



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Isabelle Coste

---

## Artistimanageroinnin käsikirja

Opinnäytetyö  
Kevät 2024  
Kulttuurituottaja (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Kulttuurituottaja (AMK)

Tekijä: Isabelle Coste

Työn nimi: Artistimanageroinnin käsikirja

Ohjaaja: Juhani Haarala

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 35

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Suomessa managerialia on vielä aika lapsen kengissä, vaikka asiat ovatkin nousujohteisesti kulkemassa koko ajan ammattimaisempaan suuntaan. Yhä useammat artistit näkevät managerin hyödyllisenä uransa näkökulmasta, mutta ei ole itsestään selvää löytää itselle sopivaa ja samalla yhteiset näkemykset jakavaa henkilöä uran tueksi.

Suoritin työharjoittelun eräässä manageriyhtiössä, joka esitti toiveen ja tarpeen yrityksen sisäisen koulutus- ja kehittämismateriaalin, niin sanotun playbookin eli käsikirjan, uudistamisesta. Tämä tuntui lopulta erittäin sopivalta kuin myös mielekkäältä opinnäytetyön aiheelta. Työ toteutui tiedonkeruumenetelmää hyödyntäen, ja työstä tuli kehittämishankkeen ja toiminnallisen opinnäytetyön hybridimalli, jonka selkeä tulos on yrityksen uudistettu käsikirja. Työn tavoitteisiin kuului ensisijaisesti yrityksen sisäisen materiaalin uudistaminen, mutta myös managerin työhön, roolinkuviin, alan muihin toimijoihin ja ammattitaidon merkitykseen perehtyminen mahdollisimman syvästi. Managerin ammattimaisuus on kuin onkin merkittävässä osassa hänen työtään.

Manageroinnista ja managerina toimimisesta ei ole vielä puhuttu tarpeeksi, ja näen itse aiheen melko tärkeänä musiikkialan kehittymisen ja monimuotoisen musiikin tekemisen ja toteuttamisen mahdollistamisen näkökulmasta. Managerin työn luonnetta ja onnistumisia voi parhaassa tapauksessa peilata artistin uran ja tavoitteiden toteutumiseen heidän toimiessaan yhdessä päämäärätietoisesti artistin tulevaisuuden haaveita ja tavoitteita kohti. Osaavalla managerilla on todennäköisesti juuret syvällä maassa, kun puhutaan alan tulevaisuudesta. Manageri voi vain omalla työllään todistaa ja jättää jäljen tulevaisuuteen tällä jatkuvasti kasvavalla ja laajentuvalla alalla.

Asiakasyrityksen toiveesta heihin viitataan työssä anonyymisti ja liite työn tuloksesta jää salatuksi.

Asiasanat: manageri, artisti, managerointi, musiikkiala, musiikkibisnes

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree program: Bachelor of Culture and Arts, Cultural Management

Author: Isabelle Coste

Title of thesis: The artist management's 'manual'

Supervisor: Juhani Haarala

Year: 2024

Number of pages: 35

Number of appendices: 1

---

In Finland, the music management industry is still in its infancy, although things are increasingly moving in a more professional direction. While more and more artists see the need for a manager as useful for their career, it is not straightforward to find a person who is suitable and shares a common vision to support their careers.

During my internship in a management company, they expressed a desire and necessity to revise the company's internal training and development material, commonly referred to as the 'playbook'. This naturally evolved into a highly suitable and meaningful thesis topic. The work was carried out using a data collection method and the work became a hybrid model of a development project and a functional thesis, with the company's revised playbook being the clear result of this thesis. The objectives of the work were primarily to revise the internal material of the company, but also to learn as much as possible about the manager's work, role descriptions, other players in the industry, and the importance of professionalism. The manager's professionalism is, and remains, a major part of his or her work.

Not enough has been said about artist management and being a manager, and the subject is quite important from the point of view of the development of the music industry and of making it possible to make and produce diverse music. The nature and successes of a manager's work can at best be mirrored in the realization of an artist's career and goals as they work together with a sense of purpose towards the artist's future dreams and goals. A competent manager is likely to have a strong foundation when it comes to the future of the industry. Only through their own work can managers witness and leave their mark on the future of this ever-growing and expanding industry.

At the request of the client company, they are referred to in this work anonymously and the annex on the outcome of the work remains classified.

Keywords: manager, artist, management, music industry, music business

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 MANAGERI .....	7
2.1 Managerin toimenkuva .....	8
2.2 Management-toiminta.....	8
2.3 Managerisopimukset.....	10
2.4 Managerin eri nimityksiä ja niiden toimenkuvat .....	11
2.4.1 Day-to-day-manageri.....	11
2.4.2 Vastuumanageri .....	12
2.4.3 Kiertuanageri .....	13
2.4.4 Business-manageri.....	14
2.5 Miksi artisti tarvitsee manageria?.....	14
3 MUSIIKKIALAN TOIMIJAT .....	16
3.1 Levy-yhtiö.....	16
3.2 Kustantajat.....	17
3.3 Ohjelmatoimisto .....	18
3.4 Promoottorit .....	19
3.5 Tekijänoikeusjärjestöt .....	20
3.5.1 Teosto .....	20
3.5.2 Gramex.....	21
3.6 Lakimiehet.....	22
4 ARTISTIN JA MANAGERIN VÄLINEN YHTEISTYÖ .....	23
4.1 Avaintekijät yhteistyön toimivuuteen.....	23
4.2 Artistin valinta.....	24
4.3 Managerin valinta .....	25
5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS .....	26

5.1 Toiminnallinen opinnäytetyö .....	26
5.2 Yhteistyötaho .....	26
5.3 Opinnäytetyön tuotos .....	27
6 POHDINTA .....	30
LÄHTEET .....	32
LIITTEET .....	35

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdytään managerin ammattiin ja sen erilaisiin rooleihin sekä työnkuviin. Tavoitteena on uudistaa asiakasyrityksen playbook eli käsikirja sekä lisätä olemassa olevan tiedon tueksi tässä tiedonkeruussa löydettyä lähteisiin perustuvaa tietoa. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä manageroinnista tai jatkuvasti kasvavasta managerialasta ei Suomessa ole vielä puhuttu tarpeeksi. Tämä opinnäytetyö pyrkii valmistuvan playbookin avulla ratkaisemaan managerin ammatin avaintekijöitä artistin uran tukena olon ja artistin menestyksen rakentamisen näkökulmasta.

Asiakasyritys ilmaisi kehittämistarpeen yrityksellä käytössä olevan koulutus- ja kehittämismateriaaliksi tarkoitetun käsikirjan eli playbookin uudistamiseen, josta nappasin itselleni erittäin osuvan opinnäytetyön aiheen. Tarkoituksena on siis uudistaa käsikirja tähän päivään sekä tiedon ajankohtaisuuden että tiedoston selkeyden ja järkevän jäsentelyn osalta. Sisällöllisesti käsikirja oli ennestään jo melko kattava suhteessa yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin, mutta näin silti tärkeäksi lisätä joitain asioita laadukkaan olemassa olevan tiedon tueksi. Opinnäytetyön muihin tavoitteisiin kuuluu managerin ammattiin syventyminen sekä alan eri toimijoiden merkitys ja niiden ymmärtäminen tiedonkeruumenetelmää hyödyntäen.

Musiikkialalla menestyminen on monien tekijöiden summa, ja se vaatii paljon työtä ja omistautumista. Musiikintekijöillä on usein kädet täynnä työtä oman musiikkinsa parissa, eikä heillä aina ole aikaa tai resursseja hoitaa markkinointia saatikka löytää sopivia yhteistyökumppaneita itse. Tässä tilanteessa manageri on korvaamaton tuki auttaessaan artistia kokoamaan tiimin, joka tukee tämän uransa kehitystä. Manageri huolehtii siitä, että yhteistyökumppanit ja muut tärkeät sidosryhmät tekevät oman osansa, jotta artisti voi keskittyä luovuuteen ja musiikin tekemiseen.

Asiakasyritys toivoi yrityssalaisuuksiin vedoten heihin viittaamista työssä nimettömästi. Myös työn tuloksena valmistuva uudistettu playbook eli käsikirja jää salatuksi tiedostoksi.

## 2 MANAGERI

Yhä useampi ja useampi artisti tarvitsee managerin apua niin ulkomailla kuin kotimaassa (Jokelainen, 2022c). Managereiden määrä musiikkialalla on kasvussa, sillä tulovirratkin ovat monipuolistuneet.

Asiakasyrityksen (sisäinen tietolähde, 2020) henkilökohtaisessa koulutus- ja kehittämismateriaaliksi tarkoitettussa tiedostossa todetaan, että manageri on artistin uraa edistävä henkilö tai yhtiö, jonka tehtävänä on ohjeistaa ja hoitaa artistin liikesuhteita. Suhde manageriin on artistille ammattimaisista suhteista kaikista läheisin. Managerin tavoite on suojella artistia ulkopuolisilta haitoilta ja luoda arvoa tuottavia yhteistyömalleja.

Fullsteam Managementin toimitusjohtaja ja Music Manager's Forum Finland ry:n puheenjohtaja Virpi Immonen (2022) näkee, että takavuosien musiikkialan kokoontumisissa usein esitetty lause ”Suomessa ei ole managereita, paitsi Seppo Vesterinen” sisältää totuuden siemenen, sillä Vesterinen aloitti manageritoiminnan jo silloin, kun Suomessa sitä ei oikeasti vielä ollut. Hän toteaa Vesterisen olleen todellinen edelläkävijä, kun teki työtä yksin valtavasti pitkään ennen kuin alkoi tulla muita toimijoita. Tällä vuosituhanella väite ei kuitenkaan enää pidä paikkansa, sillä managerien määrä on moninkertaistunut (Jokelainen, 2022c).

