



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Joni Spoof

# Konsertin kustannuslaskenta

Case: Central Line Entertainment

Liiketalous  
2020

## VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma, Taloushallinto

**TIIVISTELMÄ**

Tekijä	Joni Spoof
Opinnäytetyön nimi	Konsertin kustannuslaskenta
Vuosi	2020
Kieli	suomi
Sivumäärä	40
Ohjaaja	Jukka Niittykoski

---

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Central Line Entertainment ohjelmatoimistolle. Yritys halusi toimeksiannolla selvittää ja eritellä konsertin kustannuksia sekä tarkastella lippujen hinnoittelua. Opinnäytetyön tarkoitus on laskea kustannuslaskelmien avulla, onko tietty konsertti kannattava vai ei ja selvittää konsertin kannattavuusraja. Yrityksen kannalta tarkastellaan myös, onko hinnoitteluun tarpeellista tehdä muutoksia. Konsertin kustannusrakenne on myös selvitetty ja käyty läpi opinnäytetyössä.

Opinnäytetyössä käytetään aineistona yrityksen omaa sisäistä kirjanpitoa. Näiden lukujen avulla tehtiin laskelmat jo toteutuneista konserteista ja vertaillaan niitä keskenään. Laskelmiksi valittiin pieni, keskikokoinen ja suuri konserttisali. Kannattavuusraja selvitettiin konsertin kokonaismenoista jakolaskennan avulla.

Kustannuslaskelmista selvisi, että pieni konserttisali ei päässyt tavoitteeseen, mutta kaksi muuta tuottivat voittoa. Yrityksen pitääkin siis pohtia, kannattaako nykypäivän kalliilla ja suurella produktiolla järjestää konsertti alle 500 asiakaspaikkaisessa konserttisalissa. Kustannuslaskelmien pohjalta voidaan todeta myös, että järjestäjän vastuulla on suuri riski konserttia järjestäessä.

Yritys voi tulevaisuudessa käyttää opinnäytetyön kustannuslaskelman yleispohjaa yksittäisen konsertin tai konserttisalikiertueen kannattavuuden määrittämiseen. Opinnäytetyö auttoi toimeksiantajaa selvittämään yksittäisen konsertin kustannusrakennetta.

## VAASA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration, Accounting

**ABSTRACT**

Author	Joni Spoof
Title	Concert cost accounting
Year	2020
Language	Finnish
Pages	40
Name of Supervisor	Jukka Niittykoski

---

This thesis was done as an assignment work for the Central Line Entertainment booking agency. For this assignment, the company wanted to specify the cost of the concert and review ticket pricing. The objective of the thesis was to use cost calculations to determine if a concert is profitable or not and determine the break-even-point. From the company's point of view was examined whether there is a need to re-examine the calculations. The cost structure of the concert was also been examined and reviewed in the thesis work.

In this thesis the material was based on the company's own internal accounting material. These figures were used to make calculations of concerts that have already played and to compare them with each other. For calculations small, medium and large venues were chosen. The break-even-point was calculated from the total cost of the concert using division calculation.

The cost calculations showed clearly that the small venue did not make to set goal, but the other two made profit. The company should now consider whether it is economical to organize a concert in a venue with less than 500 seats with today's expensive and large productions. Based on the cost calculations, it can also be stated that the organizer is responsible for a large risk when organizing a concert.

This thesis was conducted as a qualitative case study. In addition, the objective was to find out the profitability of the concerts, the cost structures and make pricing calculations based on previously arranged concerts.

In the future, the company can use the general principle of the cost calculation used in this thesis to determine the profitability of an individual concert or a concert tour. The thesis helped the client find out the cost structure of an individual concert.

---

Keywords

Profitability, Costing, Booking agency, Concert

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tausta.....	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja merkitys.....	6
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.4	Opinnäytetyön kulku.....	7
2	OHJELMATOIMISTO .....	9
2.1	Määritelmä .....	9
2.2	Vastuutehtävät ja hyödyt.....	9
2.3	Sopimukset.....	10
3	KUSTANNUSLASKENTA.....	12
3.1	Kustannuskäsitteet .....	12
3.2	Budjetointi.....	13
3.3	Kannattavuus.....	15
3.4	Hinnoittelu .....	16
3.5	Sisäinen kirjanpito .....	17
4	LIPUN HINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	18
4.1	Tapahtumapaikan resurssit.....	18
4.1.1	Tila .....	18
4.1.2	Tekniikka ja logistiikka.....	19
4.1.3	Järjestyksenvalvonta .....	20
4.2	Artisti .....	21
4.1	Markkinointi .....	22
4.2	Lupasiat ja vakuutus .....	23
4.3	Verotus.....	24
5	KONSERTIN KUSTANNUSLASKELMA .....	26
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen .....	26
5.2	Laskelma 1: Pieni sali .....	28

5.3 Laskelma 2: Keskikokoinen sali .....	30
5.4 Laskelma 3: Suuri .....	32
5.5 Kannattavuusraja.....	33
6 POHDINTA.....	35
6.1 Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset .....	36
6.2 Työn arviointia.....	37
LÄHTEET.....	39

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Kustannuslaskennan perusajatus ja -tarkoitus on pysynyt melko samanlaisena vuosien saatossa. Kustannuslaskelmalla pyritään tuottamaan tietoa toiminnasta ja sen kustannuksista (Wallin & Etelälahti 1995, 7). Kustannuslaskentaa tulee kuitenkin soveltaa nykypäivän muuttuneisiin markkinoihin. Kustannuslaskelmat ovat myös nykyisin yhtä merkittäviä, sillä jokaisen yrityksen päämääränä on toimia kannattavasti ja tuottaa voittoa (Tomperi 2003, 7). Jokaisen menestyvän yrityksen taustalla voidaankin ajatella olevan hyvin tehty kustannuslaskelma. Kustannuslaskelmaa käyttävät myös ohjelmatoimistot, jotka myyvät ja järjestävät artistien konsertteja. Konserttia järjestäessä kustannukset pitää huomioida tarkoin ennen kuin ohjelματοimisto tekee tarjouksen. Tarjouksen jättämisen jälkeen hinta on sitova ja sen mukaan konserttia lähdetään järjestämään.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja merkitys

Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantona ohjelmatoimisto Central Line Entertainmentilta, joka myy ja järjestää kotimaisten artistien konsertteja sekä keikkoja Suomessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää menneiden konserttien kannattavuutta: paljonko konsertit ovat tuottaneet voittoa tai tappiota sekä ovatko lippujen hinnat sopivia? Kustannuslaskelman avulla pyritään selvittämään lipun kannattavuusrajaa eli kattaako lipuista saadut tulot konsertin menot. Kustannuslaskelma rajautuu nettokustannusten määrittämiseen, joten verotus on huomioitu työssä, mutta kannattavuus rajaa selvittäessä verotus ei vaikuta tuloksiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa yrityksen sisäistä kirjanpitoa ja kannattavuuslaskentaa. Tämä työ on tärkeä, sillä kannattavuusrajan selvittämisellä pystytään optimoimaan lippujen hinnoittelu. Tätä puolestaan ohjelmatoimisto voi hyödyntää tulevaisuudessa konsertin järjestämisessä sekä lipun hinnan määrittämisessä. Tutkimus auttaa myös ohjelmatoimiston sisäisessä kirjanpidossa, sillä ohjelmatoimisto pystyy kustannuslaskelman avulla arvioimaan konsertin tulot ja menot nopeasti sekä kehittämään omia työskentelytapojaan. Opinnäytetyöllä on mahdollista

myös tuoda uusia näkökulmia kustannustehokkuuteen ja sen myötä parantaa yrityksen kannattavuutta. Konsertin järjestämistä koskevaa kustannuslaskelmaa ei myöskään ole aikaisemmin tutkittu opinnäytetyöissä, joten tämä työ antaa myös uutta tietoa nimenomaan ohjelmatoimiston kustannuslaskennasta.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka keskittyy tiettyyn tapaukseen ja yksityiskohtaisen tiedon hankintaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 130). Aineistona tässä opinnäytetyössä käytetään toimeksiantajalta saatuja lukuja, jotka perustuvat oikeisiin konsertteihin. Kyseessä on aineistonkeruu dokumentteihin perustuen. Lisäksi opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta, sillä aineiston analysointi perustuu lukuihin ja niistä muodostettuihin taulukoihin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä taulukkomuodossa olevat muuttujat sekä päätelmien teko tilastollisen analysoinnin avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 212 & 136.) Koska kyseessä on tapaustutkimus, saatuja tuloksia ei pyritä kuitenkaan yleistämään. Toimeksiantajalle pyritään luomaan yksinkertainen kustannuslaskelma, joka sopii erilaisiin ohjelmatoimiston järjestämiin tapahtumiin ja konsertteihin.

### **1.4 Opinnäytetyön kulku**

Opinnäytetyö lähti liikkeelle valitsemalla kolme erilaista konserttisalia: pieni, keskisuuri ja suuri, jotta meno- ja tulolaskelmat eroaisivat toisistaan. Opinnäytetyössä käytettiin kustannuspohjaista hinnoittelumallia, jossa tulot ja menot käsiteltiin jo järjestetyistä konserteista ja niiden avainluvuista. Laskentakaavana käytettiin jakoperusteista laskentaa, jonka avulla saatiin lipulle hinta jakamalla asiakaspaikat menoilla. Konserttien kustannukset laskettiin yhteen, minkä avulla lähdettiin etsimään kriittistä pistettä eli konsertin kannattavuusrajaa. Tämän jälkeen arvioitiin lipun hypoteettinen hinta ja konsertin kannattavuutta. Yrityksen kirjanpidosta saatuja lukuja kuitenkin hieman muunneltiin ja yhdistettiin opinnäytetyöhön yrityksen toiveesta, jotta koko konsertin kulurakenne ei tulisi ilmi kustannuslaskelmasta. Lopullinen laskelma on tehty opinnäytetyökaavan pohjalta oikeilla numeroilla. Prosessin aikana tehtiin paljon yhteistyötä ohjelmatoimiston kanssa. Aluksi sovittiin tavoitteet

sekä toimintatavat ja perustettiin tiedosto, jota valitut henkilöt pääsivät muokkaamaan. Teoriaosuus on tehty ilman toimeksiantajaa, mutta se on hyväksytetty toimeksiantajalla. Laskelmat tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja luvut kerättiin heidän tiedoistaan.

