

ALBUMIN TUOTEKEHITYSPROSESSI SUOMESSA

Case: Kasvukipuja -albumi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Syksy 2007
Tomi Sipikari
Jare Tiihonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SIPIKARI, TOMI & TIIHONEN, JARE:

Albumin tuotekehitysprosessi
Suomessa
Case: Cheek - Kasvukipuja -
albumi

Markkinoinnin opinnäytetyö, 47 sivua

Syksy 2007

TIIVISTELMÄ

Tämän työn lähtökohtana oli tarkastella tuotekehityksen teoriaa ja sen osuutta albumin tuotekehitysprosessiin Suomessa. Tarkoitus oli tutkia case -tapauksen kautta, kuinka tuotekehityksen teoria toteutuu käytännössä.

Työn alussa käsitellään musiikkiteollisuutta toimialana Suomessa. Sen jälkeen käydään pintapuolisesti läpi Suomen musiikkiteollisuuden rakenne, sen markkinoinnin peruskilpailukeinot sekä myynnin kehitys ja trendit.

Työn teoriaosuudessa käydään läpi tuotekehityksen ja palvelujen kehityksen teoriaa, sekä case -tapaus. Tuotekehityksen osuus yrityksen toiminnassa, sekä tuotekehitysprojektin läpivienti muodostavat tuotekehitysprojektin työvaiheiden ja yleisten palvelujen kehitysmallien kanssa teoriaosuuden selkärangan.

Työn viimeisessä osiossa tarkastellaan case -tapausta, joka on suomalaisen artistin albumin tuotekehitysprojekti. Tarkoitus oli selvittää, miltä osin käytännön tuotekehitys vastasi tuotekehityksen teoriaa kyseisessä tapauksessa.

Työn edetessä todettiin, että käsiteltävän tapauksen tuotekehitys vastasi suurelta osin tuotekehityksen teoriaa. Tuotekehityksen teorian pääperiaatteet ovat selkeästi havaittavissa case -tapauksen työvaiheissa.

Vaikka kyse on pohjimmiltaan taiteesta, toisin sanoen luovasta prosessista, antaa teoreettinen tieto hyvät puitteet tuotekehitysprojektin läpivientiin. Teorian avulla projektia on mahdollista hallita paremmin ja tuotekehitys on johdonmukaisempaa, sekä mahdollisesti tehokkaampaa.

Avainsanat:

musiikkiteollisuus, tuotekehitys, case

Lahden ammattikorkeakoulu
Faculty of business studies

SIPIKARI, TOMI & TIIHONEN, JARE:

The product development
process of an album in
Finland
Case: Cheek - Kasvukipuja -
album

Thesis: marketing, 47 pages

Fall 2007

ABSTRACT

The aim of this thesis was to examine the theory behind product development and how it affects the product development process of an album in Finland. The objective was to look into a specific case study and examine how theory is put into practice.

The beginning of the thesis looks at Finnish music industry in general. Hence, the compositions of Finnish music industry, its 4 P's, as well as the development of sales and trends are considered briefly.

The theory part of the thesis deals with theory behind the product and service development considering the meaning of the product development in business in general as well as looking into the phases of the product and service development processes. In addition, the case study is introduced in this chapter.

The last part of the thesis looks more specifically into the case study, which is an album development project of a Finnish artist. The intention was to find out how much the actual product development process matched the theory.

In the process it became clear that the product development of the case study was largely the same as the theory, as the phases of the theory were clearly seen in the case study's working phases.

Therefore, even though the question was about an art project, the theory of product development gives adequate tools to control the project better and more efficiently.

Key words:

Music industry, product development, case

1. JOHDANTO	1
2. MUSIIKKI TOIMIALANA SUOMESSA	3
2.1 RAKENNE	3
2.1.1 LEVY-YHTIÖT	3
2.1.2 Musiikkialan yhdistykset	6
2.1.3 Media	7
2.2 MARKKINOINNIN PERUSKILPAILUKEINOT	7
2.2.1 Tuote	7
2.2.2 Jakelu	8
2.2.3 Markkinointiviestintä	9
2.2.4 Hinta	9
2.3 MYYNNIN KEHITYS	10
2.4 TRENDIT	11
3. TUOTEKEHITYKSEN TEORIAA	14
3.1 TUOTEKEHITYS OSANA YRITYKSEN TOIMINTAA	14
3.2 TUOTEKEHITYSPROJEKTI	16
3.2.1 Tuotekehitysprojektin käynnistäminen	16
3.2.2 Luonnostelu	17
3.2.3 Kehittely	17
3.2.4 Viimeistely	18
3.3. TUOTEKEHITYKSEN VALVONTA	19
3.3.1 Toimintakaaviot	20
3.3.2. Toimintaverkkokaaviot	20
3.4 TUOTEKEHITYSSTRATEGIA	23
3.5 PALVELU	24
3.5.1. Palvelujen kehittäminen	25
3.5.2 Palvelujen kehittämismalleja	26
3.5.3 Palvelun laadun arviointi	29
4. CASE VS. TEORIA	30
4.1. CASE: CHEEK, KASVUKIPUJA -ALBUMI	30
4.2. CASE: TUOTEKEHITYKSEN TYÖNVAIHEET	31
4.2.1. Projektin käynnistäminen	31
4.2.2. Luonnostelu	32
4.2.3. Kehittely	32
4.2.4. Viimeistely	33
4.3. CASE: TUOTEKEHITYKSEN VALVONTA	36
4.4 CASE: TUOTEKEHITYKSEN ARVIOINTI	40
5. YHTEENVETO	43
6. PÄÄTELMÄT	44
LÄHDELUETTELO	45

1. JOHDANTO

Suomen musiikkiteollisuus on 2000-luvulla kohdannut suuria haasteita. Internetin käytön yleistymisen musiikin hankintakanavana, ja tarkemmin sanottuna musiikin jakelun digitalisoituminen ovat osaltaan ajaneet perinteisten cd-levyjen myynnin laskuun. Vaikka ilmiö on maailmanlaajuinen, se koskettaa Suomen kokoisessa maassa musiikkiteollisuuden toimijoita selvästi enemmän, kuin huomattavasti suuremmissa maissa. Vaikka muutos on vasta meneillään, on siihen syytä suhtautua vakavasti. Muutoksen tunnistaminen ja hyväksyminen ovat osa väistämätöntä kehitysprosessia, joka lopulta tulee muuttamaan musiikkiteollisuuden rakennetta ja toimintatapoja huomattavasti. Muutos asettaa suuria haasteita musiikkiteollisuuden tuotekehitykselle, tarkemmin sanottuna kokonaisten albumien tuotekehitykselle. Muutos ei kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä, vaan se on pitkä prosessi, jonka mukaan artistien, tuottajien, levy-yhtiöiden ja muiden alan ammattilaisten on elettävä. Tällä hetkellä musiikkialbumia tuotetaan ja valmistetaan vielä perinteisin keinoin, eli musiikki julkaistaan vielä pääasiassa cd-formaatissa. Joitakin uusia julkaisuja julkaistaan vielä jopa vanhoina kunnan vinyyleinä.

Tuotekehityksen teoria kertoo tuotekehitysprojektin läpiviennistä, sen suunnittelusta, vaiheista ja valvonnasta. Koska musiikissa on loppujen lopuksi kyse taiteesta, on syytä pohtia teorian osuutta ja soveltuvuutta musiikin kehitysprosessiin. Koska ympäröivät olosuhteet, vallitsevat trendit ja Suomen musiikkiteollisuuden rakenne vaikuttavat albumin kehitysprosessiin, on ne käyty tässä työssä läpi heti alussa. Edellä mainitut asiat luovat toimintaympäristön, jossa varsinainen kehitystyö tapahtuu. Tuotekehityksen teoriaa käsitellään lähinnä tuotekehitysprojektin läpiviennin kannalta. Projektin työvaiheet ovat keskeisessä asemassa teoriaa tarkasteltaessa. Myös tuotekehitysprojektin valvontaa on käsitelty. Koska albumin tuotekehityksessä saatetaan hyödyntää esimerkiksi tuotantoyhtiön tai konsulttien palveluksia, on teoriaosuudessa paneuduttu myös pintapuolisesti palvelujen kehitykseen. Case -osuudessa on esitelty suomalaisen artistin albumin tuotantoprojekti. Projektin tiimoilta on tarkasteltu albumin tuotekehitystä ja sitä, miltä osin se vastaa käsiteltyä teoriaa ja sitä, voiko näin luovaan prosessiin soveltaa tuotekehityksen teoriaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on siis luoda yleiskatsaus Suomen musiikkiteollisuuden tuotekehityksen teoriaan ja case -tapauksen kautta tutkia, miten teoria vastaa käytäntöä musiikkialbumin tuotekehityksessä Suomessa.

2. MUSIIKKI TOIMIALANA SUOMESSA

2.1 Rakenne

Suomalainen ääniteteollisuus muodostuu levy-yhtiöiden, median ja musiikkialan yhdistysten, kuten Teoston, Gramexin ja ÄKT:n rakentamalle pohjalle. Kukin instanssi pyrkii toimimaan vallitsevassa toimintaympäristössä mahdollisimman tehokkaasti ja samalla toisiaan tukien. Nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä musiikkimaailmassa jatkuva yhteistoiminnan tehostaminen ja yhteen hiileen puhaltaminen on entistä tärkeämpää, mutta kukin taho toimii kuitenkin viimekädessä omalla kentällään, omaa etuaan ajaen.

2.1.1 Levy-yhtiöt

Levy-yhtiöt tarjoavat musiikintekijöille kanavan tuoda musiikkia markkinoille, kuluttajien kuultavaksi. Levy-yhtiön tehtävä on tuottaa musiikki julkaistavaan muotoon, sekä hoitaa sen jakelu ja markkinointi. Levy-yhtiöillä on yleensä yksi tai useampia levymerkkejä, joilla omaa tai muiden tuotantoa julkaistaan. Suurin osa levy-yhtiöistä on neljän monikansallisen yrityksen omistuksessa, niin sanottu ”Big four”, joilla on hallussaan noin 75% markkinoista. Taulukon 1 perusteella nämä neljä ovat: EMI, SonyBMG, Universal ja Warner. (Wikipedia) Loput 25 % markkinoista muodostavat pienet, niin sanotut independent levy-yhtiöt. (ÄKT)

Taulukko 1. Äänitemyyntin markkinaosuudet, markkinaosuus -% tammi-joulukuu 2006 (ÄKT)

YHTIÖ	KOTIMAISET	ULKOMAISET	YHTEENSÄ
Sony BMG	23,54	21,90	22,83
Warner	18,55	16,28	17,57
EMI Finland Oy Ab	18,51	19,77	19,06
Universal Music Oy	13,52	25,42	18,64
Edel Records Finland Oy	12,39	8,01	10,50
Johanna Kustannus Oy	3,40		1,93
Ondine Oy	2,96		1,69
Fg-Naxos Oy	2,03	3,30	2,58
Bonnier Amigo Music Finland	1,94	5,31	3,39
Egmont Kustannus Oy	1,68		0,95
Siboney Oy	1,46		0,83
Topi Sorsakoski Oy	0,03		0,02
YHTEENSÄ	100,00	100,00	100,00

Taulukko 2. Arvio äänitealan kokonaismarkkinoista Suomessa, äänitteiden vähittäismyynnin arvo euroina (ÄKT)

vuosi	Miljoonaa euroa
1980	51
1981	56
1982	61
1983	69
1984	80
1985	82
1986	75
1987	85
1988	94
1989	94
1990	112
1991	109
1992	94
1993	89
1994	98
1995	105
1996	114
1997	122
1998	126
1999	120
2000	125
2001	127
2002	118
2003	120
2004	110
2005	105

Vuonna 2005 äänitteiden vähittäismyynnin arvo euroina oli Suomessa taulukon 2 mukaan noin 105 miljoonaa. Myynnin rakenne on hiljalleen muuttumassa ja musiikkia myydään digitaalisessa muodossa vuosi vuodelta enemmän. Digitaalisesti myytävän musiikin kasvun merkityksestä kertoo muun muassa se, että 2007 vuonna otettiin käyttöön virallinen musiikinlatauslista, joka listaa viikoittain Suomen ladatuimmat musiikkikappaleet.

2.1.2 Musiikkialan yhdistykset

Musiikkialan yhdistykset, kuten Teosto, Gramex ja ÄKT, tukevat taloudellisesti suomalaista ääniteteollisuutta, keräävät tarvittavaa informaatiota mm. myynti- ja soittomääristä sekä valvovat tekijöiden oikeuksia. Yhdistyksen ovat tiiviissä yhteistyössä levy-yhtiöiden kanssa ja tukevat äänitteiden julkaisutoimintaa mm. ESEKin myöntämien äänitetukien kautta.

Teosto (Säveltäjäin tekijänoikeustoimisto Teosto r.y.) on säveltäjien, sanoittajien, sovittajien, ja musiikin kustantajien tekijänoikeusjärjestö. Suomalaiset musiikin tekijät ja kustantajat perustivat yhdistyksensä v. 1928 valvomaan oikeuksiaan. Päätösvaltaa yhdistyksessä käyttävät Teoston jäsenet, joita on noin 700. (Wikipedia) Teosto ajaa ja valvoo sanoittajien ja musiikin kustantajien oikeuksia. Teosto myy musiikkia käyttäville lupatuotteita musiikin esittämiseen ja tallentamiseen. Musiikin käyttäjäasiakkaita ovat mm. radio-, ja TV -yhtiöt, konserttien ja muiden tapahtumien järjestäjät ja taustamusiikkia käyttävät yritykset sekä äänitetuottajat. Vuonna 2005 Teosto jakoi 88 % keräämistään korvauksista musiikin tekijöille ja kustantajille.