Manageri kokoaa artistin ympärille sopivat yhteistyötahot ja huolehtii artistin uraan liittyvistä osa-alueista (Music Finland, 2018). Manageri kantaa suurella sydämellä vastuuta artistiansa kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja pyrkii helpottamaan heidän arkeaan niin, että nämä pystyvät keskittymään itse musiikkiin. Käytännössä managerin roolina on myös olla linkki artistin ja ulkomaailman välissä (Flinkkilä, 2014).

Pähkinänkuoressa voitaisiin sanoa, että managerin tehtävänä on hoitaa kaikki artistin uran käytännön asiat, jotta artisti voi keskittyä täysin luovaan ja taiteelliseen tekemiseensä (Info, 2019). Manageri ei kuitenkaan ole mikään henkilökohtainen avustaja, korostaa manageri Carla Ahonius (Hapuli, 2020).

## 2.1 Managerin toimenkuva

Manageri uskoo työkseen siihen, mitä artisti tekee (Sakon Studio, i.a.). Hän on artistin luotokenkilö kaikissa uraan liittyvissä asioissa.

Managerin päätehtäviin ja vastuualueisiin kuuluu muun muassa uusien lahjakkuuksien etsiminen, kiinnittäminen ja kehittäminen. Hänen tulisi pysyä ajan tasalla alan trendeistä ja muutoksista sekä informoida artistia niistä (Asiakasyritys, henkilökohtainen tiedonanto, 2023). Manageri myös luo ja panee käytäntöön urasuunnitelman artistille sekä ohjeistaa ammatillisissa asioissa ja päätöksissä, joilla voi olla vaikutusta artistin uraan. On tärkeää, että manageri myös kannustaa artistia prosessin edetessä ja on tarvittaessa avittamassa myös luovan puolen kanssa, mikäli artisti sitä tarvitsee.

Managerin tulisi harkita ja arvioida omia voimavarojaan ja halukkuuttaan sitoutua tuleviin työmääriin ennen työtehtävän vastaanottamista (Karhumaa, 2022, s. 74–76). Vaikka manageri ennakoisikin käytettävyytensä rajallisuutta, hänellä voi silti olla mahdollisuus toimia tapauskohtaisesti tai vain erityisissä rooleissa. Artistille voi olla hyötyä myös tästä tilanteesta, sillä se voi tarjota arvovaltaa sekä osoittaa, että hänellä on takanaan uskottava manageri ja hän voi siten saada alalla vastaanottajat suhtautumaan artistiin vakavammin. Jos taas on jo alusta lähtien selvää, että työtä tulnaisiin tekemään päivittäin, pitäisi managerin ihan ensimmäiseksi virittäytyä ”taiteilija ensin” -ajatteluun. Henkilökohtaisten asioiden ei pitäisi koskaan estää managerin toimintaa.

Merkittävässä osassa managerin työtä on myös etsiä ja hallita taloudellisia kumppanuuksia, ruokkia suhteita musiikkialan päätöksentekijöihin ja hyödyntää niitä artistin uran edistämiseksi (Asiakasyritys, 2020). Manageri neuvottelee sopimuksia artistin puolesta, edistää, budjetoi, suunnittelee ja toteuttaa kampanjahenkisiä hankkeita, esimerkiksi liittyen suoratoistoon, fyysisiin tuotteisiin tai kiertueisiin, sekä toimii myös yhteistyössä artistin erilaisten tiimien kanssa.

## 2.2 Management-toiminta

Management-toiminnan päätehtävänä on artistin toiminnassa tarvittavan liiketoiminnan organisointi sekä koordinointi ja täten myös artistin urasuunnittelu (Karhumaa ym., 2010, s.

155). Management-toiminta eli manageritoiminta perustuu managerin ja artistin väliseen yhteistyöhön, jonka tuloksena syntyy urasuunnitelma, johon suunta ja välitavoitteet asetetaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Allen, 2011, s. 4). Tohtori Carter McNamara (2006) ilmaisi asian hyvin sanoessaan: ”Suunnittelu on sen tunnistamista, minne haluat mennä, miksi haluat mennä sinne, miten pääset sinne, mitä tarvitset päästäksesi sinne ja mistä tiedät, oletko perillä vai et.” Tämä kiteyttää manageritoiminnan ytimen kiitettävästi (Allen, 2011, s. 5). Managerin vastuu on ensisijaisesti organisointivastuuta, mutta myös valvoa artistin sidosryhmien ja sopimuskumppanien suorittavan osuutensa tai velvollisuutensa halutusti (Karhumaa ym., 2010, s. 155). Jokainen laadittava management-sopimus on tietysti erilainen, sillä eri artisteilla on erilaiset tarpeet.

Musiikkialalla managerointi tapahtuu osana yleistä liiketoimintaympäristöä, johon vaikuttavat päivittäin muun muassa taloustekijät, teknologia, politiikka, sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät, jopa energian hinta sekä kansainväliset jännitteet (Allen, 2011, s. 13–18). Yksinkertaisuudessaan artistin ympärillä toimivan tiimin jäsenistä jokainen työskentelee artistia varten (Thomson, 2020, s. 139).

Swedish House Mafia -yhtyeen entinen manageri Amy Thomson (2020) kuvailee kirjassaan kerroksiksi niitä kaikkia erilaisia lähestymistapoja, joilla voi tavoittaa artistin uralla sen ja ne, mitä ja ketä halutaan tavoittaa. Jos otetaan esimerkkeiksi live-kiertueet, levyjulkaisut, lehdistö, radio, merch eli tuotemyynti sekä tarinankerronta, näiden kaikkien julkistaminen kerralla yhtenä päivänä olisi tietysti hienoa ja aiheuttaisi varmasti paljon puhetta artistin ympärille. Mutta toistuvan markkinoinnin käydessä helposti tylsäksi sekä fanien silloin kylästyvän, täytyy miettiä harkiten mikä olisi hyvä seuraava liike. Jos julkistaisikin ripauksen jokaista osa-aluetta, sisältö pysyisi tuoreena, uutiset jatkaisivat julkaisujaan ja ihmiset olisivat mukana myös odottaen aina jotain uutta (Thomson, 2020).

Managerin hyvin toteuttama brändikampanja on myös yksi edellisessä kappaleessa mainituista kerroksista, joka avaa artistin lehdistöille ja brändin asiakkaiden silmäpareille ja heidän markkinointirahoilleen (Thomson, 2020). Myös myyntiin tuleva kiertue on yksi kerros, kiertueen tapahtumat ovat oma kerroksensa, levyn ilmestyminen on oma kerroksensa ja musiikkivideon julkaiseminen oma kerroksensa. Hyvin asetetuilla ja ajoitetuilla kerroksilla

voidaan luoda jatkuvasti puhetta artistin ja kampanjan ympärille, mutta fanit eivät kuitenkaan tylsisty, mikä takaa artistin pysymisen pinnalla tai jopa nousussa jatkuvasti.

Manageritoiminta pyörii managerisopimukseen perustuen. Tällainen sopimus on kirjallinen sopimus artistin ja managerin välillä, ja se sisältää useita tärkeitä asioita, joista kerrotaan lisää seuraavassa alaluvussa.

### 2.3 Managerisopimukset

Managerisopimus on muun muassa sopimusalueen, keston, velvollisuudet, komission määrän sopimuksen aikana ja sen jälkeen, kulukäytännöt, purkamisperusteet, vaitiolovelvollisuuden sekä monia muita asioita sisältävä laillisesti sitova ja kirjallinen sopimus artistin ja managerin välillä, kerrotaan asiakasyrityksen (sisäinen tietolähde, 2020) henkilökohtaisessa koulutus- ja kehittämismateriaaliksi tarkoitetussa tiedostossa. Sopimusalueella viitataan sopimuksen alueelliseen vaikutuspiiriin, joka on kyseessä olevan asiakasyrityksen toimintatapoihin perustuen yleensä maailmanlaajuinen. Artistin näkökulmasta allekirjoitetaan vain yksi sopimus, joka kattaa kyseisen suhteen riippumatta sen muodosta (yksilö, tiimi tai yhtiö). Kesto tai kausi vaihtelee managerisopimuksissa yleensä yhdestä viiteen vuoteen. Managerin valinta on pitkän tähtäimen sijoitus, joka ei todennäköisesti tule heti muuttumaan.

Tiedonantovelvollisuus managerisopimuksen luomisen jälkeen on myös tärkeä osa managerin työtä: artistin tulee olla tietoinen kaikista häneen liittyvistä neuvotteluista ja tarjouksista, joita manageri mahdollisesti käy hänen puolestaan (Hautala, 2021). Se vaatisi vähintäänkin pitkää historiaa yhdessä sekä täyttä luottamusta, jotta edes pieniltä tuntuvia asioita voitaisiin sopia artistin tietämättä.

Euroopassa managerit työskentelevät tyypillisesti prosenttiosuuskomissiolla artistin kaikista bruttotuloista. Prosenttiosuus voi olla kaikista tuloista sama (esimerkiksi 15–20 %), tai se voi vaihdella eri tulomuotojen mukaan (Pokkinen, 2020, 243–245). Managerille syntyy luonnollisesti myös kuluja toiminnastaan, eli managerisopimuksessa on syytä sopia myös siitä, miten managerin kulut korvataan. Joskus manageri saa laskuttaa provisionsa tietyn summan ylittävät kulut artistilta, kun joskus on myös mahdollista sopia, että kaikki

managerin kulut sisältyvät managerille maksettavaan provisioon. Managerin toimiessa yritysmuodossa tai jos managerisopimuksen osapuolena on manageriyhtiö, lisätään laskutettavaan provisioon arvonlisävero.

