Jakub 2021. Polish Culture in the Face of the COVID-19 Pandemic Crisis. Viitattu 21.4.2023. <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/4/181>
- Kauppalehti 2020. Yrityshaku. Sublime Music Agency Oy. Viitattu 19.5.2023. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/sublime+music+agency+oy/19660332>
- Kopakkala, Olli 2017. Martin Linnankoski. Ukko.fi:n Kevytyrittäjyyspodcast. Viitattu 8.5.2023. <https://www.ukko.fi/yrityskoulu/martin-linnankoski-kevytyrittajyyspodcast/>
- Kotus 2008. Rosteri. Viitattu 22.5.2023. https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/sana_sanasta_ajan_sanojen_taus_taa_%282005_2013%29/rosteri
- Kotus 2022. Jam session. Viitattu 22.5.2023. https://kaino.kotus.fi/suomenetymologinensanakirja/?p=article&etym_id=ETYM_c97eb2dc483a344d08a9a4f7f1a16bcb&word=jam%20session&list_id=12874
- Majchrzak, Magdalena 2011. Zawód – Menadżer Gwiazd. Artikkelit 09/2011. Viitattu 6.4.2023. <https://prestiztrojmiasto.pl/magazyn/17/ludzie/zawod-menadzer-gwiazd>
- McMahon, Mary 2023. What is a Jam Session? Viitattu 22.5.2023. <https://www.musicaexpert.org/what-is-a-jam-session.htm>
- Mesta 2022. Tampereelle kaavailtu festari perutaan vähäisen lipunmyynnin takia. Artikkelit 13.4.2022. Viitattu 21.4.2023. <https://mesta.net/tampereelle-kaavailtu-festari-perutaan-vahaisen-lipunmyynnin-takia/>
- Merriam-Webster 2023. Jam session. Viitattu 22.5.2023. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/jam%20session>
- Nunn, Les & McGuire, Brian 2010. The Importance of a Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research*. Viitattu 15.4.2023. <https://www.clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/677/663>
- Nurmi, Riikka 2022. Tuotteistaminen vs. palvelumuotoilu. Artikkelit 15.10.2022. Viitattu 22.5.2023. <https://noste.fi/2022/10/15/tuotteistaminen-vs-palvelumuotoilu/>
- Pascoe, Byron 2017. 7 Essential Clauses in an Artist Management Deal. Artikkelit 16.8.2017. Viitattu 22.5.2023. <https://bandzoogle.com/blog/7-essential-clauses-in-an-artist-management-deal>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves 2010. *Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

- Rask, Antti 2023. Tekoäly, musiikki ja tekijänoikeudet – miten tekoäly muuttaa musiikkialaa? Teosto. Blogikirjoitus 20.2.2023. Viitattu 21.4.2023. <https://www.teosto.fi/teostory/tekoaly-musiikki-ja-tekijanoikeudet-miten-tekoaly-muuttaa-musiikkialaa/>
- Rose, Molly 2020. Business Plan for Artist Management Company. Wrocław: Amazon Fulfillment Poland sp. z o.o.
- Rytmimanuaali 2023. Musiikkibisneksen toimijat. Viitattu 20.5.2023. <https://rytmimanuaali.fi/ura/musiikkibisneksen-toimijat/>
- Sahlstedt, Maria 2022. Turbulenssia ja uutta normaalia. Avec Media. Blogikirjoitus 13.10.2022. Viitattu 21.4.2023. <https://www.avecmedia.fi/tapahtumat/maria-sahlstedt-turbulenssia-ja-uutta-normaalia/>
- Schmidt & Schmidt 2023. Financial statements from Poland. Viitattu 19.5.2023. <https://schmidt-export.com/extracts-foreign-commercial-registers-and-accounting-statements/financial-statements-poland>
- Snapes, Laura 2023. AI song featuring fake Drake and Weeknd vocals pulled from streaming services. The Guardian. Artikkeleli 18.4.2023. Viitattu 21.4.2023. <https://www.theguardian.com/music/2023/apr/18/ai-song-featuring-fake-drake-and-weeknd-vocals-pulled-from-streaming-services>
- Sovaksiegowosc 2023. Guide to Opening a Limited Liability Company in Poland. Viitattu 16.4.2023. <https://sovaksiegowosc.pl/en/limited-liability-company-poland-registration/>
- Statista 2023. Monthly consumer price index (CPI) change of goods and services in Poland from 2018 to 2023. Julkaistu 17.4.2023. Viitattu 21.4.2023. <https://www.statista.com/statistics/1086390/poland-monthly-inflation-rate/>
- Statista 2022. Live music market revenue in Poland from 2020 to 2026. Julkaistu 21.11.2022. Viitattu 21.4.2023. <https://www.statista.com/statistics/1345099/poland-revenue-value-of-the-live-music-market/>
- St John, Ed 2021. A new generation of change-makers are taking control of the music biz. Blogikirjoitus 17.5.2021. Viitattu 21.4.2023. <https://themusicnetwork.com/future-music-in-dustry-trends/>
- Sublime Music Agency 2023. About Us. Viitattu 16.5.2023. <https://sublime.fi/about-us/?lang=en>
- Suhonen, Pirjo 2018. Miksi kaupallisuus on taiteessa kirosana? Blogikirjoitus 18.6.2018. Viitattu 22.5.2023. https://www.veikkaus.fi/fi/yritys?contentid=20022013_LUMIAN_VOITTAJAT#!/article/inhimillisia-utisia/julkaisut/2018/06/miksi-kaupallisuus-on-taiteessa-kirosana
- Talvisto, Maiju 2022. Backstagella. Artistituottajan käsikirja. Kouvola: Reuna Publishing House Oy.
- Tietoarkisto 2023. Hypoteesien testaus. Viitattu 16.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hypoteesi/testaus/>
- Tilastokeskus 2023. Otanta-asetelma ja otos. Viitattu 28.3.2023. https://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_otos.html