Gramex (esittävien taiteilijoiden ja äänitteiden tuottajien tekijänoikeus yhdistys) on järjestö, joka valvoo esittävien taiteilijoiden ja äänitteiden tuottajien oikeuksia, joista säädetään tekijänoikeuslainsäädännössä. Yhdistys kerää musiikin esittämisestä ja muusta kuin yksityiskäyttöön kopioinnista korvauksia. Kerätyt varat Gramex välittää asiakkailleen mm. musiikin radiosoiton perusteella. Gramex on myös tärkeä rahoittaja esittävän säveltaiteen esittämiskeskuksen (ESEK), tekijänoikeuden tiedotus – ja valvontakeskuksen sekä Finnish Music Quarterlyn toiminnassa.

Suomen Ääni- ja kuvatallennetuottajat, eli lyhyemmin ÄKT ry on Suomessa toimivien levytuottajien kattojärjestö, jonka jäsenenä on 24 levy-yhtiötä. Ääniteteollisuuden kaupallinen menestys ja tulevaisuus on riippuvainen tuottajien mahdollisuuksista investoida uusiin artisteihin, uuteen tuotantoon ja näiden kehittämiseen, sekä siihen, että tästä toiminnasta saadaan asianmukainen korvaus. ÄKT:n päämääränä on varmistaa ääniteteollisuuden toimintaedellytykset

maailmanlaajuisesti. Tähän pyritään seuraamalla ja kehittämällä lainsäädäntöä ja oikeusoloja niin, että tuottajilla on riittävä lainsäädäntösuoja ja mahdollisuus kilpailla vapaasti markkinoilla niin perinteisessä kuin digitaalisessa ympäristössä. (ÄKT)

2.1.3 Media

Media toimii tärkeänä linkkinä levy-yhtiöiden ja kuluttajien välissä. Se on kanava, jota kautta uusi musiikki saadaan kuuluviin ja luodaan markkinat uusille artisteille. Radio, televisio, pressi ja internet ovat tärkeitä keskustelun ja kiinnostuksen herättäjiä, joiden vaikutus musiikkiteollisuuteen, sen suuntauksiin ja trendeihin on ilmeinen. Tulevaisuudessa internet tulee olemaan myös entistä tärkeämpi musiikin jakelukanava. Nykyaikaista mediaa luonnehtii moninaisuus, verkottuminen ja globaalisuus. (Wikipedia) Tämä kehitys tarjoaa musiikkiteollisuudelle jatkuvasti kasvavia mahdollisuuksia tuottaa ja lanseerata uusia projekteja.

2.2 Markkinoinnin peruskilpailukeinot

2.2.1 Tuote

Tuote on yrityksen markkinointimixin tärkein kilpailukeino, koska muut kilpailukeinoratkaisut rakentuvat sen ympärille. Tuote voidaan määritellä näin: Tuote on mitä tahansa, mitä voi tarjota markkinoille huomion saamiseksi, hankittavaksi, käytettäväksi tai kulutettavaksi tavalla, joka tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja täyttää heidän mielihalujaan. (Bergstöm & Leppänen, 1999, 122.)

Albumi on tuotantoprosessin tulos ja lopputuote. Albumi voidaan julkaista monessa erilaisessa formaatissa, kuten esimerkiksi fyysisenä LP –levynä, CD –levynä, C -kasettina, sekä tänä päivänä yhä useammin digitaalisessa MP3 muodossa ladattavana. Usein albumi julkaistaan näissä kaikissa formaateissa, jotta pystytään tavoittamaan mahdollisimman laaja kuluttajakunta. Kuten ÄKT:n myyntitilastot kertovat, LP -levyt ja C-kasetit menettävät markkinaosuuttaan pikkuhiljaa ja niiden markkinaosuudet ovat enää marginaalisia musiikin kokonaisymyynnistä. MP3 -formaatti sen sijaan yleistyy kasvavalla vauhdilla ja

Berg Insight –niminen tutkimusyhtiö ennustaakin tutkimuksessaan MP3 myynnin ohittavan CD -levyjen myynnin vuonna 2011. (Siliconrepublic)

2.2.2 Jakelu

Albumin saatavuus on erittäin tärkeää sen kaupalliselle menestymiselle. Tuotteen jakelu hoidetaan pääasiassa jakeluyhtiöiden välityksellä. Levy-yhtiöt siirtävät valmiin tuotteen joko omaan jakeluhaaraan tai ulkoistavat jakelun toiselle jakeluyhtiölle. Jakeluyhtiöt hoitavat albumin myynnin kauppoihin ja kauppaketjuihin. Albumit toimitetaan varastoon, josta ne jaellaan kauppoihin tai ketjujen omiin varastoihin, joista ne toimitetaan eteenpäin myyntipisteisiin. Musiikin myyminen digitaalisessa muodossa on tuonut mukanaan uuden jakelukanavan, internetin, ja sen jatkuvasti kasvavat verkkokaupat ja musiikkilataamot. Musiikin digitalisoituminen on ollut paljon esillä negatiivisessa mielessä piratismiin ja musiikin laittoman lataamisen yleistymisen vuoksi. On kuitenkin myös huomattava sen tuomat positiiviset piirteet ja pyrittävä hyödyntämään niitä. ”Koska muutos on jo tapahtumassa, sen tuomaa uutta jakelukanavaa taiteilijoiden pitää osata hyödyntää” (Kokonmäki, 2006, 8). Musiikkiliiketoiminnan digitalisoituminen saattaa saatavuuden uudelle tasolle ja kun tätä kehitystä opitaan valjastamaan oikein ja kitkemään laitonta lataamista, ovat siitä saatavat hyödyt yhä konkreettisempia. Digitalisoituminen helpottaa myös pienempien yhtyeiden musiikin jakelua ja tasapäistää saatavuutta monikansallisten levy-yhtiöiden massiivisesti markkinoituihin tuotteisiin nähden, jotka saavat perinteisessä myymälässä aivan erilaisen näkyvyyden ja volyymin.

2.2.3 Markkinointiviestintä

”Tärkeimmät markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö. Näitä täydennetään ja tuetaan menekinedistämällä, sekä tiedotus- ja suhdetoiminnalla.” (Bergstöm & Leppänen 1999, 210.) Markkinointiviestintä kulkee mukana albumin tuotantoprosessin käynnistämisestä asti. Sillä pyritään luomaan kiinnostus projektia kohtaan ja saamaan näkyvyyttä jo ennen albumin julkaisua. Gramex ry:n hallituksen puheenjohtaja Risto Ryti muistuttaa artikkelissaan, että itse taidetta ei kuitenkaan pidä tehdä yritystoiminnan arvoilla ja edellytyksillä, koska silloin putoaisi pois ensimmäiseksi taide-elämän tärkeimmät osa-alueet eli kaikki se, mikä kyseenalaistaa ja poikkeaa valtavirrasta. (Ryti 2007, 5) Markkinointiviestintää hoitaa levy-yhtiön markkinointipäällikkö, jonka tehtävänä on luoda toimiva markkinointisuunnitelma annettujen resurssien ja budjetin puitteissa. Suunnitelma pitää sisällään suunnitellut tehtävät toimenpiteet, niiden aikataulutuksen ja budjetin. Toimiva kokonaisuus muodostuu oikeiden ja yhtiöön segmenttiin sopivien markkinointikanavien löytämisestä ja tehokkaasta hyödyntämisestä. Lehdistö tiedotteet, internetsivustot, postituslistat, haastattelut, pr -tilaisuudet, levyarvostelut, musiikkivideot, radiosoitto, mainoskampanjat ja keikat muodostavat yhdessä albumin markkinointiviestinnän työkalut.

2.2.4 Hinta

Hinnoittelun sanotaan olevan markkinoinnin luovimman prosessi. Se on kilpailukeino, tuotteen arvon mittari ja muodostaja, sekä kilpailuun, kannattavuuteen ja tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. (Bergstöm & Leppänen 1999, 168.) Albumimyynnissä hinta ei ole kuitenkaan levy-yhtiölle merkittävä kilpailutekijä, sillä alalla vallitsee yleisesti keskihinnoittelu eli vakiohinnoittelu, joka tarkoittaa sitä, että hinnoittelussa seurataan alalle vakiintuneita yleisiä hintatasoja. Hinnoittelun rooli voi kuitenkin kasvaa, kun tullaan kauemmaksi yleisestä hintatasosta. Suomessa täyspitkän albumin keskihinta on 20 euron paikkeilla. Nykyisen ajattelun mukaan oikea hinta on se, jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Levymyynti on viime vuosina laskenut Suomessa ja yhdeksi syyksi

on usein arvioitu liian korkea hintaa. Kun 1980-, ja 1990-luvun vaihteessa Suomessa myytiin noin 16 miljoonaa levyä, nyt myydään noin 10 miljoonaa. ÄKT:n toiminnan johtaja Arto Alaspää huomauttaa, että myynnin lasku ei johdu CD-levyjen hinnasta, koska nykyinen kahdenkymmenen euron levy maksaa elinkustannusindeksin huomioiden selvästi vähemmän, kuin vuoden 1970 normaalihintainen 24 markan LP-levy. Alaspään mukaan levyjen hintoja arvostellaan, koska kuluttajan hintasietokyky on laskenut musiikin vapaan saatavuuden ja kopioitavuuden lisääntyessä. (Kaira 2006, 12-13.) Internetistä ladattuna albumin voi ostaa tällä hetkellä mp3 muotoisena 11,00 – 13,50 euron hintaan. Digitaalisen albumin ja konkreettisen CD –levyn hintaero on siis tällä hetkellä melko suuri. Tämä saattaa asettaa hinnanalennuspaineita CD-levyille tulevaisuudessa jatkuvasti digitalisoituvassa maailmassa.

2.3 Myynnin kehitys

Ääniteala elää myynnin osalta murrosvaiheessa. Taloussanomien julkaisivat 9.1.2007 artikkelin, jossa uutisoitiin digikaupan kääntäneen äänitemyynnin kasvuun (Digitoday), kun taas Digitoday sivustolla otsikoitiin 29.05.2007 Levykaupan alamäen kiihtyneen Suomessa. ÄKT:n toiminnanjohtaja Alaspää toteaa artikkelissa, että 15–20 euron hinta CD:stä tuntuu kuluttajista ylivoimaiselta. Toisaalta musiikin ostaminen digitaalisessa muodossa netistä on sekin vielä lapsenkengissä. Nettikaupan osuus Suomessa kokoäänitemusiikkikaupasta oli 2006 vuonna alle 4 prosenttia. Britanniassa luku on 15 ja Yhdysvalloissa se on ollut jopa 30 prosentin luokkaa. Musiikkiteollisuus uskoo, että digitaalimyynti tulee aikanaan korvaamaan levykaupan menetykset. Tällä hetkellä on satsattava uuteen musiikkiin ja odotettava digitaalisen puolen lähtevän käyntiin isommalla vaihteella myös Suomessa. (Digitoday) Äänitteiden myynnin laskusta kertoo myös taulukko 3.

Taulukko 3. ÄKT:n jäsenyhtiöiden äänitteiden euromääräinen tukkumyynti (ÄKT)

Vuosi	Singlet	Kasetit/MC	Vinyylit/LP	CD	Yhteensä
1994	802.267	11.339.279	237.287	29.983.548	42.362.381
1995	680.977	10.101.317	39.120	36.442.842	47.264.255
1996	821.510	9.222.962	11.014	45.072.462	55.127.947
1997	1.087.329	6.796.293	14.839	54.055.825	61.954.287
1998	947.592	4.510.258	14.423	58.521.075	63.993.349
1999	1.075.307	2.510.311	19.271	58.621.844	62.226.733
2000	1.398.748	1.698.312	91.813	63.962.039	67.150.913
2001	1.610.293	735.843	133.373	65.608.590	68.118.374
2002	1.175.104	317.231	96.660	63.199.644	64.788.639
2003	929.600	592.768	74.660	64.572.451	66.169.479
2004					61.180.164
2005					58.489.697
2006					57.764.968

Äänitealan kultavuosi äänitteiden myynnin osalta on taulukon 3 mukaan ollut 2001. Euromääräinen myynti on sen jälkeen hiljalleen tippunut ja oli vuonna 2006 jo yli 10 miljoonaa euroa vuoden 2006 lukuja alhaisempi.

Suomalaisittain positiivisena asiana voidaan kuitenkin nähdä se, että Suomessa kotimaisen musiikin arvo kokonaismyynnistä on melkoisen korkea. Äänitekaupan kappalemäärissä kotimaisen musiikin osuus on peräti 58 prosenttia. Tämä on eurooppalaisittain poikkeuksellisen korkea luku. (Digitoday)

2.4 Trendit

Tämän vuosituhanen suurin puheenaihe musiikkiteollisuuden vaikuttajien keskuudessa on ollut selkeästi digitalisoituminen ja sen tuomat muutokset. Musiikkiteollisuus on ollut suuren haasteen edessä: kuinka saadaan digitalisoitumisesta johtuva nettipiratismi ja muut lieveilmiöt kuriin ja opitaan hyödyntämään sen tuomaa mahdollisuutta.