Opinnäytetyö alkaa teoreettisella viitekehyksellä, joka perustuu musiikkialaa ja laskentatoimea käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi käytettiin useita internetlähteitä, koska ohjelmatoimistoa ja konsertin järjestämistä koskevaa tietoa ei itsessään löydy painettua tekstiä. Teoreettinen viitekehys alkaa käsittelemällä ohjelmatoimistoa käsitteenä, minkä jälkeen tarkastellaan kustannuslaskentaa yleisesti ja siihen liittyviä asioita. Tämän jälkeen esitellään, mitkä asiat vaikuttavat lipun hintaan sekä mitä vaaditaan konsertin järjestämiseltä. Empiirinen osuus koostuu ohjelmatoimiston konserttilipun kustannuslaskelmasta. Lopuksi pohditaan opinnäytetyöstä saatuja tuloksia, luotettavuutta sekä rajoitteita. Lisäksi reflektoidaan, kuinka kannattavuuslaskelmia tulisi hyödyntää tulevaisuudessa enemmän konsertin järjestämisessä.

## 2 OHJELMATOIMISTO

### 2.1 Määritelmä

Ohjelmatoimisto (eng. Booking Agency) vastaa artistiryhmän livetoiminnasta. Artistin ja ohjelmatoimiston välinen sopimus on yleisesti pitkäkestoinen. Ohjelmatoimisto rakentaa ja suunnittelee artistin konsertin sekä kiertueet kokonaisuudessaan. Ohjelmatoimiston toiminta on hieman muuttunut vuosien varrella, sillä nykyään ohjelmatoimistot pyrkivät myymään ja järjestämään kiertueita, kun taas ennen myytiin vain yksittäisiä keikkoja. Perinteinen ajatus on, että ohjelmatoimisto myy ohjelmaa. Kun asiakas haluaa tapahtumaansa ohjelmaa, hän kääntyy ohjelmatoimiston puoleen. (Templeton 2018.) Toivottu ohjelma voi olla hyvin erilaista: puhujista taikureihin ja kaikkea siltä väliltä. Ohjelmatoimistot voivat järjestää tapahtuman myös yksin, mutta yleisempää on pyytää ohjelmatoimistoilta tarjous tietylle ohjelmalle, jonka ohjelmatoimisto järjestää. Palkkioksi ohjelmatoimistot saavat provisio-osuuden ohjelmapalkkiosta tai lipunmyynnistä sillä ehdolla, että ohjelma toteutuu sopimuksen mukaan. Joskus ohjelmamyyjästä käytetään myös nimitystä ”Agentti” (eng. Music Agent). (Templeton 2018), jonka tehtävä tosin eroaa ohjelmatoimistosta. Agentit hoitavat esiintymisiä artisteille ja muille esiintyjille, mutta agentit eivät hoida laskutusta tai hallintoa. (Rytmimanuaali 2020.)

### 2.2 Vastuutehtävät ja hyödyt

Musiikkimaailmassa ohjelmatoimistoilla on suuri vastuu. Ne ovat vastuussa kokonaisvaltaisesti artistin konserteista. Ohjelmatoimisto hoitaa konserttipaikan järjestelyt promoottorien kanssa ja yhteistyöt kumppanien kanssa. Ohjelmatoimisto pitää huolen siitä, että kaikki artistin esiintymistä varten tarvittava ovat esiintymispaikalla ja testattu toimiviksi ennen kuin esitys alkaa. Jos esiintyminen on kauempana artistin kotipaikkakunnalta, ohjelmatoimiston täytyy myös huolehtia yöpymisestä sekä ruokailusta. Lisäksi ohjelmatoimisto huolehtii logistiikasta, sopimuksista, lipunmyynnistä sekä markkinoinnista. Ohjelmatoimistot ovat sitä varten, että artistit voivat keskittyä esiintymiseen eikä heidän tarvitse huolehtia muusta kuin antaa fanilleen vastinetta konserttilipusta eli pitää hyvä konserttiesitys. (Karhumaa, 2002, 65-68.)

Ohjelmatoimistot ovat avainasemassa yhtyeiden nousuun. Hyvä ohjelmatoimisto voi nostaa bändin nopeammin fanien suosioon kuin, jos artisti itse järjestäisi konsertteja. Eli artisteilla voi tällä tavoin olla mahdollisuus nopeampaan kasvuun ja päästä esiintymään isomman yleisön eteen. Koska ohjelmatoimistot myyvät palveluitaan, heillä on myös tietotaitoa onnistuneen konsertin järjestämisestä. Heillä on myös hyvät suhteet promoottoreihin sekä tietoa siitä mikä konserttipaikka myy ja mikä ei. (Liveto, 2020.)

Artisti sopii ohjelmatoimiston kanssa tavoitteet ja toiveet, mitä haluaa konserteillaan ja ohjelmatoimistot pyrkivät nämä toteuttamaan mahdollisimman hyvin ja tarkasti. Artistin urasuunnittelu on myös ohjelmatoimiston vastuulla. Kotimaanmarkkinat ovat kuitenkin rajalliset, joten artistin kanssa sovitaan mahdollisuuksista esiintyä ulkomailla, jolloin myös esiintymiskieli on englanti. Ohjelmatoimiston ja artistin välillä täytyy olla hyvä luottamussuhde. Muuten esiintymisjärjestelyt eivät onnistu. Ohjelmatoimiston työntekijät käyttävät työssään paljon puhelimiaan, mutta sopimukset ja tarjoukset artisteista hoidetaan sähköpostitse. Useimmilla ohjelmatoimistoilla on hoidettavanaan useita artisteja, joiden etuja he pyrkivät ajamaan ja saamaan aikaiseksi mahdollisimman tuottavan konsertin tai kiertueen. Ohjelmatoimistot suunnittelevat yhdestä konsertista aina suurempiin kiertueisiin. (Rytmimanuaali, 2020.)

### **2.3 Sopimukset**

Ohjelmanvälityssopimuksen osapuolina ovat artistin ohjelmatoimisto sekä konsertinjärjestäjä. Tästä johtuu, että ohjelmatoimisto kantaa vastuun artistin esiintymisestä sopimuksessa määritellyin ehdoin. Välityssopimuksissa ollaan tekemisissä valtuutuksien kanssa. Ohjelmatoimisto saa valtuutuksen suoraan artistilta. Ohjelmatoimisto on veloitettu hankkimaan artistille esiintymisiä ja artisti on velvollinen suoriutumaan niistä määrättyllä tavalla, joten sopimus on kaksipuolinen. (Karhumaa 2002, 156.)

Artistilla on yleensä liiketoimintaa usealla eri osa-alueella. Artistin ja artistin sidosryhmien välillä pitää tehdä erillisiä sopimuksia palkkioista ja maksuista. Osapuolet ovat aina selvitettävä sopimuskohtaisesti, sillä usein ollaan tekemisissä usean

päällekkäisen sopimuksen kanssa. Ohjelmatoimiston ja artistin välinen sopimus ei koske manageria tai muita sidosryhmiä, ellei asiasta ole erikseen sovittu. Ohjelmatoimisto ei voi maksaa managerin tai muiden sidosryhmien palkkioita ilman artistin valtuutusta. (Karhumaa 2002, 9.)

Karhumaan (2002, 78) mukaan Suomessa ohjelmatoimiston palkkio on bruttopalkkio ja se on vakiintunut vuosien aikana 15-20% välille. Tämän palkkio on sopimuskohtainen artistin ja ohjelmatoimiston välillä. Tämän palkkion ohjelmatoimisto saa jokaisesta järjestetystä konsertista, jos ei muuta ole mainittu.

### 3 KUSTANNUSLASKENTA

Kustannuslaskenta on laaja käsite. Kustannuslaskennan peruskäsitteitä ja toimintoja voidaan tarkastella menojen, budjetoinnin sekä hinnoittelun kannalta. Kustannuslaskennan perusta on menojen eli kustannusten laskeminen. Sen avulla pyritään selvittämään, mikä aiheutti tietyt kulut ja mitä niillä saatiin eli kohdistetaan kustannus oikealle kustannuspaikalle. Kun tiedetään menot, voidaan näistä tuloksista lähteä laskemaan, paljonko tarvitaan tuloja, jotta yritys ei tee tappiota. Kustannuslaskenta auttaa ja tukee johtoa päätöksenteossa. Yritys pystyy ennakoimaan menoja ja tuloja kustannuslaskennan avulla, jotta yritystä voidaan johtaa ja ohjata oikeaan suuntaan. Yleensä kustannuslaskenta on määritelty osaksi operatiivista laskentatoimea, jonka tavoitteena on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. Tällainen ajattelu viittaa lähinnä tuotekustannuslaskentaan, mutta käsittää palveluyritysten lisääntyessä myös palvelut. Kustannuslaskennan toteuttaminen ilman tuottojen mukaan ottamista saattaa johtaa vääränlaisten kustannusten karsimiseen ilman, että nähdään kokonaisuutta, mistä kustannukset todellisuudessa syntyvät. (Alhola & Lauslahti 2003, 185.)

Jakolaskenta on yksi kustannuslaskennan muoto. Jakolaskennassa kaikki kustannukset jaetaan suoritemäärällä. Suoritteen yksikkökustannus lasketaan jakamalla laskentakauden kustannukset toteutuneella suoritemäärällä. (Alhola & Lauslahti 2003, 195-199.) Kyse on tällöin suorasta jakolaskennasta. Tätä laskentatapaa on mahdollista kuitenkin käyttää vain silloin, kun kyse on massasuoritteista. Massasuoritteiden ollessa vain yhtä lajia, täytyy aina käyttää suoraa jakolaskentaa. Jos kuitenkin massasuoritteita on useita lajeja, pystytään suoraa jakolaskentaa käyttämään silloin, kun kaikki kustannuslajit voidaan kohdistaa eri suoritelajeille. (Wallin & Etelälahti 1995, 31-33.)

#### 3.1 Kustannuskäsitteet

Kustannuksia voidaan jaotella monella eri tavalla. Yleisesti kustannuksia on luokiteltu kolmen kustannuskäsiteparien avulla kuten taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Kustannuskäsitteet (Alhola &amp; Lauslahti, 2003, 54)

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset
Välittömät ja välilliset kustannukset
Erillis- ja yhteiskustannukset

Opinnäytetyössä kustannuksina käytetään muuttuvia sekä kiinteitä kustannuskäsitteitä, joista muodostuu konsertin kulurakenne. Konserteissa kiinteät kustannukset ovat niitä kuluja, jotka ovat järjestäjälle riskinä konserttia järjestäessä. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat konsertin lipunmyynnin mukaan. Riski konsertin järjestämisessä perustuu kiinteisiin kustannuksiin, jotka täytyy joka tapauksessa maksaa, jos aikoo järjestää konsertin. Kiinteitä kustannuksia ovat tilavuokra, tekniikka ja logistiikka sekä henkilöstö. Muuttuviin kustannuksiin voi tulla yllättäviäkin menoja, mutta yleisesti muuttuvat kustannukset ovat lipunmyyntiin sidonnaisia kuten teostomaksu, lipunmyyntikulut sekä palkat ja palkkiot.