Trading Economics 2023. Poland Corporative Sector Wage Growth. Viitattu 21.4.2023. <https://tradingeconomics.com/poland/wage-growth>

Tuominen, Tiina & Järvi, Katriina & Lehtonen, Mikko H. & Valtanen, Jesse & Martinsuo, Miia 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopisto. Viitattu 15.4.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Uusyrityskeskus 2023. Kannattavuuslaskelmat. Viitattu 16.4.2023. <https://uusyrityskeskus.fi/yrityksen-suunnittelu/kannattavuuslaskelmat/>

VILD Factory 2023a. Boutique 360 Sound & Music agency. Viitattu 19.5.2023. <https://vildfactory.com/>

VILD Factory 2023b. About Us. Viitattu 19.5.2023. <https://vildfactory.com/about>

VILD Music 2022. Record Label & Artist Management. Viitattu 8.5.2023. <https://vildmusic.com/>

Visma 2023. Apportti – Mikä on apportti? Viitattu 5.5.2023. <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/a/apportti/>

YP 2023. Liiketoimintasuunnitelma (LTS). Artikkel. Viitattu 14.4.2023. <https://yrityksen-perustaminen.net/liiketoimintasuunnitelma-lts/>

HAASTATTELUT

Engelbrecht, Daniel 2023. Muusikko. Varsova, 22.4.2023. Haastattelija: Vilma Lumio.

Vihtkari, Tiina 2023. CEO. Videohaastattelu, 19.4.2023. Haastattelija: Vilma Lumio.

LIITTEET

Liite 1. Strategiakirja



MIKSI manageripalveluita tarvitaan juuri NYT?

KYSYNTÄ

Kysyntä livemusiikille ja uusille artisteille on kasvanut hurjasti pandemian aikana. Keikoille riittää osallistujia, vaikka kyseessä olisi vielä tuntematon artisti.

TARJONTA

Uuden musiikin sekä artistien tarjonta on myös kasvanut, eikä joukosta erottuminen ole helppoa.

LUMIO Management auttaa artisteja brändin rakentamisessa, joka herättää oikean kohdeyleisön huomion.

visio

YKSILÖLLISIÄ MANAGERIPALVELUITA ARTISTIN URAN TÄRKEIMPIIN HETKIIN

arvot

Seuraavat neljä teemaa ohjaavat toimintaamme asiakkaita kohdatessa, palveluita tuottaessa, sekä työyhteisössä toimimassa.

YKSILÖLLISYYS

Tuotamme palveluita jokaisen artistin yksilöllisiin tarpeisiin.

JOUSTAVUUS

Joustamme löytääksemme parhaan ratkaisun asiakkaillemme. Joustamme myös löytääksemme työntekijöillemme sopivimmat työtavat ja -ajat.