Digitalisoituminen tuo myös uusia trendejä musiikkiliiketoimintaan. Digitaalisen viihdevallankumouksen myötä hittien kyllästämistä massamarkkinoista ollaan siirtymässä yksilöllisyyteen. Viihdetalouden fyysiset rajoitukset ovat katoamassa kun kannattavuutta voidaan arvioida uusien perusteiden. Digitalisoituminen tarjoaa mahdollisuuden kaikelle musiikille, koska musiikin levittäminen ei edellytä enää niin suuria taloudellisia resursseja kuin aiemmin. Kiitos verkossa tapahtuvan jakelun ja jälleenmyynnin, niukkuuden maailmasta ollaan siirtymässä yltäkylläisyyden aikaan, jossa valtavirrasta poikkeaminen ei enää vaadi kohtuuttomasti vaivannäköä. (Wired)

Tämä mahdollisuus tuo myös esiin hiljalleen nousevan trendin: sopimukset pelkän singlen julkaisusta. Musiikki on siirtymässä kertakäyttöisemmäksi ja hittivetoisemmaksi. Kokonaiset täyspitkät albumit ovat menettämässä asemaansa nykypäivän musiikkiliiketoiminnassa. Tämä taas johtaa automaattisesti yhä enemmän laskelmoituihin singleihin, joiden merkitys on lähes täydellisesti taloudellisen hyödyn tuottaminen artistille ja levy-yhtiölle. Toisaalta vallitseva kehitys antaa tilaa useammalle artistille samaan aikaan, mutta pitkäkestoisen uran luominen ja kehittyminen artistina vaikeutuu merkittävästi.

”Online-myyntien kasvu tarkoittaa sitäkin, että yhä enemmän ostetaan kokonaisten albumien sijasta yksittäisiä kappaleita.” (Digitoday)

Tulevaisuudessa levy-yhtiöt ottavat julkaistavakseen yhtyeitä yhden singlehitin pohjalta. Albumeille ei laiteta enää samanlaista painoarvoa. Kuluttajat sekä levy-yhtiöt haluavat hittejä albumien sijaan. Singlehitit hoitavat pitkälti oman markkinointinsa soimalla aktiivisesti radiossa, joka taas merkitsee markkinointiin suunnattavien varojen pientymistä levy-yhtiöiden taholta. Albumimyyntistä kertyvät rahat korvaa tulevaisuudessa alati kasvava aitojen soittoäänien myynti. (Jenkins 2007, 70.)

Hittivetoisuus on saanut jälleenmyyjät ajattelemaan, että jos jostakin tuotteesta ei tule hittiä, se ei ole kannattava eikä siis pysty kuittaamaan valmistus- tai jälleenmyyntikustannuksiaan. Kuitenkin myös “floppien” lataus tuo rahaa ja koska niitä on hitteihin verrattuna paljon, rahaakin tulee paljon. (Wired)

Suomessa trendivaihtelu on havaittavissa myös musiikkityylien välisinä hetkittäisinä buumeina. Musiikkiteollisuus kulkee sykleissä. Esimerkiksi 1990 Suomessa oli suuri hiphop -buumi, joka näkyi myyntilistoilla selkeänä piikkinä. Ilmiö kesti pari vuotta, jonka jälkeen hiphop hävisi listoilta lähes kokonaan. Uusi buumi tapahtui taas kymmenen vuotta myöhemmin vuonna 2000, jolloin suomalainen Hiphop -yhtye Fintelligens nosti selvästi kehittyneemmän hiphopin taas myyntilistoille. Tämä ilmiö laski hiljalleen, ja sen voidaan odottaa nousevan taas ensi vuosikymmenellä. Samanlaisia syklejä on havaittavissa kaikissa musiikkigenreissä.

3. TUOTEKEHITYKSEN TEORIAA

3.1 Tuotekehitys osana yrityksen toimintaa

”Tuotekehityksestä on tulossa yhä merkittävämpi liiketoimintastrategian väline yritysten kilpailukyvyyn tehostamisessa” (Tuotekehityksen tehostaminen valmistavassa teollisuudessa 1996-1999 2000, 17). Onnistunut tuotekehitys on yrityksen tuotteiden ja yrityksen kannalta äärimmäisen tärkeää. Tuotekehityksen avulla yritys kehittää uusia tuotteita ja pitää itsensä ajan hermolla. Tuotekehitys ei ole ainoastaan uusien tuotteiden ideointia ja kehittelyä, vaan myös jo olemassa olevien tuotteiden kehittämistä ja päivittämistä vastaamaan alati muuttuvia tämän päivän standardeja. Useimmiten tarkoituksena on myös saada tuotteen valmistuksesta koituvia kustannuksia laskettua alemmaksi. Lisäksi kilpailukykyä menettäneiden tuotteiden karsiminen pois on seurausta jatkuvasta tuotekehityksestä. Markkinatilanteen sekä asiakkaiden tarpeiden tuntemus on välttämätöntä tuotekehitysprosessia käynnistettäessä. Myös tuotteen elinkaaren ja sen eri vaiheiden tunnistaminen on olennainen osa koko tuotekehitystoimintaa. Näiden lisäksi on otettava huomioon ainakin asiakkaiden tarpeet, verotus, lainsäädäntö ja ympäristöön liittyvät asiat, käytettävissä olevat tuotantovälineet, omat ja kilpailijoiden patentit, sekä taloudelliset resurssit. (Jokinen 1999, 9-10.)

Ideoiden ja osaamisen konkretisoimista myytäväksi tuotteeksi pyritään tehostamaan ja kehittämään yrityksissä jatkuvasti. Tällainen kehitystyö on tulevaisuuden kannalta oleellista. Innovatiivisten ratkaisujen hakeminen, sekä tuotteiden ja prosessien jatkuva kehittäminen ovat menestyvän organisaation ominaispiirteitä. Innovatiivisuudella on mahdollista saavuttaa kilpailuetu kilpailijoihin nähden. Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää kilpailijoihin nähden jossain suhteessa ylivoimaista markkinointimixiä. (Tiensuu 2005, 8.)

Tuotekehitystä tekevistä yrityksistä löytyy yleensä luonnollisesti myös markkinointi ja tuotanto. Näillä kolmella osastolla on yrityksessä yhteisiä toimintoja ja niiden prosessit ovat limittyneet keskenään. Esimerkiksi tuotekehitys tarvitsee tietoa markkinoista ja asiakkaiden tarpeista. Markkinointiosasto kartoittaa markkinoita ja asiakkaiden tarpeita, ja näin ollen

tuottaa tietoa omaan ja tuotekehityksen käyttöön. Tuotanto ja markkinointi ovat siis vahvasti mukana itse tuotekehitysprosessissa. Itse tuotekehitystiimissä on usein henkilöitä tuotekehitykseen aktiivisesti osallistuvista osastoista. Lisäksi erilaiset tukiprosessit, kuten logistiikka ja tiedonhallinta ovat oleellisia osia tuotekehitysprosessia. (Berg, Leivo, Pihlajamaa, Leinonen 2001, 24-26.)

Yrityksen tuotekehitys on jatkuvaa toimintaa, jossa kokemus ja käytännön kautta saatu tieto antaa pohjaa seuraaville tuotteille ja innovaatioille. Yrityksen aiempien tuotteiden lisäksi tuotekehityksen lähtökohtana ovat ainakin yrityksen toiminta-ajatus, liikeidea ja tuotepolitiikka. Yrityksellä on oltava oma tuotekehitysstrategia, joka edesauttaa ja selkeyttää tuotekehityksen suunnittelua pitkällä aikavälillä. Selkeä ja toimintaa hyödyttävä tuotekehitysstrategia edellyttää, että yrityksen liiketoiminta on tavoitteellista ja sillä on tarkkaan määritelty päämäärä.

Tutkimustulosten ja kokemuksen kautta saatua tietoa käytetään valmistusmenetelmien ja järjestelmien parantamiseksi. Tuotekehitys ei nykypäivänä tarkoita ainoastaan konkreettisiin esineisiin kohdistuvia toimenpiteitä, vaan se koskee myös ohjelmistoja, palveluita, rahamarkkinoiden instrumentteja ja jopa julkisia palveluita. Yrityksen tuotekehitykseen käyttämät resurssit vaihtelevat yrityksen koon ja myös toimialan mukaan. Mikäli markkinapotentiaali on suuri, on yrityksellä loistava mahdollisuus ehtiä uudella tuotteella markkinoille muita kilpailijoita ennemmin, jolloin se ehtii perimään tuotteesta aluksi korkeampaa hintaa. Tällaisessa tilanteessa tuotteeseen käytettävät resurssit voivat olla hyvinkin suuret, sillä ne maksavat itsensä mahdollisesti moninkertaisesti takaisin. Suurimmat tuotekehitysprojektit pitävät sisällään ympäri maailmaa sijaitsevien yliopistojen ja tutkimuslaitosten samanaikaista yhteistoimintaa. Näin laajojen kokonaisuuksien hallinta vaatii suuret resurssit, toimivan ja ammattitaitoisen tuotekehitysorganisaation. Tuotekehitystoiminnan jatkuva tarkkailu, sekä sen tulosten arviointi ja analysointi auttaa kehittämään tuotekehitystoimintaa tulevaisuutta varten. (Wikipedia)

3.2 Tuotekehitysprojekti

”Tuotekehitys etenee tuotesuunnittelu- ja toteutusvaiheisiin järjestelmällisen tuotekehitysprosessin kautta. Tuotesuunnittelu tapahtuu usein kiinteästi johdetuissa kehitysprojekteissa, jotka toteutetaan tiukkojen aikataulujen puitteissa.” (Tuotekehityksen tehostaminen valmistavassa teollisuudessa 1996-1999 2000, 18.) Tuotekehitysprojekti on yrityksen kannalta elintärkeä toiminto, joka pitää yrityksen tuotteet ajan tasalla ja valmistuskustannukset mahdollisimman matalina. Näin tärkeä toiminto vaatii paljon suunnittelua ja projektin käynnistyessä onnistunut projektinhallinta nousee todella merkittävään rooliin. Tuotekehitysprojektin vaiheet voidaan karkeasti jakaa neljään vaiheeseen: käynnistäminen, luonnostelu, kehittäminen ja viimeistely. (Jokinen 1999, 14.)

Tuotekehitysprojekti on alusta asti huolella suunniteltu ja toteutettu hanke, jonka toteutus vaatii tehokasta valvontaa. Toimivat seurantajärjestelmät ja toimintakaaviot pienentävät riskejä sekä varmistavat toiminnan tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden. Myös taloudellinen puoli vaatii tehokasta seurantaa, jotta se pysyy sille asetetuissa rajoissa eikä projektiin varattu budjetti ylitä. (Jokinen 1999, 101.)

3.2.1 Tuotekehitysprojektin käynnistäminen

Oikeiden tuotekehitysprojektien valinta kumpuaa yrityksen tuotekehitystarpeiden tunnistamisesta. Ennen kuin projekti käynnistetään, selvitetään projektin kustannukset, mahdolliset tuotot, henkilöstöresurssit ja muut projektin toteuttamiseen vaikuttavat tekijät. Markkinatutkimus on tässä vaiheessa varsin hyödyllinen apuväline todellisen tilanteen tunnistamiseksi, asiakkaiden tarpeen selvittämiseksi sekä kilpailijoiden aseman arvioimiseksi. Ennen projektin käynnistämistä on oltava tarve ja toteutusmahdollisuus, eli toisin sanoen projektin on oltava käytettävissä olevan teknologian ja resurssien puitteissa mahdollinen toteuttaa. Tarve saattaa ilmetä sattumalta tai se voi olla aktiivisen etsinnän tulos. Tuotekehityssuunnitelman tekeminen tässä vaiheessa on projektinhallintaa varten oleellinen toimenpide. Se mahdollistaa selkeiden rajojen ja tavoitteiden luomisen,

ja pitää projektiin osallistuvat henkilöt tietoisina projektin vaatimuksista. (Jokinen 1999, 17-21.)

3.2.2 Luonnostelu

Luonnosteluvaihe on luovaa työtä, jonka tarkoituksena on tuottaa luonnoksia. Luonnosteluvaiheen alussa koko projekti analysoidaan. (Jokinen 1999, 21-22.)

”Analysoinnissa käydään huolella läpi kehityspäätös. Tällöin pyritään löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on ongelman ydin?
- Mitä usein kirjoittamattomia toiveita ja odotuksia on olemassa?
- Sisältyykö tehtävänasetteluun etukäteen asetettuja rajoituksia?
- Mitkä tiet ovat kehitystyölle avoimia?”

(Jokinen 1999, 23.)

Nimenomaan ongelmanratkaisu ja erilaiset ongelmanratkaisumenetelmät ovat merkittävä osa tätä vaihetta. Luonnosteluvaiheessa tuotteesta ei vielä tehdä kovin yksityiskohtaisia piirustuksia. Projekti jaetaan osiksi, osat arvioidaan erikseen ja lopulta yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Yleinen ideointi, tuotteen ulkonäön luonnostelu ja mahdollisten vaihtoehtoisten ratkaisujen etsintä ovat oleellinen osa luonnosteluvaihetta. Luonnostelu saattaa myös jakaantua yrityksen sisällä usealle eri osastolle, jolloin osastojen välinen yhteistyö nousee luonnollisesti isoon rooliin. Vaihtoehtoisista ratkaisumalleista valitaan lopulta optimaalisin vaihtoehto. (Jokinen 1999, 21-22.)

3.2.3 Kehittely

Kun luonnosteluvaiheen lopuksi on valittu yksi luonnos kehitettäväksi, on edessä valitun luonnoksen kehittäminen luonnoksesta lopulliseksi tuotteeksi. Luonnosteluvaiheessa ei tuotteesta tehty vielä yksityiskohtaisia piirustuksia eikä kaavioita, joten luonnos on vielä tässä vaiheessa täysin raakile. Erilaiset toiminnalliset ja tekniset vaatimukset, kuin myös vaaditut raaka-aineet ovat esillä heti kehittelyvaiheen alussa. Edellä mainittuihin asioihin paneuduttua niiden

pohjalta tehdään taloudellisia laskelmia. Näin pystytään muodostamaan kokonaisvaltainen kuva tuotteesta ja paikantamaan mahdolliset heikkoudet tai taloudellisesti sekä teknisesti toteutuskelvottomat ominaisuudet. Vasta heikkouksien poistamisen ja taloudellisen ja teknisen suunnittelun jälkeen voidaan aloittaa yksityiskohtaisempi suunnittelu, jossa paneudutaan myös tarkemmin valmistusmenetelmiin ja niiden luomiin mahdollisuuksiin. Kehittelyvaiheen lopuksi optimoidulle tuotokselle annetaan vahvistuspäätös, jonka myötä voidaan siirtyä viimeistelyvaiheeseen. (Jokinen 1999, 89-91.)