### 3.2 Budjetointi

Budjetti määritellään Alholan & Lauslahden (2003, 272) mukaan yrityksen numeraaliseksi sekä sanalliseksi toimintasuunnitelmaksi sovitulle ajanjaksolle. Tomperin (2003, 117) mukaan budjetti on tietyn ajanjakson tavoitteeksi asetettu taloudellinen toimintasuunnitelma. Budjetti eli talousarvio sisältää siis euromääräiset arviot suunnittelukauden toiminnasta syntyvistä tuloista ja menoista. Budjetti on täten tavoite, joka pyritään toteuttamaan seuraamalla aktiivisesti sen toteutumista ja mahdollisesti tekemällä muutoksia suunnitelmiin. Budjetoinnilla puolestaan tarkoitetaan budjetin laatimista sekä budjetin toteutumisen seuranta. Toimintakauden jälkeen verrataan budjetoituja lukuja toteutuneisiin sekä selvitetään erot ja niiden syyt.

Budjetin laatiminen ja sen seuraaminen on tärkeää ohjelmatoimistoille. Sen avulla pystytään ennakoimaan tulevia konsertteja (tuloja), ja konsertin järjestämisen kustannuksia (menoja). Pitkäjänteisellä budjetoinnilla voidaan arvioida nopeastikin,

olisiko tämä konsertti kannattavaa tämän artistin kohdalla tässä paikassa. Jos budjettia on seurattu pidemmän aikaa, on järjestäjillä käsitys ja kokemus siitä, mitä tietty konsertti vaatii. Ohjelmatoimisto pystyy nopeasti antamaan kustannusarvion konsertista sekä jättämään tarjouksen asiakkaalle, joka pyytää ohjelmaa.

Budjetointia seurataan tarkasti ohjelmatoimistoissa. Jos alkuvuosi on ollut hiljainen eikä tavoitteisiin ole päästy, voidaan suunnitella lisäkonsertteja vielä loppuvuodelle, jotta päästään tavoitteeseen. Tulosbudjetointi on suunnitteluprosessi, jonka avulla yritykselle ja sen vastuualueille asetetaan taloudelliset tavoitteet. Budjetti- valvonnalla tarkoitetaan tarkkailuraporttien laatimista ja niiden seuraamista. Erityisesti teollisuudessa tarkkailuraportteja tehdään yleensä kuukausittain, mikä tarkoittaa kuukausiraportointia. Myös ohjelmatoimistot voivat hiljaisempina aikana käyttää kuukausiraportointia, mutta yleisempää on vuosi- tai puolivuosi-tarkistukset. Muilla aloilla voi olla käytössä myös viikko- ja päiväraportit, jotka antavat välittömän palautteen. Tarkkailuraporteissa toteutuneita tuloksia suhteutetaan kuukausi- ja vuositavoitteisiin, ja usein myös edellisen vuoden vastaavan ajankohdan toteutuneeseen tulokseen. Raportit informoivat yritystä ja johtoa, kuinka kuluva vuosi on mennyt ja näyttää suuntaa tulevalle. (Pellinen 2019, 109.)

Kesä on artistille ja ohjelmatoimistoille kiireistä aikaa. Tällöin budjettia ei aina päästä laskemaan ja varmistamaan että luvut pitävät paikkansa. Sovituista konserteista voidaan tehdä ennakkobudjetointi, josta varmistetaan kesän tuottavuus. Osabudjetointi voidaan laskea konserttikiertueesta vuoden aikana ja koko vuoden tulosbudjettia voidaan verrata siihen ja tarkistaa kannattavuus. Budjetointi ei konserttimyynnissä ole luotettavaa, sillä lipunmyyntitulot ovat vain arvioita ja ennakkomyyntilippujen määrä antaa vain viitteitä lopullisesta kävijämäärästä. Jos konsertti myydään loppuun ennakkolipunmyynnillä, budjetointi on helppoa ja kannattavuus voidaan laskea suoraan ilman arvioita. Myydyt konsertit ulkopuolisille ovat ohjelmatoimistolle varmaa tuloa toisin kuin ohjelmatoimiston itse järjestämät konsertit, joiden mukana tulee riskejä.

### 3.3 Kannattavuus

Jokainen yritys pyrkii toimimaan kannattavasti ja tuottamaan voittoa. Tämä varmistaa ohjelmatoimiston jatkuvuuden. Yrityksen toiminnan kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten määrästä. Toiminta on kannattavaa, jos tulot ovat suuremmat kuin menot. Hyvä kannattavuus merkitsee sitä, että yritys on pystynyt kattamaan kaikki menonsa ja näiden jälkeen kassaan on jäänyt vielä rahaa. Jos voittoa jätetään jakamatta, yrityksen arvo nousee. Jos taas tulee tappiota, yrityksen arvo laskee eikä omistajille voida maksaa palkkaa sekä yrityksen toiminta voidaan joutua lopettamaan. (Tomperi 2003, 8.)

Tomperin sanoin (2003, 16): ”Yrityksen toiminta on sitä kannattavampaa, mitä enemmän syntyy voittoa. Voitto on korvausta riskistä, jonka yritys ottaa. Jos menot ovat suuremmat kuin tulot, silloin yritys tuottaisi tappiota. Toiminta olisi kannattamatonta, ja yritys joutuisi itse kantamaan tappion.”

Ohjelmatoimisto pyrkii järjestämään konsertin, joka olisi tuottava. Konsertin järjestämiskustannukset olisivat pienemmät kuin lipuista saatavat tuotot. Suurena tekijänä tässä on lipun hinnoittelu. Jos lippu on kallis, se saattaa karsia myytyjen lippujen määrää. Jos lippu on taas halpa, se saattaa olla loppuunmyyty, mutta ei ole varmaa, katetaanko näillä tuloilla menoja. Pidemmällä aikavälillä koko kiertue voi olla tuottava, vaikka muutama esiintyminen jäisikin miinukselle. Ohjelmatoimiston pitää selvittää kannattavuutensa useasta näkökulmasta, eikä vain luottaa yhteen laskelmaan, sillä muutoksia saattaa tulla nopeastikin.

Kriittinen myyntipiste eli kannattavuusraja (eng. break-even point (BEP)) tarkoittaa sitä, kun tehdään 0-tulos ja yritys on omillaan. Silloin yritys ei ole tuottanut tappiota eikä voittoa. Kyseinen piste on todella tärkeä konserttia järjestäessä, sillä silloin pystytään laskemaan, paljonko lippuja pitää myydä, että konsertti on tuottava. Jos kriittistä myyntipistettä ei ole, konsertti voi tuottaa tappiota jopa loppuunmyytyinä. (Egan 2020.)

### 3.4 Hinnoittelu

Hinnoittelulla tarkoitetaan palvelun hinnan määrittelyä. Hinnoittelun perinteinen lähtökohta on, että konsertista saatava tulo kattaa konsertin kaikki menot sekä asetetun voittotavoitteen. Kannattavassa yrityksessä tämä on tarkasti laskettuna eikä sitä ole vain arvioitu. Konsertille lasketaan tulotavoite, joka otetaan huomioon hinnoittelussa. Tulotavoite on siis summa, joka tulee jäädä yli menojen jälkeen. Opinäytetyössä tulotavoite ja artisti menoon on sisällytetty menoja, joita ei laskelmissa näytetä eriteltyinä. Perinteisen laskentatoimen näkökulmasta hinnoittelu korostaa juuri kustannusperusteista hinnoittelumallia, jota voidaan pitää eräänlaisena vähimmäishintana. Tehtiinpä hinnoittelu millä tavalla tahansa, se on strateginen päätös, josta yrityksen menestyminen on paljolti kiinni. Hinnoittelulla on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen ja sitä kautta tulokseen ja menestymiseen. Hinnoittelun perustana käytetään ohjelmatoimistolle konsertin järjestämisestä aiheutuneita kustannuksia. (Nielsen 2019.)

Yrityksen liiketoiminnassa hintaa voidaan pitää yhtenä kilpailutekijänä. Hinta kilpailutekijänä koostuu itse hinnasta, useammista lipputyypeistä, alennuksista sekä lippujen saatavuudesta. Yrityksen käyttäessä hintaa strategiana se voi esimerkiksi pyrkiä saamaan enemmän asiakkaita ja näkyvyyttä konsertille. Hinnoittelu myös vaikuttaa suuresti tapahtuman imagoon. Mitä kalliimmat liput, sitä parempi ja näyttävämpi konsertti on, jolloin asiakas saa rahalle vastinetta. (Alhola & Lauslahti 2003, 221.) Pellisen mukaan hinnoittelulla on suuri merkitys myös asiakasarvon luomisessa. Kilpailutilanteessa menestyminen edellyttää asiakasarvon riittävää huomioimista. Asiakasarvo (eng. customer value) on asiakkaan tuotteesta tai palvelusta kokeman hyödyn ja hinnan erotus. Koska asiakkailla on erilaisia preferenssejä, jollekin tärkeintä on tuotteen toimivuus, toiselle konsertin sujuvuus, jollekin muotoilu ja joku kiinnittää huomiota ainoastaan hintaan. Tuotteen hinnoittelulle pohjan asettavat ainakin pitkällä aikavälillä kustannukset, mutta katto riippuu asiakkaiden preferensseistä. (Pellinen 2019, 31.)

### 3.5 Sisäinen kirjanpito

Opinnäytetyössä käytetään paljon lukuja yrityksen omasta sisäisestä kirjanpidosta. Ohjelmatoimistolle sisäinen kirjanpito on tärkeää, sillä ilman menojen määrittelyä ei järjestetyille tapahtumalle pystytä laskea hintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tapahtumasta ei saada tarkempaa tietoa. Sisäinen laskenta auttaa myös siinä, jos tapahtuma tekee tappiota. Tällöin pystytään tarkemmin löytämään, mistä syystä tämä tappio on aiheutunut.

Perinteisessä sisäisessä laskennassa eli perinteisessä sisäisessä kirjanpidossa ei tarvita tietoja muuta kuin menoista. Tarkoitus on seurata lähtevää rahavirtaa ja tarkastella sitä menojen luokittelutarpeiden kautta. Jatkokäsittelyä ei tavallisesti tarvita, sillä seurantarve pystytään täyttämään pelkällä tietojen käsittelyllä. Ensin selvitetään, kuinka paljon eri menoluokkia on, minkä jälkeen ne ryhmitellään tililuokiksi. Tavallisia tililuokkia on menolaji, vastuualue, tehtävä ja suorite.

