

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Henry Elomaa

KIRJALLISUUSVIENTI LIIKETOIMINTANA

– kannattavuus ja tulojen jakautuminen eri osapuolille

Henry Elomaa

KIRJALLISUUSVIENNI LIIKETOIMINTANA

- kannattavuus ja tulojen jakautuminen eri osapuolille

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kirjallisuusviennin liiketaloudellisia mahdollisuuksia erityisesti agentuurin näkökulmasta. Kysymykset kannattavuudesta ja tulonjaosta eri toimijoille ovat erityisen huomion kohteena. Toisena tavoitteena on jäsentää hankittu tieto ja ymmärrys hyväksi kokonaisuudeksi.

Kustannusalan ja käännösoikeuksien viennin talouspuolesta ei ole tehty julkista esitystä, opinnäytetyötä tai kirjaa. Aiheen valinta oli mielenkiintoinen mahdollisuus oppia alan erityispiirteet ja luoda esitys asiasta.

Työ muodostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoreettisessa osassa tarkastellaan kirjallisuusviennin liiketoimintana. Lähdeaineistona on käytetty kustannusalan sekä kirjaviennin käsittelevää kirjallisuutta ja kannattavuuden kysymyksissä liiketalouden kirjallisuutta. Internet-lähteinä on hyödynnetty relevantteja artikkeleja alan toimijoiden verkkosivuilta ja muutamia uutisartikkeleja. Empiirinen osa käsittelee kotimaisille kirjallisuusagentuureille tehdyn haastattelun ja siihen saatujen vastausten tarkastelun.

Lopputuloksena työssä muodostui kokonaiskatsaus kirjallisuusviennistä, kirjallisuusagentuurin näkökulmasta. Kirjallisuusagentuurin kannattavuuden määrittävät käännössopimuksen raharvo, saadut ennakot ja rojaltiltulot myynnistä. Lisäksi kirjallisuuden vientikeskus Fili helpottaa agentuurien taloudellista tilannetta myöntämällä vientiprojekteihin rahoitusta. Käännösoikeuksien myynti voidaan nähdä pitkän ajan investointina, joka vaatii alussa pääomaa, kunnes käännössopimus syntyy ja ulkomailta saadaan myyntituloja.

Empiirisen osan kyselyn vastaukset vahvistavat teoriaosion päätelmät ja tarjoavat tärkeitä näkökulmia teorian tueksi. Vastauksissa toiminnan ylläpitäminen pelkillä sopimuksista saaduilla ennakoilla koetaan vaikeaksi tai mahdottomaksi. Agentuurien toimenkuvaan liittykin olennaisesti taito löytää rahoitusta. Toinen esille noussut huomio näin pandemian aikana on se, että menestykseen vaikuttavat myös kirjallisuusalan ulkopuoliset tekijät. Käytettävissä olevat tulot ja sähköisten viihdekanavien yleisyys näkyvät suoraan kirjamyynissä. Kolmantena huomiona on kirja-alan konsolidaatio. Suuret monimediajätit voivat myös rekrytoida agentuurien henkilöstöä tai tehdä yritysostoja. Suomeen voi muodostua vain muutaman suuryrityksen oligopoli.

Kirjallisuusviennin ja agentuurien aihealueeseen liittyen tämä opinnäytetyö tarjoaa hyvän pohjan mahdolliselle lisätutkimukselle, esimerkiksi sähköisen median mahdollisuuksien tarkasteluun kirjallisuusviennissä.

ASIASANAT:

Kannattavuus, kirjallisuus, kustantaja, markkinointi, palveluala, rojaltil, sopimus.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial Management

2020 | 54 pages, 1 page in appendices

Henry Elomaa

LITERARY EXPORT AS A BUSINESS

- profitability and profit sharing to different parties

The aim of this thesis is to map the business opportunities of literature export, especially from the perspective of a literary agency. Issues of profitability and income distribution for different parties are the subject of special attention. The second objective is to structure the acquired knowledge into a working presentation.

No public presentation, thesis or book has been made in Finnish on the economic side of the export of translation rights. The choice of topic was an interesting opportunity to learn about the specifics of the field and to create a presentation on the subject.

The work consists of a theoretical and an empirical part. The theoretical part examines the export of literature as a business. The source material contains books about the publishing industry, book exports and business. Relevant articles from industry websites and a few news articles have been used as Internet sources. The empirical part of the work consists of an interview with a domestic literary agency with a review of the responses received.

The final result of the work is an overall overview of literature exports, from the perspective of a literary agency. The profitability of a literary agency is determined by the monetary value of the translation contract, advances received and royalty incomes from sales. In addition, Fili - Literature Export Center alleviates the financial situation of the agencies by providing funding for export projects. The sale of translation rights could be seen as a long-term investment that initially requires capital until a translation contract is created and sales revenue is received from abroad.

The answers to the survey in the empirical part confirm the conclusions of the theory section and provide important perspectives to support the theory. In the responses, maintaining operations with advances from contracts alone is perceived as difficult or impossible. One part of the job description of agencies is essentially about the ability to find funding. Another consideration that came up during this year's pandemic is that success is also influenced by factors outside the literature. Disposable revenue and the prevalence of electronic entertainment channels are directly reflected in book sales. The third factor is the consolidation of the book industry. Large multimedia giants can also recruit literary agency staff or make acquisitions. An oligopoly of a few large companies could be the future in Finland.

In connection with the topic of literature export and literary agencies, this thesis provides a good basis for possible further research, for example examining the possibilities of electronic media in literature export.

KEYWORDS:

Profitability, literature, publisher, marketing, service industry, royalty, contract.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KIRJALLISUUSVIENTI LIIKETOIMINTANA	7
2.1 Kirjallisuusvienti	7
2.2 Käännösoikeudet	9
2.3 Agentuurin toiminta ja strategiat	15
2.3.1 Agentuurin tehtävät ja kustantajan tarpeet	15
2.3.2 Strategia, objektiivit ja kannattavuus	16
2.3.3 Kannattavuuden laajempi arviointi	20
2.4 Markkinointi	25
2.4.1 Markkinointitoimet ja kirjan sisältö	25
2.4.2 Myynninedistäminen	27
2.4.3 Kulutuskäyttäytyminen	28
2.4.4 Kirjallisuuden lajit	30
2.5 Kontaktiverkostot	32
2.6 Kustantajat	33
2.7 Sopimukset ja rojaltit	36
2.8 Kirjan hintarakenne ja painoskoot	38
2.8.1 Hinnoittelu ja sopiva painoskoko	38
2.8.2 Esimerkki: Pieni pahan mielen kirja	42
2.9 Tuotteet ja lisenssit	42
3 AGENTUURIEN LIIKETOIMINTA	45
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	45
3.2 Agentuurin ajatukset liiketoiminnan muodostumisesta	45
3.3 Vastausten analysointi	50
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	52
LÄHTEET	54

LIITTEET

Liite 1. Kysely

KUVIOT

Kuvio 1. Kirja-alan toimijoiden verkosto ja kytkökset. Mukaeltu. (Guthrie 2011, 20.)	14
Kuvio 2. Palveluyrityksen kustannusrakenne. (Niskavaara 2017, 109.)	19
Kuvio 3. Tulokseen vaikuttavat neljä tekijää. (Niskavaara 2017, 125.)	21
Kuvio 4. Kokonaiskustannusten jako. (Niskavaara 2017, 103.)	23
Kuvio 5. Julkaisut eri formaateissa. Mukaeltu. (Smith 2012, 145.)	44

TAULUKOT

Taulukko 1. Käännösten lukumäärä vuosittain. (fili.fi.)	7
Taulukko 2. Käännetyt kirjallisuuden lukumäärä kielialueittain. (fili.fi.)	8
Taulukko 3. Bruttotulot kirjallisuusviennistä v. 2011-2018. (fili.fi.)	9
Taulukko 4. Kustannusrakenne toimialoittain. (Niskavaara 2017, 108.)	21
Taulukko 5. Kustantajan voittoesimerkki. Mukaeltu. (Smith 2012, 63.)	35
Taulukko 6. Toteutunut julkaisun tuloslaskelma. Mukaeltu. (Guthrie 2011, 35.)	40
Taulukko 7. Toinen mukaeltu esimerkki tuloslaskelmasta. (Smith 2012, 101.)	41

1 JOHDANTO

Kotimaisen kirjallisuuden vienti ulkomaille on perinteisesti tapahtunut kirjakustantamojen foreign rights -osastojen kautta. 2000-luvulla alalle on perustettu muutamia itsenäisiä agentuureja, jotka myyvät käännösoikeuksia ulkomaiden kustantajille. Kirjallisuusviennin arvo on noin 2-3 miljoonaa euroa vuodessa, ja tätä summaa jakaa kuusi agentuuria. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kirjallisuusviennin liiketaloudellisia mahdollisuuksia erityisesti agentuurin näkökulmasta. Kysymykset kannattavuudesta ja tulonjaosta eri toimijoille ovat erityisen huomion kohteena.

Kirjaviennin arvoketjussa ovat kirjallisuusagentin lisäksi esimerkiksi kääntäjät, kirjailijat ja mainosmateriaalin tekijät. Agentuurin toiminta ei ole mahdollista ilman muiden toimijoiden verkostoa. Opinnäytetyössä tarkastellaan arvoketjun tulonjakoa ja esimerkiksi käännöksen rahoitusmallia.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa tarkastellaan kirjallisuusvientiä liiketoimintana. Lähdeaineistona on käytetty kustannusalaan sekä kirjaviennin käsittelevää kirjallisuutta ja kannattavuuden kysymyksissä liiketalouden kirjallisuutta. Internet-lähteinä on hyödynnetty relevantteja artikkeleja alan toimijoiden verkkosivuilta ja muutamia uutisartikkeleja. Työn empiirinen osa koostuu kirjallisuusagentuurien yhteyshenkilöille lähetetystä kyselystä. Kyselyn tarkoituksena on vahvistaa teoriaosiossa esitettyjen väitteiden paikkansapitävyys ja toisaalta täydentää niitä asioita, jotka jäivät epäselviksi kirjoitusprosessin aikana.