Managerin ei kuitenkaan tulisi saada komissiota seuraavista: ennakkomaksut ja kulut äänitys- ja videotuotannosta, välineiden myynnistä aiheutuvat tulot, vilpittömät lahjat, tulot henkilökohtaisista säästöistä tai sijoituksista, ennakkotulojen takaisinmaksuun käytetyt rojaltit (kyseessä jo aiemmin perityt) sekä myyntiverot tai luottotappiot (Asiakasyritys, 2020).

Managerisopimuksessa on yleistä myös määritellä ehto managerin saamista tuloista sopimuksen päättymisen jälkeen (Hautala, 2021). Tätä tyypillistä ehtoa kutsutaan nimellä ”sunset clause”. Kun manageri on esimerkiksi neuvotellut artistille levytyssopimuksen, johon perustuen artisti saa tuloja levy-yhtiölle tehdyistä levyistä, managerisopimuksen päättyessä sunset clause takaa managerille tuloja vaikkapa sovitusta määrästä seuraavia levyjä, mutta pienennetyllä komissioprosentilla. Jos tämä kohta on osana sopimusta, sopimuksen purkamisen tai päättymisen jälkeen vastuut jäävät silti voimaan.

## **2.4 Managerin eri nimityksiä ja niiden toimenkuvat**

Seuraavissa alaluvuissa erittelen managerin mahdollisia eri rooleja ja kerron niistä lisää.

### **2.4.1 Day-to-day-manageri**

Sananmukaisesti, day-to-day-manageri toimii kokopäivätoikseen artistin uran tukena. Day-to-day-manageria työkuvansa puolesta voisi kuvailla jopa tärkeimmäksi osaksi artistin uran tukea, sillä hän auttaa ja on mukana viikoittaisten ja päivittäisten kalenteriin listattujen asioiden parissa (Asiakasyritys, henkilökohtainen tiedonanto, 10.4.2024). Day-to-day-manageria voisi kutsua artistin näkökulmasta ”the first point of contact” -nimikkeellä hänen tehdessään työtä niin sanotusti mahdollistaakseen seuraavassa alaluvussa käsiteltävän vastuumanagerin keskittymisen vain ylemmän tason tai esimerkiksi johtoportaan tason työtehtäviin. Kun managerin taustalla toimii yritys, on vieläkin luonnollisempaa, että vastuumanagerin roolissa oleva henkilö ottaa myös firman johdosta osuutensa työkuvansa.

Day-to-day-managerin työnkuva perustuu pitkälti pikaisellakin aikataululla ilmenevien ongelmien ratkaisemiseen sekä ehkäisemiseen, niin sanottujen tulipalojen sammutteluun, ja ylipäätään hetkessä artistin mukana elämiseen, jotta ylemmällä tasolla toimiva vastuumanageri voi keskittyä isompiin ja isommassa kuvassa merkittävämpiin asioihin (Asiakasyritys, henkilökohtainen tiedonanto, 10.4.2024).

## 2.4.2 Vastuumanageri

Vastuumanageri on yksi managementin rooleista, johon parhaassa tilanteessa pääsääntöisesti kuuluisi vain ylemmän tason asioiden hoitamista (Asiakasyritys, henkilökohtainen tiedonanto, 10.4.2024). Suurimmassa osassa tapauksia vastuumanageri on kuitenkin se, joka hoitaa artistin uraan liittyen ihan kaiken, usein myös day-to-day-managerin roolin. Alalla tämä on jopa hieman ongelmallista, että nämä asiat ovat yleensä saman henkilön hoidettavina. Jotta nämä kaksi roolitusta olisivat erillään toisistaan, tarvitsisi artistin käytännössä olla melko iso kattaakseen tulovirran riittämisen kahden eri työvoiman palkkaamiseen, sillä manageritoiminta rahoitetaan pääasiassa komissiotuloilla.

Vastuumanagerin työnkuvaa voisi kuvata niin, että hän on henkilö, joka pyrkii katsomaan kaikkea yläpuolelta sekä suunnittelemaan toimintaa kolme, neljä, jopa viisi vuotta eteenpäin, kiinnittäen huomiota isoihin linjoihin (Asiakasyritys, henkilökohtainen tiedonanto, 10.4.2024). Hän myös pitää huolen ison kuvan säännöllisestä seuraamisesta sekä huolehtii artistin tärkeimmän vision toteutuvan halutulla tavalla. Yleisesti vastuumanageri on se henkilö, joka ensisijaisesti edustaa artistia esimerkiksi isoissa neuvotteluissa, kuten levydii- liä tai kustannussopimuksia tehtäessä tai kiertuesuunnitelmia tehtäessä.

Kun ajatellaan managerin urapolkua, nämä kaksi roolitusta asettuvat peräkkäisiin uraportaisiin (Asiakasyritys, henkilökohtainen tiedonanto, 10.4.2024). Vastuumanageri ei välttämättä ole sen kokeneempi kuin day-to-day-manageri, mutta luonnollisesti vastuumanageri saa ottaa nimensä mukaisesti enemmän vastuuta ja on myös käynyt päivittäismanagerin työnkuvan urallaan läpi ennen ylemmälle portaalle siirtymistä. Tällöin hän ymmärtää, mitä juuritasolla työskennellessä tapahtuu ja mitä siihen kuuluu. Hänellä on myös kokemusta ja tietotaitoa päivittäismanagerin roolissa olevaan verrattuna tavallisesti enemmän, jolloin hän pystyy hyödyntämään niitä ja käymään isoja keskusteluita edustaen artistia.

Vastuumanagerin työnkuva koostuu johtotason tehtävistä sekä ison kuvan seuraamisesta ja sen ylläpidosta, joten hänellä ei olisikaan enää aikaa asettua mihinkään artistiprojektiin suoraan (Asiakasyritys, henkilökohtainen tiedonanto, 10.4.2024). Vastuumanagerit ovat tietysti välillisesti joissain määrin artistin uran tukena, mutta heitä ei usein voi suoraan kohdentaa osaksi jotain tiettyä artistiprojektia.

Manageri Carla Ahonius (2020) kertoo, että manageri on artistin lähin kumppani, sillä manageri on artistin itsensä palkkaama ihminen rinnalleen. Ahonius korostaa, että hänen tehtävänsä managerina on pitää huoli siitä, että artistia kuullaan ja tällä on aikaa keskittyä olennaiseen.

### 2.4.3 Kiertuemanageri

Artistien julkaisujen yhteydessä järjestetään tavallisesti kiertueita. Kiertuemanageri on yhteyshenkilö tuotannon, keikkamyymijien ja esiintyjien välissä (Jokelainen, 2023). Hänen tehtävänä on valvoa bändin ja managerin etua tien päällä. Tina Jukarainen kertoo, että ollessaan kiertuemanagerina hän piti huolen siitä, että kaikilla on tiedossa tarvittavat aika-aulut. Hän välitti erikoisruokavaliotievet, laitoi vieraslistat eteenpäin ja piti yleensäkin yhteyden joka suuntaan. Hän oli silmät ja korvat auki katsomassa, että kaikki sujuu hyvin. Aina tulee kysymyksiä, ja niiden ratkaiseminen kuului hänen tehtäviinsä (Jokelainen, 2023).

JVG:n kiertuemanagerina toimineen Leevi Mäkisen mukaan kiertuemanagerin työ on välillä stressaavaa (Dementjeff, 2022). Puhelin ja sähköposti huutavat, ja keikkapaikoilla saa juosta hiki päässä. Mäkisen mukaan on kuitenkin palkitseva hetki, kun esitys alkaa ajallaan ja asiat etenevät. Vasta tällöin myös manageri itse pääsee rentoutumaan.

On yleistä, että joku muu kiertueella mukana olevista työntekijöistä toimii myös kiertuemanagerin roolissa, esimerkiksi joku teknisestä joukosta, mikä on melko pakollinen jokaiselle kiertueelle, oli se pieni tai iso (Jokelainen, 2023). Jukarainen näkee, että Suomessa on vähän ihmisiä, jotka tekisivät vain kiertuemanagerointia, koska kiertueet täällä ovat yleensä pienempiä. Erilliselle kiertuemanagerille on tarvetta siinä vaiheessa, kun henkilökunnan määrä kasvaa suuremmaksi. Kun kierretään ulkomailla tai esimerkiksi festareilla, venueet eli esiintymispaikat ja sen myötä lavat kasvavat isommiksi ja lavan

kasaamisessa ja muussa alkaa olla niin paljon tekemistä, ettei tekniikka enää ehdi hoitaa kiertuemanagerin töitä (Jokelainen, 2023).

#### **2.4.4 Business-manageri**

Kaupallisesti menestyneemmillä artisteilla on usein erikseen bisnesmanageri, joka hallinnoi artistin taloutta (Allen, 2011, s. 51). Pienemmät ja uransa alkuvaiheessa olevat artistit antavat usein raha-asoiden huolehtimisen managerin vastuulle, kun rahaliikennettä ei ole vielä niin paljon. Tällöin managerin komissiota tavallisesti nostetaan hieman, jotta se kattaa myös rahaliikenteeseen liittyvän työpanoksen.

### **2.5 Miksi artisti tarvitsee manageria?**

Artisti voi hyötyä managerin hankkimisesta monella eri tavoin. Lame-O Recordsin perustaja, jo vuodesta 2011 artistimanagerina toiminut Eric Osman (2018) näkee, etteivät artistit useimmiten ole kovin järjestelmällisiä ihmisiä, jolloin manageri voi auttaa heitä esimerkiksi kirjanpidossa ja raha-asioissa. Managerista voi olla apua myös, kun artistin on päätettävä, mistä hän haluaa puhua, mitä bonusmateriaalia hän haluaa tehdä, milloin kiertue järjestetään ja niin edelleen (Murray, 2018).