3.2.4 Viimeistely

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa tuotteesta tehdään vihdoin yksityiskohtaiset piirustukset, sekä mahdolliset valmistus – ja käyttöohjeet. Piirustusten tarkistus, raaka-aineiden ja materiaalien valinta, sekä muiden yksityiskohtien viimeistely kuuluvat viimeistelyvaiheeseen. Tuotteesta valmistetaan myös prototyyppi ja nollasarja, joiden tarkoituksena on tuotteen ja valmistusmenetelmien testaus. Kalleimmista tuotteista ei prototyyppiä välttämättä valmisteta. Nollasarja antaa tärkeää tietoa tuotteesta ja sen avulla pystytään vielä havaitsemaan mahdollisia vikoja tai heikkouksia tuotteesta tai valmistusmenetelmissä. Kun kaikki vaiheet on menestyksekkäästi käyty läpi, ollaan valmiita aloittamaan itse tuotanto. Koska tuotekehitys on jatkuva prosessi, ei tuotteen valmistuksen aloittaminen merkitse itse tuotekehitystyön loppumista. Tuotteen valmistuksen ja markkinoille tulemisen jälkeen tuotekehityksellä pidetään kyseinen tuote ajan tasalla, jotta pystytään nopeasti vastaamaan mahdollisista vioista johtuviin muutosvaatimuksiin. Myös markkinatilanteen muuttuminen asettaa uudenlaisia haasteita tuotekehitystyölle. (Jokinen 1999, 95-99.)

Markkinoiden tarpeet ja tekniset mahdollisuudet muutetaan uusiksi tuotteiksi viemällä idea tuotekehitysprojektin vaiheiden läpi. Nykypäivänä suunnitteluun käytettyä aikaa pyritään lyhentämään, jotta uusi tuote saadaan markkinoille nopeammin. Tarkoituksena on saada tuote myyntiin ennen kilpailijoita, ja näin ollen ehtiä saamaan tuotteesta enemmän hyötyä. Edellä esitetyn jaottelun lisäksi on olemassa lukuisia muitakin jaotteluja. Tunnetun Stage-Gate (TM) -mallin luoja Robert G. Cooper jaottelee tuotekehitysprojektin vaiheet sisällön määrittelyyn,

liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, kehittämiseen, testaukseen, validointiin ja lanseeraukseen. (Wikipedia)

3.3. Tuotekehityksen valvonta

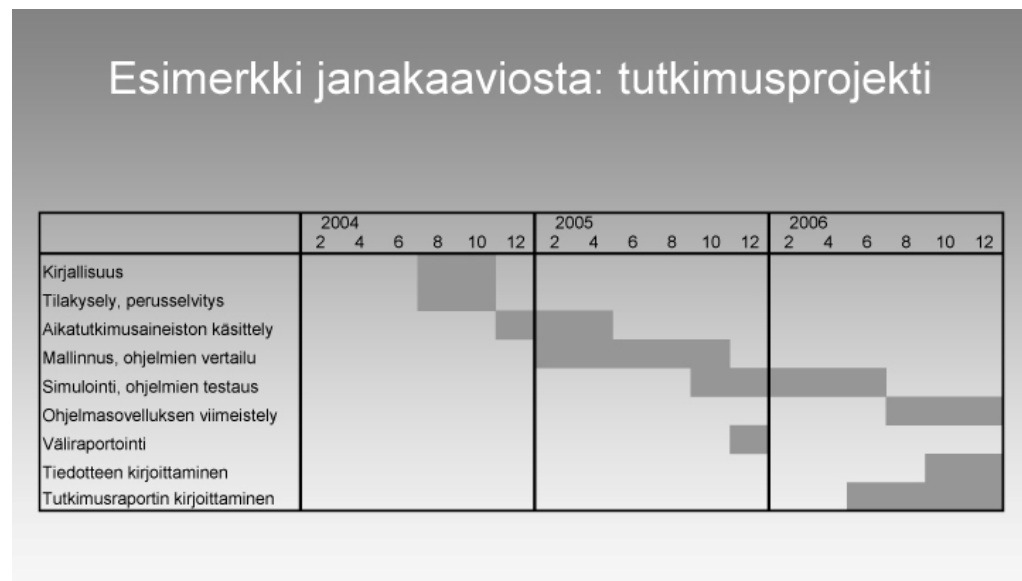
Tuotekehityshankkeen edistymistä ja sen kuluttamia kustannuksia on valvottava tehokkaasti ja se vaatii yleensä tarkasti laaditun toimintasuunnitelman. Tuotekehityksen valvonnassa käytetään apuna toimintakaavioita, jotka toimivat ensisijaisesti ajankulun mittareina. Jokaiseen työvaiheeseen varataan tietty aika, joista koostuu kokonaisaika. Eri työvaiheita voi olla käynnissä samaan aikaan, mutta niiden täytyy kuitenkin edetä siten, että kaikki tietyn välitavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat toimintavaiheet on suoritettu viimeistään siinä vaiheessa kun välitavoitteen on oltava valmis. Näin limittaiset työvaiheet pysyvät järjestyksessä, eivätkä sotke toistensa sisältöä. (Jokinen 1999, 101.)

Valmista tuotekehitysprojektia tulee tarkastella, analysoida ja arvioida mahdollisimman objektiivisesti sen toimivuuden, tuotetun hyödyn ja kustannustehokkuuden kannalta. Tuotekehityksen arviointi on työtä tulevaisuutta varten. Arvioimalla päätökseen saatettuja projekteja kyetään tunnistamaan tuotekehitysprojekteista kehitettäviä osa-alueita ja mahdollisesti karsimaan turhaa työtä vaativia toimintoja tai vaiheita. Kokemuksen kautta saatu hyöty on usein mekaanista ja kirjallista tietoa arvokkaampaa. Arviointi kertoo projektin onnistumisesta ja siitä, onko projekti pystytty viemään läpi sille varatun budjetin puitteissa. Lisäksi saavutetut tavoitteet ja kehitetyn tuotteen toimivuus kertovat itsessään onnistumisesta. Tosin vaikka lopputulos olisikin onnistunut, on käytettyjä menetelmiä syytä arvioida parempien ja tehokkaampien menetelmien löytämiseksi.

Koska vallitseva yrityskulttuuri ja niin sanotut kirjoittamattomat säännöt ovat organisaatioissa usein hyvinkin suuressa osassa, on arvioinnissa usein keskityttävä myös niiden vaikutukseen tuotekehitysprojekteissa. Tehokas seuranta ja hyvät seurantamenetelmät helpottavat ja auttavat arviointia.

3.3.1 Toimintakaaviot

Toimintakaavioina voidaan käyttää esimerkiksi Ganttin janakaaviota, joka ilmoittaa aikaelementit ja ohjelman päättehtävät, niiden aloitus- ja päättymishetket sekä nykyinen tila. Siitä on kuitenkin vaikea nähdä eri osatehtävien riippuvuussuhteita. Siitä ei myöskään nähdä, miten myöhästymiset eri tehtävissä vaikuttavat koko projektin aikatauluun. (Jokinen 1999, 102.)

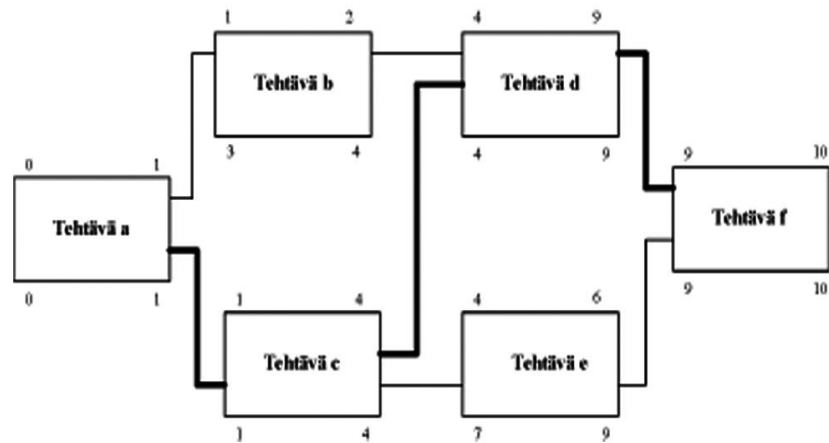


Kuvio 1. Esimerkki janakaaviosta (Helsingin yliopisto/maametsätaloustieteellinen tiedekunta).

3.3.2. Toimintaverkkokaaviot

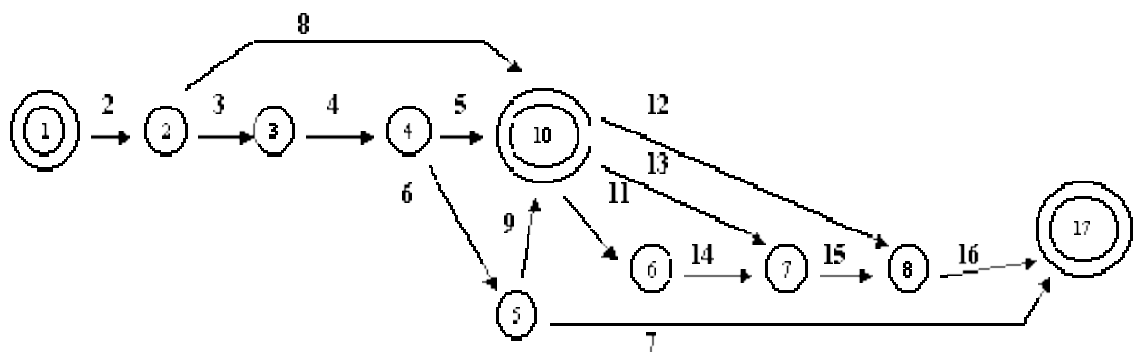
Toimintaverkkokaavioissa on poistettu janakaavion puutteita ja niissä eri toimintojen riippuvuussuhteet nähdään selvästi ja tehtävät on määritelty Ganttin janakaaviota yksityiskohtaisemmin. Toiminta verkot jakautuvat piirtämistapansa perusteella nuoli- ja lohkoverkkoiksi. (Jokinen 1999, 102-103.)

Lohkoverkossa tehtävät kuvataan suorakaiteina sekä näiden suoritusjärjestys ja keskinäinen riippuvuus nuolilla.



Kuvio 2. Esimerkki lohkoverkosta (Mäkinen 2006, 45).

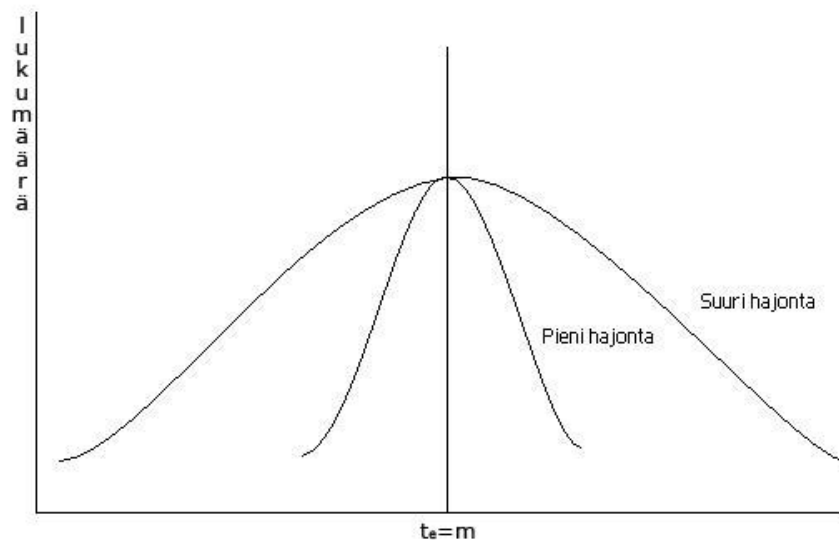
Nuoliverkossa tehtävät kuvataan nuolilla. Edellisen tehtävän päättymistapahtuma on seuraavan tehtävän alkutapahtuma. Kuviosta saadaan projektille myös niin sanottu kriittinen polku, joka esittää aikaisimman mahdollisen ajankohdan, jolloin projekti voidaan saada valmiiksi. Kriittinen polku on pisin polku toimintaverkkokaaviossa. (Jokinen 1999, 102-103.)



Kuvio 3. Esimerkki nuoliverkosta (Vaasan yliopisto).

Esimerkin verkko on piirretty niin, että kirjaimet ovat eri tehtäviä ja numeroilla on kuvattu niiden kestämistä viikoissa. A päättyy ja tapahtuma 2 alkaa aikaisintaan $0+3=3$ viikonkuluttua. Se on samalla tehtävän B aikaisin aloittamishetki. B -tehtävä voi täten päättyä aikaisintaan $3+4=7$ viikon kuluttua. Tehtävä, jonka päättymisajankohta on viimeisin, ilmoittaa kokonaiskeston. Hankkeen kokonaisajaksi nähdään esimerkissä 30 viikkoa. Kriittinen polku on kaikista alkua ja loppua yhdistävistä reiteistä pisin. Kuvassa kriittinen polku on esitetty vahvennettuna. Tehtävän pelivaraaksi kutsutaan aikaväliä, jonka sisällä tehtävän aloittamista tai päättämistä voidaan siirtää. (Vaasan yliopisto)

Kun tehtävien kestoja arvioidaan, tarkastellaan jokaista osatehtävää muista riippumattomana. Huomioon otettavaa ovat mm. tavanomaiset satunnaistapahtumat, kuten laitteiden rikkoutuminen, säätökijät, työehtosopimusneuvottelutilanne. (Jokinen 1999, 102-103.)