Kirjallisuusvientiä käsittelevän opinnäytetyön ensisijainen tarkoitus on jäsentää hankittu tieto ja ymmärrys hyväksi kokonaisuudeksi. Kustannusalan ja käännösoikeuksien viennin talouspuolesta itselläni ei ollut selkeää kuvaa, joten aiheen valinta on mielenkiintoinen mahdollisuus oppia alan erityispiirteet ja luoda esitys asiasta. Lähdekirjallisuutta suomen kielellä kustannusalasta on saatavilla niukasti ja kirjallisuusviennistä ei ole kirjoitettu opinnäytetöitä liiketalouden näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö tarjoaa katsauksen juuri agentuurin liiketoiminnalliseen puoleen.

2 KIRJALLISUUSVIENTI LIIKETOIMINTANA

2.1 Kirjallisuusvientti

Kirjallisuusviennillä käsitetään tarkemmin kustannusoikeuksien myyntiä ulkomaiselle kustantajalle. Kustannusoikeuksia myyvät agentuurit, joita on Suomessa v. 2020 yhteensä kuusi. Agentuurit ovat yleensä sidoksissa kustantamoihin ja näistä erillisiä, itsenäisiä agentuureja on kaksi Suomessa. Kustantamoiden yhteisyrityksestä esimerkkinä käy Helsinki Literary Agency. (fili.fi.)

Kirjallisuusviennin arvo on varsin vaatimatonta verrattuna vaikkapa kotimaiseen musiikkiteollisuuteen. Siinä missä kirjaviennistä saatiin Suomeen vuonna 2015 noin 2,3 miljoonaa euroa, oli musiikkiteollisuuden vientiarvo vuonna 2015 noin 42 miljoonaa euroa. (kirjailijaliitto.fi.)

Ala on kuitenkin kehittynyt myös Suomessa nopeasti, vaikka toimijoita on edelleen vähän. Kirjaviennin markkina-arvo on kolminkertaistunut viime vuosina, ja myös englanninkielisen kirjamarkkinan valloitus on lähtenyt käyntiin. Siksi agentti Elina Ahlbäck perusti muutama vuosi sitten haaratoimiston New Yorkiin. Vuoden sisällä toimisto on perustettu myös Los Angelesiin ja Lontooseen. Jokaisessa on yksi agentti ja he yhdessä tekevät työtä suomalaisen kirjallisuuden hyväksi. (yle.fi.)

Suomalaista kirjallisuutta viedään ulkomaille myös Ruotsin agentuurien avulla. Ahlbäck toteaa Ylen artikkelissa alan tilanteesta omaa yritystä perustettaessa: Ruotsissa oli jo tuolloin parikymmentä agentuuria, joista monet olivat toimineet yli 30 vuotta. Ei siis ihme, että ruotsalaisia dekkareita myydään maailmalla huikaita määriä. (yle.fi.)

Tilanne 08/2020. Lähde: FILI.

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
307	361	457	389	378	416	351	320	124

Taulukko 1. Käännösten lukumäärä vuosittain. (fili.fi.)

Ulkomailla ilmestyy vuosittain Suomen kirjallisuuden käännöksiä 300–400 noin 40 eri kielellä. Taulukossa 1 Filin tietoon tulleet käännökset. (Fili.fi)

Mille kielille Suomen kirjallisuutta käännetään eniten?

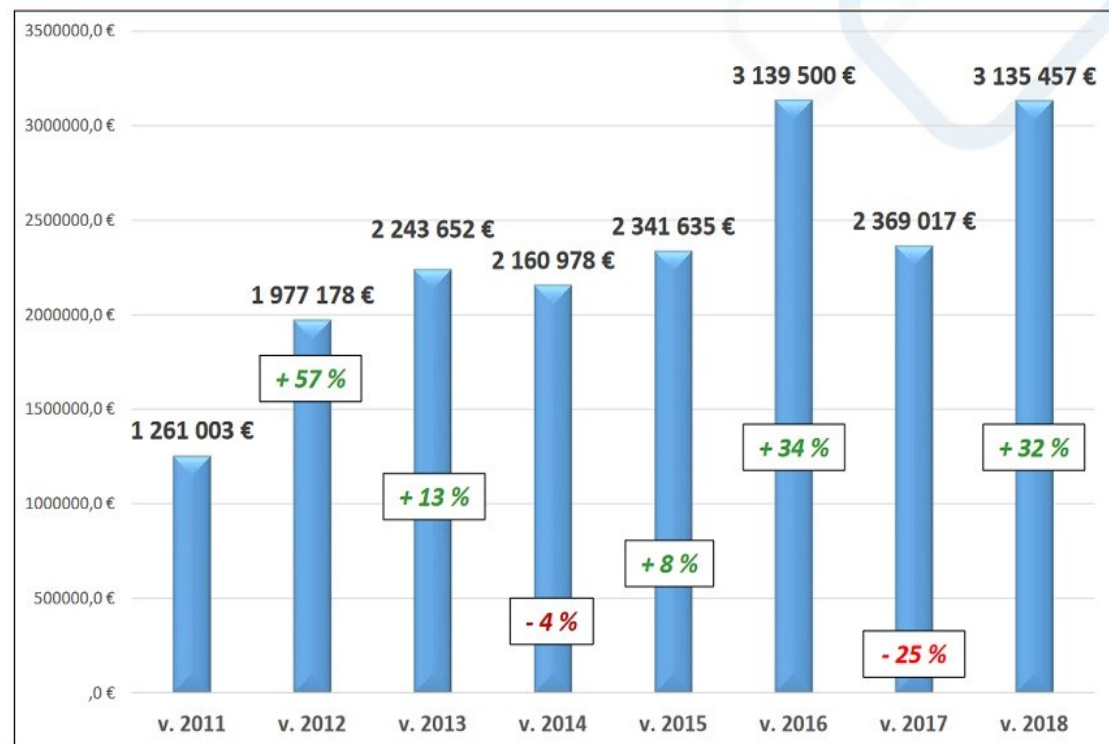
Tilanne 08/2020. Lähde: FILI.

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Saksa 110	Englanti 36	Englanti 28	Viro 45	Viro 35	Venäjä 33	Viro 18
Viro 26	Viro 28	Tanska 28	Saksa 39	Saksa 31	Saksa 26	Ruotsi 10
Englanti 24	Ranska 27	Viro 28	Venäjä 28	Venäjä 25	Viro 24	Saksa 10
Kiina 20	Saksa 26	Ranska 27	Englanti 27	Ranska 23	Englanti 23	Puola 8
Tanska 20	Tanska 24	Saksa 26	Ranska 20	Tšekki 20	Ranska 22	Norja 7
Unkari 18	Venäjä 18	Tšekki 18	Unkari 20	Englanti 18	Tšekki 19	Ranska 7
Venäjä 18	Ruotsi 17	Kiina 17	Kiina 18	Italia 15	Espanja 15	Englanti 6
Ranska 17	Espanja 16	Unkari 17	Ruotsi 17	Ruotsi 15	Latvia 14	Venäjä 6
Espanja 16	Tšekki 16	Bulgaria 13	Tanska 17	Tanska 15	Unkari 12	Tšekki 5
Italia, Tšekki 15	Unkari 15	Venäjä 13	Latvia 16	Puola 13	Tanska 11	Turkki 5

Taulukko 2. Käännetyn kirjallisuuden lukumäärä kielialueittain. (fili.fi.)

Suomalaista kirjallisuutta käännetään eniten Euroopan markkinoille ja kielille, mutta yllättäen Kiina on tilastojen kärjessä useampana vuotena. Saksa on perinteisesti Suomen kirjaviennin vahva kohdema, ja vuoden 2014 Frankfurtin kirjamessujen Suomi- teema- vuosi toi ennätysmäärän käännessopimuksia. Taulukosta 2 on nähtävissä tilasto kieli- alueittain.

Bruttotulot kirjallisuusviennistä v. 2011–2018



Taulukko 3. Bruttotulot kirjallisuusviennistä v. 2011-2018. (fili.fi.)

Kirjallisuusviennin bruttotulot ovat kasvaneet säännöllisesti, vaikka vuonna 2017 oli selvää laskua. Bruttotulojen tilastot eivät sisällä esimerkiksi ruotsalaisagentuurien kautta saatuja tuloja, joten todellisuudessa vuotuiset tulot voivat olla merkittävästi ilmoitettua suuremmat. Kirjailijoista esimerkiksi Sofi Oksasen tuotannon käännösoikeuksia myy ruotsalainen Salomonsson Agency. (salomonssonagency.se.) Bruttotulot vuosilta 2011-2018 ovat nähtävissä taulukossa 3.

2.2 Käännösoikeudet

Kirjan käännösoikeuksien myynti ja käännettäminen vieralle kielelle ei välttämättä kannata taloudellisesti. Agentin ja kustantajan on tehtävä tarvittavat kustannuslaskelmat ennen projektin läpivientiä. Huomioon on otettava esimerkiksi kirjan pituus. Parisataasivuisen kirjan käännettäminen maksaa enemmän kuin kirjailija tienaa kirjasta keskiverto-myyntillä Suomessa. Mitä enemmän on sivuja, sitä kalliimmaksi käännettäminen tulee. (kirjailijaliitto.fi.)

Käännöksen ohella on kiinnitettävä huomio kirjan painokustannuksiin. Suuri sivumäärä tuottaa enemmän kustannuksia niin materiaaleissa kuin tehdyssä työssäkin. Painokustannusten kohdalla pätee samankaltainen linjaus kuin käännättämisessäkin. Kustantamisen kipuraja kulkee kolmensadan sivun paikkeilla, kun on otettava huomioon niin käännös- kuin painatuskustannukset (Kaskela & Koskelainen 2014, 131.)

Kirjan optimaalisesta pituudesta ollaan lähteistä ja konteksteista riippumatta yhtä mieltä. Kirjallisuusagentti Urpu Strellman on kirjoittanut oppaan tietokirjallisuuden viennistä, ja hän toteaa saman kuin muutkin alan toimijat: Käännöskulut vaikuttavat kustannuspäätökseen. Pitkän kirjan käännöskulut ovat suuremmat kuin lyhyen. Jos kirjan sivumäärä ylittää 400 sivua, se on ongelma. Jos kirjan sivumäärä on 200–300, pituus on aika lailla täydellinen. (Strellman 2019, 39.)