Hiljattain aloittaneet artistit uskovat, että manageri voi maagisesti ratkaista kaikki heidän ongelmansa. Ihan niin se ei kuitenkaan toimi, Osman (2018) korostaa. Kun etsii manageria uransa alussa, taloudellinen hyöty managerille jää todennäköisesti pieneksi. Tällöin artistin ja managerin välinen suhde on molemmille osapuolille erityisen tärkeä (Murray, 2018). Pääasiassa silloin olisi hyvä yrittää etsiä joku, jonka kanssa tulee toimeen, jolle voi puhua ja joka ymmärtää, mitä yritetään tehdä.

Musiikki- ja viihdeala on erittäin kuluttava, ja niin artistien kuin myös managerien jaksamisesta on syytä pitää huolta (Hautala, 2021). On siis tärkeää huomioida myös henkinen jaksaminen työskennellessä. Nyky-yhteiskunnassa muun muassa sosiaalisen median paineistamana ei ole helppoa löytää omaa tietään, jolla kulkea, saatikka siihen rinnalle sopivanlaista ihmistä tukemaan kuitenkin lähtökohtaisesti ammatillisesta näkökulmasta (L. Mäkinen, henkilökohtainen tiedonanto, 2023). Ei ole liioiteltua, että musiikki on tunteidemme

tulkeista hienoimpia (Lehtiranta, 2015). Tunteet ovat energiaa, joita organisoitu ääni, toisin sanoen musiikki, voi kuljettaa ja muuttaa.

### 3 MUSIIKKIALAN TOIMIJAT

Managerin työn optiona on se, että artisti on kaiken yläpuolella, manageri seuraavana ja vasta sen alapuolella kaikki muut alan toimijat. Tarkoituksena on, ettei artistin tarvitse itse kommunikoida muiden kuin managerinsa kanssa (Dementjeff, 2022). Manageri hallinnoi kaikkea muuta, jolloin artistille jää myös enemmän aikaa keskittyä itse luovan ja hänelle pääosassa olevan työn tekemiseen ja toteuttamiseen.

#### 3.1 Levy-yhtiö

Levy-yhtiö on äänitallenteiden tuotantoon, valmistamiseen, jakeluun ja markkinointiin erikoistunut yritys. Takavuosina levy-yhtiöiden tehtävä oli selkeä, kun toiminnan keskiössä oli kirjaimellisesti levyjen julkaiseminen (Jokelainen, 2022b). Tällä vuosituhannella koko musiikkiala on muuttunut, kun äänitteiden jakelu on siirtynyt verkon striimauspalveluihin. Se, mitä levy-yhtiö tekee, on muuttunut siis entistä monipuolisemmaksi. Manageri Carla Ahonius toteaa olevansa kiitollinen siitä, että musiikin striimauspalvelut ovat tulleet. Se on muuttanut alaa todella paljon. Yleisesti ottaen alan digitalisoituminen on ollut Ahoniuksen mukaan äärimmäisen tärkeää, kun ajatellaan elinehtoa sekä myös alalla liikkuvaa tulovirtaa (Linnanahde, 2024).

Suomessa toimii kolme monikansallista levy-yhtiötä: Sony Music Finland, Warner Music Finland ja Universal Music Finland. IndieCo ry on yhdistys, joka edustaa suomalaisia riippumattomia levy-yhtiöitä (IndieCo, i.a.). Heillä on jo 66 jäsenyritystä, joiden toimintaedellytyksiä he parantavat sekä myös tukevat suomalaisten musiikkituotannon monimuotoisuutta.

Ero riippumattomien (indie) sekä monikansallisten (major) levy-yhtiöiden välillä on pähkinänkuoressa yrityksen koko (Jokelainen, 2022b). Indiet ovat sananmukaisesti itsenäisiä tekijöitä, kun taas majorit ovat monikansallisia ulkomaisia yrityksiä. Loppupeleissä molemmat palvelevat samaa tarkoitusperää eli äänitteiden julkaisua, artistien menestystarinoiden luomista ja pitkäkestoisten urien tukemista, mutta palvelumallit ja sopimuskäytännöt voivat olla toisistaan todella poikkeavia.

PME Recordsin toimitusjohtaja Teemu Laitinen kertoo levy-yhtiötoiminnan keskiössä olevan edelleen äänitteiden tuotanto, johon levy-yhtiö pystyy tarjoamaan resursseja, olivat ne sitten rahallisia tai muuta (Jokelainen, 2022b). Jos levy-yhtiö on vahvemmin mukana projektissa, pystyy se tarjoamaan myös luovaa osaamistaan ja auttamaan biisien viimeistelyssä. Lopuksi levy-yhtiö viimeistelee äänitteet julkaisukelpoiseen muotoon sekä hoitavat valokuvat, kannet ja kaiken mahdollisen promomateriaalin julkaisun tueksi. Kun äänite on saatu julkaistua, levy-yhtiö tekee sen eteen markkinointitoimenpiteitä, jotta musiikki saataisiin yleisön kuultaville mahdollisimman tehokkaasti. Fullsteam Recordsin label manager Katja Vauhkonen lisää, että kaikki riippuu lopulta sopimuksesta, joka artistin kanssa tehdään.

### 3.2 Kustantajat

Kustantajan ja levy-yhtiön roolit toimivat tavallaan saman kokonaisuuden eri puolilla, kertoo Teemu Laitinen (Jokelainen, 2022a). Kustantajat toimivat teospuolella, eli kyse on sanoittamisesta, säveltämisestä ja tuotantopuolesta, kun taas levy-yhtiöt toimivat äänitteiden parissa. Musiikkikustantaja ja levy-yhtiö ovat toisiaan täydentäviä, ja suhde voi olla hyvinkin läheinen.

Musiikkikustantaja on yksi musiikkialan tärkeimmistä, mutta yleisesti tuntemattomimmista taustatekijöistä. Samalla musiikkikustantaja on säveltäjien ja sanoittajien tärkein kaupallinen kumppani (Suomen Musiikkikustantajat, i.a.). Kustantaja on lauluntekijän ja säveltäjän yhteistyökumppani ja sparraaja, joka auttaa tekijää eteenpäin urallaan edistäessään kaupallista käyttöä monella eri tapaa. Kuluttajat törmäävät tietämättään kustantajan työhön koko ajan arjessamme (Jokelainen, 2022a). Kun istuu alas olohuoneen sohvalle ja kuuntelee musiikkia radiosta, televisiosta tai suoratoistopalvelusta, on kustantajalla todennäköisesti ollut näppinsä pelissä.

Kustantajan tehtäviin kuuluu auttaa lauluntekijää löytämään yhteistyökumppaneita ja pitää huoli siitä, että teokset pääsevät esille mahdollisimman monessa julkaisukanavassa (Jokelainen, 2022a). Kustantajan tehtävänä on edistää musiikkiteosten menekkiä sekä myös tekijöiden uraa kokonaisvaltaisemmin, kertoo Suomen Musiikkikustantajat ry:n toiminnanjohtaja Jari Muikku. Edistettävänä on myös kappaleiden esittäminen elävänä ja sen lisäksi

tulee synkronointi eli teoksen liittäminen elokuvaan, tv-ohjelmiin, mainoksiin ja tietokonepeleihin, mikä onkin tänä päivänä todella tärkeä ja kasvava bisnes. Nämä kuuluvat kustantajan perustehtäviin, mutta nykyisin kustantaja voi myös esimerkiksi järjestää muita erilaisia työtilaisuuksia tekijälle, kuten biisileirejä tai tilaussävellyksiä, sekä sparrata tekijää esimerkiksi lauluntekemisen taidon kehittämiseksi.

### 3.3 Ohjelmatoimisto

Kun kyseessä on artistin ensimmäinen keikka, joka voi kenties olla hänen elämänsä odotetuin ja jännittävin hetki, tarvitaan visio lokaatiosta ja esimerkiksi toivotun yleisön määrästä. Pian haaveet isommista estradeista ja kotipaikan ulkopuolellakin keikkailusta ilmaantuvat mieleen ja kuvio muuttuu (Jokelainen, 2022d). Tällöin kuvaan astuu ohjelmatoimisto, jonka palkkalistoilla useimmiten on keikkamyymiä eli agenteja, tuotantoassistentteja ja talousosaajia. Yksinkertaistettuna ohjelmatoimisto keskittyy erilaisiin livetuoantoihin.

Keikkamyymän työnkuvaan kuuluu esiintymisiin liittyvät järjestelyt, kiertueen suunnittelu ja artistin hinnoittelu (Jokelainen, 2022d). Keikkamyymän on tärkeää seurata markkinoita, jotta hän tietää, mikä on artistin kiinnostavuus ja arvo kentällä, toteaa All Day Agencystä Feniks Willamo. Jokelaisen (2022d) haastattelema Johanna Sauramäki Saura Booking Agencystä lisää, että joissain tapauksissa keikkamyymä vain myy esiintyjän, lukitsee kaupan ja tekee sopimuksen, minkä jälkeen joku muu hoitaa tapahtuman lopputuotannon.