LUOTTAMUS

Luotamme artistien omaan visioon ja tuemme sitä palveluidemme avulla. Luotamme myös työyhteisön jäseniin ja heidän ammattitaitoonsa.

ARVOSTUS

Arvostamme jokaista asiakastamme, ja tuotamme heille sen avoisia palveluita. Arvostamme työyhteisön jäseniä sekä heidän tekemää työtänsä.

MIKSI kyseinen kohderyhmä?

LUMIO Management tarjoaa manageripalveluita nimenomaan aloitteleville artisteille, koska tällä hetkellä vastaavaa palvelua ei ole saatavilla Varsovassa. Usein manageripalvelut mielletään jo uraa tehneiden artistien palveluksi, mutta uraa on hankala saada alkuun ilman apua.

Muusikot ovat harvemmin tarpeeksi orientoituneita aikatauluihin ja asioiden järjestämiseen, jotta uran saisi alkuun omin voimin.

Manageripalveluiden avulla artisti voi keskittyä musiikin luomiseen, ja LUMIO Management hoitaa loput.



kilpailijoista erottuminen

HELPPOUS

Saatavilla kaikille artisteille, uran vaiheesta riippumatta, joustavilla palvelupaketeilla.

ASIAKASLÄHTÖISYYS

Artisteja kuunnellaan aidosti, ja autetaan ohjaamaan heidän uraansa haluttuun suuntaan.

KAIKKI PALVELUT SAMASSA PAKETISSA

Brändin luominen, sosiaalinen media, keikkojen järjestäminen, valokuvaus, uraohjaus, graafisen ilmeen luominen ja paljon muuta, samassa paketissa.

asiakkaiden sekä kollegoiden kohtaaminen

Mitkä kolme asiaa haluamme pitää mielessä kaikissa kohtaamisissa?

Kysymyksen sekä ideoiden esittäminen

Kysymyksen kautta opimme asiakkaistamme, työstä, sekä työyhteisön jäsenistä. Vääriä kysymyksiä tai huonoja ideoita ei ole olemassa!

Läsnäolo

Kuuntelemme aidosti toista osapuolta, ja arvostamme heidän mielipiteitään.

Luottamus

Luotamme asiakkaidemme visioihin sekä kollegoidemme taitoihin. Ei mikromanagerointia!

johtamisen strategia

Tulevan työyhteisön rakennuspalikat

- YKSILÖLLISYYS**
Jokainen työyhteisön jäsen kohdataan yksilönä, ei vain työntekijänä. Yksilön urakehitystä ja ammatillisia kiinnostuksenkohteita tuetaan.
- JOUSTAVUUS**
Työnteon ei tarvitse rajoittua paikkaan tai aikaan. Mahdollisuuksien mukaan joustetaan töiden järjestämisestä, loma-ajoista, sekä työnkuvan sisällöstä.
- LUOTTAMUS**
Yritykseen palkataan ammattitaitoisia eri osa-alueiden osaajia ja heidän ammattitaitoonsa luotetaan.
- ARVOSTUS**
Työntekijöiden arvostusta tuodaan ilmi säännöllisten palautteidenannon sekä palkitsemismenetelmien kautta.

lähivuosisien tavoitteet

- 2023** Yrityksen toiminnan käynnistäminen, neljän asiakkaan kiinnittäminen.
- 2024** Markkinointivastaavan palkkaaminen, asiakasmäärän kasvattaminen.
- 2025** Kolmen työntekijän työllistäminen, pitkäaikaisten asiakkaiden löytäminen.

Liite 2. Kysymykset manageripalveluyrityksen johtajan haastatteluun

1. Mikä sai sinut perustamaan Sublime Music Agencyn?
2. Millaista kokemusta sinulla oli alalta ennen yrityksen perustamista, ja minkä koulutuksen olet käynyt?