Kuvitus vaikuttaa myös osaltaan kustannuspäätökseen. Jos kuvitus on tarpeen, se pitää suunnitella tarkasti. Lisäksi sen käytön ulkomaanoikeudet on hankittava. Ensinnä on päätettävä, onko kuvitus mustavalkoista vai onko värillisen kuvituksen käyttäminen aidosti motivoitua. Painokustannukset ovat aivan eri luokkaa, jos kirja on painettava nelivärisenä. (Strellman 2019, 39.) Kirjan kuvitus voi koostua valokuvista, jolloin sopimuksessa on yksi seikka enemmän huomioitavana. Jos kuvat ottaa valokuvaaja, miten hänen oikeutensa on järjestetty ulkomaanmyyntien toteutuessa? (Strellman 2019, 40.)

Agenttuurin kannattavuus ja tulot riippuvat niin ulkomaille myytyjen oikeuksien kappalemäärästä kuin myytyjen kirjojen määrästäkin. Myydyillä oikeuksilla saadaan kirjamyynnistä ennakoita ja ajan kuluessa ulkomaiden kirjamarkkinoilta tulee lisätuloja myynnin edetessä. Ennakoiden avulla voidaan tasata agenttuurin kassavirtaa, jos vain oikeuksien myynti on suhteellisen säännöllistä. Kirjojen myynnin kappalemääriä ja tuloja on sen sijaan vaikea ennustaa etukäteen. Tulot onnistuneista kustannusoikeuksien myynnistä voivat olla vaatimattomat per kopio. Esimerkiksi Itä-Euroopassa kirjan kauppahinta saattaa olla viisi euroa. Kun rojalteista menee yleensä noin 25 prosenttia agentille ja loput kirjailijalle, eivät summat päätä huimaa. Isoilla kielialueilla ja myynneillä tilanne on tietenkin parempi. (kirjailijaliitto.fi.)

Markkinoilta saataviin myyntihintoihin vaikuttaminen ei useinkaan ole yrityksen omista toimenpiteistä kiinni, vaan kyse on asiakkaiden arvostuksista ja halusta maksaa korkeampia hintoja sekä kilpailijoiden toimenpiteistä. Siksi sisäisen tehokkuuden, tuotteiden ja

palvelujen tuottamisen kustannustehokkuuden ja oman yrityksen kilpailukyvyyn varmistamisen on oltava koko ajan tarkastelun kohteena. Kyse ei ole kustannusten minimoinnista vaan strategisesta kustannusten hallinnasta. (Niskavaara 2017, 102.)

Suomalaisen kirjallisuuden kärkinimistä on muutamia käännetty peräti kymmenille kielille. Pienillä kieli- ja markkina-alueilla myynti ja myyntihinnat ovat kovin vaatimattomat. Kirjallisuusviennin tulonmuodostusta ja tilastoja lukiessa on tärkeää hahmottaa, minkä alueen markkinoilla on oikeasti potentiaalia. Kulttuurialan tulot toisaalta muodostuvat pienistä puroista, ja kirjailijalle ne ovat varsin tervetulleita. Pienelläkin myynnillä voi olla merkitystä, kun suomalaisia tekijöitä tehdään vähä vähältä tunnetuiksi ulkomailla. Olkoonkin että jonkin ulkomaan menestystä nauttivan käännoisjätin (kirjailijan) teoksia on käännetty pitkälle yli kymmenelle kielelle, niin silti niistä on merkityksellisiä tulonmuodostuksen kannalta vain jokunen harva. (Kaskela & Koskelainen 2014, 102-103.)

Ulkomaan myyntitulojen ennakointi on haastavaa, vaikka agenttiportfoliossa olisi useita kotimaan kirjallisuuspalkintojen voittajia. Suuret myyntiluvut Suomessa eivät takaa vastaavanlaista menestystä muualla. Epävarmuus on agenttuurin arkea. Ongelma on siinä, että ulkomaanoikeuksien myymisen tulot ovat epävarmoja ja usein myös niin pieniä, ettei toimintaa ole helppo saada taloudellisesti kannattavaksi, Kjellberg huomauttaa. (kirjailijaliitto.fi.)

Jos kirjailijalla ei ole Suomessa takana vahvaa myyntiä ja palkintoja, eli näyttöä myynnistä ja menestymisestä, on oikeuksien myyminen varsin haastavaa. Tietokirjallisuuden viennissä voi onnistua, jos aihe on universaali ja ajankohtainen. Tietokirjallisuuden erityisvaatimuksina on kuitenkin pitkä asiantuntemus ja taustatyö aiheesta. Ilman meriittejä ja sopivaa koulutus- ja asiantuntemustaustaa on kirjailijan haastava vakuuttaa lukijaa. Kirjailijan ensimmäisen teoksen vienti voi olla pitkällisen työn takana. Kirjailija on käännois oikeuksien myymisen suhteen pattitilanteessa. Kirjaa on vaikea saada maailmalle ennen kuin ensimmäinen käänнос siitä on tehty. Maailmalla kirjasta puolestaan kiinnostutaan vasta kun se on jo käännetty. (kirjailijaliitto.fi.)

Käännois oikeuksien viennin voi ajatella pitkäaikaisena projektityönä ja investointina. Tuotteen saaminen markkinoille vie usein paljon aikaa ja valmisteluihin on käytettävä resursseja: aikaa ja rahaa. Kirjan mahdollisuutta menestyä ulkomailla on punnittava tarkasti, ennen kuin agentti ottaa sen listalleen. Kulttuurin vieminenkin toteutuu täysin markkinatalouden ehdoilla. Edustettavilla kirjoilla on oltava agentin näkemyksen mukaan ai-

toja mahdollisuuksia. Syy on selvä: kirjan ottaminen listalle maksaa. Materiaalit (esitelyteksti, näytekäännös, synopsis ja muut materiaalit) ovat isohko sijoitus puhumattakaan myyntityön vaatimasta ajasta. Agentin on uskottava, että sijoitus voi tulla korkoineen takaisin. (Strellman 2019, 68.)

Agentuurissa työskentelevältä ihmiseltä kysytään monipuolista ammattitaitoa. Markkinointiosaaminen, erittäin hyvä tuntemus kirjallisuuden trendeistä, viestintä- ja verkostoitumistaidot ja hallinnollinen osaaminen ovat kaikki tarvittavia taitoja agentin työssä. Kyky ja ymmärrys saada agentuuri pysymään voitollisena pidemmällä aikavälillä vaatii myös syvällistä talouspuolen osaamista: Agentin ammattitaitoa voidaan myös mitata talous- ja rahoituspuolella. Ammattitaito on kulttuuriviennissä elinehto: taito löytää rahoitusta, erästä tärkeintä tekijää, jota niin isot kuin vähän pienemmätkin hankkeet tarvitsevat toteutuakseen. (Kaskela & Koskelainen 2014, 100.)

Kirjallisuusagentuurin kannattavuuden ongelmat liittyvät käännöskustannusten ohella yrityksen peruskulurakenteeseen. Tyypillisesti palveluyrityksen joko kaikki tai ainakin suurin osa kustannuksista on kiinteitä. Ja kiinteistä kustannuksista suurin osa on henkilösidonnaisia eli palkkoja. Todellisuudessa kiinteät kustannukset nousevat hyppäyksittäin johtuen siitä, että toiminnan volyymin kasvaessa rekrytoidaan uusia henkilöitä, vuokrataan uusia toimistotiloja ja niin edelleen. (Niskavaara 2017, 109.)

Yksi kirjallisuusviennin haasteista on ajan ja resurssien puute. Lisäresursseja saadaan kasvattamalla myyntiä, mutta tämä taas kasvattaa työmäärää. Kirjavienti voi olla hankalaa Suomessa jo siksi, että foreign rights -osasto saattaa edustaa lukuista määrää kirjailijoita, joilla on kullakin paljon kirjoja; sellaisesta määrästä on vaikea pitää myyntipuhetta. ”Näen tämän tilanteen pullonkaulana. Kustantamalla ei riitä väkeä sellaiseen. Eikä meidän maassamme ole monta agentuuria.” (Kaskela & Koskelainen 2014, 49.)

Kirjavientiä on perinteisesti hoidettu kustantamojen foreign- rights osastojen kautta, eikä alalla ole toiminut itsenäisiä agentuureja, jotka voisivat tasata työkuormaa. Noin viisi vuotta sitten (2009) tapahtui muutos. Syy on yksinkertainen: Suomessa hoksattiin perustaa agentuureja, sillä lopulta ymmärrettiin, että suomalaisen kirjallisuuden vienti on täyspäiväistä työtä. Muissa pohjoismaissa agentuureja oli ollut jo kolmisenkymmentä vuotta. (Kaskela & Koskelainen 2014, 57.) Agentuurien määrästä voidaan esittää aiheellisia kysymyksiä. Miksi niiden määrä on niin vähäinen? Taloudelliset seikat ovat yksi tekijä, mutta yhtä tärkeää on verkostojen merkitys. Aloittelevan agentin on erittäin haastavaa päästä eteenpäin, jos kaikki vähäisetkin kytkökset puuttuvat.

Käännösoikeuksien myynti on puhtaasti myyntityötä, vaikka siihen liittyy alaan kuuluvia erikoispiirteitä, kulttuurin ulottuvuus ja hallinnollisia tehtäviä. Agentin suhdetta kirjailijaan ei pidä myöskään unohtaa: ”Me Foreign Rights -osastolla teemme myyntityötä, se on meidän pääjobi. Hoidamme kirjailijan teosten ulkomaanoikeuksiin liittyviä asioita ja pidämme häneen niiden osalta yhteyttä. Ja olemme myös osa kustantamoita, kirjailijan ammatillista kotia. Sitä emme koskaan unohda.” (Kaskela & Koskelainen 2014, 133.)

Toinen agentuurin yhteistyötaho on kustantamot. Agentti palvelee kustantajan tarpeita ja etsii tälle tarjottavaksi kulloiseenkin profiiliin soveltuvia kirjoja. Agentti voi joutua tekemään runsaasti palkatonta esivalmistelutyötä ja kirjallisuusalan markkinatutkimusta. Palkkio työstä tulee vasta onnistuneen oikeuksien myynnin jälkeen. Agenttuurin olisi hyvä kirjata kaikki käytetty työaika ylös projektikohtaisesti kannattavuuden mittaamista varten.

Kolmantena ja olennaisena yhteistyötahona agentuurilla on kääntäjät. Kirjan käännöstyö vaatii aina osaavan kääntäjän. Kääntäjän työ ja merkitys jää usein taka-alalle, kun lehdissä uutisoidaan vain myyntiluvuista ja kirjailijan saavutuksista. Kirjan käännös suomesta vieraalle kielelle vie kuitenkin aikaa ja rahaakin. Hyvä työn jälki on käyntikortti ulkomaan lukijalle. Laadukas käännös on resursointikysymys. Taitava, tekstin eri vivahteet ja tasot aistiva käännöstyö vaatii panostusta. (Kaskela & Koskelainen 2014, 29.)