Keikkamyymä ja artisti tekevät keskenään sopimuksen, johon kirjataan tarvittavat lainalaisuudet, jotka velvoittavat tai oikeuttavat keikkamyymää työssään, kertoo Sauramäki (Jokelainen, 2022d). Willamo kertoo oman lähtökohtansa olevan se, että agentti on artistille töissä ja asioista sovitaan yhteistyössä. Hän on pyrkinyt siihen, että ensin kirkastetaan se, minkälaista palvelua artisti haluaa. On olemassa artisteja, joille on hyvin selkeää, milloin he haluavat keikkailla ja millaisilla ehdoilla keikoille lähdetään. Silloin agentin tehtävä on toteuttaa mahdollisimman hyvin artistin suunnitelmat.

Ohjelmatoimiston muista työntekijöistä talousosaajat ovat niitä, jotka hoitavat pelkästään rahaliikennettä kaikkiin suuntiin, kertoo Jokelaisen (2022a) haastattelema Kari Pössi Piikkikasvi Agencystä. Tuotantoassistentti taas on se, joka hoitaa keikkojen käytännönjärjestelyt

sekä sopimuksen teon jälkeen kaiken jatkossa käytävän yhteydenpidon artistiin ja keikka-paikkoihin. Tuotantoassistentin työnkuvaan voi myös kuulua erilaisten juoksevien asioiden hoitoa, kuten majoitusten tai kulkuvälineiden varaamista tai julisteiden valmistamista ja postittamista (Kulttuurituotannon bloggaajat, 2019).

Ohjelmatoimisto on erittäin merkittävä sidosryhmä managerille, sillä tänä päivänä live-esiintymiset, joita ohjelmatoimiston työntekijät artistin kohdalla edustavat, on se, mistä isoimmat rahat kertyvät artistille ja sen myötä myös managerille (L. Mäkinen, henkilökohtainen tiedonanto, 27.3.2024).

### 3.4 Promootorit

Jokelaisen (2022e) haastatteleva Keikkamyymyjä Kari Pössi Piikkikasvista kertoo keikkamyymyjän edustavan artistia ja promoottorin edustavan esiintymispaikkaa. Säännöllisesti toimivilla esiintymispaikoilla ja festareilla on yleensä oma promoottorinsa eli ohjelmavastavansa, mutta promoottoireita voi työskennellä myös ohjelmatoimistoissa, jotka järjestävät festivaaleja ja yksittäisiä tapahtumia sekä tuovat muun muassa ulkomaalaisia artisteja Suomeen. Musiikkialalla promoottorin vastuulla on myös muun muassa tapahtumien markkinoinnin eli varsinaisen promootion järjestäminen, mutta heitä ei pidä sekoittaa levy-yhtiöissä työskenteleviin *promotion managereihin*, jotka puolestaan vastaavat artistin markkinoinnista (Jokelainen, 2022e).

Promootiotyö on oikeaa työtä, jossa pääsee jatkuvasti mielekkäästi haastamaan ja kehittämään itseään (WaveCrest, i.a.). Promoottorin on tärkeää olla omistautunut vahvistamaan asiakkaidensa brändiviestiä sekä sisäisesti että ulkoiselle kohdeyleisölle.

Promoottorilla täytyy olla tietämystä siitä, miten asiat tulee hoitaa, ja myös näkemys siitä, minkälainen on hyvä ohjelma, aloittaa kertomaan Jokelaisen (2022e) haastatteleva Nelonen Media Liven Janne Tamminen. Työnkuva kuitenkin riippuu paljon siitä, kenelle ja mitä ollaan tekemässä (Jokelainen, 2022e).

Esiintyjien keikkapalkkiot ovat managerin näkökulmasta tulovirran vuoksi merkittävä osuus ja ne määräytyvät yleensä artistin suosion mukaan (Jokelainen, 2022e). Yksinkertaisin

tapa hinnoitella artistin keikkapalkkio on artistin suosioon peilaaminen, ja sen avulla pääte-tään millä hinnalla ja kuinka paljon lippuja voidaan myydä keikkapaikalle. Usein artisti myös määrittelee itse keikkapalkkionsa yhdessä keikkamyjensä kanssa, joka selkeyttää keikkamyjälle toivottuja tavoitteita. Jokelaisen (2022e) haastatteleva Tamminen kertoo, että heidän näkemyksensä artistin arvosta voi olla hyvinkin eroavainen verrattaessa keikkamyjän näkemykseen, sillä heillä on Nelosella paljon omaa dataa, mitä ottaa huomioon. Monet tuijottavat Spotifyn kuuntelumääriä, jotka voivat näyttää artistin suosion eri tavalla kuin jos otetaan huomioon useampia tekijöitä. Esimerkiksi nuorella aloittelevalla artistilla voi olla muutama ihan suosittu kappale striimauspalveluissa, muttei suosio niiden avulla riitä sille tasolle, että siitä voisi maksaa yhtä paljon kuin valtakunnan ykkösartisteista (Jokelainen, 2022e).

### **3.5 Tekijänoikeusjärjestöt**

Suomessa on kaksi keskeistä tekijänoikeusjärjestöä, Teosto ja Gramex, joiden asiakkaita useimmat ammattimaiset musiikintekijät ovat (Jokelainen, 2022f). Teosto valvoo lauluntekijöiden eli säveltäjien, sanoittajien ja sovittajien sekä musiikkikustantajien oikeuksia, kun Gramex puolestaan huolehtii äänitteillä esiintyvien taiteilijoiden eli laulajien ja soittajien oikeuksista.

#### **3.5.1 Teosto**

Teoston asiakaskokemusjohtaja Miia Engberg kertoo, että Teosto saa musiikintekijöiltä ja kustantajilta näiden teosten oikeudet hallintaansa, minkä jälkeen heidän tehtävänsä on edustaa niitä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että Teosto auttaa tekijöitä saamaan asianmukaisen rahallisen korvauksen teosten käyttämisestä. Teosto tekee sopimuksen musiikkia käyttävien tahojen kanssa ja lisensoi teoksia (Jokelainen, 2022f). Sen jälkeen he keräävät niistä korvaukset, jotka tilitetään oikeudenhaltijoille.

Teosto tekee paljon musiikkikulttuurin edistämistyötä (Jokelainen, 2022f). Heidän tavoitteenaan on, että musiikki soisi hyvin monimuotoisesti ja monenlaisen musiikin tekeminen ammattimaisesti olisi mahdollista.

Teosto-korvauksia kerätään monipuolisesti eri kanavia hyödyntäen (Jokelainen, 2022f). Televisio ja radio ovat perinteisimpiä kanavia, joiden rinnalle ovat tulleet esimerkiksi verkkopalvelut, oli kyse sitten video-, musiikki- tai sosiaalisen median palveluista, kertoo Engberg. Myös keikat, konsertit ja ravintolat ovat tärkeitä kanavia, ja myös kaupassa taustamusiikkina soivat kappaleet kerryttävät korvauksia.

Jokelaisen (2022f) haastatteleman Engbergin mukaan musiikintekijä saa yleisesti ottaen suurimman osan korvauksista riippuen sopimuksista, joita hän on artistina tehnyt. Jos tekijällä on kustantajasopimus, tällöin kustantaja saa oman siivunsa teoksen korvauksista, mikä on tyypillisesti noin kolmannes tekijän osuudesta. Myös Teosto ottaa korvauksista niin sanotun kuluprosentin, koska toiminnan ylläpitäminen maksaa (Jokelainen, 2022f).

### 3.5.2 Gramex

Gramexin asiakkuuspäällikkö Tarja Henriksson kertoo Gramexin vastaavan siitä, että he keräävät ja tilittävät korvaukset äänitteiden käytöstä asiakkailleen eli esiintyville taiteilijoille sekä äänitteiden tuottajille. Myös Gramexin tavoitteisiin kuuluu taiteilijoiden ja tuottajien oikeuksien valvominen esimerkiksi lainsäädäntöön ja yleiseen mielipiteeseen vaikuttamalla. Gramex tukee suomalaista musiikkia, eli he kanavoivat rahoitusta musiikin tekijöille esimerkiksi Musiikinedistämissäätiön kautta (Jokelainen, 2022f).

Fyysisten levyjen myynnistä, musiikin suoratoistosta tai konserteista Gramex-korvauksia ei kerry, toteaa Henriksson. Korvauksia kerätään esimerkiksi Teoston ja Gramexin vuonna 2016 perustaman yhteisyrityksen GT Musiikkiluvat Oy:n kautta (Musiikkiluvat.fi, i.a.), josta korvauksia tulee esimerkiksi äänitteiden julkisesta esittämisestä kahvilassa ja ravintoloissa. Lisäksi Gramex kerää itse äänitteiden käyttökorvauksia kaupallisilta radiokanavilta, Yleisradiolta ja audiovisuaalisista tuotannoista sekä taustamusiikkioperaattoreilta ja omilta sisarjärjestöiltämme maailmalta eli kotimaisten äänitteiden käytöstä ulkomailla.

Taiteilijakorvaukset jakautuvat Gramexin tilityssääntöjen mukaan (Jokelainen, 2022f). Taiteilijoiden ja tuottajan kesken korvaus jakaantuu puoliksi, eli molemmille tulee 50 prosenttia koko korvauksesta. Jos kappaleessa on solisti sekä muusikot, perusjako on usein

sellainen, että solisti saa 25 prosenttia ja muusikot jakavat keskenään toiset 25 prosenttia. Yhteisissä korvaukset jaetaan yleensä niin, että kaikki saavat yhtä paljon.

### 3.6 Lakimiehet

Lakimiehet ovat korvaamaton apu artistiuran hallinnassa (Baker, 2018). Lakimies turvaa artistin selustan lakiasioiden suhteen, jotta tämä voi keskittyä tekemään juuri sitä, mitä rakastaa. Artistina saattaa jopa hämmästyä siitä, miten asianajaja voikin olla edunvalvoja käytännössä kaikilla uran osa-alueilla, mikäli tarve sen vaatii.