Kuvio 4. Tehtävän keston jakauma. (Jokinen 1999, 106.)

Aika-arvioita tehdään kolme: optimistinen, todennäköinen ja pessimistinen kesto. Näiden avulla voidaan laskea tehtävän keston odotusarvo. Kun tehtävien kesto

on määritetty, voidaan laskea kunkin tehtävän aikaisin ja myöhäisin päättymisajankohta. (Jokinen 1999, 106.)

”Toimintaverkkojen laatimisessa ovat hyödyksi seuraavat verkkojen ominaisuuksia koskevat säännöt:

1. Tapahtumien tai tehtävien järjestys osoitetaan riippuvuusnuolilla
2. Tapahtuma syntyy vasta sinä hetkenä, jolloin viimeinen siihen johtava tehtävä on toteutunut.
3. Tehtävä voi alkaa vasta, kun kaikki sitä edeltävät tehtävät on suoritettu.
4. Toimintaverkossa ei voi olla silmukkaa eli edettäessä riippuvuusnuolien suuntaan ei voida palata takaisin jo syntyneeseen tapahtumaan tai suoritettuun tehtävään.”

(Jokinen 1999, 106.)

3.4 Tuotekehitysstrategia

Tuotekehitysstrategia on tuotekehityksen suunnittelua pitkällä aikavälillä. Se edellyttää, että liiketoiminnalle on määritelty selkeät tavoitteet ja päämäärät. (Teknillinen korkeakoulu)

Tuotekehitysstrategiavaihtoehdot voidaan jakaa neljään perusstrategiaan. Nämä ovat pioneeri, seurailija, soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttäjä sekä jäljittelijä. Tuotekehitykseen vaaditun panostuksen määrä ja riskien suuruus vaihtelee eri strategiavalintojen mukaan. Mitä suurempi riski ja panostus, sitä suurempi voittomahdollisuus luonnollisesti on ja päinvastoin. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 62 -63.)

Pioneeristrategia: Tämä strategia perustuu laajamittaisiin tutkimuksiin, kehitystoimintaan panostamiseen, markkinoiden tuntemukseen, henkilökunnan osaamiseen, riittäviin resursseihin ja riskien sietokykyyn. Pioneeristrategiaa noudattavan yrityksen on hyväksyttävä se fakta, että uusien tuotteiden kehittämiseen sisältyy aina riski ja osatuotekehitysprojekteista aiheuttaa tappioita.

Pioneeriyrityksille on tärkeää osata löytää uusia mahdollisuuksia ja karsia heikompia tuotteita jatkuvasti. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 62 -63.)

Seurailijastrategia: Tätä strategiaa noudattavalla yrityksellä on oltava kyky reagoida nopeasti muutoksiin markkinoilla. Seurailijastrategiaa käyttävä yritys väijyy alan pioneeriyritysten toimintaa ja pyrkii sopeuttamaan tuotteensa nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 62 -63.)

Soveltaja- ja erikoistarpeiden tyydyttäjä -strategia: Tässä strategiassa joudutaan kiinnittämään huomiota eritoten valmistuskustannuksiin ja tuotevalintaan lukuisten vaihtoehtojen ja pienten osamarkkinoiden vuoksi. Tämän strategian noudattaja keskittyy tuotteidensa differointiin ja omaan markkinasegmenttiinsä, uusien markkinoiden valtaamisen sijasta. Soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttäjä -strategian kulmakivi on tulosajattelu ja taloudellinen tarkkailu. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 62 -63.)

Jäljittelijästrategia: Innovaatiotoimintaa harrastetaan hyvin vähän ja päätavoite on kustannustehokkuus, joka onkin jäljittelijän menestyksen perusta. Jäljittelijä pyrkii massatuotantoon ja tuotteiden ainutlaatuisuus on toissijainen asia. Markkinoilla on oltava tarpeeksi kysyntää massatuotantoa varten, jotta jäljittelijästrategiaa voidaan toteuttaa. (Jaakkola & Tunkelo 1987, 62 -63.)

3.5 Palvelu

”Palvelua voidaan tarkastella tuottajan tai kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan kannalta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Palveluun voi kuulua jokin konkreettinen fyysinen tuotos, mutta pääasiassa palvelu on immateriaalinen, asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja.” (Kinnunen 2003, 7.)

Palvelut ovat siis aineettomia hyödykkeitä, jotka konkreettisen kosketelun sijaan yleensä koetaan. Tarpeen tyydyttäminen, ongelman ratkaiseminen tai jonkin hyödyn tuottaminen asiakkaalle ovat palvelutoiminnan perimmäisiä tavoitteita. Oleellinen osa palveluprosessia on palveluntuottajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Palvelu koetaan samaan aikaan, kuin se tuotetaan, eikä asiakas voi

näin ollen varsinaisesti omistaa palvelua. Asiakas on yleensä mukana itse palvelutapahtumassa, ja näin ollen vaikuttaa aktiivisesti koko palveluprosessiin. On arvioitu, että tulevaisuudessa asiakkaan aloitteellisuus ja aktiivinen osallistuminen palveluprosessiin kasvaa ja siihen tullaan panostamaan yhä enemmän. Liiketoiminnan harjoittama palvelun tuottaminen on taloudellista toimintaa, jonka perusajatuksena on taloudellisen hyödyn tuottaminen yritykselle sekä toiminnan jatkuminen. Toiminnan jatkumisen ja taloudellisen hyödyn kannalta oleellista on hyvin suunnitellut, luotettavat ja ennen kaikkea sujuvat palveluprosessit. Koska itse tuote on ainakin osaksi näkymätön, voi asiakas arvioida lopputulosta vain varsinaisen palveluprosessin perusteella. Lisäksi palvelun tuottamisen ja sen kokemisen samanaikaisuus asettaa onnistuneen palvelun tuottamiselle haasteita. (Kuusela 1998, 27-35.)

3.5.1. Palvelujen kehittäminen

Palvelujen kehittäminen eroaa fyysisen tuotteen kehittämisestä selvästi. Palvelun tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuuden takia palvelua ei voida testata etukäteen samalla tavalla kuin fyysistä tuotetta. Tämän takia palvelun kehittämisessä huomio kiinnittyy palvelun tuotantoprosessiin. Palvelun laatu ei myöskään ole yhtä helposti vakioitavissa, kuin fyysisen tuotteen, koska palvelutapahtuma on miltei joka kerta erilainen johtuen siitä, että asiakas osallistuu palveluun aktiivisesti ja näin ollen vaikuttaa lopputulokseen. Palvelujen kehittämisessä lähdetään yleensä liikkeelle jo olemassa olevien palvelujen kehittämisestä. Palvelujen kehittäminen edellyttää usein siis toimintaprosessien uudistamista. Palveluprosessissa oleellista on luonnollisesti sitä tuottavat henkilöt. Tämän takia henkilöstöön, sen osaamistasoon ja rekrytointiin tulisi kiinnittää reilusti huomiota. Henkilöstön motivointi, kouluttaminen ja kehittäminen ovat osa palveluprosessin kehittämistä. Henkilöstön roolia uusien ideoiden kehittäjinä ei tulisi missään nimessä väheksyä, sillä henkilöstö nimenomaan tekee palvelun ja luo palvelun käyttäjälle mielikuvan palvelun onnistumisesta. Innovatiivinen ja henkilöstön osallistumista palvelun kehittämiseen suosiva ilmapiiri on palveluyrityksen toiminnan kannalta tärkeä asia. Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen ovat fyysisen tuotteen vastaaviin toimintoihin nähden huomattavasti epämääräisempiä toimintoja, johtuen siitä, että palvelujen kehittämistyössä

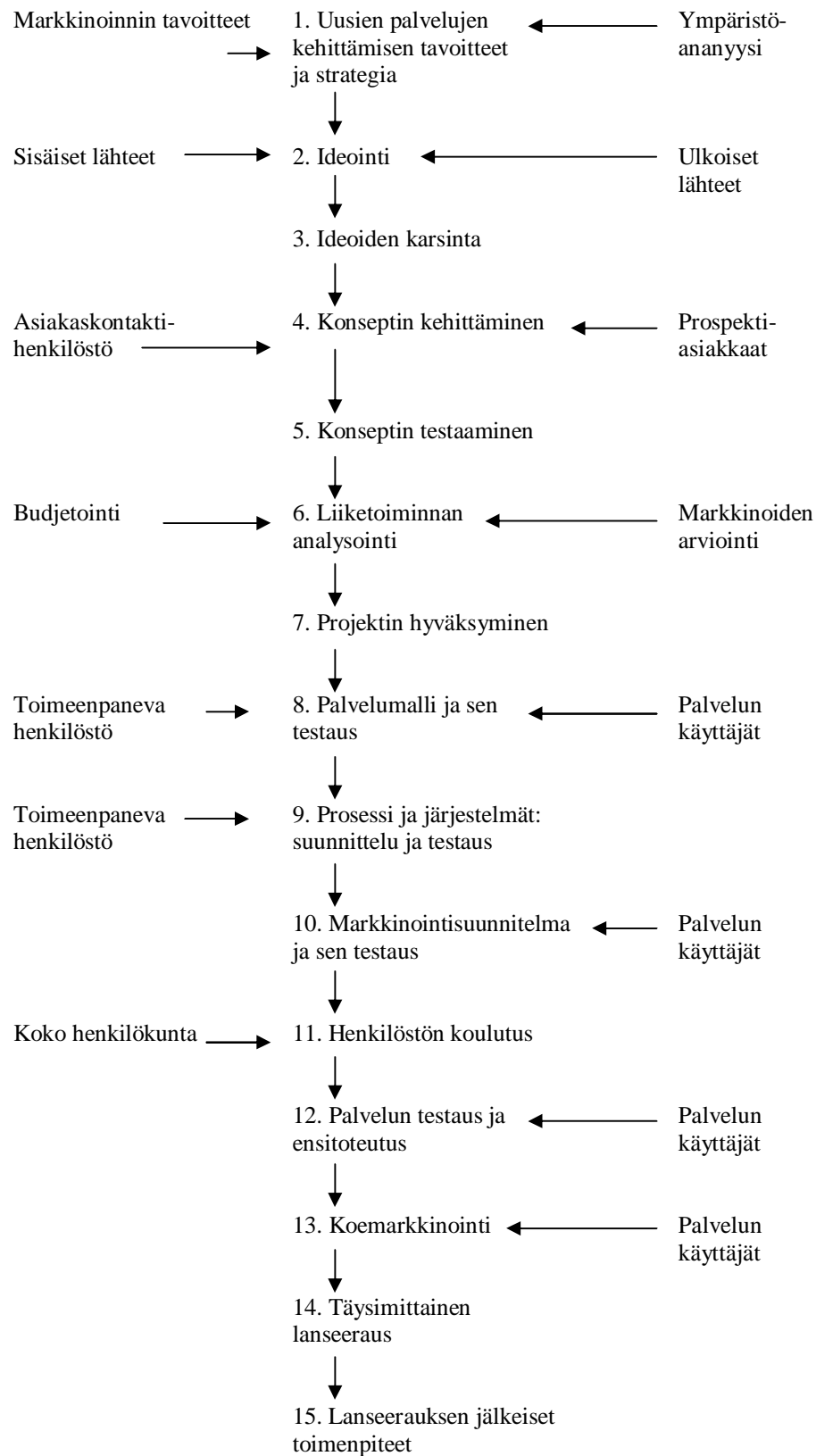
strategioiden ja tavoitteiden määrittely on hieman harvinaisempaa kuin fyysisen tuotteen kehittämisessä. (Kinnunen 2003, 29-30.)

3.5.2 Palvelujen kehittämismalleja

Fyysisten tuotteiden kehittämistä on tutkittu huomattavasti enemmän, kuin palvelujen kehittämistä. Alan pioneerit ymmärsivät 1980-luvun alussa palvelujen kehittämisen eroavan fyysisten tuotteiden kehittämisestä. Palvelujen kehittämistä alettiin tutkia enemmän ja sitä alettiin kuvata erilaisia malleja ja kaavioita hyväksikäyttäen. Ensimmäinen palvelujen eri osia kuvannut mies oli pankkimaailmasta kannuksensa hankkinut Lynn Shostack. Hän kuvasi kaavioiden ja diagrammien avulla palvelujen suunnittelua ja sitä mihin palvelujen suunnittelussa tulisi lähinnä keskittyä. (Kinnunen 2003, 29-32.)