3. Kuinka nopeasti Sublime Music Agencysta tuli päätoiminen työsi sen perustamisen jälkeen?
4. Pyörititkö yritystäsi aluksi yksin, vai palkkasitko saman tien työntekijöitä avuksesi?
Kuinka työtehtävät jakautuvat työyhteisösi jäsenten välillä tällä hetkellä?
5. Kuinka monta artistia teillä on yleensä saman aikaisesti listoilla?
6. Mitä kautta etsitte uusia asiakkaita, vai ovatko artistit suoraan yhteydessä teihin?
7. Kuinka aloititte keikkojen järjestämisen artisteillenne ulkomailla, ja miten niiden järjestäminen eroaa Suomen keikkojen järjestämisestä?
8. Millaisia palveluita tuotatte artisteillenne keikkojen järjestämisen lisäksi?
9. Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa agentti/manageriyrityksen liiketoimintaa suunniteltaessa?
10. Millaisia asioita teidän liiketoimintasuunnitelmanne kattaa, ja mihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota liiketoimintasuunnitelmaa luodessa?
11. Kuinka usein te päivitätte yrityksenne liiketoimintasuunnitelmaa tai strategiaa?
12. Millaisia vinkkejä antaisit manageriyrityksen perustamiseen tai artistien kanssa toimimiseen?

Liite 3. Kysely artisteille

Developing Artist Management Services

Mandatory questions are marked with a star (*)

This survey is conducted to develop artist management services to meet musicians' needs. The results will be taken into account when starting an artist management company in Warsaw, Poland later this year. If you don't live in Poland, you can still answer the survey and participate in developing the services.

Completing this survey should take no longer than 5 minutes, and it will be open until 2nd of April 2023. Your opinion is highly appreciated, thank you for your answers in advance!

Contact: Vilma Lumio (vilma.lumio@humak.fi)

I want to take part in this research, and I consent the usage of my answers during the development work. *

- Yes
- No

1. Age? *

- 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51+

2. Where do you live? *

- In Warsaw
- Somewhere else in Poland
- Outside of Poland

3. Have you ever played music live? *

- Yes, I'm in a band/perform on my own actively
- Yes, a few times
- Not yet, but I'm planning to in the future
- I'm not planning to play gigs

4. Have you ever encountered issues when organizing gigs? *

- Yes. What kind?
- No

5. Have you ever considered hiring a manager to help with your career?*

- Yes
- No

6. If you would hire a manager, which of the following services would you be interested in? *

- Organizing gigs
- Updating social media accounts
- Creating a website
- Contacting studios and scheduling recording sessions
- Organizing photoshoots
- Creating a visual brand/logo
- Creating merchandise products, e.g. T-shirts
- Scheduling rehearsals
- Something else, what?

7. Which service would be the most important for you? (Select one) *

- Organizing gigs
- Updating social media accounts
- Creating a website
- Contacting studios and scheduling recording sessions
- Organizing photoshoots
- Creating a visual brand/logo
- Creating merchandise products, e.g. T-shirts
- Scheduling rehearsals
- Something else, what?

8. How much would you be willing to pay for a service package which includes: the organization and promotion of a gig + general social media content creation for a month? *

- Less than 150 PLN / 30 EUR
- 150-250 PLN / 30-50 EUR
- 250-350 PLN / 50-75 EUR
- More than 350 PLN / 75 EUR

9. Would you agree with the following statements? *

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
I consider myself to be an organized person	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contacting people and promoting myself is challenging for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I'm struggling to find opportunities to play gigs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would like to pursue music as a career	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would rather focus on my music instead of organizing administrative things	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I'm struggling to find other musicians to play with	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would rather plan my next gigs/marketing campaigns etc. on my own	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I enjoy posting on social media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Which of the two options sounds better to you when it comes to management services? If both sound equally interesting, select number 3. *

	1	2	3	4	5	
Long term commitment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Monthly subscription
Predetermined service package	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Customized services for my needs
Prices visible on the website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Unique quote based on my needs
Same services each month	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Individual services bought separately when I need them
Little involvement with designing marketing materials and merchandise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Full involvement with designing marketing materials and merchandise

11. Anything else you would like to share?

Liite 4. Kysymykset artistin haastatteluun

1. What is your first impression of the service packages?
2. Would one of the packages be suitable for your needs?
3. Do you think the prices are reasonable for the described services?
4. Are the packages versatile enough to present all the available services?
5. What are the strengths of these service packages?
6. What kind of benefits would these packages bring to your work?
7. Can you identify any possible weaknesses?
8. What would you value most in the cooperation with a manager?
9. What do you think about the ordering portal of the services?

10. If you would order the package number 2, how often would you like to meet with the manager when working on the selected services?
11. Do you see any opportunities for improvement in the service packages or the ordering portal?
12. Could you see yourself committing to this service model?