Nashvilliläisen Whiskey Ghost Entertainment LLC:n omistaja, asianajaja Collin Maher toteaa, että muusikot eivät tiedä, mitä kaikkea he eivät tiedä, ja se on tässä kaikkein pelottavinta (Baker, 2018). Tämä tarkoittaa sitä, että lakimieheen kannattaa olla yhteydessä aina, kun on allekirjoittamassa sopimuksia tai edes harkitsee yhteistyötä muiden kanssa. Maher painottaa, ettei musiikkialan lakimieheen konsultointiin liity mitään riskejä. ”Useimmat lakimiehet eivät laskuta pelkästä kysymyksen esittämisestä. Jos joku tekee niin, ei hänen kanssaan kannata työskennellä.”, Maher lisää.

Manageri toimii yleensä artistin edustajana sopimusneuvotteluissa. Managerin kokemuksesta ja pohjakoulutuksesta riippuen ammattimainen lakineuvonta voi olla joskus tarvittavaa. Artisti tai manageri voi tarvita ammattimaista lakineuvontaa esimerkiksi levytys-, kustannus- tai keikkamyyntisopimuksia tehdessä. Suomessa toimiva Muusikkojenliitto tarjoaa lakiapua korvauksetta artisteille ja muusikoille, jotka ovat heidän liittonsa jäseniä (Muusikkojenliitto, 2018).

## 4 ARTISTIN JA MANAGERIN VÄLINEN YHTEISTYÖ

### 4.1 Avaintekijät yhteistyön toimivuuteen

Artistin ja managerin välinen suhde on musiikin maailmassa ainutlaatuinen, sillä managerista tulee usein osa artistin elämän jokaista osa-aluetta, ja se tekee suhteesta merkittävän henkilökohtaisen (Allen, 2011, s. 1).

Artistin on luotettava managerin laittavan aina artistin sekä ammatilliset että henkilökohtaiset intressit kaiken muun edelle. Puolestaan managerin on luotettava, että artisti hoitaa oman osuutensa luovalla puolella (sisäinen tietolähde, 2020). Luottamus on kriittistä myös aikoina, joina näiden kahden mielipiteet eivät kohtaisi täydellisesti. Artistin on pystyttävä uskomaan, että manageri asettaa hänen henkisen ja fyysisen terveytensä etusijalle ilman, että uran suhteen jouduttaisiin tekemään kompromisseja.

Vankan suhteen luominen vaatii luonnollisesti aikaa ja käytännön todisteita (sisäinen tietolähde, 2020). Managerin on sijoitettava artistiin aikaa olemalla läsnä ja opiskelemalla tämän luonnetta. Suhteesta voi ja pitäisikin ajan myötä muodostua ammatillisen ulottuvuuden lisäksi melko henkilökohtainen molemmille osapuolille.

Luottamuksen saavuttamisen jälkeen manageri voi osallistua enemmän artistin taiteelliseenkin puoleen, kun visio tulevasta on jaettu. Molempien osapuolien on oltava tietoisia toistensa kokemuksen ja ammattitaidon arvosta sekä kunnioitettava niitä yhteisen taideprojektin saralla (sisäinen tietolähde, 2020). Kunnioitus, luottamus, jaettu omistautuminen ja ymmärrys ovat menestyvän artisti-managerisuhteen kulmakiviä.

Tärkeintä yhteistyössä managerin ja kaikkien muidenkin yhteistyökumppanien kanssa on kommunikointi. Se varmistaa, että kaikki osapuolet tavoittelevat samaa päämäärää (Flinkkilä, 2014).

## 4.2 Artistin valinta

SmartistU-manageriyrityksen (2018, 0:18) perustaja Jamie toteaa, että managerina aikaa investoidaan artisteihin todella paljon, jolloin on hyvä olla varma, että se tehdään oikeita ihmisiä varten. Artistivalinnat heijastavat tietysti myös managerin mainetta. Kun edustaa loistavia lahjakkuuksia, voi luonnollisesti saada alalla maineen henkilönä, jonka artistimaakuun voi luottaa.

Jamie kertoo blogitekstissä ja videossaan kolmetoistakohtaisesta listauksestaan, jossa hän kuvaa tiettyjä ominaisuuksia, joita artistilta on hyvä etsiä asiakkaita etsiessään (Smartistu, 2018, 0:46). Lista sisältää kiteytettynä tärkeimmät ominaisuudet managerin näkökulmasta hyvän artistin valinnalle.

Ensimmäisenä kohtana listausta on omaperäisyys ja yksilöllisyys (Smartistu, 2018, 0:52). Managerit ja fanit haluavat nähdä esiintyjä, jotka ajattelevat laatikon ulkopuolelta sekä toimivat johtajina, eivätkä seuraajina. Seuraavana noston arvoisena kohtana on lahjakkuus. Siihen kuuluu kappaleet, laulujen kirjoittaminen, laulu, lavaesiintyminen, se miten artisti käyttäytyy ja ammattitaidon taso. Manageri haluaa tietysti täyden paketin, joka kiinnittää huomion. Tähän perään tulee heti seuraavana rakkaustekijä. Managerin on tietysti rakastettava artistinsa musiikkia. Jos manageri ei ole rakastunut artistiin tai tämän musiikkiin, hän ei yksinkertaisesti halua manageroida kyseistä artistia tarpeeksi. Silloin myöskään artistin ei pitäisi haluta häntä manageroimaan tätä.

Seuraava kohta kuuluu kovalle työlle ja päättäväisyydelle (Smartistu, 2018, 1:23). Manageri haluaa manageroida artisteja, jotka työskentelevät vähintään yhtä ahkerasti kuin he itse. Jopa sen jälkeen, kun artisti on löytänyt managerin, hänen tulisi edelleen jatkaa intohimoisesti taiteensa parantamista ja liiketoimintansa rakentamista, eroavaisuutena vain yhdessä uuden manageritiiminsä kanssa. Seuraava mainitsemisen arvoinen nosto Jamien listassa on kärsivällisyys (Smartistu, 2018, 1:55). Artistin tulee ymmärtää pitkäaikaisen bisneksen päälle. Siihen on pieni mahdollisuus, että voisi menestyä nopeasti, mutta on paljon suurempi todennäköisyys, että se, mitä haluaisi tapahtuvan, tulee kestämään kauemmin kuin voit luullakaan.

Listauksessa on mainittu myös artistin innokkuus (Smartistu, 2018, 2:53). Niin yksinkertaista kuin se onkin, ei varmastikaan olisi halua manageroida artistia, joka ei ole itse innostunut omasta työstään, Jamie painottaa. Muita merkittäviä osia listauksesta ovat tietysti luotettavuus, viestinnän tärkeys ja onnistuneisuus, yhdenmukainen visio, mikäli mahdollista, sekä tietysti se, että on halu manageroida ihmistä, joka omaa mukavan persoonallisuuden sekä myös nöyryyttä (Smartistu, 2018, 4:51).

### 4.3 Managerin valinta

Managerin kanssa yhteistyön aloittamista suunnittelevan artistin on suositeltavaa pohtia omia tavoitteitaan ja uransa sen hetkistä tilannetta ja sitä kautta saada selkeämpi kuva siitä, minkälaisen managerin hän tarvitsee (Flinkkilä, 2014). Tavoitteiden asettamisen myötä artistilla on myös selkeämpi kuva siitä, minkälaisille markkinoille hän on suuntaamassa, ja artisti osaa tiedustella, onko managerilla riittävästi tietoa tai kokemusta kyseisestä markkinasta.

Rocktops.fi-blogitekstin (Rocktops, i.a.) mukaan, hyvä manageri on asiastaan innostunut, omaa hyvän yhteistyöverkoston, ymmärtää asiakkaansa toiveet ja tarpeet sekä suhtautuu intohimoisesti musiikkiin sekä edustamiinsa artisteihin ja bändeihin.

Flinkkilän (2014) haastatteleva Fullsteam Recordsin perustaja ja Disco Ensemble -yhtiötä manageroinut Juha Kyyrö ilmaisee, että jos joku on valmis antamaan elämästään artistille riittävän paljon aikaa ja panostusta, tulisi artistin ainakin harkita kyseistä henkilöä (Flinkkilä, 2014). Kyyrö lisää, että manageri voi olla kulttuurista innostunut, bisnesmaailman tunteva liikemies tai kokenut manageri, kunhan hän vain on ”fiksu tyyppi”.

Thomson (2020) kiteyttää kirjassaan, että manageriksi tulisi valita joku, joka näkee vision ja sitoutuu siihen sekä on tukena, kun tarvitaan aikaa.

## 5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

### 5.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on yksi tutkimuksellinen kehittämisen tapa. Toiselta nimeltään kehittämistyöksi tai -hankkeeksi kutsutun työn tavoitteena on tutkimuksellisesti kehittää esimerkiksi opas, tapahtuma tai palvelu (Kostamo ym., 2022, s. 10–11). Tämän toiminnallisen toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena oli syventyä managerin ammattiin ja selvittää tärkeimpiä tekijöitä managerin ja artistin välisen suhteen ylläpitämiseen. Näiden tietojen pohjalta, toisena työn tarkoituksena oli uudistaa ja toteuttaa asiakasyrityksellä käytössä oleva käsikirja, eli playbook, jossa eritellään yrityksen toimintatapoja sekä heille yrityksenä tärkeitä näkökulmia managerin työssä. Tavoitteena oli uudistaa käsikirja vastaamaan tämän päivän musiikkialaa yrityksen toimintatapojen näkökulmasta sekä uudistaa käsikirjan visuaalinen ilme miellyttävämmäksi ja helppolukuisemmaksi. Tavoitteisiin lukeutui myös managerin ammattiin ja sen mahdollisiin työnkuviin syvällisesti tutustuminen, jotta käsikirjaan tehtyjä ratkaisuja voitiin perustaa löydettyihin lähteisiin. Tavoitteita seuraten toiminnallinen opinnäytetyö oli looginen toteutustapa työn valmiin tuloksen saavuttamiseksi.