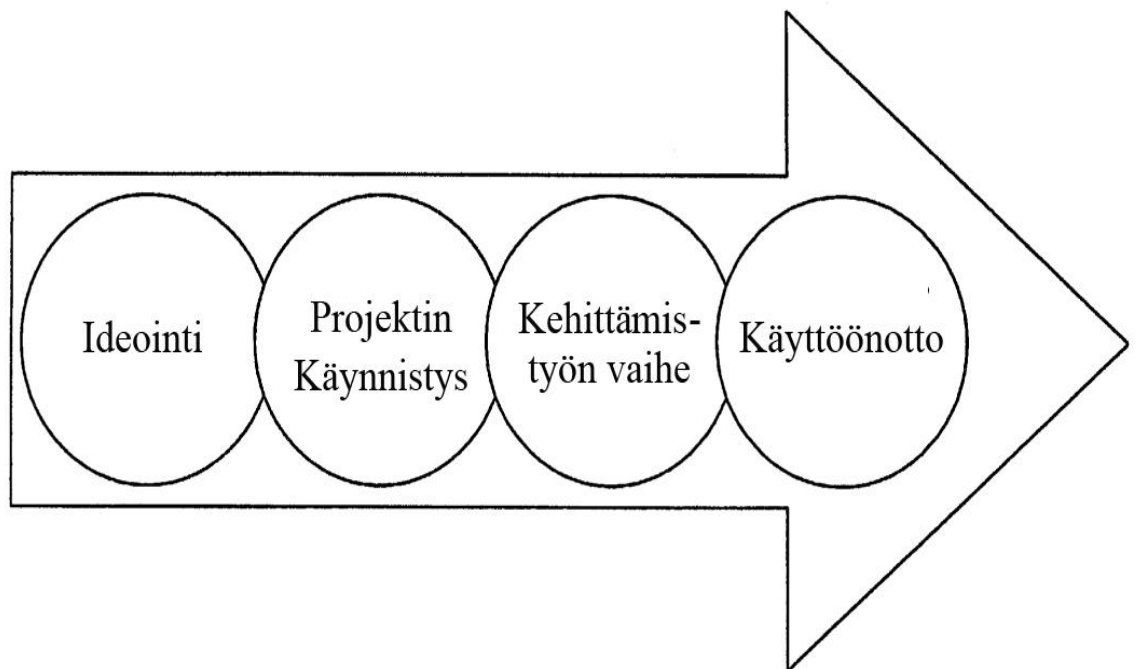
”Shostackin mukaan palvelusta tuli kyetä esittämään palvelun toiminnalliset osat, palveluun liittyvät fyysiset osat, palvelua konkretisoiva välttämätön materiaali ja tähän liittyvät oheismateriaalit. Samoin tuli kyetä kuvaamaan palvelun jakelujärjestelmä, kustannukset ja hinnoittelu, halutut mielikuvat sekä markkinointiviestinnän strategiat. Näiden määrittelyjen jälkeen palvelu tuli kyetä esittämään lohkokaavion avulla niin, että kuvaus on lukijalle helposti avautuva visuaalinen, konkreettinen esitys palvelun toteuttamisesta.” (Kinnunen 2003, 32.)

1989 tutkijat Scheuing ja Johnson kehittivät oman mallinsa palvelujen kehittämiseen. Malli on varsin seikkaperäinen ja se antaa selkeän ohjeen palvelujen kehittämisen vaiheista, mutta mallia on kritisoitu siitä, että se ei ole kovin käytännönläheinen. (Kinnunen 2003, 29-32.)



Kuvio 5. Scheuingin ja Johnsonin malli palvelujen kehittämisestä (Scheuing & Johnson 1989, 30)

Ruotsalaiset tutkijat Wilhelmsson ja Edvardsson sen sijaan pelkistivät vuonna 1994 palvelujen suunnittelun neljään vaiheeseen: ideointi, projektin käynnistys, kehittämistyön vaihe ja käyttöönotto. Kuviossa 2 esitettyä mallia varten tutkijat havainnoivat ruotsalaisyrityksiä ja niiden toimintaa käytännössä, joten malli on varsin käytännönläheinen toisin kuin Scheuingin ja Johnsonin malli. Wilhelmssonin ja Edvardssonin mallissa kaikki neljä vaihetta ovat toisiinsa nähden limittäisiä. (Kinnunen 2003, 32-34.)



Kuvio 6. Wilhelmssonin ja Edvardssonin malli palvelujen kehittämisestä (Kinnunen 2003, 34).

3.5.3 Palvelun laadun arviointi

”Palvelun tuotantoprosessin päätyttyä asiakas muodostaa käsityksensä palvelun tuottamasta lopputuloksesta. Lopputulos voi saada monenlaisia ilmenemismuotoja. Se voi olla jotain positiivista, kuten taloudellinen hyöty, tehokkuuden kasvu, investointi, luottamuksen kasvu tai sitoutuminen yhteistoimintaan. Lopputulos voi ilmetä myös negatiivisena, jolloin palvelun käyttämisestä onkin aiheutunut asiakkaalle haittaa. Tällöin ollaan samankaltaisessa tilanteessa, kuin jos ostetussa fyysisessä tuotteessa tai sen toimituksessa on ollut virhe.” (Kinnunen 2003, 15-16.)

Vaikka asiaa on pohdittu ja siitä on väitelty, palvelun laadun määrittämistä varten ei ole vielä onnistuttu kehittämään hyvää ja toimivaa menetelmää. Palvelun laatua arvioidaan tällä hetkellä yksinkertaisesti vertaamalla odotuksia ja kokemuksia keskenään. Odotukset muodostuvat palveluntarjoajan markkinointiviestinnän pohjalta, sekä toisten asiakkaiden kokemusten mukaan. Myös asiakkaan tarpeet muodostavat asiakkaalle odotuksia. Asiakas odottaa, että hänen tarpeet tyydyttyvät palveluprosessin seurauksena. Mikäli tarpeet eivät tyydyty, eikä itse palveluprosessi ole asiakkaalle mieluisa, on palvelu asiakkaan mielestä epäonnistunut. (Kinnunen 2003, 16-17.)

Palvelun tarkoituksena on siis tyydyttää asiakkaan tarpeet, eli ratkaista asiakkaan ongelma. Menestyksekkään palvelun tuottamisen yksi kulmakivi on siis asiakkaan tarpeiden onnistunut määrittely ja tunnistaminen. Asiakkaan tarpeista tulee olla selvillä jo hyvissä ajoin, jotta palveluprosessin suunnittelua ohjaan todellisten asiakkaiden todelliset ongelmat. Ongelmallisinta asiakastarpeen selvittäminen on silloin, kun asiakas ei itse ole täysin selvillä tarpeistaan tai ongelmistaan. Tällainen tilanne voi ilmetä esimerkiksi, kun on kyseessä uusi ja ihmisille vielä tuntematon palvelu. Tällaisessa ongelmatilanteessa palvelun tarjoajan on kyettävä saamaan asiakkaan luottamus osoittamalla asiantuntemusta ja johtajuutta. (Kinnunen 2003, 42.)

4. CASE VS. TEORIA

4.1. Case: Cheek, Kasvukipuja -albumi

Casessa käsiteltävä artisti Cheek on vuodesta 1998 musiikkia työstänyt sooloartisti. Vuosituhannen vaihteesta lähtien mies on kuulunut suomalaisen hiphopin uranuurtajaryhmään 5th Elementiin. Cheek tuotti omin voimin 5 albumia ennen Sony Music Finlandin kanssa 2003 vuonna solmittua levytyssopimustaan. Cheek julkaisi levy-yhtiö debyyttinsä keväällä 2004. Albumilta lohkaistiin kaksi hittisingleä ”Avaimet Mun Kiesiin” ja ”Räplaulajan Vapaapäivä”, joista jälkimmäinen oli kesän 2004 soitetuimpia kappaleita Suomessa. Hyvin menestyneen debyyttialbumin jälkeen Cheek jatkoi yhteistyötä SonyBMG:n kanssa ja julkaisi toisen pitkäsoittonsa ”Käännän Sivuu” keväällä 2005. Myös tältä albumilta soittolistojen kärkeen ja kesähitiksi kohosi singlejulkaisu ”Liiku”. Vuosina 2004-2006 Cheek oli ryhmänsä Herrasmiesliigan kanssa eniten keikkaillut hip-hop-artisti Suomessa. Kokemus ja varmuus heijastuvat miehen live – setissä, joka onkin saanut kiitosta monelta taholta. 2006 vuonna Cheek julkaisi albumin Herrasmiesliigan kanssa ja työsti samalla määrätietoisesti uutta sooloa. (Myspace)

Uuden soolojulkaisun yhteydessä Cheek vaihtoi levy-yhtiön SonyBMG:stä kovassa myötätulessa purjehtivaan, hiphop -musiikkiin erikoistuneeseen Alarm Entertainmentiin. Huhtikuussa 2007 julkaistu ”Kasvukipuja” -LP sai hyvän vastaanoton ja albumia kiiteltiin aiempaa kypsemmäksi ja tyylikkäämmäksi kokonaisuudeksi. Tämä casessa tarkasteltava albumi sisältää 14 kappaletta laadukasta, suomalaista hiphop -musiikkia. Siltä julkaistiin kaksi singleä (”Sun Täytyy” ja ”Tuhlaajapoika”), joista soul-laulaja Sami Saaren kanssa äänitetty ”Sun Täytyy” nousi suoraan Suomen virallisen singlelistan ykköseksi. Singlejen menestyminen soittolistoilla näkyi myös ennätysmäisen kovana keikkatahtina. (Cheekki.com)

Kasvukipuja -albumi tuotettiin monen yrityksen yhteistyönä. Tuotantoyhtiönä toimi artistin oma Poskiviihde, Levy-yhtiönä Rähinä Recordsin levymerkki Alarm Entertainment, albumin jakelun hoiti Universal Music ja digitaalisen

jakelun Elements Music. Kaksi vuotta kestänyt projekti aloitettiin keväällä 2005 ja se valmistui keväällä 2007.

4.2. Case: Tuotekehityksen työvaiheet

4.2.1. Projektin käynnistäminen

Albumin tuotantoprojekti käynnistyy ideasta valmistaa musiikkialbumi. Kasvukipuja -albumin kohdalla tämä idea alkoi kehittyä jo artistin edellistä pitkäsoittoa vielä äänitettäessä. Tuotekehitysteorian mukaan ennen projektin käynnistämistä on oltava tarve ja toteutusmahdollisuus. Artisti oli kuitenkin tilanteessa, jossa täytyi luottaa pelkästään intuition uuden projektin läpivientimahdollisuuksista, koska levytys-sopimus SonyBMG:n kanssa umpeutui äänityksen alla olevan albumin jälkeen. Projekti käynnistettiin siis teorian vastaisesti ilman varmaa toteutusmahdollisuutta artistin omasta toimesta. Myöskään tuotekehitysteorian mukaisia kustannus- ja tuottolaskelmia ei tehty vielä tässä vaiheessa. On kuitenkin otettava huomioon, että tässä tapauksessa albumin tuotantoprojektin käynnistämiseen ei sitoutunut rahaa, vaan ainoastaan artistin aikaa. Näin ollen projekti on melko vaivatonta käynnistää pelkästään ideoimalla uusia musiikkikappaleita. Teoria sanoo yrityksen tuotekehityksen olevan jatkuvaa toimintaa, jossa kokemus ja käytännön kautta saatu tieto antaa pohjaa seuraaville tuotteille ja innovaatioille. Tämä pitää paikkansa musiikkialan, Cheekin ja Kasvukipuja albumin kohdalla. Kasvukipuja on artistin yhdeksäs pitkäsoitto, joten käytännön tietoa voidaan katsoa olevan tarpeeksi luomaan pohjaa uuden projektin käynnistämiseen, vaikka lähtötilanne olisikin teoreettisesti hatara.

Markkinatutkimus on projektin käynnistysvaiheessa hyödyllinen apuväline todellisen tilanteen tunnistamiseksi, asiakkaiden tarpeen selvittämiseksi, sekä kilpailijoiden aseman arvioimiseksi. Mitään yksityiskohtaista markkinatutkimusta ei tämän projektin osalta tehty. Artistit ja levy-yhtiöt seuraavat kuitenkin toimintaympäristöään jatkuvasti päivittäisessä toiminnassaan, joten näkemys markkinoiden tilanteesta ja asiakkaiden tarpeista kehittyy empiirisesti tietyille tasolle. Musiikkialan messut, luennot, lehdet, artikkelit yms. antavat niitä

seuraaville ajankohtaista tietoa alan trendeistä ja muutoksista. Pitkään toimineella levy-yhtiöllä ja tuotantoyhtiöllä voidaan olettaa olevan myös tarvittava yleistieto musiikkialan rakenteesta ja markkinoinnin kilpailukeinoista, ilman jokaisen projektin yhteydessä tehtäviä uusia tutkimuksiakin.

Tuotekehitysteorian mukaan tuotekehityssuunnitelman tekeminen projektin käynnistysvaiheessa on projektinhallintaa varten oleellinen toimenpide. Koska albumin julkaiseva levy-yhtiö ei ollut vielä tässä vaiheessa tiedossa, oli tarkan tuotekehityssuunnitelman tekeminen vaikeaa. Artisti teki kuitenkin itse suuntaa-antavia aikataulutuksia, joiden mukaan projektia vietiin eteenpäin. Myös tuotteen eli albumin rakenteen ja soundin suunnittelu aloitettiin heti projektin käynnistyessä.

4.2.2. Luonnostelu

Luonnosteluvaiheessa albumin toteutusmenetelmä alkoi hahmottua ja artisti päätti toteuttaa albumin tuotannon oman tuotantoyhtiönsä kautta ja toimia itse vastaavana tuottajana. Näin projekti saatiin hallintaan ja voitiin aloittaa projektin tarkempi luonnostelu. Kasvukipuja albumin luonnosteluvaihe noudatti pitkälti tuotekehitysteorian tarjoamaa toimintamallia. Teorian mukaan tuotekehitysprojektin luonnosteluvaiheessa tuotteesta ei vielä tehdä kovin yksityiskohtaisia piirustuksia. Projekti jaetaan osiksi, osat arvioidaan erikseen ja lopulta yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Kasvukipuja albumin tuotanto jaettiin seuraaviin osiin: sanoitus, musiikkitaustojen tuottaminen, sovitus, äänitys, miksaus, masterointi, promokuvien otto, kansitaide. Eri osien tuotantotavoista, tekniikoista ja paikoista tehtiin kartoitusta luonnosteluvaiheessa. Luonnosteluprosessia hankaloitti tietämättömyys tulevasta julkaisukanavasta ja mahdollisista rahoittajista. Projektille oli kuitenkin asetettava tiettyjä suuntaviivoja ja luonnosteltava projekti valmiiksi ilman tarkkaa tietoa kustannuksista ja kustantajista. Vaihtoehtoisista ratkaisumalleista valittiin lopulta optimaalisin vaihtoehto vallitsevan tilanteen valossa. Luonnosteluvaiheeseen Kasvukipuja – albumin kehittämisessä voi laskea myös albumin rungon luonnostelun.