Ulkomailla, etenkin Englannissa ja Yhdysvalloissa kirjallinen agentti toimii tavallaan kustantajan palkattomana esilukijana ja kykyjen etsijänä, sillä aivan samoin kuin kustantaja hän on kaiken aikaa tähyilemässä uusia lupaavia kirjailijoita asiakkaisiin, ideoimassa tietokirjoja, yllyttämässä poliitikkoja ja julkisuuden henkilöitä kirjoittamaan muistelmia. (Hellemann 1999, 204.)

Kirjallisuuden viennissä kustantajat voivat saada kirjallisuuden vientikeskuksen eli Filin tukea. Filin rahoituksesta noin 80 prosenttia tulee valtiolta, loppuosa haetaan yksityisiltä säätiöiltä. (kirjailijaliitto.fi.) Lasten kuvakirjoille ja sarjakuville on saatavilla painatustukea. (Strellman 2019, 28.) Painatustuki perustuu runsaasti kuvitusta sisältävien kirjojen suuriin painokustannuksiin. Myös kirjailijoiden esiintymistilaisuuksiin liittyviin kuluihin on saatavilla tukea. FILI myöntääkin ulkomaisille kustantajille promootiotukea suomalaisten kirjailijoiden matka- ja majoituskustannusten kattamiseen. (Strellman 2019, 29.) Yhteensä Fili jakaa vuosittain tukea noin 600 000 euroa.

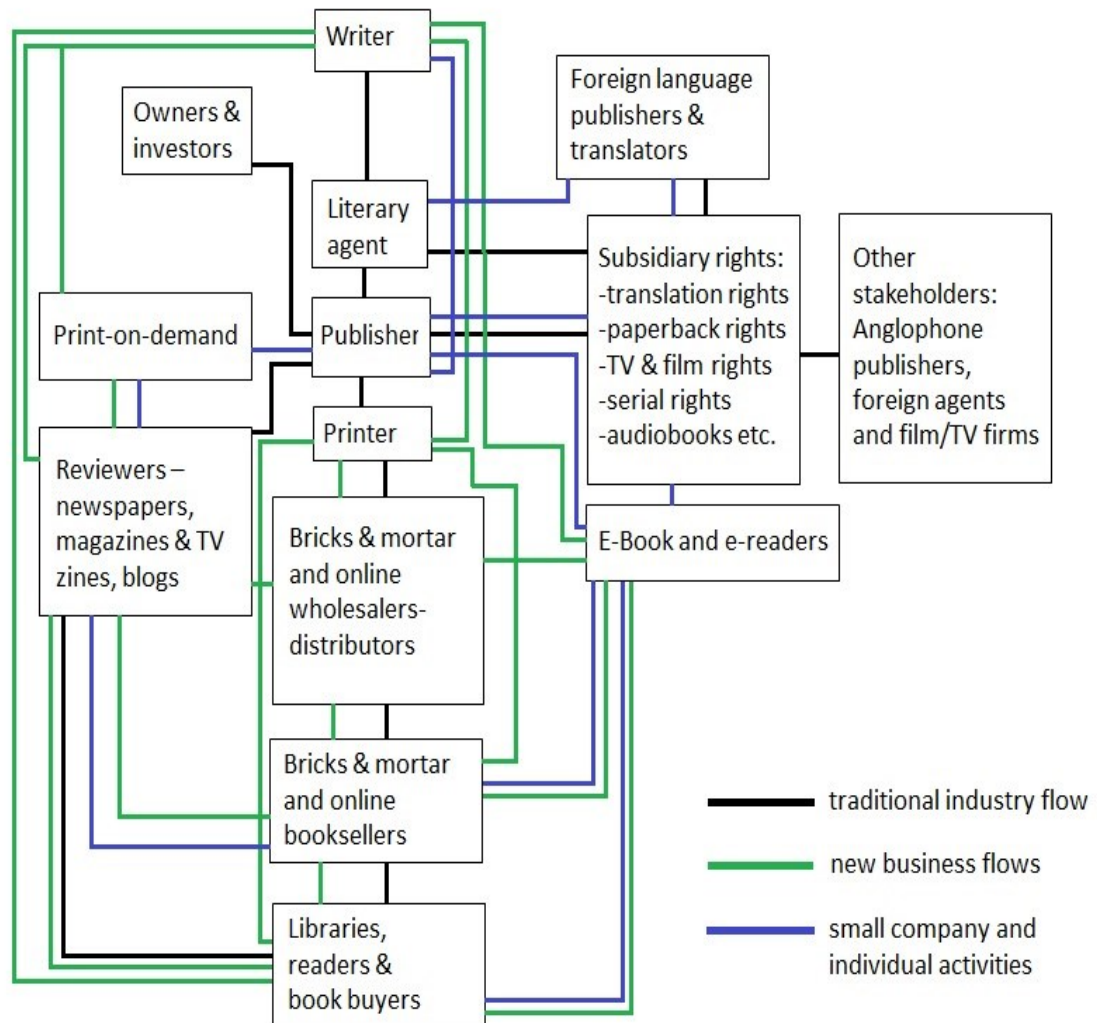


FIGURE 2.1 Publishing industry flowchart: book creation to distribution

Kuvio 1. Kirja-alan toimijoiden verkosto ja kytkökset. Mukaeltu. (Guthrie 2011, 20.)

Kuviossa 1 esitetään kirja-alan verkosto prosessikaaviona. Huomionarvoista kuviossa on ulkomaan kustantajien ja kääntäjien asema oikeassa yläkulmassa. Agentuuri on ainoa taho, jolla on heihin suorat yhteydet. Sarjaoikeuksissa taas kotimaan kustantajalla voi olla sopimuspohjalta vahva neuvotteluasema. Kirjailijan näkökulmasta kaaviossa on mahdollisuus e- kirjojen julkaisuun muiden toimijoiden ohitse. Vaikka kirjailija onnistuisi

saamaan e- kirjan esimerkiksi verkkokauppa Amazonin listoille, hän tarvitsee kääntäjän apua toimivaan englanninnokseen.

2.3 Agentuurin toiminta ja strategiat

2.3.1 Agentuurin tehtävät ja kustantajan tarpeet

Agentuurilla ja kustantajalla on kummallakin erilaiset tehtävät ja tarpeet. Kustantaja tarkastelee yksittäisen kirjan elinkaarta täysin markkinalähtöisesti, tarkoituksena on saada myytyä tuotteita. Agentti taas toimii välittäjänä, jonka arjessa korostuvat yhteydenpito ja markkinointitoimet. Agenttuuri ei voi kuitenkaan poissulkea samoja mekanismeja, joihin sen kannattavuus ja jatkuvuus perustuu. Markkinointitoimien kustannuksille on saatava riittävästi katetta. Seuraavissa listauksissa on kuvattuna lyhyesti agenttuurin tehtävät ja kustantajan tarpeet, jotka tulee käännessopimuksessa saada täytetyksi.

Agenttuurin tehtävät

Agentin tehtävänä on (Strellman 2019, 9.)

1. luoda kattavat verkostot erimaalaisten kustantajien, mahdollisten yhteistyöagenttuurien ja jäljempänä puheeksi tulevien skouttien ja kääntäjien kanssa
2. tuottaa kirjasta sellaiset vieraskieliset myyntimateriaalit, joilla sitä voi esitellä ulkomaisille kustantajille parhaalla mahdollisella tavalla (ennen muuta esittelyteksti, näytekäännös, synopsis ja otteet kirja-arvioista)
3. esitellä (myydä) kirjaa kustantajatapaamisissa kansainvälisillä kirjamesseilla, maavierailuilla, sähköpostitse, uutiskirjeitse ja kaikin olemassa olevin keinoin
4. tarjota ulkomaiselle kustantajalle tarvittava tuki kustannuspäätöksen tekemiseen esimerkiksi saattamalla tämä yhteyteen alkukielen lukijoiden, kääntäjien ja käännöstä tukevien tahojen kanssa
5. saada aikaan tarjous – ja sen jälkeen, jos vain mahdollista, huutokauppa
6. neuvotella kirjailijalle paras mahdollinen sopimus, hoitaa rahaliikenne ja valvoa rojalteja.

Kustantajan tarpeet

Kustantajan syyt julkaista ovat (Smith 2012, 96.)

1. Onko kirjalle tarvetta ja kuinka se erottuu muista jo saatavilla olevista kirjoista?
2. Mitkä ovat perustelut sille, miksi juuri nyt on hyvä aika julkaista tämän tyyppinen kirja?
3. Ketkä haluavat lukea kirjan ja kuinka nämä henkilöt hankkivat tai muuten saavat kirjan käsiinsä?
4. Kuinka suuri markkina kirjalle on?
5. Mitä kirja sisältää ja miten sisältö on järjestelty eri lukuihin? Tuleeko kirjaan kuvitusta, muuta tietoa ja ominaisuuksia?
6. Tuleeko kirja olemaan soveltuva adaptoitavaksi muihin formaatteihin?
7. Miksi juuri tämä kirjailija on oikea henkilö kirjoittamaan kirjan? Onko hänellä mainetta ja verkostoja erikoisalallaan? Onko kirjailija jo kirjoittanut menestyksellä tästä aiheesta?

2.3.2 Strategia, objektiivit ja kannattavuus

Agentuurit tarvitsevat toiminnan perustaksi strategian ja suunnitelmallisuutta. Strategiaa laatiessa on tärkeä huomioida lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, nykyhetken päätökset ovat tehtävä tulevaisuutta ajatellen.

Että strategia toimisi, se täytyy pilkkoa joksikin pienemmäksi, ja tässä kohtaa objektiivit tulevat mukaan. Objektiivit ovat strategian osajoukkoja ja määrittelevät mitä liiketoiminnan tarvitsee saavuttaa onnistuakseen. Yrityksellä on tyypillisesti suuri joukko objekteja, jotka kattavat kaikki sen toiminnot, sekä sisäiset että ulkoiset. Nämä liittyvät yrityksen:

1. Kasvuvauhtiin
2. Sijoitetun pääoman tuottoon
3. Markkinaosuuksiin
4. Uusien tuotteiden esittelyyn/lanseeraukseen
5. Kilpailuasemaan
6. Hyötysuhteeseen, kilpailukykyyn
7. Ympäristövaikutukseen

(Bullock 2012, 14-15.)