### 5.2 Yhteistyötaho

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Suomessa toimivan, kansainvälisten standardien mukaan toimivan managerialian yrityksen kanssa. Yrityksen pyynnöstä heihin viitataan nimettömästi läpi koko työn, raportoinnin ja valmiin tuotoksen. Opinnäytetyön kohderyhmänä on ensisijaisesti asiakasyrityksen henkilökunta, mutta myös muut alasta kiinnostuneet ihmiset voivat löytää positiivisia hyötyjä työn lukemisesta.

Playbookiksi kutsuttu, yrityksen sisäisessä käytössä oleva käsikirja on niin sanottu toimintatapojen perusta, jonka avulla jokainen uusi ja vanha työntekijä pysyy ajan tasalla muun muassa liiketoimintaperiaatteiden ja muiden merkittävässä roolissa olevien tietojen suhteen (Asiakasyritys, henkilökohtainen tiedonanto, 2023). Ollessani työharjoittelussa kyseisessä yrityksessä sain ensimmäisenä tämän playbookin sekä yrityksen arvoista kertovan tiedoston luettavaksi ja tutustuttavaksi, jotta pystyin ymmärtämään heti kättelyssä, kuinka yritys tyypillisesti toimii. Työharjoittelun aikana tuli muutamassa keskustelussa ilmi tämän

kyseisen käsikirjan tiedon ajankohtaisuus, paikkansapitävyys sekä asettelun epäselvyys, joista opinnäytetyöni aihe alkoi luonnollisesti muotoutua kasaan, kuitenkin vielä vain ajatuksen tasolla.

Myöhemmin työharjoittelun jälkeen, opinnäytetyön ollessa ajankohtaisempi asia muistin nämä keskustelut, ja tämän käsikirjan uudistaminen oli kuin olikin edelleen ajankohtaista yrityksen mielestä. Tämä aihe valikoitui opinnäytetyöni aiheeksi luonnollisesti ja kaiken lisäksi se vastasi myös omia mielenkiinnonkohteitani.

Tämän opinnäytetyön kohderyhmään kuuluvat tietysti ensisijaisesti asiakasyrityksen henkilökunta, jolle opinnäytetyön tuotos valmistui, mutta myös kaikki musiikista, musiikkialasta sekä managerin ammatista ja sen toimenkuvista kiinnostuneet ihmiset.

### **5.3 Opinnäytetyön tuotos**

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyi asiakasyrityksen käyttöön uudistettu käsikirja eli playbook, joka sisältää yritykselle tärkeät toimintamallit ja työn olennaisimmat vaiheet ja tavat esitettynä selkeästi ja helppolukuisesti (liite 1. [Salattu]). Olen kerännyt uudistettuun playbookiin lähteisiin perustuvia tietoja jo olemassa olevan sisällön tueksi ja tehnyt käsikirjasta ajankohtaisemman ja hieman laajemman tiedoiltaan. Tärkeimpiä aiheita käsikirjassa yrityksen toimivuuden ja ammattimaisen osaamisen takaamisen kannalta ovat managerin ja artistin välisen luottamussuhteen avainasiat molempien näkökulmasta, managerin työnteon välineet ja toimintatavat sekä pelikentän pelaajat eli alalla merkittävät muut toimijat ja heidän toimintansa avaaminen. Nämä edellä mainitut asiat ovat selkeässä pääosassa myös opinnäytetyön kirjallisuuteen perustuvassa teoriaosuudessa, joka tukee opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita, ongelmaa ja niiden ratkaisemista.

Uudistettu playbook koostuu yhdeksästä luvusta ja viidestä eri alaluvusta entisen kymmenen hieman sekalaisen luvun sijaan. Alaluvut käsittelevät yksityiskohtaisemmin tietoja aina kyseisen osa-alueen osista. Yhdistin vielä loppuun kymmenenneksi luvuksi yrityksellä erillisessä tiedostossa olleet yrityksen arvot, sillä näin myös niillä olevan merkittävän roolin osana yrityksen toimintaa, jolloin tuntui luonnolliselta yhdistää ne mukaan yrityksen toimintatapoja ja tavoitteita avaavaan playbookiin. Myös tiedoston lukujen jäsentely lukijalle

järkevään ja johdonmukaiseen järjestykseen kuului opinnäytetyön tavoitteisiin, ja sen myötä myös aiheiden jatkumon näkökulmasta tiedosto selkeytyi huomattavasti entisestään.

Kun kyseessä on sähköisesti jaettava tiedosto, kuten tämä, näen sen visuaalisuuden olevan myös merkittävässä osassa kokonaisuutta, sillä tiedoston tulisi olla helposti ymmärrettävä ja sisäistettävä tietysti sisällöltään, mutta myös ulkonäöltään, jotta se on lukijan kannalta helposti ymmärrettävä. Kiinnitin siihen huomiota jäsentelemällä aihealueet selkeään ja jatkuvaan järjestykseen sekä käytin selkeyttä lisääviä elementtejä muun muassa liittämällä mukaan sisällysluettelon sekä sivunumerot. Valitsin tiedostoon yritykselle jo ennestään tutun ja muuallakin heidän markkinoinnissaan hyödynnetyn fontin, jotta yrityksen väki saa toteuttamastani tuloksesta heti heille tutun fiiliksen tiedoston jo valmiiksi näyttäessään heidän omaltaan. Opinnäytetyön tulos toimitetaan asiakasyritykselle sähköpostitse PDF-muotoisena, jolloin se on kaikista helpoiten ja nopeiten jaettava sisäisesti yrityksessä. Tällä tavoin yritys pystyy myös takaamaan tiedoston salassapidon sen ollessa tallessa yrityksen henkilökohtaisen pilvipalvelun sisällä ja siihen päästessä käsiksi vain yrityksen sisäiset henkilöt.

Kerätty tieto ja aineisto osoittavat, että ala on todellakin kasvussa nykyvuosituhannella. Yrityksen käsikirjaan muotoutui kappale menestyksen mittaamisen merkityksestä. Kun manageriyhtiön tavoitteisiin kuuluu pitkien urien rakentaminen ja niiden tukeminen, on urasuunnittelun ja sen myötä vuosisuunnitelmien laatiminen merkittävä alkuteko yhteistyötä aloittaessa. Urasuunnitelmaa seuraamalla ja jatkuvasti sitä päivittämällä voidaan konkreettisesti varmistaa liikkeet tavoitteita kohti ja samalla nähdä toimivan työn tulos. Niinpä urasuunnitelman seuraamisessa mittareita hyödyntäen olisi kuitenkin tärkeää pitää mielessä niin sanottu iso kuva, jonka pohjalle pitkää uraa rakennetaan.

Edellä mainitulla uudistetun käsikirjan luvulla on ainutlaatuinen merkitys suhteessa opinnäytetyön tavoitteisiin, ongelman ratkaisemiseen sekä uudistetun käsikirjan sisältöön. Tässä luvussa esiintyy merkittäviä tekijöitä managerin ja artistin välisen suhteen toimivuudelle ja sille, että yhteistyö voi kantaa pitkällekin. Mitä pidemmälle artistin ura etenee, sitä suurempi koneisto hänen ympärillään tulee pyörimään ja sitä enemmän se teettää työtä, lausuu osuvasti Raitala Music -yhtiön kautta itsensä managerina ja agenttina työllistävä

Pia Raitala (Music Finland, 2018). Raitalan kommentti kiteyttää tutkimusta suorittaessani tekemäni havainnot pitkäkestoisen artistin ja managerin yhteistyön saavuttamisesta.

## 6 POHDINTA

Kirjallisuuteen perehdyttyäni ymmärsin, että managerin merkitys artistin uralla selkeästi kulminoituu pitkälti manageriin itseensä ja siihen, kuinka ammattitaitoisesti, innovatiivisesti sekä intohimoisesti manageri pystyy työskentelemään. Yhtenä kulmakivenä havaitsin myös sen, kuinka paljon manageri on valmis tekemään artistin uran eteen. Managerin tarpeellisuus kuitenkin riippuu useimmiten siitä, missä kohdassa artisti urallaan on ja mitkä ovat artistin tavoitteet. Artistilla on hyvä olla edustaja, joka jakaa artistin haaveet ja tavoitteet, jotta manageri voi viedä johdonmukaisesti artistin urasuunnitelmaa eteenpäin haluttuun suuntaan.

Hyödynsin yhteistyötahona toimineen yrityksen osaamista ja tietotaitoa runsaasti opinnäytetyössäni, myös lähteinä. Mahdollisuus henkilökohtaisiin tiedonantoihin oli tässä työssä korvaamatonta. Koen myös löytäneeni jokseenkin vaikeasti selitettävästä alasta yllättävän paljon kirjallisuutta, joihin perustaa tekemäni tutkimus. Ajattelin ensin, ettei kyseisestä alasta löytyisi näinkään paljon hyödynnettävää tietoa, sillä kuten aiemminkin mainitsin, tästä alasta ei Suomen musiikkikentällä ole vielä puhuttu tarpeeksi. Nopeasti huomasin kuitenkin loppujen lopuksi todistaneeni itsenikin vääräksi asian suhteen.