4.2.3. Kehittely

Kasvukipuja -albumin kehittelyvaiheessa päätettiin toteutusmenetelmistä ja tulevista alihankkijoista. Kaikki laskelmat tehtiin sen pohjalta, että artistin oma tuotantoyhtiö tulisi rahoittamaan koko projektin. Projektissa pyrittiin kustannustehokkuuteen, kuitenkin tinkimättä laatuvaatimuksista, jotka artistin edelliset albumin olivat asettaneet. Siksi oikeiden kanavien löytäminen ja suhteiden hyödyntäminen oli erittäin tärkeä osa kokonaisuutta. Tuotantomenetelmistä hylättiin automaattisesti kalleimmat studiot ja miksaajat, päätettiin pyrkiä toimimaan palvelus palveluksesta menetelmällä niin pitkälle kuin mahdollista. Teorian mukaan kehittelyvaiheessa pitäisi pystyä luomaan kokonaisvaltainen kuva tuotteesta kehittelyvaiheessa. Tältä osin Kasvukipuja albumi eroaa teoriasta selvästi. Vaikka tuotantomenetelmät ja alustava budjetti pystyttiin määrittelemään, on kokonaiskuvan luominen valmiista albumista melko mahdotonta pelkästään suunnittelemalla, koska kappaleiden luomisprosessi oli päällä jatkuvasti projektin edetessä aina albumin painoon saakka. Sillä ei kuitenkaan sinänsä ollut merkitystä projektin eteenpäin viemisessä ja vaihe vaiheelta etenemisessä. Kehitysvaiheessa pystyttiin periaatteessa luomaan optimoitu tuotos ja siirtymään viimeistelyvaiheeseen.

4.2.4. Viimeistely

Viimeistelyvaiheessa tuotteen eri osat toteutettiin käytännötasolla kehittelyvaiheessa tehtyjä suunnitelmia mukaillen. Alihankkijat, studiot, miksaajat, kuvaajat, graafikot ja muut projektin toteuttamiseksi tarpeelliset toimijat oli päätetty ja testattu jo etukäteen, joten projekti tuntui olevan hallinnassa ja valmis eteenpäin vietäväksi.

Luovassa työskentelyssä ei voida kuitenkaan noudattaa mitään ennalta määrättyjä tarkkoja linjoja ja piirustuksia. Viimeistelyä alettiin toteuttaa avoimin mielin ja vielä toteutusvaiheessa ideoita vastaanottaen. Luova ajatus lopputuloksesta oli ainoastaan artistin päässä.

Kasvukipuja – albumin viimeistelyvaihe kesti kaikkiaan noin kuusi kuukautta ennen kuin prototyypit kaikista työvaiheesta oli saatu erikseen toimitettua

tuotantoyhtiölle. Forka Photography toimitti kuvat, Meissi-viihde kannet, Löyly Viihde äänitetyt raidat ja Smart Music ja Wroom miksaukset.

Prototyypivaiheessa pyrittiin havaitsemaan vielä mahdollisia vikoja ja korjattavia ja paranneltavia asioita. Tavoite oli alusta asti tuottaa huippulaatua jokaisella osa-alueella, jonka vuoksi tässä vaiheessa oli oltava erityisen tarkkoja. Esimerkiksi kuvia ja kansia muokattiin erittäin pikkutarkasti ja prototyyppejä jouduttiin tekemään useita ennen toimivan lopputuloksen aikaansaamista.



Kuvio 7. Promokuvan kehittyminen prototyypistä kansikuvaksi.

Kun tuotantoyhtiö oli teettänyt tarvittavat korjaukset prototyyppeihin, lähetettiin hyväksytyt miksaukset masteroitavaksi Rähinä Recordsille. Sieltä toimitettiin CD-formaatissa kaikki projektin osa-alueet yhteen summaava prototyyppi, jota albumin tuotekehitysprojektissa kutsutaan demomasteriksi. Tässä vaiheessa demomasteri kuunneltiin tarkasti läpi ja etsittiin heikkouksia ja mahdollisia virheitä. Muutamien korjausten jälkeen demomasteri hyväksyttiin, joten siitä tuli virallinen masteri, joka oli valmis painettavaksi ja liitettäväksi yhdeksi valmiiksi paketiksi kansien kanssa.

Kuten muistakin vaiheista, myös albumin viimeistelyvaiheesta pystytään löytämään hyvin paljon yhtäläisyyttä tuotekehityksen teorian kanssa. Tämä kertoo

siitä, että vaikka musiikin tekeminen on luovaa työtä, on senkin toteuttamisessa tietty kaava ja järjestelmällinen toimintatapa, jonka avulla projektia pystytään hallitsemaan ja viemään eteenpäin mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

4.3. Case: Tuotekehityksen valvonta

Teorian mukaan tuotekehitystä ja sen edistymistä on valvottava ja siitä varten on tehtävä tarkka toimintasuunnitelma. Kasvukipuja -albumin tuotekehitystä aloittaessa artisti asetti itselleen löysän aikatavoitteen ensimmäisen vaiheen, eli sanoitusten valmistumiselle.

Sanoitusten rungon pitää olla pääosin valmiina, jotta voidaan edetä seuraaviin vaiheisiin. Sävellys ja sovitus kulkevat pitkään käsi kädessä sanoitusprosessin kanssa. Näitä kolmea työvaihetta, ei ollut syytä lähteä kiirehtimään, eikä asettaa niiden valmistumiselle liian tiukkaa aikataulua. Luovan työn hoputtaminen ei yleensä tuota hyvää lopputulosta.

Artisti oli suunnitellut saavansa sanoitus, sävellys ja sovitus vaiheen demoasteelle noin vuoden kuluttua idean syntymisestä. Hän valvoi itse edistymistään projektin eteenpäin viemisessä. Projekti käynnistettiin keväällä 2005 ja se oli valmiina äänitettäväksi vuoden päästä keväällä 2006, kuten artisti oli itse arvioinut.

Tässä vaiheessa oltiin vielä tietämättömiä tulvasta julkaisijasta ja projekti seiso hetken, kunnes albumi päätettiin tuottaa oman tuotantoyhtiön voimin. Tässä vaiheessa laadittiin tarkempi toimintasuunnitelma projektista. Mitään teorian ehdottamia toimintakaavioita ei luotu, vaan aikataulut ja suunnitelmat tehtiin Word tiedostoon. Kullekin välitavoitteelle määriteltiin deadline viikon tarkkuudella ja koko projektin valmistumiselle asetettiin tavoitteeksi toukokuu 2007.

Tuotantoyhtiö valvoi projektin etenemistä ja piti huolta välitavoitteiden saavuttamisesta. Äänitysvaihe voitiin aloittaa lokakuussa 2006, kun edelliset työvaiheet oli saatu vaaditulle tasolle. Albumin tuotekehitysprojektissa monet

työvaiheet ovat päällä samanaikaisesti. Seuraavan työvaiheen käynnistämiseen edellyttää kuitenkin usein edellisten vaiheiden olevan jo tietyllä tarvitulla tasolla. Valmiiksi äänitetyt kappaleet siirrettiin yksikerrallaan editoitavaksi ja editoinnin jälkeen miksattavaksi. Parhaimmillaan samaan aikaan käynnissä oli samaan aikaan sanoitus-, sävellys-, sovitus-, äänitys-, editointi-, miksaus- ja kuvausvaiheet.

Kuvausvaihe voitiin aloittaa, kun kappaleita oli työstetty jo sen verran, että saatiin hieman kokonaiskuvaa albumista ja sen luonteesta. Kuvat ideoitiin albumin sisältämän musiikin perusteella ja niidenkin toteutusta ja aikataulutusta valvoi tuotantoyhtiö. Kuvat oli määrä saada valmiiksi ennen albumin promootion aloittamista ja kansien tekemistä.

Kuvat valmistuivat joulukuun loppuun mennessä. Tässä vaiheessa kun albumi oli pääpiirteiltään kasassa, tuotantoyhtiö otti yhteyttä Rähinä Records levy-yhtiöön, jonka kanssa tehtiin levytyssopimus Kasvukipuja -albumia koskien. Rähinä Recordsin jakelun hoiti Universal Music.

Tässä vaiheessa sovittiin albumin julkaisuaikataulu ja alustavasti toukokuuksi kaavailtua julkaisua aikaistettiin kuukaudella. Tämän vuoksi myös kansien ja masteroinnin deadlinea piti aikaistaa. Alkuperäisessä tuotantosuunnitelmassa oli jätetty jokaiselle vaiheelle sen verran reilusti aikaa, että tästä ei syntynyt mitään ongelmaa ja viimeisetkin työvaiheet saatiin hoidettua ajallaan valmiiksi. Vaikka aikataulutus ja suunnittelu toimivat loistavasti koko projektin ajan, albumi myöhästyi kaupoista muutamalla päivällä levyn painossa tapahtuneen virheen vuoksi.

Kasvukipuja albumin tuotekehityksen valvonnassa ei käytetty apuna piirrettyjä toimintakaavioita, koska projekti oli suhteellisen pieni ja vain muutaman ihmisen käsissä. Projekti pystyttiin siksi pitämään hallinnassa ilman näin tarkkaa valvontaa. Albumin tuotekehitystä olisi kuitenkin voinut valvoa ja havainnollistaa helposti ja selkeästi esimerkiksi Ganttin janakaaviota apuna käyttäen.

Projektin vaiheet	2005						2006						2007		
	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6
Sanoitus	_____						_____								
Sävellys							_____								
Sovitus							_____								
Äänitys													_____		
Editointi													_____		
Miksaus													_____		
Masterointi													_____		
Kuvat													_____		
Kannet													_____		

Kuvio 8. Kasvukipuja –albumin tuotekehitysprojekti Ganttin janakaaviossa.

Kaaviosta voidaan nähdä selkeästi se, että monet työvaiheet ovat päällä samanaikaisesti ja muutoksia tehdään miltei kaikilla osa-alueilla vielä ihan loppumetreille saakka. Viimeinen kosketus albumille annetaan masteroinnissa, jonka kanssa samaan aikaan tehdään lopulliset muutokset kansiin. Albumi toimitettiin painoon huhtikuun alussa kun kaikki työvaiheet oli suoritettu ja koko paketti kasassa.

Tuotekehityksen valvontaan kuuluu myös tuotekehitysstrategioiden tekeminen. Tuotekehitysstrategiavaihtoehdot ovat pioneeri, seurailija, soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttävä sekä jäljittelijä. Albumin tuotekehitystä on vaikea jakaa suoranaisesti näihin ryhmiin. Tuotekehitysstrategiaa voidaan ajatella pikemminkin artistin omana pitkäaikaisena linjana, jota tämä noudattaa musiikin luomisessaan. On raakaa puhua musiikista, albumeista ja kappaleista tuotteina, mutta näin ajateltuna voidaan nähdä yhtäläisyyksiä artistin kehittämän musiikin ja tuotekehitysstrategioiden välillä.

Teorian tarjoamia strategiavaihtoehtoja tarkastellessa huomaa, että mitään selkeää tuotekehitysstrategiaa ei tämän albumin osalta ole tietoisesti valittu. Kasvukipuja albumin ja artistin voidaan kuitenkin katsoa löyhästi noudattavan tuotekehityksessään sekä pioneeri, että seurailijastrategiaa, mutta selkeästi eniten yhtäläisyyksiä löytyy soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttävä -strategiasta.

Case noudattaa pioneeristrategiaa siltä osin, että jokaisen albumin kappaleen tarkoitus on olla ainutlaatuinen ja tuotekehityksessä on pyritty jättämään pois edellisten albumeiden heikkoudet.

Seurailijastrategia soveltuu siltä osin, että mallia on luonnollisesti otettu musiikkityylin amerikkalaisilta pioneereilta, jotka ovat kehittäneet koko hiphop -musiikin. Myös aikakauden trendit kuuluvat vahvasti albumilla. Sekä artisti, että säveltäjät ja tuottajat ovat saaneet vaikutteita heitä ympäröivästä musiikista ja niistä tyyliuuntauksista, jotka ovat heidän mieleensä kullakin hetkellä.

Soveltaja ja erikoistarpeidentyydyttävä -strategian voidaan katsoa pätevän tähän caseen parhaiten ja se onkin ollut strategia, jota on tiedostamatta sovellettu. Sen perusajatus on keskittyä pitämään valmistuskustannukset minimissä, differoida tuote ja keskittyä omaan markkinasegmenttiin. Tämä on järkevä strategia huomioonottaen kyseisen hiphop-genren kaupallisen tilan ja hyvin segmentoitavissa olevan kuluttajakunnan. Kasvukipuja albumin tuotantokustannukset pyrittiin pitämään mahdollisimman alhaisina, kuitenkin laadusta tinkimättä. Artisti halusi tehdä myös tuoreen ja erilaisen albumin, jonka kuluttajakunta on suurilta osin ennalta tiedossa, aiempien albumien kautta. Näin voidaankin katsoa tuotekehitysstrategian kulkeneen mukana piilevänä koko tuotekehitysprojektin ajan.

4.4 Case: tuotekehityksen arviointi

Tuotekehitysprojektin arviointi musiikkialbumin kohdalla on melko haasteellinen tehtävä. Lopputulosta ei voida arvioida pelkästään myyntilukujen perusteella, sillä kyse on loppujen lopuksi taiteesta. Vaikka valmista albumia on tarkoitus myydä mahdollisimman paljon, ei mitään tavoitemyyntilukua ole asetettu, eikä myyntitarkoitus ohjannut albumin luomisprosessia täydellisesti. Artistin tavoitteena oli tehdä tasokas, monipuolinen ja tyylikäs suomalainen hiphop -albumi, joka osaltaan ilmentää artistin kehitystä ja samalla vakiinnuttaa artistin asemaa entisestään suomalaisen hiphopin kärkikastissa. Koska kyseessä oli kyseisen artistin viides sooloalbumi, on artisti oppinut jo arvioimaan ja analysoimaan projektin osia ja myös kokonaisuutta itse.