TAULUKKO 2. Kirjanpidon käsitteitä (Wallin & Etelälahti 1995, 57).

tililuokka = vastaa kysymykseen
menolaji = mihin menot käytettiin
vastuualue = kuka menot käytti
tehtävä = miksi menot käytettiin
suorite = mitä menoilla saatiin aikaan

## **4 LIPUN HINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Yksittäisen konsertin kannattavuus on tärkeää varsinkin silloin, kun kyseessä yksi konsertti tietyllä alueella. Konserttikokonaisuuden eri paikkakunnilla tapahtuvat toistot alentavat kustannuksia, koska merkittävä osa kokonaiskustannuksista kuten, rekvisiitta, esityksen harjoittelu sekä henkilökunta pysyy samana, mutta lipputulaja saadaan enemmän. Kokonaisuuden pitää tehdä vähintään nollatulot, jotta lipputulolla sekä mahdollisilla muilla tuloilla voidaan kattaa kaikki kulut. Tuottava konsertti antaa liikkumavaraa seuraavan konsertin suunnitteluun sekä siihen liittyvien kulujen rahoittamiseen. Huomioon täytyy ottaa myös artistin aikaisempien konserttien kävijämäärä ja konserttipaikan yleinen lipunmyynti, eli täytyy selvittää konserttihalukkuus paikallisesti. Paikkakunnalla tai alueella aikaisemmin järjestetty kohderyhmän konsertti, vaikuttaa myös konsertin suunnitteluun. Myös vastaavien konserttien lipun hintataso täytyy selvittää. (Musiikkitalo 2020.)

Lopullisen lipun hintaan vaikuttaa monet tekijät. Suurimpia tekijöitä ovat artistin brändi, esityksen kokonaiskustannukset sekä esiintymispaikan kapasiteetti. Kun kaikki kustannukset on laskettu konsertille, lopullisen lipun hintaan lisätään vielä teostomaksu, joka on opinnäytetyön konserteissa 4% tai 3.5%. (Teosto 2020.) Teosto on tekijänoikeustoimisto, joka valvoo, ettei esiintyjien teoksia esitetä ilman lupaa. Teosto veloittavat korvauksen esiintyjille jokaisesta julkisesti heidän esityksestä kappaleestansa. Teostoon voi liittyä jokainen henkilö, joka on äänittänyt, sanoittanut tai säveltänyt kappaleen, joka on esitetty julkisesti tai tallennettu julkiseen käyttöön. Teostoon liittyminen on maksullista. (Kallio 2014.) Lipunmyyntikulut eli välityspalkkio lisätään myös asiakkaan lipun hintaan, joten lipun hinta asiakkaalle on kalliimpi, kuin mitä ohjelmatoimisto saa myydystä lipusta.

### **4.1 Tapahtumapaikan resurssit**

#### **4.1.1 Tila**

Tapahtumapaikka eli Venue jaotellaan kahdenlaisiin, ulko- tai sisätiloihin. Konserttitalit ovat yleensä sisätiloja. Konserttitalit voidaan jakaa istumapaikallisiin sekä seisomapaikallisiin. Joitain tapahtumapaikkoja löytyy myös hybrideinä, joita ovat

esimerkiksi jäähallit, jotka sisältävät permannon eli seisomapaikat sekä istumapaikat. Istumapaikallisessa konsertissa on yleistä pitää väliaika, mutta seisomapaikallisessa tämä on harvinaisempaa. (Liveto 2020.)

Konsertin paikaksi pitää valita toimiva konserttisali tai muu esiintymispaikka, joka on tarkoitettu livemusiikille. Konsertin kulut laskevat, jos paikalla on jo valmiina lava sekä asiakaspaikat. Järjestämistä helpottaa, jos tapahtumapaikalla on lupa-asiat valmiina sekä tekniikkaa paikalla. Valintaan vaikuttavat myös sijainti sekä asiakaspaikkojen määrä, joka puolestaan vaikuttaa konserttiin myytävien lippujen määrään.

Myös ovimiehet sekä narikka eli säilytyspalvelut pitää huomioida: Täytyykö ne ulkoistaa, tulevatko konserttipaikan mukana vai täytyykö ohjelmatoimiston järjestää se itse? Myös liikuntarajoitteisille on mahdollistettava pääsy konserttiin, mikä voi aiheuttaa lisäkustannuksia, jos konserttipaikalla ei valmiiksi ole tätä mahdollisuutta. Ennakkolipun ostaneet asiakkaat saavat lippunsa edullisemmin kuin ovelta ostavat, sillä ovi-myynnistä veloitetaan enemmän kuluja kuin ennakkomyynnistä. Ovimyyni ei ole tarpeellinen, jos konsertti on myyty loppuun. Myös ovimiehen palkkaus aiheuttaa kuluja siltä osin, että ennakkolippuja pystyy ostamaan vain etämaksuna, mutta ovelta pystytään maksamaan myös käteisellä. Ovimyynnin tarpeellisuus määritellään konserttikohtaisesti.

Myös sää täytyy ottaa huomioon konserttia järjestäessä. Sisätiloissa järjestetty keikka on tältä osin riskittömämpi. Ajankohta on oleellinen konserttia järjestäessä. Yleisin ja varsin toimiva ajoitus on uuden albumin julkaisun yhteyteen rakennettu kiertue. Vuodenajoista kevät ja syksy ovat suosituimmat konserttisali kiertueille. Yleisimmät keikkapäivät osuvat viikonlopuille, mutta konserteissa käy myös viikonpäivät. Viikonpäivinä vuokratulot ovat myös edullisempia. Juhlapäivät on myös syytä huomioida. (Liveto 2020.)

#### **4.1.2 Tekniikka ja logistiikka**

Ulkoilmakonserteissa lava täytyy rakentaa itse, jolloin myös äänentoisto ja valotus pitää olla riittävää. Yleensä konserttisaleista löytyy lava valmiina sekä sähköt ja

usein myös äänentoistoa sekä valotekniikkaa. Jokaisella artistilla on kuitenkin omannäköinen konsertti, joten muutoksia täytyy tehdä ja järjestäjän täytyy kuljettaa eli ”roudata” konserttipaikalle artistin esiintymiseen tarvittavat välineet, kuten soittimet, lavasteet, mikserit, valotekniikkaa sekä äänentoistoa. Nämä täytyy myös asentaa paikoilleen. Esiintyjän kanssa yleensä sovitaan tekniikkaan liittyvät asiat eli riderit tai raiderit (eng. rider), jotka ovat osa esiintymissopimusta. Raidereissa todetaan konsertin vähimmäistekniikka vaatimukset sekä muut tarkentavat tiedot lavasta. Näiden tietojen avulla konsertti järjestetään, jos raiderin vaatimukset ovat täytettynä konserttipaikalla esiintyjää miellyttävällä tasolla. (Liveto 2020.)

Jokainen konsertti vaatii erilaista tekniikkaa, ääni-, valo-, pyro- ja kuvatekniikkaa. Isoimmissa konserteissa on mahdollisesti kaikki edellä mainitut, mutta yleisesti konserttiin riittää perustarpeet eli ääni- ja valotekniikka. Mitä enemmän tekniikkaan panostetaan, sitä kalliimmaksi konsertti tulee. Tekniikan lisääminen kuitenkin tuo asiakkaille lisää elämyksellisyyttä, joka nostattaa konsertin viihdearvoa. Teknikot suunnittelevat konsertin sekä konserttikiertueiden tekniikkaa koskevat asiat etukäteen, joten tästä saadaan ennakkoon kustannusarvio.

#### **4.1.3 Järjestyksenvalvonta**

Yleisötapahtumaa järjestäessä pitää huolehtia myös sen järjestyksestä. Järjestyksenvalvoja palkataan tapahtumiin turvaamaan tapahtumaan osallistuvien asiakkaiden ja esiintyjien turvallisuus. Tapahtumat ovat erilaisia ja sisätiloissa esimerkiksi pärjätään muutamalla järjestyksenvalvojalla, kun taas isoissa ja laajoissa ulkoilmatapahtumissa tarvitaan kymmeniä, ellei satoja järjestyksenvalvoja ja turvamiehiä. Yleinen sääntö tähän on 1/100 eli yksi järjestyksenvalvoja sataa asiakasta kohden. Järjestyksenvalvojen määrän tarve katsotaan aina tapahtumakohtaisesti. Lasten tapahtumissa tarve on huomattavasti vähäisempi kuin anniskeluoikeudellisessa konsertissa. Järjestyksen valvonta tulee ilmoittaa järjestyksenvalvonta suunnitelmassa, joka on osa turvallisuus- ja pelastussuunnitelmaa. Tähän suunnitelmaan sisältyy myös paloturvallisuus kartoitus, ensiapu ja vaaratilanteiden hallinta. (Liveto 2020.)

## 4.2 Artisti

Artistin hintaan ja suoraan lipun hintaan vaikuttavat artistin brändi, kuuluisuus ja markkina-arvo. Jos artisti on suosittu, asiakkaat ovat valmiita maksamaan suuremman hinnan lipusta. Artistin markkina-arvo on suuressa roolissa lipun hintaa määriteltäessä. Artistin näkökulmasta tärkein pääoma heille on musiikki ja sanoitukset sekä brändi. Artistin menestys tuo vetovoimaa, joka tarkoittaa maksavia asiakkaita ja yleisöä konsertteihin.

Mattilan (2014) sanoin: ”Artisti ja brändi ovat erottamattomia, sillä brändi sisältää kaiken, mitä artisti tekee: musiikin, haastattelut, promokuvat, sosiaalisen median, tiedotteet ja myös sen, miten juttelee tuntemattomalle, joka pysäyttää kadulla. Näistä teoista muodostuu hiljalleen myös artistin maine; toisin sanoen se mitä ihmiset puhuvat, kun artisti ei ole itse paikalla.”