Bullockin objektiivit soveltuvat agentuurin kannattavuuden tarkasteluun. Jokaisen objektiivin taustalla on joko yksi tai useampi kannattavuuden peruselementti/mittari. Kirjallisuusagentin työtä on tarkasteltava palveluyrityksen lainalaisuuksien kannalta, oikeuksien viennissä eivät liiku raaka-aineet tai kappaletavara. Käytettävät resurssit ovat täysin sidoksissa henkiöstön osaamiseen ja kontakteihin.

Yrityksen toimiala vaikuttaa mittareiden valintaan ja käyttökelpoisuuteen erityisesti sisäisen eli johtamisen laskennan tasolla. Taloudellisen menestyksen arvioinnin mittareiden valintaan vaikuttaa myös analyysin tarkoitus ja näkökulma. (Niskavaara 2017, 68.)

Kaikki kateluvut ovat hyvin toimialasidonnaisia, joten niitä on mielekästä vertailla yritysten välillä ainoastaan saman toimialan sisällä tai saman yrityksen eri vuosina. Toimialojen välillä on suuria eroja kustannusrakenteissa, joten kateluvut eivät ole vertailukelpoisia eri toimialan yritysten välillä. Saman yrityksen katelukujen vertailu yli ajan on usein erittäin hyödyllistä. Vuosi vuodelta vahvistuvat kateluvut kertovat vahvasta liiketoiminnan kannattavuudesta. Systemaattisesti heikkenevät kateluvut kertovat usein yrityksen hintakilpailukyvyn murenemisestä suhteessa kustannusten kasvuun, mikä voi johtaa pysyviin ongelmiin. (Kallunki 2014, 91.)

Agentuurin kasvuvauhtiin vaikuttavat lukuisat tekijät, olennaisimpana korostuvat suhteet kustantajiin ja historian aikana niille myydyt käännoikeudet. Kirjallisuusalalla kasvu pohjaa olemassaoleviin kontakteihin, niiden avulla agentuuri voi luoda profiilin ja position. Tunnettavuus ja hyvä kirjailijaportfolio auttaa liikevaihdon kasvattamisessa merkittävästi.

Liikevaihto kuvaa toiminnan laajuutta ja kasvuvauhtia. Kannattavuuden kannalta liikevaihdon kasvu on keskeistä, koska liikevaihdon pitäisi kasvaa vähintäänkin yhtä paljon kuin kustannukset kasvavat. Pitkässä juoksussa monet kustannuserät kasvavat, jollei muutoin, niin ainakin inflaation verran. Liikevaihdon kasvua tulee myös suhteuttaa yrityksen omaan historiaan, tavoiteasetantaan, kilpailijoihin sekä toimialaan, jotta siitä voidaan vetää johtopäätöksiä yrityksen menestyksestä ja kilpailukyvyistä. (Niskavaara 2017, 69.)

Sijoitetun pääoman tuotto vaihtelee agentuureittain. Niin yritykseen sidotun pääoman määrä kuin organisaation koko vaikuttaa tuotto-odotuksiin. Yksityiseen agentuuriin ei ole sijoitettuna pääomaa kovinkaan paljon, joten pääoman tuotto ei ole ratkaisevassa asemassa. Sen sijaan kustantamojen yhteydessä toimivat agentuurit ovat osana emoyhtiötä tai konsernia ja oikeuksien myynti vaikuttaa yhtiön tulokseen. Kustantajilla on pääomaa sidottuna ja sen tuoton tarkastelu on tärkeää.

Pääoman tuotto ei ole hyvä kannattavuuden mittari niissä liiketoiminnoissa, joissa tärkeimmät yrityksen varallisuuden erät ovat ”näkymättömiä” eli ovat niin sanotusti taseen ulkopuolella, kuten osaaminen, innovatiivisuus, brändit ja imago. (Niskavaara 2017, 76.)

Kotimaisen agentin osuus kirjallisuusviennin markkinoista voi olla kohtalainen, kun alan kokonaisvienti on noin 3 miljoonaa euroa. Trendit ja myytyjen oikeuksien kappalemäärä vaihtelevat kuitenkin vuosittain, ja agentuurin markkinaosuuksien tarkastelu ei ole välttämättä relevanttia. Toisen agentuurin portfolio voi menestyä tietynä vuotena paremmin, ja markkinaosuudet voivat muuttua merkittävästikin. Asiakassuhteet korostuvat tässäkin objektiivissa.

Perusta kannattavuudelle syntyy hyvistä asiakassuhteista. Ilman maksavia asiakkaita ja ilman laskutusta ja liikevaihtoa ei voi syntyä tulostakaan. Mutta toisaalta iso liikevaihto ei takaa kannattavaa liiketoimintaa, mikäli suuri osa asiakkaiden kanssa tehdyistä kaupoista on tappiollisia. (Niskavaara 2017, 69.)

Uusien tuotteiden esittely, eli agentuurissa uusien käännooikeuksien markkinointi tapahtuu katalogilla, joka on pääsääntöisesti sähköisessä muodossa. Katalogin teko ja vaikkapa yrityksen kotisivujen teko vaatii ulkopuolisen tekijän ja rahallista panostusta, jos agentuurissa ei ole näitä taitoja omaavia työntekijöitä. Messut ja palaverit tarkoittavat myös lisäkustannuksia. Käytetty raha voi kuitenkin tulla moninkertaisesti takaisin uusien asiakkaiden myötä.

Asiakkuuden synnyttäminen voi usein vaatia aluksi suuriakin uhrauksia, mutta niistä odotetaan koituvan pitkäaikaista tuloa tulevaisuudessa. Toinen tapa on tarkastella asiakkuuksien kannattavuuksia erottamalla asiakkuudessa erilaisia elinkaaren vaiheita. (Pellinen 2019, 141.)

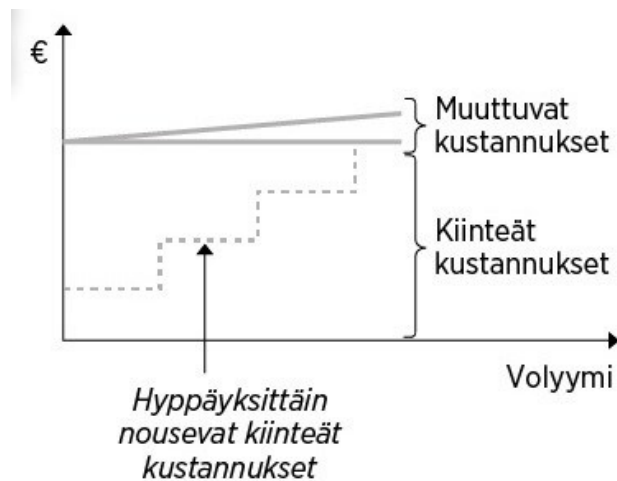
Agentuurin kilpailuasema on kytköksissä suoraan sen markkinaosuuteen. Asiakkaille tarjottavilla käännooikeuksilla ja niiden sopivuudella ajankohdan markkinoille on toistestusti ratkaiseva merkitys. Erottautuminen muiden agenttien tarjonnasta ei ole yksinkertaista; ammattitaito, kontaktit ja toisaalta kirjailijoiden kotimaan myyntidata voivat ratkaista kaupat. Käännettävä kirja on tuote, ja sen laatu ratkaisee kustantajalle.

Tuotteita tarjotaan markkinoille useimmiten kilpailutilanteessa, jossa talousyksikön tuottamien tavaroiden ja palvelujen kysyntä riippuu siitä kuinka hyvinä asiakkaat niitä pitävät suhteessa niistä pyydettyyn hintaan ja vastaaviin kilpaileviin tuotteisiin. Tuotantoakaan ei voi tarkastella ottamatta huomioon asiakkaiden preferenssejä, hinta- ja laatutekijöitä

ja kilpailua, jotka ohjaavat tuotantoa tehokkaimpien talousyksiköiden tehtäväksi. (Pellinen 2019, 31.)

Yrityksen hyötysuhdetta voidaan mitata kuormitusasteella. Agentuurissa kiinteät kulut juoksevat kuukausittain riippumatta myynnistä. Toiminnan volyyymi eli kuormitusaste, laskeutusaste tai projektointiaste on erittäin merkittävä tulokseen vaikuttava tekijä juuri palveluyrityksessä, jossa muuttuvien kustannusten määrän ollessa pieni kokonaiskustannukset eivät juuri jousta toiminta-asteen vaihdellessa. (Niskavaara 2017, 125.)

Muuttuvat kulut sisältävät yleensä suoranaisten tekemisen kulut. Yritys käyttää tuotannon tekijöitä tehdessään palveluitaan/tuotteitaan. Osa tuotannon tekijöistä on lyhytaikaisia tuotannon tekijöitä, jotka aiheuttavat muuttuvia kuluja. Näitä ovat muun muassa kaupaliikkeen ostamat tavarat ja tuotteet, käytetyt raaka-aineet, tarvikkeet, puolivalmisteet, energia ja tekemiseen käytetyn työn kulut. (Vilkkumaa 2017, 32.) Aiemmin todettu muuttuvien kustannusten pieni osuus agentuurissa juontaa juuri fyysisten tuotannon tekijöiden puuttumiseen. Kuviossa 2 on kuvattuna palveluyrityksen kustannusrakenne, ja siitä on nähtävissä muuttuvien kustannusten suhde verrattuna kiinteisiin kustannuksiin.



Kuvio 2. Palveluyrityksen kustannusrakenne. (Niskavaara 2017, 109.)

Mikäli palveluyrityksessä kuormitusaste muuttuu muutamankin prosenttiyksikön ylöspäin, voi yrityksen tulos kaksinkertaistua kokonaiskustannusten pysyessä lähes ennallaan. Valitettavasti tämä sama malli toimii myös toisinpäin. Kuormitusasteen laskiessa tulos putoaa nopeasti jopa tappiolliseksi – kokonaiskustannukset eivät juuri jousta lyhy-

ellä tähtämellä alaspäin. Kapasiteetin eli henkilötyövoiman mitoitus kysyntää vastaavaksi, parempi töiden suunnittelu, moniosaamisen kehittäminen ja muut vastaavat toimenpiteet ovat avainasioita kuormitusasteen parantamisen ja tuloksen muodostumisen kannalta. Joustavuutta palveluyrityksen kokonaiskustannuksiin saadaan käyttämällä henkilöresursseina ulkoistettuja palveluja – tehdään kiinteistä kustannuksista muuttuvia. (Niskavaara 2017, 125.)