Sen lisäksi, että artisti arvioi osiin jaetun projektin yksittäisiä osia niiden valmistuessa itse, pidettiin viimeistelyvaiheessa suuremmalle ryhmälle kuuntelusesio. Kuuntelusesioon osallistui viisitoista ihmistä. Osallistujien musiikillinen ammattitaito vaihteli maallikosta pitkän linjan ammattilaisiin, ja tuottajista artisteihin. Kuuntelusesion tarkoituksena oli kuunnella ja arvioida yksityiskohtaisesti kukin albumia varten tehty kappale. Yksittäisten kappaleiden arvioinnin lisäksi arvioitiin kokonaisuutta. Koekuunteluun oli varattu tarpeeksi aikaa ja asianmukaiset tilat sekä laitteistot. Halutessaan kukin sessioon osallistunut sai esittää kysymyksiä artistille, kuitenkin niin, ettei kuuntelua keskeytetty. Kuuntelua seuranneen keskustelun, kommenttien ja kritiikin perusteella artisti karsi yhden kappaleen kokonaan pois lopullisesta albumista. Vaikka kritiikillä ja kommentteilla oli paljon merkitystä, teki lopullisen päätöksen artisti kuitenkin itse.

Lopullisen tuotteen arviointi toteutettiin uudestaan noin neljän kuukauden kuluttua albumin julkaisusta. Aika julkaisun äänestyksen välillä johtui siitä, että haluttiin antaa tarpeeksi aikaa ostaa albumi. Oletusarvona oli, että neljän kuukauden kuluttua albumin julkaisemisesta suurin osa niistä ihmisistä, jotka sen tulevat hankkimaan, ovat hankkineet sen itselleen. Tällä kertaa arviointi toteutettiin suuremmassa mittakaavassa. Artistin nettisivuille laitettiin mahdollisuus äänestää omaa suosikkikappaletaan kyseiseltä pitkäsoitolta. Koska

yksi kappale on yksi tuotteen osa, oli tarkoituksena arvioida kokonaisuutta saamalla arvioita sen osista. Jo varhaisessa vaiheessa kävi ilmi, että kaksi kappaletta oli selvästi ylitse muiden, ja muut kappaleet tulivat melko tasaisena rintaman niiden jälkeen. Mitään selvästi heikosti menestynyttä kappaletta ei äänestyksen perusteella löytynyt. Vaikka läheskään kaikki albumin ostaneet ihmiset eivät koskaan löytäneet tietään artistin nettisivuille äänestämään, tuli ääniä kuitenkin tarpeeksi, jotta saatiin käsitys havainnoitavasta asiasta. (Cheekki.com)

Koska tavoitteena oli vakiinnuttaa artistin asema suomalaisen hiphopin kärkikastissa, voidaan projektin onnistumista arvioida myös muilla tavoilla. Singlejen menestys radiokanavien soittolistoilla ja erilaisissa äänestyksissä ovat omiaan kertomaan onnistuneesta tuotekehityksestä. Lisäksi albumin ja singlejen saama näkyvyys medioissa ovat merkittävien markkinointitoimenpiteiden puuttuessa hyvä osoitus tuotekehityksen onnistuneesta lopputuloksesta. Kenties merkittävimpänä viitteenä kasvaneesta huomiosta ja arvostuksesta on edellisvuosista kasvanut keikkojen ja live-esiintymisten määrä. Keikkojen määrällä mitattuna tavoite suomalaisten hiphop -artistien kärkinimiin kuulumisesta on ehdottomasti tavoitettu.

Tuotekehityksen arvioinnissa arvioidaan myös sitä, kuinka hyvin projekti on toteutettu sille annetuissa puitteissa. Taloudelliset puitteet, eli budjetti laadittiin tuotekehityksen työvaiheista kehittelyvaiheessa. Vaikka kyseessä oli suuntaa antava budjetti, oli tarkoituksena kuitenkin pysyä pieniä muutoksia lukuun ottamatta kyseisen budjetin luomien mahdollisuuksien rajoissa. Optimistinen suhtautuminen musiikkijärjestöiltä, kuten Gramexilta, haettuihin tukiin sekä projektin aikana kasvaneet studio- ja miksaus kustannukset aiheuttivat tuntuvan budjetin ylityksen. Mitään varasuunnitelmaa budjetin paikkaamiseen ei ollut vaan ylitys kustannettiin artistin oman tuotantoyhtiön toimesta. Toisaalta tarkkaa budjettia ei missään vaiheessa laadittu, sillä tarkkaa taloudellista tavoitetta ei ollut.

Tuotantoyhtiön johtajana ja itse artistina projekti oli pidettävä kokoajan hyvin hallinnassa. Varsinaisen tuotekehityksen aikana projekti pidettiin selkeästi havaittavana ja etenevänä projektina hallinnassa huolehtimalla tarvittavasta

dokumentoinnista. Albumin rakenteen suunnittelu, sen muutokset, yksittäisten kappaleiden sanoitukset ja projektin vaiheiden eteneminen dokumentoitiin asianmukaisella tavalla. Dokumentteja päivitettiin jatkuvasti muutosten tai vanhentuneen tiedon havaitsemisen myötä. Asianmukainen ja laadukas dokumentointi auttoi projektin valmistumisen jälkeen sen onnistumisen arviointia. Dokumenteista selviää melko yksityiskohtaisesti työn eri vaiheiden sisältö ja aikataulut. Niiden läpikäynti jälkeensä auttaa muodostamaan selkeän käsityksen kokonaisuudesta. Näin pystytään jälkikäteen havaitsemaan puutteet ja kehitystarpeet projektin läpiviennissä. Dokumentit säilövät arvokasta kokemusta tulevia projekteja varten ja niitä voi jopa käyttää alustavan suunnitelman pohjana tulevaisuudessa.

Kokonaisuutena projektin toteutus oli kaiken kaikkiaan onnistunut. Tavoite musiikillisesta kehittämisestä ja oman aseman vakiinnuttamisesta saavutettiin ja projekti vietiin läpi aikataulun luomissa puitteissa. Ainoa positiivista lopputulosta hieman heikentävä seikka oli budjetin ylittyminen reippaasti. Tosin budjetti oli alusta asti enemmänkin suuntaa antava, kuin tiukka taloudellinen laskelma, eikä sen ylittyminen siksi tullut valtavan suurena yllätyksenä. Projektin läpivienti on kartuttanut kokemusta ja antanut paljon tietoa sekä taitoa, jonka artisti kykenee valjastamaan tulevissa projekteissa käyttöönsä. Lisäksi kokonaisuuden arviointi jälkeensä on antanut selkeän kuvan projektin onnistumisesta, sen heikkouksista ja kehitystarpeista. Projektista säilyi tulevaisuutta varten oleelliset dokumentit, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

5. YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tarkastella pintapuolisesti Suomen musiikkiteollisuutta sekä tuotekehityksen teoriaa, ja tutkia case –tapauksen kautta niiden toteutumista käytännössä. Suomen musiikkiteollisuuden rakenne, markkinoinnin peruskilpailukeinot ja koko musiikkiteollisuuden muutos vaikuttavat osaltaan siihen, miten musiikkialbumien tuotekehitystä Suomessa tehdään.

Tuotekehityksen teoria tarjoaa puitteet menestyksekkääseen tuotekehitykseen. Musiikkialbumin tuotekehityksen luova luonne vaikuttaa kuitenkin tuotekehitysprojekteihin niin, että teorian orjallinen seuraaminen nopeasti muuttuvissa olosuhteissa on usein päämäärän kannalta epäoleellista. Lisäksi kyseessä on erityisosaamista vaativa ala, joka sisältää runsaasti kokemuksen tuomaa tietoa ja taitoa. Kokonaisuuksien kannalta teorian pääperiaatteet voivat hyvinkin olla avuksi. On kuitenkin todettava, että pienempien levy- ja tuotantoyhtiöiden resurssit määräävät pitkälti käytettävät toimintatavat.

Työn case – osiossa paneuduttiin suomalaisen artistin albumin tuotekehitysprojektiin ja sen etenemiseen. Artistin tuotekehitystä ohjasi lähinnä kokemuksen tuoma tieto ja taito. Projekti eteni silti hallitusti ja jokseenkin johdonmukaisesti. Onnistunut ja hyvin dokumentoitu tuotekehitysprojekti helpotti tutkittavan asian tarkastelua, ja sitä kautta tämän opinnäytetyön tekemistä.

Case – osiota tehdessä huomattiin, että artisti oli tietämättään osittain seurannut tuotekehityksen teorian pääperiaatteita. Teoria linkittyi siis käytäntöön luonnollisen valinnan kautta. Vaikka tutkimuksessa on todettu, että luovassa työssä on vaikea noudattaa ennalta määriteltyjä kaavoja, todettiin kuitenkin, että teoriaa olisi voinut soveltaa mahdollisesti hieman enemmänkin. Tutkimus ei kuitenkaan anna vastausta siihen, olisiko teoriaa enemmän soveltamalla saatu toimintaa tehostettua niin, että lopputulos olisi oleellisesti muuttunut parempaan suuntaan.

6. PÄATELMÄT

Teorian ja käytännön yhteyttä on tässä opinnäytetyössä tutkittu ainoastaan yhden case – tapauksen kautta, eikä tuloksia voi näin ollen yleistää koskemaan koko musiikkiteollisuutta. Lisäksi on todettava, että musiikkiteollisuuden sisällä on runsaasti eri genrejä ja näissä eri toimijoita, joilla on erilaisia toimintatapoja. Myös käytettävissä olevat resurssit, aikataulut, käytettävissä oleva teknologia ja sen kehitys vaikuttavat tuotekehitysprosessiin.

Tämä työ antoi case – osiossa käsitellylle artistille runsaasti uusia näkökulmia ja ideoita, joita artisti kykenee tulevissa tuotekehitysprojekteissaan hyödyntämään. Koska tuotekehitys on jatkuvaa työtä, on artistilla nyt mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa niin, että se pystyy tutkimustulosten perusteella korjaamaan epäkohtia omassa toiminnassaan ja parantamaan tehokkuutta tuotekehitystoiminnassa. Tutkimusta ja sen tuloksia voi hyödyntää mahdollisesti myös muut samassa mittakaavassa toimivat artistit/tuottajat. Edellä mainitun perusteella on perusteltua sanoa, että tämä tutkimus oli onnistunut ja hyödyllinen.

LÄHDELUETTELO

Painetut lähteet:

Berg, P., Leivo, V., Pihlajamaa, J. & Leinonen, M. Nro 6/2001. Tuotekehitystoiminnan laadun ja kypsyyden arviointi. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jaakkola, J. & Tunkelo, E. 1987. Tuotekehitys –ideoista markkinoille. Helsinki: Weilin & Göös.

Jenkins, S. 2007. I was there. XXL 8/2006. 62-70.

Jokinen, T. 1999. Tuotekehitys. Neljäs tarkastettu ja korjattu jatkopainos. Helsinki: Tekijä ja Otatieto Oy.

Kaira, L. 2006. Radiosoitto syö levymyyntiä. Gramexpress 2/2006. 12-13.

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: Ritva Kinnunen ja Werner Söderström Oy.

Kokonmäki, L. 2006. Teknologiamurros haastaa tekijänoikeudet. Teostory 2/2006. 7-9.

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin Haaste. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Mäkinen, E. 2006 Pieniä tietojenkäsittelytieteellisiä tutkimuksia. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Ryti, R. 2007. Taidetta vai taloutta. Gramexpress 1/2007. 5.

Scheuing, E & Johnson, E. 1989. A Proposed Model for New Service Development.

Journal of Services Marketing vol 3 2/1989. 25-34.

Tiensuu, V. 2005. Tuoteistaminen tutuksi. Sarja A Tutkimuksia, osa 9. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Tuotekehityksen tehostaminen valmistavassa teollisuudessa 1996-1999. 2/2000. Helsinki: TEKES.

Sähköiset lähteet:

<http://www.cheekki.com/bio.php>, 2.10.2007

<http://www.cheekki.com/aanestys.php>, 18.10.2007

http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=11&news_id=20066105, 19.9.2007

http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=10&news_id=2007563, 20.9.2007

<http://www.digitoday.fi/viihde/2007/05/29/Levykaupan+alam%E4ki+kiihtyi+Suumessa/200713092/66>, 21.9.2007

<http://www.ifpi.fi/documents/2/Marketshare1206.pdf>, 19.9.2007

<http://www.ifpi.fi/ifpi/mikaonakt.html>, 18.9.2007

<http://www.ifpi.fi/tilastot/kokonaismarkkinat.html>, 19.9.2007

<http://www.ifpi.fi/tilastot/vuosimyynti.html>, 20.9.2007

www.mm.helsinki.fi/mmtek/opiskelu/kurssit/agatek210/Agtek210_17042007.pdf -, 18.10.2007

<http://www.myspace.com/cheekki>, 2.10.2007

<http://www.siliconrepublic.com/news/news.nv?storyid=single8276>, 20.9.2007

<http://www.tml.tkk.fi/Opinnot/Tik-110.555/1999/tyo8.htm>, 19.9.2007

<http://lipas.uwasa.fi/~i80460/projekti/projekti.html>, 18.9.2007

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Media>, 18.9.2007

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Teosto>, 18.9.2007

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuotekehitys>, 5.9.2007

http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html?pg=1&topic=tail&topic_set,
19.9.2007, 21.9.2007