Esiintymispalkkio on artistille maksettu korvaus esiintymisestä ja se voi muodostua useilla eri tavoilla. Esiintymispalkkiota sovittaessa on myös huomioitava kustannukset, joita artistin esiintyminen aiheuttaa. Jokaisella artistilla on oma kulurakenteensa, mutta perustarpeet ovat samat. Majoitus, matka, äänentoisto sekä muusikoiden ja mahdollisten lava esiintyjien palkkiot. Nämä muodostavat monen artistin peruskulut. Osapuolet voivat sopia niin, että kiinteä palkkio kattaa myös kaikki artistin kulut, mutta hyvin usein järjestäjä veloitetaan osallistumaan konsertin kulujen kattamiseen. Tällöin riski on myös jaettu järjestäjälle. Tärkeää on selvittää, mitä esiintymispalkkio sisältää. Joissain tilanteissa se sisältää ainoastaan esiintyjien palkkion, jolloin järjestäjä veloitetaan palkkion lisäksi kustantamaan äänentoiston, majoitukset sekä matkat. Mahdollisuuksia on yhtä paljon kuin muuttujiakin. Itse palkkio voidaan sopia kiinteän hinnan lisäksi myös riskikorvaukseen tai näiden yhdistelmään, jolloin artisti saa takuukorvauksen lisäksi tietyn prosentoin lipputulosta. Lipputuloihin sidotuissa esiintymispalkkioissa on tärkeää määrittellä osapuolia sitovasti myös lipun hinta. Näin kumpikin voi kohdallaan arvioida, minkä suuruisen voiton pystyy saamaan. (Karhumaa 2002, 157-158.)

Ohjelmatoimiston oman artistin esiintymispalkkio määräytyy hieman eri tavalla. Prosentuaalinen jako-osuus sovitaan ohjelmatoimiston ja artistin välillä tuloksen

mukaan. Tässä tapauksessa se voi myös mahdollisesti olla tappiota, mutta tällöin riski on jaettuna artistin ja ohjelmatoimiston välillä.

#### 4.1 Markkinointi

Lippujen myynti alkaa paljon ennen konserttia. Yleisesti konsertteihin ei voi ostaa lippua ovelta, joten markkinointi aloitetaan hyvissä ajoin. Lippujen kysyntään ja myyntiin voi myös itse vaikuttaa. Nykypäivän markkinoilla täytyy käyttää luovuutta. Pelkästään kustannuspohjainen hinnoittelumalli ei takaa konsertin onnistumista, vaan se vaatii markkinointia sekä lipunmyynnillisiä oivalluksia. Lipunmyyntiin tarvitsee erilaisia ratkaisuja. Joihinkin tapahtumiin lippujen hintaa tulee alentaa, jos konsertti ei myy lippuja, millä pyritään vähentämään syntyvää tappiota. (Liveto 2020.)

Konsertti voi tarvita myös lipunhinnan korotusta, jos kulut ovat olleet suuremmat mitä arvioitiin. Hinnan nostamiseen on useita tyyplejä kuten, lippujen saatavuuteen vaikuttaminen, vaikuttamalla konsertin arvoon tekemällä siitä erityisen ja erottuvan. Useat lipputyypit, kuten parhaat paikat (eng. golden circle) voivat nostaa lipunhintaa, sillä asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän paremmasta paikasta konsertissa. Mitä luovempi ratkaisu lipunmyyntiin ja markkinointiin on nykypäivänä keksitty, sitä suurempaa huomiota se saa ja asiakkaat löytävät konserttiin. Ilman markkinointia kukaan ei tiedä, että konsertti järjestetään. Suuremman brändin omaavan artistin markkinointiin ei tarvitse käyttää paljon rahaa, sillä artistin brändi myy jo itsessään lippuja. Pienemmän brändin artisti joutuu puolestaan uhraamaan enemmän rahaa markkinointiin, mikä vähentää itse konsertin tulosta. Myös lipunhinta on hyvä ilmoittaa. (Liveto 2020.)

Hinnan alentaminen on myös yksi markkinointitapa. Voidaan esimerkiksi myydä 20 €:n lippu hintaan 19,90 € tai antaa 30 €:n lipusta 20 % alennus, joka kuulostaa paremmalta kuin 6 €:n alennus. Nämä molemmat esimerkit ovat hinnanalentamista houkuttelevammaksi. Ennakkoliput (eng. early bird) liput ovat myös yleistyneet. Niiden tarkoitus on ennakkolippujen alemmalla hinnalla houkuttaa asiakkaita sekä

luoda asiakkaalle tarve ostaa lippu. Ennakkolipun ostamalla ostaja varmistaa lippujen saamisen ja halvemman hinnan. Houkuttelevuutta lisää myös rajoitettu määrä kyseisiä tarjouslippuja.

Konserttien markkinoinnissa löytyy vielä kuitenkin perinteistäkin mainontaa: radioilmoitukset, sanomalehdet ja julisteet. Nämä ovat ainoa keino tavoittaa tietty asiakasryhmä, joten niistä ei voida luopua ja siirtyä pelkästään digitaaliseen markkinointiin, joka olisi helppo ja kustannustehokas ratkaisu. Twitter, Facebook, Instagram -mainonnalla hoituisi koko markkinointi. Artistin tyylin mukaan seurataan, mitä kanavaa kohderyhmä seuraa, sillä taloudellisesti ei ole kannattavaa markkinoida jokaisessa kanavassa. (Kellokumpu 2019.)

Tapahtumajärjestäjät eivät yleensä itse myy lippuja, vaan se ulkoistetaan. Lipunmyyntipalvelu ottaa itselleen joko prosentuaalisen osan tai euromääräisen osan jokaisesta myydystä lipusta. Tämä osa vähennetään tapahtumajärjestäjälle menevästä osasta, joten lipunmyynnin kulut ovat tärkeää ymmärtää kustannuslaskennassa. Lipunhintaan lisätään myös mahdollisesti toimitusmaksu riippuen lipun toimitustavasta, joka korottaa myös lopullista lipunhintaa. Myös myydyistä lipuista maksetaan sopimuksen mukaan konserttisalille osuus, joka lisätään lipunmyyntikuluun. Lipunmyyntipalveluita tarjoavilla yrityksillä on kaikki järjestelmät valmiina, numeroidut liput sekä koneet, joiden avulla pystytään myymään liput ja tarkistamaan ne sisäänmenon yhteydessä. Yrityksillä on myös tarvittavat tiedot kulunvalvontaan sekä myytyjen lippujen määrään. Myös lipunmyyntipalvelut voivat markkinoida konserttia. (Liveto 2020.)

## **4.2 Lupasiat ja vakuutus**

Ulkoilmakonsertille täytyy hakea enemmän lupia, ilmoitus yleisötilaisuudesta, meluilmoitus, anniskeluun liittyvät ilmoitukset, ensiapusuunnitelma, pelastussuunnitelma sekä palosuunnitelma. Myös jätehuolto ja liikennejärjestelyt pitää olla kunnossa. Jos konsertti pidetään konserttisalissa, näillä venueilla on yleensä kaikki luvat kunnossa. Tapahtuman järjestäjän pitää huolehtia pelastussuunnitelmasta sekä

paloturvallisuudesta. Tämä on kuitenkin paikkakuntakohtaista, sillä jotkut palolaitokset eivät tätä vaadi. Yleisötapahtumailmoitus tehdään jokaisesta konsertista. (Liveto 2020.)

Mikäli tapahtumassa anniskellaan alkoholia, pitää siihen liittyvät luvat hoitaa kuntoon. Konsertti pitää siltä osin olla sallittu ainoastaan täysi-ikäisille. Tapahtumaan voi päästä alle 18-vuotiaat, jos tapahtumassa on rajattu anniskelualue. Anniskeluun liittyvät luvat on haettava Aluehallintovirastolta. Myös konserttipaikalla itsellään voi olla anniskeluluvat.

Konsertin järjestäjän velvollisuus on ottaa vastuuvakuutus. Poliisi sekä pelastusviranomaiset molemmat edellyttävät voimassa olevaa vastuuvakuutusta, joka suojaa järjestäjää vahingonkorvausvelvollisuudelta koskien henkilö- tai esinevahinkoja. Vastuuvakuutus antaa turvan järjestäjälle sekä asiakkaille. Peruuntumisvakuutus tai toiselta nimeltään keskeytymisvakuutus on vakuutus, joka ei ole pakollinen järjestäjälle, mutta konserttikiertueen peruuntumisen tapahtuessa todella hyödyllinen. Konserttikiertueen kustannuksissa puhutaan sadoistatuhansista euroista, joten tämä vakuutus pienentää järjestäjän riskiä. Jos konsertti peruutetaan tarpeeksi ajoissa, kiinteitä kustannuksia ei tarvitse maksaa. Jos peruuntuminen tapahtuu kuitenkin lähellä sovittua päivää, peruuntumisvakuutus astuu voimaan, jos on hankittuna.

### **4.3 Verotus**

Eduskunta on hyväksynyt esittävien taiteilijoiden arvonlisäverolain 15.1.2019 ja ohjelmamyynä on muuttunut arvonlisäverolliseksi 10% kannalla 1.4.2019. Kyseinen muutos koskee arvonlisäverolain 12 ja 85 a §:n muuttamisesta. Tämä muutos helpottaa ja yksinkertaistaa ohjelmatoimiston verotusta. Ennen veromuutosta, verotusta on ollut jokaisella verokannalla 24%, 14%, 10% sekä 0%. (Finlex, 2019.) Aikaisemmin verotuksesta Vuorenmaa (2002, 158) on maininnut, että verotuksellisesti on huomioitava, että ohjelmamyynä on arvonlisäverovapaata toimintaa, mutta lähes kaikki muu siihen liittyvä arvonlisäverollista. Näin ollen artistien ja esiintyjien sekä myyjien palkkiot ovat arvonlisäverovapaata, mutta esimerkiksi

äänentoisto verollista. Myös pääsylipuista sekä mahdollisesta managerin palkkiosta peritään arvonlisävero.

Tämä lakimuutos selkeyttää esiintyvien artistien ja esityksiä myyvien ohjelmatoimistojen verotusta. Muutos vaikuttaa ei-arvonlisäverovelvollisten yhdistyksien tai yksityishenkilöiden tapahtumien tai esiintymisien ostamiseen. Lakimuutoksen myötä ei-verovelvolliset eivät saa verohyötyä ostetusta tapahtumasta tai konsertista, jolloin siitä tulee kalliimpaa heille. Verovelvollisille yrityksille ja yhdistykselle verouudistuksesta on hyötyä, sillä he voivat vähentää ostetun tapahtuman verotuksessa. Artistit ja esiintyjät voivat nyt jatkossa vähentää esiintymisestä aiheutuneita kuluja verotuksessa, mikä parantaa heidän omaa kilpailuasemaansa. Esiintyjän pitää jatkossa suorittaa arvonlisäveroa kaikista esiintymispalkkioista sekä myynneistä, jotka liittyvät esiintymiseen. Lakimuutos ei astu automaattisesti voimaan, vaan sitä tulee erikseen hakea verotoimistosta. Esiintyjä eikä ohjelmatoimisto voi valita niitä myyntejä, joista maksaa veroja. (PwC 2020.)