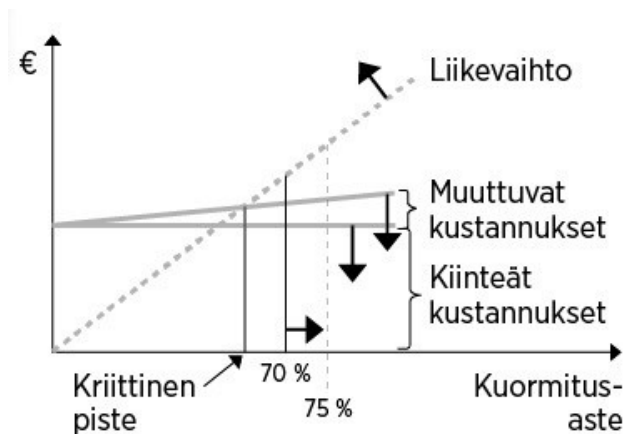
Kirjallisuusagentuurin ympäristövaikutukset jäävät pieniksi, ellei matkojen ympäristövaikutuksia lasketa mukaan. Agentuureilla ei tässä objektiivissa ole panostettavaa, palvelualalla tehtävä erikoisasiantuntijatyö tapahtuu toimistotiloissa ja ei vaadi toimistolaitteita lukuun ottamatta fyysisiä resursseja tai raaka-aineita. Ympäristövaikutukset ovat merkittävät arvoketjun muissa osissa, kirjapainot ja kustantajat joutuvat ottamaan nämä seikat huomioon.

2.3.3 Kannattavuuden laajempi arviointi

Agentuurin kannattavuuden arviointiin löytyy Bullockin objektiivien ohella laaja joukko kategorioita, mittareita ja näkökulmia esimerkiksi tilinpäätösanalyysin yhteydestä. Kirjallisuusagentuurit toimivat palvelualalla ja teemaa onkin tarkasteltava tästä lähtökohdasta.

Kannattavuuden peruselementit ovat tuotot, kustannukset ja pääomat. Kansanomaisesti voidaan tiivistää: ”tuotot mahdollisimman ylös, kustannukset mahdollisimman alas ja pääomat mahdollisimman tuottavaan käyttöön”, mutta toki optimaalisesti toisiinsa suhteutettuna. (Niskavaara 2017, 15.) Agentuurin kannalta tuottopuolella kassavirran säännöllisyys on usein haastavaa saada aikaan. Kustannusten pienentäminen toteutuu vain tiettyyn rajaan asti, henkilöstölle tai yrittäjälle on kuitenkin maksettava palkkaa. Toimistolaitteet, liittymäkulut, tilavuokrat ja energiamaksut on mahdollista kilpailuttaa, ja kuukausittainen kokonaiskuluerä voi näillä toimilla hiukan vähentyä.

Palveluyrityksen laskennalliseen kustannuksiin perustuvaan työn veloitushintaan eli tuntihintaan vaikuttaa keskeisesti neljä tekijää eli työntekijälle maksettava tuntipalkka, yrityksen henkilösivukustannus-%, yrityksen yleiskustannusten määrä sekä laskutus- eli kuormitusaste. (Niskavaara 2017, 129.) Kuviossa 3 on kuvattu nämä neljä tekijää graafisesti.



Kuvio 3. Tulokseen vaikuttavat neljä tekijää. (Niskavaara 2017, 125.)

Eri toimialojen erot juuri henkilöstökulujen osalta ovat merkittävät. Taulukossa 4 vertailaan eri toimialojen kustannusrakennetta. Agentuurissa palkat ja tilavuokrat muodostavat 92% kuluista. Muiden kulujen osuus on vain 8%. Käytetyn työajan seurannan ja tilastoinnin merkitys on tämän esimerkin perusteella palveluyrityksessä avainasemassa.

	Palvelu	Kauppa	Tuotanto
Materiaalit/ Hankintakulut	0 %	73 %	53 %
Henkilökulut	80 %	16 %	15 %
Vuokrat	12 %	3 %	0 %
Muut kulut	8 %	7 %	13 %
Poistot	0 %	0 %	13 %
Korot	0 %	1 %	6 %
YHTEENSÄ	100 %	100 %	100 %

Taulukko 4. Kustannusrakenne toimialoittain. (Niskavaara 2017, 108.)

Kannattavuuden ja kassavirran kannalta kiinteiden kustannusten hallinnan tulisi olla pitkäjänteistä, jotta välttyttäisiin huonoina aikoina paniikinomaisilta lyhyen tähtäimen kustannusleikkauksilta. Usein tällaiset kustannusleikkaukset eivät ole pitkällä tähtäimellä järkeviä vaan tekevät hallaa yrityksen strategiselle kilpailukyvyille. (Niskavaara 2017, 149.)

Yritysvuoden aikana agentuurille kertyy joukko kustannuksia, jotka ohjaavat käännoikeuksien myyntien määrää ja keskimääräistä rahallista arvoa. Sallitut kustannukset määrittävät tuotteen tai palvelun tavoitekustannustason, johon nykyisiä kustannuksia verrataan. Usein tämä johtaa koko arvoketjun analyysiin, strategiaan päätöksiin kilpailukykyyn kehittämiseksi, operatiivisten prosessien tehokkuuden lisäämiseen sekä kustannusten hallinnan tehostamiseen. Tavoitelähtöinen hinnoittelu on myös erityisen hyödyllinen ajattelutapa suunniteltaessa ja kehitettäessä uusia tuotteita tai palveluja, kustannustehokkuus alkaa jo suunnittelijan ”työpöydältä” (= design to cost). (Niskavaara 2017, 131-132.)

Vuotta pidemmän aikavälin suunnittelua voi eritellä pitkän- ja keskipitkän tähtäimen suunnitteluun. Pitkän tähtäimen suunnittelussa on kyse strategisten perusvalintojen tekemisestä, kilpailukentän ja sillä suhteellisen edun saavuttamisessa tarvittavien keinojen valinnasta. Keskipitkän tähtäimen suunnittelussa on kyse tehokkuuden tavoittelusta valitun strategian puitteissa. Kyse on myös liikeideaan ja liiketoiminta- tai ansaintamalliin (business model) sisältyvien tekijöiden yhteensovittamisesta. (Pellinen 2019, 123.)

Kaikkea yrityksen toimintaa ei voida arvioida taloudellisilla mittareilla, vaan yrityksen ulkopuoliset tekijät ja prosessien toiminta ratkaisevat. Taloudellinen tulos on seuraamus siitä, miten muut liiketoiminnan elementit, kuten asiakassuhteet, tarjottavat tuotteet ja palvelut ja toiminnan prosessit, ovat hallinnassa. Talousohjauksen tueksi tarvitaankin paljon ei-rahamääräistä tietoa eli mittareita ja tunnuslukuja, joilla liiketoimintaa ohjataan strategian mukaisesti haluttuun suuntaan. (Niskavaara 2017, 68.)

Esimerkkejä ei-taloudellisista seurattavista asioista ovat liiketoiminnan luonteesta riippuen muun muassa asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus, reklamaatioiden määrä, ilmapiiromittari, sairauspoissaolojen määrä, aloitteiden lukumäärä, käyttöasteet, läpimenoajat, tuottavuus ja laatu. (Niskavaara 2017, 173.)

Kuviossa 4 on kokonaiskustannusten jaottelu laskentatilanteen mukaisesti eri ryhmiin. Jaottelu on toimialasta riippuvaista, ja agentuurin sisäinen laskenta tekee päätökset, mihin kustannukset jaotellaan ja kohdistetaan.

- **Tuotannontekijöiden mukaan**
→ Muuttuvat/kiinteät kustannukset
- **Laskentatekniikan mukaan**
→ Välittömät/välilliset kustannukset
- **Riippuvuuden mukaan**
→ Erillis-/yhteiskustannukset
- **Toimivallan mukaan**
→ Vaikutettavat/ei-vaikutettavat kustannukset
- **Toimintojen mukaan**
→ Tuotekehityksen, markkinoinnin, asiakaspalvelun, tuotannon, laskutuksen yms. kustannukset
- **Tarpeellisuuden mukaan**
→ Lisäarvoa luovat/lisäämättömät/ tuhoavat kustannukset

Kuvio 4. Kokonaiskustannusten jako. (Niskavaara 2017, 103.)

Kustannusten erottelussa ja ryhmittelyssä agentuurin voi olla hyödyllistä käyttää toimintolaskentaa, jos työntekijöitä on useampi ja käsiteltävien käännoikeuksien määrä suuri. Tällöin itse liiketoimintaa ja siihen liittyviä tekemisiä ja prosesseja kuvaavat toimintojen kustannukset. Sisäisessä eli johtamisen laskennassa toimintokohtainen kustannusryhmittely olisi välttämätöntä erityisesti silloin, kun halutaan selvittää, tehdäänkö yrityksessä asioita oikein ja tehokkaasti. (Niskavaara 2017, 105.)

Aikaperusteisen toimintolaskennan idea perustuu siihen havaintoon, että useimmiten palvelualoilla tai tuotannollisten yritysten tukipalveluissa toimintokohdistimiksi on määritellyt ajankäyttö. Tämän havainnon perusteella toimintolaskenta voidaan järjestää yksinkertaisemmin ja paremmin. Toiminnot määritellään ja kustannukset kohdistetaan toimintoille kuten toimintolaskennassa yleensäkin, mutta toimintoajurina käytetään tässä tapauksessa ainoastaan aikaa. Toiminnoille kertyvien kustannusten kohdistaminen perustuu toimintokohtaisten kustannusajureiden yksikköhintojen käyttöön. (Pellinen 2019, 130.)

Toimintolaskennan avulla voidaan myös siirtyä strategiseen ja operatiiviseen toimintojen johtamiseen (ABM = Activity-Based Management). Strateginen toimintojen johtaminen

auttaa toimintojen valinnassa eli ohjaa tekemään oikeita asioita. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi kannattavien markkinoiden ja asiakassegmenttien valintaa, tuotekehitystä, tuote- ja asiakasvalikoimien analysointia, jakelukanavien vertailua tai toimittajien valintaa. Operatiivinen toimintojen johtaminen puolestaan tarkoittaa toimintojen tehostamista ja ohjaa tekemään asioita oikein. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa prosessien virtaviivaistamista, suorituskykymittauksia, resurssien optimointia ja laatuksennustusten analysointia. (Niskavaara 2017, 106.)