Itse valmistunut playbook toteutui haluamallani tavalla ja ulkomuotokin vastaa suunnitelmaani. Pelkästään jo kansilehden, sisällysluettelon ja sivunumeroinnin lisääminen sai vanhassa playbookissa aikaan merkittävän ison muutoksen. Kuuntelin yrityksen toiveita uuden playbookin kohdalla ja paransin niiden perusteella sen lukemisen selkeyttä ja järjestelmällisyyttä. Olikin hienoa kuulla yhteistyötahon edustajalta positiivinen mielipide tuotoksesta. Edustaja kommentoi valmistunutta tuotosta muun muassa seuraavanlaisesti:

Työn tuotteena syntynyt Playbook on nyt rakenteeltaan ja ulkomuodoltaan oikeasti "pelikirja", jonka voi huoletta antaa esimerkiksi uudelle työntekijälle, tai jonka pariin voi aika ajoin itse palata muistuttamaan tekemisen peruselementteistä ja suurista suuntaviivoista. Playbook jäsentyy selkeästi mikrotasolta makrotasolle ja etenee hyvin yksilön tekemisestä toimimiseen kansainvälisillä markkinoilla. Lopussa vielä etevästi tuodaan esille juuri kohdeyritykselle spesifit ominaisuudet ja muodostuneet käytänteet, arvomaailmaa unohtamatta. Ulkoisesti dokumentti on tyylikäs ja täysin yrityksen sisäisen sekä ulkoisen viestinnän ohjenuorien kanssa linjassa. Playbook on nyt arvokkaan näköinen ja esittäytyy valmiina, vaikka onkin ajan saatossa jatkuvasti kehittyvä dokumentti.

Managerikulttuurilla on selvästi nousujohteinen tulevaisuus Suomen musiikkikentällä ja koko ajan useammat artistit näkevät myös omalle kohdalleen tarpeen managerin palkkaamiselle. Tärkein osa managerin työtä on osata nähdä artistin luonnollisia vahvuuksia ja kehittää ja vahvistaa tämän uraa niiden mukaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi asetetun managerin ammattiin syvällisesti tutustumisen myötä voin allekirjoittaa ymmärtäväni nyt myös itse merkittävimpien tekijöiden tärkeyden managerin ja artistin välisen suhteen kannalta.

Managerilta on suotavaa odottaa tarkkanäköisyyttä, rohkeutta ja luovuutta toimia oman visionsa mukaan, mutta myös samalla artistin omaa visiota tukien. Managerilta täytyisi myös löytyä halua kehittyä matkan varrella, jotta tämä voisi jättää jälkensä managerialan tulevaisuuteen. Itsensä kehittäminen managerina onkin iso osa menestyksen mittaria, sillä se auttaa muun muassa toimimaan paremmin muiden alalla tärkeiden toimijoiden kanssa yhteistyössä.

Sosiaalisten taitojen ja ihmisten toiminnan ymmärtämisen tärkeyttä managerin työssä ei voi olla korostamatta liikaa, sillä kaikki ihmiset toimivat pääsääntöisesti omien tunteidensa mukaan ja yhteistyö voi olla riippuvainen siitä, miten yksi ihminen kokee toisen ihmisen.

## LÄHTEET

Allen, P. (2011). *Artist management for the music business* (2. painos). Elsevier.

Asiakasyritys. (2020). *Playbook*. Sisäinen tietolähde.

Baker, N. (31.5.2018). *Vinkkejä asianajajan palkkaamiseen*. <https://artists.spotify.com/fi/blog/the-do%27s-and-don%27ts-of-hiring-a-lawyer>

Dementjeff, P. (8.7.2022). JVG:n keikkamanageri Leevi Mäkinen, 23, kertoo arjestaan. *Aamulehti*. <https://www.aamulehti.fi/musiikki/art-2000008918202.html>

Flinkkilä, J. (29.10.2014). *Tarvitsetko managerin?* <https://rytmimanuaali.fi/tarvitsetko-managerin/>

Hapuli, N. (5.5.2020). Suomen suosituimmat artistit maksavat Carla Ahoniukselle ”brutaalista rehellisyydestä”. *Iltasanomat*.

Hautala, J. (29.10.2021). *Managerisopimus*. Rytmimanuaali. <https://rytmimanuaali.fi/managerisopimus/>

IndieCo. (i.a.). *IndieCo ry*. Haettu 27.3.2024, <https://www.indieco.fi/indieco-ry-kannustaa-jasenyrityksiaan-keskinaiseen-yhteistyohon/>

Jokelainen, J. (25.2.2022a). Mitä musiikkikustantaja tekee? (Musiikkialan ABC osa 1). *Teostory*. <https://www.teosto.fi/teostory/mita-musiikkikustantaja-tekee/>

Jokelainen, J. (16.3.2022b). Mitä levy-yhtiö tekee? (Musiikkialan ABC osa 2). *Teostory*. <https://www.teosto.fi/teostory/mita-levy-yhtio-tekee/>

Jokelainen, J. (22.4.2022c). Mitä manageri tekee? (Musiikkialan ABC osa 3). *Teostory*. <https://www.teosto.fi/teostory/mita-manageri-tekee/>

Jokelainen, J. (3.6.2022d) Mitä ohjelmatoimisto tekee? (Musiikkialan ABC osa 4). *Teostory*. <https://www.teosto.fi/teostory/mita-ohjelmatoimisto-tekee/>

Jokelainen, J. (5.7.2022e). Mitä promoottori tekee? (Musiikkialan ABC osa 5). *Teostory*. <https://www.teosto.fi/teostory/mita-promoottori-tekee/>

Jokelainen, J. (16.9.2022f). Mitä tekijänoikeusjärjestöt Teosto ja Gramex tekevät? (Musiikkialan ABC osa 7). *Teostory*. <https://www.teosto.fi/teostory/mita-tekijanoikeusjarjestot-teosto-ja-gramex-tekevat/>

- Jokelainen, J. (8.5.2023). Mitä kiertuehenkilökunta tekee? (Musiikkialan ABC osa 10). *Teostory*. <https://www.teosto.fi/teostory/mita-kiertuehenkilokunta-tekee/>
- Karhumaa, M. (2022). *The art of music business management: For artists & managers*. Amazon Digital Services LLC.
- Karhumaa, M., Lehtman, I., & Nikula, J. (2010). *Musiikki liiketoimintana*. Teos.
- Kostamo, P., Airaksinen, T., & Vilkkä, H. (2022). *Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen oppinäytetyöhön*. Art House.
- Kulttuurituotannon bloggaajat. (12.12.2019). Tulevaisuuden tuottajat. *Tuotantoassistentina Warnerilla*. <https://blogit.metropolia.fi/tulevaisuudentuottajat/2019/12/12/tuotantoassistentina-warnerilla/>
- Lehtiranta, E. (2015). *Musiikki, henkisyys ja hyvinvointi: kuinka musiikki voi muuttaa elämääsi*. Basam Books.
- Linnanahde, A. (22.3.2024). 127. *Carla Ahonius - Cheekin manageri uskoo kahden pedaalin taktiikkaan* [podcast]. Podimo. <https://share.podimo.com/s/nN1kL56Y>
- Murray, N. (13.3.2018). *Managerin palkkaaminen*. <https://artists.spotify.com/fi/blog/the-do%27s-and-don%27ts-of-hiring-a-manager>
- Music Finland. (9.2.2018). *Manageri vastaa artistin kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista*. Haettu 27.3.2024, <https://musicfinland.fi/fi/kuulumisia/puheenvuorossa-pia-raitala>
- Music Managers Forum Finland. (2019). *Info*. <https://mmffinland.com/info>
- Musiikkiluvat.fi. (i.a.). *Tietoa GT Musiikkiluvista*. Musiikkiluvat.fi. <https://www.musiikkiluvat.fi/gt-musiikkiluvat-oy/tietoa-gt-musiikkiluvista/>
- Muusikkojen liitto. (2018). *Juristipalvelut ja oikeusapu*. Muusikkojen liitto. <https://www.muusikkojenliitto.fi/palvelut-ja-edut-2/oikeusapu/>
- Pokkinen, L. (2020). *Muusikon sopimusopas: Tietokirja muusikoille, laulajille, artisteille ja alasta haaveileville* (3., uudistettu laitos). Arthouse / Tietosanoma.
- Rocktops. *Onnistuneen manageroinnin askeleita*. (i.a.). Rocktops.fi. <http://rocktops.fi/onnistuneen-manageroinnin-askeleita/>
- Sakon Studio. (i.a.). *Manageri = Taiteilijan tärkein kumppani*. Luettu 2024. <https://www.sakonstudio.fi/p/musiikkimanageri.html>

- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., & Kinos, S. (2017). *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa* (Turun ammattikorkeakoulun opimateriaaleja 108). Turun ammattikorkeakoulu. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Smartistu. (23.10.2018). *What to look for in artists you want to manage* [video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=6\\_C5-YiXbdk&t=45s](https://www.youtube.com/watch?v=6_C5-YiXbdk&t=45s)
- Suomen Musiikkikustantajat. (i.a.). *Mitä musiikkikustantaja tekee?* Suomen Musiikkikustantajat. <https://www.musiikkikustantajat.fi/tietoa/mita-musiikkikustantaja-tekee/>
- Thomson, A. H. (2020). *Artist management & marketing*. Amy Thomson. <https://myob-school.com/artist-management-marketing/>
- WaveCrest. (i.a.). Promoottori - myynnin ja asiakaspalvelun ammattilainen. *Wavecrest Blogi*. <https://www.wavecrest.io/fi/blog/promoottori-myyntin-ja-asiakaspalvelun-ammattilainen>

## **LIITTEET**

**Liite 1. Asiakasyritys – Playbook [Salainen]**