## 5 KONSERTIN KUSTANNUSLASKELMA

### 5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyössä keskitytään pelkästään numeeriseen kustannuspohjaiseen hinnoittelu malliin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää artisteja ja konsertteja, vaan tuottaa toimiva kustannuslaskelman yleispohja yksittäisen konsertin laskentaan tai kiertueen konserttien vertailuun.

Kustannuslaskelma tehtiin kolmesta eri konserttisalista. Kaikki konserttisalit ovat eri kokoluokkaa eli kustannusten näkökulmasta erilaisia. Näin saatiin erilaista dataa ja numeroita laskelmiin. Tarkoitus oli päästä lähemmäksi tavoitetta yleispohjasta, joka sopisi useille artisteille sekä erityyppisille konserteille ja konserttisaleille. Laskelmiksi valikoitui onnistuneita konsertteja, joissa pääsyliput olivat lähes loppuunmyytyjä tai loppuunmyytyjä. Kuitenkin laskelmien tärkein osuus on järjestäjän riski, joka muodostuu kiinteistä kuluista ja sen toimeksiantaja halusi selvittää. Jos konsertti ei tuota, ja lipunmyynti on huonoa, voidaan laskelmasta etsiä kiinteät kulut ja pyrkiä minimoimaan tappiota.

Aluksi sisäisestä kirjanpidosta haettiin menot ja ne lisättiin taulukkoon. Kulurakennetta muokattiin laskelmiin sopiviksi ja samalla varmistuttiin siitä, ettei opinnäytetyön luvut ole suoria lukuja artistin tietystä konsertista. Sen jälkeen käytiin pohdintaa siitä, mikä on kiinteää kulua ja mikä on muuttuvaa kulua konserttisalin kustannuslaskelmassa. Päädyttiin sellaiseen näkemykseen, jossa kiinteät kulut muodostuvat konsertin toteutumisen kannalta pakolliset kulut. Muuttuviin kuluihin lisättiin ne pakolliset kulut, jotka ovat sidoksissa lipunmyyntiin, kuten osuus vuokrasta, joka on sidoksissa lipunmyyntiin sekä teostomaksu, joka myös on sidoksissa myytyihin lippuihin. Muuttuvissa kuluissa on myös artistin ja ohjelmatoimiston palkkiot, jotka ovat laskelmissa ennakkoon laskettuna summina. Laskelmissa on valittu tasajako 50/50 tulotavoitteelle ja artistin palkkiolle. Jos artistilla on kiinteä hinta, se voidaan helposti muuttaa kiinteäksi kuluksi.

Kiinteät kulut yhteensä antavat hyvän näkymän konsertin riskistä. Jos konsertti peruuntuu, ne jäävät kokonaan tai osittain järjestäjän maksettavaksi. Mitä

aikaisemmin tiedetään konsertin peruuntuvan, sen enemmän kustannuksia voidaan eliminoida. Kiinteät kulut tulivat suoraan yrityksen sisäisestä kirjanpidosta. Tämän jälkeen laskettiin artistin hinta sekä tulotavoite, joka sisältää ohjelmatoimiston kulut sekä mahdollisen voittotavoitteen, joka kasvaa riskin myötä. Tässä kustannuslaskentamallissa tulotavoitetta on nostettu suhteessa riskiin, mitä suurempi riski kiinteissä kuluissa sitä suurempi tulotavoite. Nämä kaikki laskettiin yhteen, jotta saatiin tulokseksi konsertin kokonaiskustannukset. Kokonaiskustannukset jaettiin asiakaspaikoilla, jotta voitiin saada selville, montako lippua konserttiin pystytään myydä. Asiakaspaikoista kuitenkin vähennettiin maksuttomat kutsuvieraspaikat. Kutsuvieraat ovat yhteistyökumppaneita, artistin tai muusikoiden perheenjäseniä tai tuttavuuksia, joille varataan tietty määrä ilmaislippuja. Näin löydettiin kannattavuusraja (eng. breaking point), jonka yritys halusi tietää. Kannattavuusraja tarkoittaa vähimmäismäärää, minkä järjestäjä saa jokaisesta myydystä lipusta. Esimerkiksi kannattavuusrajan ollessa 20€, lopullinen lipun hinta, jonka asiakas joutuu maksamaan, on noin 24€ luokkaa. Tällöin hinta on siis hieman kalliimpi, sillä järjestäjä ei saa koko lipun hintaa itselleen. Myös verotus pitää ottaa huomioon konsertin hintaa määritettäessä. Jokaisesta arvonlisäveroluokasta on yleisesti palveluita konsertissa eli 24%, 14% ja 10%. Nämä ALV-menot on otettava huomioon, sillä konserttia järjestettäessä ostetaan myös ulkopuolisia palveluita. Verotus ei kuitenkaan vaikuta konsertin hinnoitteluun, sillä pyrimme löytämään nettohinnan konsertille. Kannattavuusraja on myös ilman veroja.

## 5.2 Laskelma 1: Pieni sali

Tämä laskelma käsittää konsertin tulot ja menot salissa, jossa asiakaspaikkoja oli alle 500.

TAULUKKO 3. Laskelma 1.

<b>Laskelma 1</b>	
<b>Tulot</b>	<b>10 352,16€</b>
Lipun hinta	39,90€
Lipun hinta netto	32,76€
Asiakaspaikkoja	316
Kutsuvieraat	0
<b>Myydyt liput</b>	<b>316</b>
<b>Kiinteät kulut</b>	
Vuokra	950,00€
Salin muut kulut, jos ei sis vuokraan, hlöstö	
Salin tekniikka, ääni, valo, jos ei sis vuokraan	881,99€
Artistin tekniikka, tuodaan paikan päälle	0,00€
Soittimet	0,00€
Logistiikka ja matkat	
Teknikoiden palkat	1 200,00€
Muusikoiden palkat	
Markkinointi kiertue	300,00€
Matkustus kiinteä	250,00€
Majoitus kiinteä	200,00€
Catering kiinteä	352,18€
Logistiikka (km-korvaus)	600,00 €
<b>Kiinteät kulut yhteensä = riski</b>	<b>4 734,17€</b>
<b>Muuttuvat kulut</b>	
Tulotavoite	3 000,00 €
Artisti	3 000,00 €
Markkinointi konsertti/alue	77,27€
Lipunmyyntikulut	156,42€
Teosto, 4 % < 30,000€ 3.5%	414,09€
<b>Menot</b>	<b>11 381,95€</b>
Tulot	10 352,16 €
<b>Tulos/tappio</b>	<b>- 1 029,79 €</b>

Kyseessä on pieni konserttisali ja artisti esiintyi yksin. Jos artisti olisi tuonut bändin mukanaan tai lisää henkilökuntaa, niin tämän kokoluokan konserttisali olisi loppuunmyytynäkin tehnyt tappiota. Asiakkaalle laskettu hinta tälle konserttisalikiertueelle oli 39,90€ ja pääsylipun hinta täytyi pysyä paikkakuntaakohtaisesti lähes muuttumattomana. Jos konsertti olisi tehty pienessä salissa vielä isommalla produktiolla, asiakkaan lipunhinta olisi lähennellyt jo 100€.

Voidaan todeta, että tämän kokoluokan produktiolla konserttisali oli hieman liian pieni. 100-200 hengen lisäys asiakaspaikoissa olisi tehnyt tästä tuottavan konsertin. Silloin olisi riittänyt 80% myydyistä lipuista tuottamaan lähes 0-tulos. Loppuunmyytynäkään keikka ei päässyt voittotavoitteeseen, mutta kulut kuitenkin saatiin katettua. Koska konsertti järjestettiin toisella paikkakunnalla, kuin missä artisti itse vaikuttaa, tuli kustannuslaskemaan menoina myös kilometrikorvaukset ja majoitus. Konsertti oli siis hyvä lisä kiertueeseen tuomaan liikevaihtoa, mutta yksittäisenä konserttina tämä ei olisi ollut kannattava.

### 5.3 Laskelma 2: Keskikokoinen sali

Tämä laskelma käsittää konsertin tulot ja menot salissa, jossa asiakaspaikkoja oli yli 500.

TAULUKKO 4. Laskelma 2.

<b>Laskelma 2</b>	
<b>Tulot</b>	<b>23 587,20 €</b>
Lipun hinta	39,90 €
Lipun hinta netto	32,76€
Asiakaspaikkoja	735
Kutsuvieraat	15
<b>Myydyt liput</b>	<b>720</b>
<b>Kiinteät kulut</b>	
Vuokra	3 500,00 €
Salin muut kulut, jos ei sis vuokraan, hlöstö	
Salin tekniikka, ääni, valo, jos ei sis vuokraan	
Artistin tekniikka, tuodaan paikan päälle	1 400,00 €
Soittimet	145,16 €
Logistiikka ja matkat	
Teknikoiden palkat	1 200,00 €
Muusikoiden palkat	2 000,00 €
Markkinointi kiertue	300,00 €
Matkustus kiinteä	250,00 €
Majoitus kiinteä	200,00 €
Catering kiinteä	432,65 €
Logistiikka (km-korvaus)	200,00 €
<b>Kiinteät kulut yhteensä = riski</b>	<b>9 627,81 €</b>
<b>Muuttuvat kulut</b>	
<b>Tulotavoite</b>	<b>5 000,00 €</b>
<b>Artisti</b>	<b>5 000,00 €</b>
<b>Markkinointi konsertti/alue</b>	<b>120,50 €</b>
<b>Lipunmyyntikulut</b>	<b>115,20€</b>
<b>Teosto, 4 % &lt; 30,000€ 3.5%</b>	<b>943,49 €</b>
<b>Menot</b>	<b>20 807,00 €</b>
Tulot	23 587,20 €
<b>Tulos/tappio</b>	<b>2 780,20 €</b>

Artistilla oli mukanaan muusikoita, joista tuli lisäkustannuksia verraten Laskelma 1:een. Konserttisalin valinta oli onnistunut, sillä konsertti saatiin loppuunmyytyä ja riski ei ollut suuri. Matkuksesta ei tullut paljon kuluja, joten sijainti oli hyvä, mikä myös mahdollisesti vaikutti lipunmyyntiin positiivisesti, sillä kyseessä oli niin sanottu kotipaikkakonsertti. Myös kulujen vähäisyys helpottaa konserttia tuottamaan ja voittoa saadaan vähemmällä lipunmyynnillä. Konsertissa oli kutsuvieraita eli ei maksavia asiakkaita, joista aiheutui pelkästään kuluja, eikä tuloja saatu. Riski tässä konsertissa oli huomattava, melkein 10,000€. Riski siis oli huomattavasti suurempi kuin Laskelma 1:ssä.