Agentuurin oikeuksien myynnin kannattavuutta voidaan tarkastella asiakkaittain, mutta ulkomaan kirjamyynnin tilitysten aikataulujen takia myyntilukuja ei voida tarkastella joka kuukausi. Asiakaskannattavuus on kirja-alalla suhteellista, jokin yksittäinen kirja onnistuu ja toinen taas ei. Kustantajan markkinointipanostuksella on agentuurin toimia suurempi merkitys.

Asiakaskannattavuuteen vaikuttaa kolme tekijää: hinnoittelustrategia, myytävän tuotteen tai palvelun kustannukset sekä asiakkuuden hoidon kustannukset. (Niskavaara 2017, 127.)

Kustantajille tarjottava asiakasarvo muodostuu kustannusalan arvoketjussa. Kirjailija, agentuuri ja kääntäjä antavat kaikki oman panoksensa kirjan synnystä valmiiseen käännökseen. Myös ulkomaan kustantajakin on itse luomassa tässä prosessissa lisäarvoa, agentuurin asiakasarvo muokkautuu kustantaja-asiakkaan yhteistyön ja neuvottelun myötä. Sekä asiakasarvo että kustannukset riippuvat siitä, miten talousyksikkö on järjestänyt reaali prosessinsa, jossa tuotannontekijöitä ostetaan, jalostetaan ja tarjotaan asiakkaille. Reaali prosessi voidaan jakaa toimintoihin, joita asiakkaita hyödyttävässä ja tehokkaassa toiminnassa tarvitaan. Toiminnoista muodostuvaa tavoitteellista toimintamallia kutsutaan arvoketjeksi (value chain), johon sisältyviä toimintoja voidaan jaotella jalostus- ja tukitoimintoihin. (Pellinen 2019, 31.)

Jokainen yhteydenotto kustantajien kanssa vie työaikaa, mutta ei välttämättä tuota tuloa. Tulevaisuudessa asia voi olla toisin ja sopivan aihepiirin kirjasta voi muodostua kaupat. Kaikki yhteydenotot ja data on kuitenkin hyödyllistä kirjata ylös. Asiakaskannattavuuden laskenta edellyttää asiakkuuksiin liittyvien tekemisten rekisteröintiä. Voimavarojen käytön mittaus ja rekisteröinti voivat olla osa asiakassuhteiden johtamisen tietojärjestelmää (CRM, customer relationship management). Tietoja voidaan hyödyntää luokittelemalla asiakkuuksia kannattaviin ja kannattamattomiin. (Pellinen 2019, 141.)

CRM-järjestelmän, työtehtävien ja projektien ohella dokumentoinnin voi ottaa tuloksen tavoittelun apukeinoksi. Dokumentoinnista on apua erityisesti prosessien korjaamisessa, jos tulostaso on ollut heikko. Tavoiteltujen ja toteutuneiden tulosten vertailun osoittamat erot pitää dokumentoida. Erojen pitää toimia signaalina, joka käynnistää organisaation tavoitteeseen pääsemisen edellyttämät korjaustoimet. Korjaustoimien määrittelemiseksi tarvitaan myös organisaation toimintaa kuvaava ennustemalli. Se auttaa vertailemaan vaihtoehtoisia toimenpiteitä ja arvioimaan ennalta niiden tuloksellisuutta. Korjaustoimet voivat olla määrällisiä tai laadullisia ja ne voivat koskea joko panoksia, organisaation tavoitetta, ennustemallin tarkentamista tai ohjauksen kohteena olevaa prosessia. (Pellinen 2017, 37.)

2.4 Markkinointi

2.4.1 Markkinointitoimet ja kirjan sisältö

Kirjan markkinointi voi myös edetä kustantajien tai agenttien verkostoissa ilman rahallista panostusta, ensimmäisen onnistuneen oikeuksien myynnin jälkeen. Muut kustantajat uskaltavat tarttua tilaisuuteen, kun myynnistä ja mahdollisuuksista on riittävästi näyttöä. Paras tae kirjan ulkomaanmyynnin jatkumiselle on kuitenkin se, kun käännetty teos lyö itsensä läpi ja myy jossain maassa erittäin hyvin ja tieto siitä alkaa kulkea ulkomaisten kustantajien keskuudessa suusta suuhun. Vasta silloin voidaan puhua oikeasta ulkomaanmenestyksestä. (kirjailijaliitto.fi.)

Agentuurin portfolion rakentamisessa on apuna erilaistaminen. Rajaaminen ja tietty kärki tarjonnassa toimii tehokkaasti esimerkiksi alan messuilla. Kustantajan kannalta vähäisempi määrä valintoja tekee ostamispäätöksen helpommaksi. Joustava erikoistuminen edellyttää joustavaa tuotekehitystä ja massaerilaistamista. Massaerilaistaminen on keino erilaistamisen ja kustannustehokkuuden yhdistämiseksi. Lähtökohtana tuotteen suunnittelussa voidaan pitää yksittäisen asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Asiakkaiden päätöksentekoa helpotetaan antamalla asiakkaan valittavaksi vain rajattu valikoima vaihtoehtoja. Valinnoista muodostuu juuri asiakkaan haluama erikoistuote. On huomattu, että asiakkaat eivät halua suunnitella aivan kaikkea itse, vaan he haluavat mieluummin tehdä valintoja valmiiksi määriteltyjen vaihtoehtojen välillä ja ajatella, että lopputulos on juuri se, mitä he haluavat. On siis määriteltävä, mitä asiakas voisi haluta, ja tarjottava tätä hänelle joukkona erilaisia vaihtoehtoja. (Pellinen 2019, 34-35.)

Markkinoinnissa sisällön ohella myös tekijällä on suuri rooli. Kirjailijastakin voidaan tehdä brändi, tässä työssä agentuurin on hyvä kääntyä ammattikuvaaajien ja mainostoimiston puoleen, jos mainosmateriaalin tuottaminen ei tunnu luontevalta. Suomen pieni kielialue on kuitenkin pisara maailman kirjameressä. Siksi erottautuminen on tärkeää. Siihenkin tarvitaan agentin apua ja ammattitaitoa. Kirjojen ja kirjailijoiden ympärille on luotava brändi, joka myy. (yle.fi.)

Kotimaisten agenttien valttikorttina ja taakkana on kirjojen suomalaisuus. Haasteena on saada ulkomaiselle lukijakunnalle soveltuvaa kirjallisuutta, jossa on kuitenkin omaleimainen suomalainen lähestymiskulma. Ulkomailla suomalaiselta kirjalta odotetaan usein nimenomaan suomalaisuutta, mutta toisaalta tarinan pitää olla riittävän universaali. Oikeastaan kyse on jatkuvasta tasapainoilusta näiden kahden välillä. Ostaja toivoo, että kirja toimii kurkistusaukkona maahan, josta hänen lukijansa eivät vielä tiedä paljon mitään, mutta tekee sen universaalien hahmojen tai tapahtumien kautta, joihin on kuitenkin mahdollista samaistua. (kirjailijaliitto.fi.)

Kohdemaiden taloustilanne ja asiakkaiden käytössä olevat varat ovat huomioonotettavia seikkoja. Myös kulutuskäyttäytyminen ja käännöskirjallisuuden suosio kohdemaissa tulee ottaa huomioon. Digitaalisen viihteen sekä ääni- ja e-kirjojen yleistymisen on vähentänyt painetun kirjallisuuden suosiota alueista riippumatta. Agentuurin tuleekin seurata kohdemarkkinoiden myyntitilastoja ja miettiä äänikirjaa vaihtoehdoksi painotuotteen rinnalle.

Markkinatutkimus on myös agentille tärkeää ja siihen on käytettävä resursseja, vaikka sitten vapaa-aikana. Hyvällä agentilla onkin usein kirjallisuustieteen tai jokin muu luovan alan koulutus taustalla. Agentin tarvitsee kuitenkin ajatella kohderyhmänä ulkomaista lukijaa ja seurata ajankohtaisia, universaaleja aiheita. Jos tahtoo myydä kirjoja ulkomaille, on luettava paljon kirjoja. Vain jos hahmottaa kirjallisuuden eri lajit, tunnistaa trendit ja ilmiöt ja tutkii jatkuvasti maailmalla ja Suomessa hyvin menestyneitä kirjoja, on mahdollista kohdentaa ne oikealle yleisölle. (Strellman 2019, 21.)

Joskus käännösoikeuksien myynti pienille kielialueille on agentuurin profiiliin ja salkun rakentamista, tulot jäävät toissijaiseksi. Agentuurin on kuitenkin huomioitava myyntilukujen jatkuva mittaaminen. Pieneltäkin kielialueelta saadaan myyntitilastot, joita vaikkapa saksalaiset kustantajat varmasti tarkastelevat. Paljon suomalaista tietokirjallisuutta julkaisevia maita ovat naapurit Viro ja Venäjä, joista ei usein tule niin paljon myyntituloja, että ulkomaanoikeuksien myymiseen kannattaisi panostaa erityisesti. Kysymys on myös

muusta kuin rahasta. Agentit rakentavat mahdollisimman hyvin toimivaa listaa. (Strellman 2019, 68.)

2.4.2 Myynninedistäminen

Agentin aikatauluihin vaikuttavat osaltaan kansainväliset kirjamessut. Vuoden tärkeimmät messut ovat Frankfurtin kirjamessut lokakuussa ja Lontoon kirjamessut maaliskuussa. Lastenkirjallisuuden osalta keskeiset ovat huhtikuiset Bolognan kirjamessut. Jos siis arvioidaan, että seuraavana keväänä Suomessa ilmestyvällä kirjalla olisi mahdollisuuksia Frankfurtin messuilla edellisenä syksynä, kirja on esillä agentin markkinointimateriaalissa jo elo-syyskuussa riippumatta siitä, että kustantajan oma kirjakatalogi julkaistaan vasta marraskuussa. (Strellman 2019, 72.)