Laskelma 2:n konsertti oli kuitenkin loppuunmyytynä tuottava, sillä konsertti tuotti lähes 3000€ voittoa. Jos konserttia ei olisi myyty loppuun, konsertti olisi tehnyt 0-tuloksen tai mahdollisesti jopa tappiota. Keskikokoiseen konserttisaliin pitää riskin kannalta siis saada hieman laskettua kiinteitä kustannuksia, jolloin 80% myytyjä lippuja riittäisi. Konsertissa oli huomattava riski, josta saatiin vain pienehkö voitto. Tavoitteeseen kuitenkin päästiin, mutta onko se ollut riskin arvoista?

Markkinointi oli todella pientä Laskelma 2:ssa. Jos konsertti olisi myynyt huonosti, olisi markkinointiin mennyt huomattavasti enemmän kuluja. Nyt kun markkinointikulut olivat pienet, niin konsertti tuotti voittoa. Jos konsertilla olisi ollut 2000€ markkinointikulut, olisi se päätynyt lähelle 0-tulosta.

### 5.4 Laskelma 3: Suuri sali

Tämä laskelma käsittää konsertin tulot ja menot salissa, jossa asiakaspaikkoja oli yli 1000.

TAULUKKO 5. Laskelma 3.

<b>Laskelma 3</b>	
<b>Tulot</b>	<b>53 169,48 €</b>
Lipun hinta	39,90 €
Lipun hinta netto	32,76€
Asiakaspaikkoja	1813
Kutsuvieraat	30
<b>Myydyt liput</b>	<b>1623</b>
<b>Kiinteät kulut</b>	
Vuokra	10 000,00 €
Salin muut kulut, jos ei sis vuokraan, hlöstö	
Salin tekniikka, ääni, valo, jos ei sis vuokraan	610,00 €
Artistin tekniikka, tuodaan paikan päälle	1 300,00 €
Soittimet	280,00 €
Logistiikka ja matkat	
Teknikoiden palkat	1 200,00 €
Muusikoiden palkat	2 500,00 €
Markkinointi kiertue	300,00 €
Matkustus kiinteä	250,00 €
Majoitus kiinteä	300,00 €
Catering kiinteä	453,00 €
Logistiikka (km-korvaus)	523,24 €
<b>Kiinteät kulut yhteensä = riski</b>	<b>17 716,24 €</b>
<b>Muuttuvat kulut</b>	
<b>Tulotavoite</b>	<b>10 000,00 €</b>
Artisti	10 000,00 €
Markkinointi konsertti/alue	1 200,00 €
Lipunmyyntikulut	3 246,00 €
Teosto, 4 % < 30,000€ 3.5%	1 860,93 €
<b>Menot</b>	<b>44 023,17 €</b>
Tulot	53 169,48 €
<b>Tulos/tappio</b>	<b>9 146,31 €</b>

Konserttia ei saatu loppuunmyytyä, mutta lippuja saatiin myytyä kuitenkin yli 90%. Markkinointikustannuksia kasvatettiin, sillä konsertti oli iso ja paljon lippuja oli myytävänä. Myös ovelta oli mahdollista ostaa lippuja, minkä takia syntyi myös lisää lipunmyyntikuuluja. Ohjelmatoimistolla oli suuri riski tehdä näin iso konsertti. Vuokramenot olivat todella suuret, ja se ei sisältänyt tekniikkaa. Esimerkiksi perhetapahtumia Laskelma 3:n konserttisalissa on mahdoton järjestää, sillä lippujen hinta pitää olla alhaisempi, mutta tämä vuokrahinta ei sitä salli. Teostokulu on tässä laskelmassa prosentuaalisesti vähemmän kuin aikaisemmissa laskelmissa, sillä lipputulot ylittävät 30,000€. Tällöin teostokulu laskee 4%:stä prosentista 3.5%:iin.

## 5.5 Kannattavuusraja

Opinnäytetyön yksi tarkoitus oli löytää konserteille kannattavuusraja. Tämä on laskelmissa laskettuna siten, että konsertin kokonaiskustannukset ovat jakolaskentaa hyödyntäen jaettu myytyjen lippujen määrällä. Tämä antaa lipulle vähimmäishinnan. Kyseinen hinta on suurempi, jos lippuja on myyty vähemmän. Laskelmassa on esitetty kolme eri lipunmyyntimäärää. Loppuunmyyty 100% lipuista myyty, 80% lipuista myyty sekä 60% lipuista myyty eli konserttisali olisi ainoastaan puolillaan. Lipputulo, jonka järjestäjä saa jokaisesta myydystä lipusta on 32,76€. Kannattavuusraja pitää siis olla alle tuon summan. Jos kannattavuusraja on alle tuon summan, värinä on vihreä. Jos summa on yli kannattavuusrajan, värinä on punainen. Kuten Laskelma 1 näyttää, kyseinen konsertti ei täyttänyt tavoitteita loppuunmyytynäkään. Laskelman 2 konsertti oli tuottava loppuunmyytynä sekä noin 90% lipunmyynnillä, mutta ei olisi ollut enää 80% lipunmyynnillä. Laskelman 3 konsertti oli tuottava aina 75% lipunmyyntiin asti.

TAULUKKO 6. Kannattavuusrajan laskelma.

Kannattavuus	Laskelma 1	Laskelma 2	Laskelma 3
Kannattavuusraja min lipunhinta	36,02 €	28,90 €	24,69 €
Kannattavuusraja 80% lipuista	45,02 €	36,12 €	30,86 €
Kannattavuusraja 60% lipuista	60,03 €	48,16 €	41,15 €
<b>Lipun hinnan määräytyminen</b>			
<b>Asiakkaan lipunhinta</b>	<b>39,90 €</b>	<b>39,90 €</b>	<b>39,90 €</b>
Lipunmyyntipalkkio	3,50 €	3,50 €	3,50 €
Lipun hinta, brutto	36,40 €	36,40 €	36,40 €
Lipunmyynti alv 10%	3,64 €	3,64 €	3,64 €
<b>Lipun hinta, netto</b>	<b>32,76 €</b>	<b>32,76 €</b>	<b>32,76 €</b>
<b>Lipputulo järjestäjälle</b>	<b>32,76 €</b>	<b>32,76 €</b>	<b>32,76 €</b>

Laskelmista selviää, että pienin konserttisali jää tappiolle. Kaksi suurempaa sen sijaan tekee voittoa. Isoin konserttisali tekee jo huomattavan summan voittoa. Kokonaisuutta tarkastellessa pienen konserttisalin tappio ei ole merkittävä. Pieni ja keskisuuri konserttisali myivät loppuun. Isoin konserttisali ei kuitenkaan myynyt täysin loppuun, mutta määrällisesti ja taloudellisesti laskelma 3:n konsertti pärjäsi hyvin. Kuten taulukosta näkee, mikään laskelma ei olisi tuottava, jos vain 60% lipuista myytäisiin, joten konsertit pitää myydä melkein loppuun, jotta konsertti on kannattava. Isoimpaan konserttisaliin käytettiin eniten markkinointirahaa, sillä se oli ainut mikä ei myynyt kaikkia lippuja, joten markkinointia kasvatettiin, jotta konsertti saataisiin loppuunmyytyä. Kompensoituna kaikki kolme konserttia tuottivat reilusti yli 10,000€ voittoa, joten pieni tappio yhdessä paikassa ei tee koko kiertueesta epäonnistunutta.

Jos nämä kolme laskelmaa muodostaisi yhden kiertueen, olisi kiertue onnistunut. Liikevaihto olisi yli 80,000€ ja tuottoa siitä yli 10,000€. Nämä ovat nettotuloja, joten järjestäjä saisi tuon summan.

## 6 POHDINTA

Budjettilaskelmassa eriteltiin kaikki konsertin tulot ja menot. Tuloja tällaisessa konsertissa oli ainoastaan lipputulot. Menoja sen sijaan oli paljon enemmän. Menot eriteltiin kiinteisiin kuluihin ja muuttuviin kuluihin. Kiinteät kulut pysyivät ennallaan ja muuttuvat kulut riippuivat voittotavoitteen määrästä, artistin palkkiosta, lipunmyyntikuluista sekä teostokuluista. Kulut määräytyivät ennakkoon määritetyn tulotavoitteen sekä artistin palkkion mukaan. Nämä pysyivät yleisesti muuttumattomina. Suuremmissa konserteissa valmistautumista ja ennakkotyötä oli hieman enemmän, jolloin kulut hieman nousivat. Lipunmyyntikulut ja teostokulut määräytyivät lipunmyyntimäärän mukaan.

Tulot määräytyivät lipunhinnan sekä myytyjen lippujen mukaan. Lipunhinta oli kaikissa konserteissa sama, mutta myytyjen lippujen määrä sen sijaan vaihteli. Muita tuloja laskelmien konserteissa ei otettu huomioon. Laskelmiksi valittiin onnistuneita konsertteja, joten epäonnistuneiden konserttien kohdalla tämä yleispohja ei välttämättä ole toimiva.

Kiinteitä kuluja olivat vuokra, salin muut kulut, henkilöstö, salin tekniikka, artistin tekniikka, soittimet, logistiikka ja matkat, teknikoiden palkat, muusikoiden palkat, kiertueen markkinointi, matkustus, majoitus, catering ja logistiikka. Nämä kulut määräytyivät konserttisalin hintojen mukaan. Yleensä isommassa salissa on isommat hinnat, sillä niissä on myös suuremmat käyttökustannukset sekä suurempi henkilöstömäärä. Kiertueen markkinointikulut olivat ennakkoon määrätty summa, joka käytettiin kiertueen markkinointiin ja jaettiin konserttisalien kesken. Myöhemmin laskelmassa ilmoitettiin myös erikseen yhteen konserttisaliin käytetty markkinointikulu.

Muuttuvia kuluja olivat ohjelmatoimiston tulotavoite, artistin palkkio, yksittäisen konserttisali konsertin markkinointi, lipunmyyntikulut sekä teostokulut. Ohjelmatoimiston tulotavoite sekä artistin palkkio määräytyivät työmäärän ja kulujen mukaan. Näihin voitiin myös sisällyttää haluttu voitto-osuus. Yksittäisen konserttisalikonsertin markkinointi määräytyi artistin menestyksen sekä luontaisen kysynnän mukaan. Myös markkinointia täytyy lisätä, jos lipunmyynti ei ole halutulla tasolla.

Hyvin myyvää konserttia ei tarvitse markkinoida ja huonosti myyvää pitää markkinoida paljon. Lipunmyyntikulut määräytyivät lipunmyyntisopimuksen mukaan ja kuinka paljon lippuja myytiin. Teostokulut olivat 4% lipputulosta, tai 3,5% lipputulosta, kun lipputulot ylittivät 30 000€.

### **6.1 Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset**

Laskelman 1 konsertti ei päässyt voittotavoitteeseen, vaan jäi noin 1000€ siitä. Konserttipaikka ei ollut siis tuottava, sillä produktio oli liian iso ja asiakaspaikkoja oli liian vähän. Laskelman 2 konsertti pääsi tavoitteeseen, sillä sali oli loppuunmyyty. Jos konsertti ei olisi ollut loppuunmyyty, myöskään tässä konsertissa ei olisi päästy tavoitteeseen. Laskelman 3 konsertti pääsi tavoitteeseen ja noin 10 000€ tulokseen. Isompi riski siis kannatti ja se tuotti voittoa. Voidaankin päätellä, että näillä tuotantokuluilla alle 500 henkilön konserttisalit eivät ole kannattavia.

Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että kyseiselle artistille 700-1200 asiakaspaikkainen venue olisi ihanteellisin. Tällöin riski olisi siedettävä ja laskelmien perusteella hyvällä sijainnilla oleva konserttisali täytyisi. Oikeanlaisella markkinoinnilla myös vielä suuremmat konsertit, yli 2000 asiakaspaikan konsertit voisivat olla tuottavia ja myydä loppuun. Suurempiin konsertteihin täytyisi kuitenkin tuoda lisäarvoa niin, että ne olisivat houkuttelevampia kuin normaalit konserttisalikiertueen konsertit.

Kulujen karsiminen on hankalaa, sillä artistit haluavat pitää saman laadun esityksestä toiseen sekä henkilöstöllä tulee olla riittävä palkkio. Järjestäjän toimesta voidaan suunnitella ainakin matkustuskustannukset. Jos kyseessä on kiertue, se suunniteltaisiin samalle suunnalle kerralla. Eli esimerkiksi Etelä-Suomesta oleva yhtye voisi tehdä Itä-Suomessa kolme konserttia kerralla eikä vain yhtä. Tällöin vältettäisiin edestakaisin matkustaminen ja säästettäisiin kuluissa. Myös kiertuetta suunniteltaessa tappiollinen konsertti voi olla parempi vaihtoehto kuin välipäivä. Välipäivänä henkilöstölle maksetaan päiväraha sekä palkat ja majoitus, muttei saada tuloja, joten konsertin järjestäminen tuolle päivälle on otettava huomioon ja laskettava onko se kannattavampi kuin välipäivä.

## 6.2 Työn arviointia

Kustannuslaskelmista ohjelmatoimisto pystyy näkemään konsertin kulurakenteen ja mahdollisesti pystyy tekemään säästöjä. Opinnäytetyö myös kyseenalaistaa nykypäivän standardeilla järjestetyn konsertin. Kannattaako se tehdä alle 500 asiakaspakallisessa salissa? Kannattavuusraja laskelmasta nähdään myös, ettei jokaista konserttia tarvitse myydä loppuun. Myös laskelmien valinnat olivat onnistuneita, sillä jokaisessa laskelmassa on eri lukuja.

Opinnäytetyö on reliaaabeli. Ohjelmatoimisto pystyy samoilla numeroilla tehdä laskelmat uudelleen ja saada samat tulokset. Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa ohjelmatoimistoa tulevaisuudessa hyödyntämään tietoja, joita opinnäytetyössä on käsitelty. Opinnäytetyö ei itsessään anna kriittisiä vastauksia ohjelmatoimiston kannalta. Laskelmat auttavat ymmärtämään ja avaamaan konsertin kustannuksia. Näin ollen jatkossa ohjelmatoimisto pystyy tarkastella konsertin kustannuksia sekä tehdä monimuotoisempia johtopäätöksiä, jotka hyödyttävät konserttien ja kiertueiden suunnittelussa.

Opinnäytetyö rajoittuu vain toimeksiantajalle, sillä ohjelmatoimistot tekevät asioita eri tavalla sekä kustannusrakenne on jokaisella yrityksellä erilainen. Ohjelmatoimistoilla on eri artistit, joten myös palkkiot voivat vaihdella. Siksi tämä laskentakaava ei sovi kaikille ohjelmatoimistoille eikä artisteille. Konserttisalikiertueella jokainen konsertti täytyy erikseen laskea tällä kaavalla eikä voida yleistää, sillä tämä kaava vaatii tarkat numerot, jotta saadaan mahdollisimman tarkka kustannusarvio. Opinnäytetyön tarkoitus ei ollut siis yleistää konsertteja, vaan saada yritykselle toimiva laskentakaava, jonka avulla yritys pystyisi helposti laskemaan ennakkoon konsertin kustannukset. Siltikään tämä kaava ei jokaisessa konsertissa ole reliaaabeli, sillä muutoksia ja yllättäviä kulueriä tulee konserteissa usein. Tämän kaavan avulla pyritäänkin numeeriseen mittaamiseen alustavilla numeroilla, mitä konsertista on tiedossa. Lopullinen laskelma pystytään tehdä vasta, kun konsertti on pidetty ja tämän jälkeen vertailla, kuinka hyvin laskelma piti paikkansa

Lipun hinta tulee kuitenkin pitää konserttisalikiertueen sisällä yhtäläisenä. Myöskään suuria paikallisia hinnan muutoksia ei yleensä voida tehdä, sillä

markkinoinnissa lipunhinta on esillä ja sitä ei voida muuttaa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että koko kiertueen kannalta jokin konsertti saattaa tuottaa tappiota. Lipun hinnanmääräytyminen on todella monen tekijän summa ja sitä ei täysin pystytä laskemaan reliaabelisti, sillä muuttuvia kustannuksia ja äkkinäisiä menoja ei pystytä hallitsemaan. Muuttuvat tekijät sekä ihmisten kanssa työskentely tuo mukanaan riskejä ja yllätyksiä. Esimerkiksi peruuntumisia saattaa tulla sairastumisten tai muiden tapahtumien johdosta, kuten tämänhetkisen korona-epidemian vuoksi.

Toimeksiantaja soveltaa laskelmaa tuleville konserteille. Haasteena siinä on numeroiden oikeellisuus. Osa saadaan tarkasti ennakkoon sopimuksista, mutta osa täytyy arvioida. Ensimmäiset konsertit, jotka lasketaan tällä yleispohjalla, näyttävätkin, onko ohjelmatoimiston kulujen arviointi tarpeeksi tarkka tälle laskentapohjalle, vai täytyykö siihen tehdä muutoksia. Tähän voi auttaa esimerkiksi mahdollisuus muuttaa lukuja prosenttimääräisesti 5-10% ylös tai alaspäin. Myös kokonaiselle konserttialikiertueelle täytyy mahdollisesti tehdä muutoksia kustannuslaskelman yleispohjaan. Kiertueella tietyt kustannukset voisivat pysyä muuttumattomina sekä osa kuluista tulisi jakaa jokaiselle konsertille. Jatkossa yrityksen tulisikin löytää tähän ratkaisu ja pohtia, kuinka seurata laskelmien tuloksia.

## LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo. WSOY.

Egan, C 2020. Break-Even Analysis 101: How to Calculate BEP and Apply It to Your Business. Viitattu 13.5.2020. <https://squareup.com/us/en/townsquare/how-to-calculate-break-even-point-analysis>

Finlex 2019, Lakiarvonlisäverolain 12 ja 85 a §:n muuttamisesta. Viitattu 27.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190182>

Flinkkilä, J. 2014. Keikkamyymä artistin yhteistyökumppanina. Viitattu 14.3.2020. <https://www.rytmimanuaali.fi/keikkamyyma-artistin-yhteistyokumppanina/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. uud. painos. Helsinki. Tammi.

Kallio, K. 2014. Teosto ja Gramex musiikintekijälle. Viitattu 10.5.2020. <https://www.rytmimanuaali.fi/teosto-ja-gramex-musiikintekijalle/>

Karhumaa, M. 2002. Musiikki Bisnes 2 Sopimukset kommentaareineen. Helsinki. Edita.

Kellokumpu, M, 2019. Tapahtumamarkkinointi sosiaalisessa mediassa, Viitattu 26.4.2020. <https://www.kuulu.fi/blogi/tapahtumamarkkinointi-sosiaalisessa-mediassa/>

Liveto 2020, Tapahtumanpelikirja. Viitattu 22.02.2020. <https://liveto.io/tapahtumanpelikirja/>

Mattila, A. 2014. Brändi on artistin arvokkain pääoma. Viitattu 4.4.2020. <https://www.teosto.fi/teostory/br%C3%A4ndi-artistin-arvokkain-p%C3%A4%C3%A4oma>

Musiikkitalo 2018, Onnistu konserttijärjestäjänä. Viitattu 12.3.2020. <https://www.musiikkitalo.fi/fi/blog/onnistu-konserttijarjestajana-vinkkeja-konserttilipun-hinnan-maarittelyyn>

Nielsen, F. 2019. Miten myydä tapahtuman liput oikealla hinnoittelulla. Viitattu 3.5.2020. <https://billetto.fi/blog/miten-myyda-tapahtuman-liput-loppuun-oikealla-hinnoittelulla/>

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3. uudistettu painos. Helsinki. Alma.

PwC 2020. Esiintyvät taiteilijat voivat hakeutua arvonlisäverovelvollisiksi 1.4.2019 alkaen. Viitattu 26.4.2020. <https://uutishuone.pwc.fi/esiintyvat-taiteilijat-voivat-hakeutua-arvonlisaverovelvollisiksi-1-4-2019-alkaen/>

Templeton, D. 2018. Are You Ready for a Booking Agency? Viitattu 12.5.2020. <https://medium.com/@dustintempleton/are-you-ready-for-a-booking-agency-f04b07b54d30>

Teosto 2020, Tapahtumalupa hinnasto 2020. Viitattu 26.4.2020. [https://www.teosto.fi/sites/default/files/files/Tapahtumalupa\\_hinnasto\\_2020.pdf](https://www.teosto.fi/sites/default/files/files/Tapahtumalupa_hinnasto_2020.pdf)

Tomperi, S. 2003. Kannattavuus ja kustannustenhallinta. 4. tarkistettu painos. Helsinki. Edita.

Verohallinto 2019. Taiteilijat ja muut esiintymispalkkioita saavat voivat hakeutua arvonlisäverovelvollisiksi. Viitattu 24.4.2020. <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/uutishuone/uutiset/uutiset/2019/taiteilijat-ja-muut-esiintymispalkkioita-saavat-voivat-hakeutua-arvonlis%C3%A4verovelvollisiksi/>

Wallin, J, Etelälahti P. 1995. Kustannuslaskennan Opas. Uudistettu laitos. Helsinki. Painatuskeskus.