Myyntimateriaalit ratkaisevat osaltaan oikeuksien vientiä. Näytekäännös tai lyhyt synopsis toimivat myynnin työkaluina. Näytekäännöksen tekoon tarvitaan kääntäjän apua ja käännöstyö maksaa. Agentin ja kääntäjän avuksi kustannuksissa tulee Fili, jolta voi hakea näytekäännöstukea. Näytteillä on hyvin tärkeä merkitys, Kolu painottaa. ”Ja tässä kysytään juuri foreign rights -osaston tai kirjaa myyvän agentin taitoja ja neuvokkuutta. Näyte on nimenomaan se, jolla ostaja koukutetaan kirjaan mukaan.” (Kaskela & Koskelainen 2014, 23.)

Ulkomaan markkinoille saadun kirjan takana on useampi tekijä, joista jokainen on osaltaan antanut panoksen markkinointitoimiin. Kirjan menestystä ja läpilyöntiä mitataan myytyjen kappaleiden määrässä, ja myyntiin vaikuttaa suuri joukko muuttujia. Selviä kiintopisteitä, joihin käytetyt resurssit voitaisiin kohdistaa, ei mediahuomiota lukuun ottamatta tahdo löytyä. Mediahuomio on pääasiallisesti kirjailijan tekemien vierailujen ansiota. Tuomainen muistuttaa, ettei menestys perustu vain hyvään kirjaan: kirja on saatu lukijan käteen, pitkä ketju sen takana jää usein piiloon. Menestyksen kaavaa ei ole olemassa. Sapluunaa ei voi rakentaa. (Kaskela & Koskelainen 2014, 44.)

Markkinointi ja myynninedistäminen ovat siis luovan työn ohella osa kirjailijan ammatillista arkea. Agentin lisäksi myyntityöhön osallistuvat kirjailijat, tänä päivänä yhä aktiivisemmin: ”Myös pienille keikoille pitää mennä. Amerikkalaiset kollegani tekevät jo paljon itse, julkaisevat sähkökirjoja ja vastaavat itse kaikesta markkinoinnista. Markkinoinnin osuus tulee korostumaan, halutaan tai ei.” (Kaskela & Koskelainen 2014, 47.)

Messuilla ja tapaamisissa ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Hyvin suunniteltu ja ytimekäs myyntimateriaali täydentää keskustelua ja herättää kustantajan mielenkiinnon. Periaatteessa kirjan voi myydä hissipuheella kolmen kerroksen aikana, mutta on hyvä olla myös jotain käteen annettavaa materiaalia. Hyvin toimii A-nelonen, jossa on kirjan kansi, kirjailijan kuva ja jokin tarttuva *pitch-line*. Lapulle mahtuvat kernaasti maininnat hyvistä myyntiluvuista, palkinnoista ja ehdokkuuksista; ne kaikki viestivät kirjan etenevän roimassa myötätulessa ja kiehtovan lukijoita ja palkinnonjakajia. (Kaskela & Koskelainen 2014, 123.)

Agentuurin työ on kirjoja ostavalta yleisöltä pääosin piilossa. Kirjallisuusalan sisäpiirin toimijat ovat kuitenkin verkostoituneita. Agentuureilla on kotisivut ja sosiaalisen median profiili parhaimmillaan useissa kanavissa. Näkyvyyden ja yhteydenottojen ohella agentin kannattaakin miettiä laajempaa strategiaa liiketoiminnan parantamiseksi. Myynnin kasvattaminen ja liikevaihdon vauhdittaminen ovat osa sitä, miten some voi hyödyttää liiketoimintaa. Somessa toimittaessa arvoa tuottavat päämäärät voivat olla liiketoiminnan konversio, bränditietoisuuden levittäminen, uusien seuraajien saaminen, imagoon vaikuttaminen, asiakaskokemuksen parantaminen ja riskien vähentäminen. (Komulainen 2018, 357.)

Sosiaalisen median käyttö yleisessä markkinatutkimuksessa voi hyödyttää agentuuria löytämään seuraavan kirjailijan portfolioon. Loppukäyttäjien eli kirjallisuutta ostavien ihmisten äänellä on merkitystä yhtä lailla kuin kustantaja-asiakkaallakin. ”Yhdistele eri tietolähteistä keräämääsi dataa. Sen pohjalta voit saada uusia, merkityksellisiä oivalluksia, jotka edistävät liiketoimintaasi. Näin saat etumatkaa kilpailijoihisi ja pääset kiinni uusiin innovatiivisiin palveluihin. Somen käyttö kuluttajien mielipiteiden lähteenä auttaa selvittämään, mitä ihmiset sanovat brändistäsi ja kilpailijoistasi. Jos et kuuntele asiakkaiden puhetta, et saa selville, miten sinun tulisi tehdä markkinoinnilla tulosta ja tulisiko sinun esimerkiksi lopettaa vähemmän tulokselliset, jopa negatiivista kehitystä aikaansaavat markkinointitoimenpiteet.” (Komulainen 2018, 364.)

2.4.3 Kulutuskäyttäytyminen

Kirjallisuuden myynti on vähentynyt vuosittain ympäri maailman. Painettu kirja on säilyttänyt silti asemansa, vaikkakin myyntimäärät ovat pieniä. Kirjamyynti Suomessa ei ollut kasvanut 10 vuoteen vuonna 2010. (Ekholm & Repo 2010, 53.) Laskeva trendi aiheuttaa

haasteita koko kirja-alalle, ja looginen vaihtoehto onkin keskittyä suuriin markkina-alueisiin, tai niihin maihin, joissa kuluttajilla on käytössä varoja vapaa-aikaan. Agentin kannattaa tarkastella etenkin sitä ryhmää, joka ostaa säännöllisesti kirjoja. Suomessa kirjallisuutta pitää pystyssä pieni suurkuluttajien joukko, joka ostaa yli kymmenen kirjaa vuodessa. He ostavat yli puolet kaikesta kirjallisuudesta. (Ekholm & Repo 2010, 59.) Kotimaan tilanne on sovellettavissa tietyin varauksin myös muihin maihin.

Kirjallisuuden myyntiin vaikuttavat erilaiset top-listat jopa suhteettoman paljon. Ilmiö ei ole uusi, ja toisaalta listoista voi olla apuakin, jos kirjailija yrittää päästä tietyn genren markkinoille. Asiakkaiden suosikit ja 10 kärjessä -listaukset vaikuttavat paljon ostokäyttäytymiseen: Stieg Larssonin lukijan on helppo siirtyä Jo Nesbon lukijaksi, koska sitä hänelle suositellaan. (Ekholm & Repo 2010, 153.)

Massamarkkinoilla myytäviä kirjanimikkeitä mainostetaan todennäköisesti julisteissa, televisiossa ja lehdissä. Koska niitä ostetaan usein heräteostoksina, kustantajat yleisesti käyttävät erityisiä ulkoasun elementtejä vedotakseen kohderyhmään. Kannen tai kansipaperin ulkoasulla houkutellaan asiakkaita, niin kuin myös takakansitekstillä ja tiivistelmillä. (Smith 2012, 44.)

Kansitaide toimii kirjan käyntikorttina ja se on useissa genreissä hyvin tehokas markkinointimekanismi. Kirjan kansi ei ole ainut, tai edes suurin pala markkinoinnin palapelissä, mutta se on ensimmäinen asia, jonka selaileva ostaja näkee. Ensivaikutelmat ratkaisevat paljon – mutta kuitenkin enemmän fiktion ja yleisen tietokirjallisuuden parissa enemmän kuin muissa kategorioissa. (Guthrie 2011, 164.)

Suomalaisen kirjallisuusviennin onnistuminen viime vuosina on erikoinen ilmiö. Pienenevillä markkinoilla saturaatio voi olla vaarallista, Suomi on vain tietyn aikaa trendikästä, kunnes lukijat ovat saaneet aiheesta tarpeekseen. Kirjallisuuden murros käy läpi Eurooppaa ja murros tapahtuu parahiksi samaan aikaan kun suomalainen kirjallisuusvientie kasvaa kohisten – ainakin hyvin paljon reippaammin kuin aikoihin. Kirjallisuusviennin tie käy yhä suppeneville ja jo ennestään ahtaille markkinoille: kirjoja myydään kaikkialla vähemmän. (Kaskela & Koskelainen 2014, 102.)

Kirjojen julkaisupäivät katalogissa on syytä suunnitella tarkoin, riippuen markkinoiden luonteesta. Kurssikirjan julkaisu tulee olla ajoissa ennen seuraavaa lukuvuotta; opaskirjan täytyy olla saatavilla ennen seuraavaa turistisesonkia ja joululahjakirjojen tulisi olla kaupoissa lokakuuhun mennessä. Kirjojen joulumyyntisesonki osuu marras- ja joulukuuhun.

kuulle. (Smith 2012, 98.) Sesongit ohjaavat todella paljon kulutuskäyttäytymistä, ja joissakin maissa esimerkiksi isän- ja äitienpäivät voivat olla oivallinen kohta lisätä markkinointitoimia. Sesonkien etuna on se, että kirjoja ostetaan silloin lahjaksi myös iäkkäimmille ihmisille, jotka eivät välttämättä kuluta lainkaan e-kirjoja. Painetun kirjallisuuden myyntipiikit osuvatkin sesonkeihin.

län lisäksi myös sukupuolella on vaikutusta. Naiset ostavat enemmän kirjoja kuin miehet (2009 US Book Consumer Demographic and Buying Behaviours Annual Report, Bowker) ja naisille kirjoitetun kirjallisuuden myynti on kasvanut merkittäväksi markkinaosuudeksi. (Smith 2012, 186.) Hyvä agentti seuraa trendejä myös tästä näkökulmasta. Aktiivinen segmentti lisää myyntimahdollisuuksia.

Uutuuskirjojen ohella on myös myynnissä vanhempaa kirjallisuutta. Yksi verkkokirjakauppojen kilpailuvaltti on laaja valikoima, jos varastointi ja tilausketjut kustantajilta toimivat. Agentuuria ajatellen kirjan myyntituloa voi tulla pitkältikin aikaväliltä. Kirjat, jotka julkaistaan markkinoille, pysyvät *front*-listalla 12 kuukauden ajan, jonka jälkeen niistä tulee osa *backlistia*. Keskimäärin backlistin osuus kuluttajamarkkinoilla on 80% myynnistä. Koulutusmarkkinoilla backlist muodostaa 50% osuuden. (Guthrie 2011, 19.)

2.4.4 Kirjallisuuden lajit

Kirjallisuuden lajit eli genret nousevat ja laskevat suosiossa ajoittain, mutta myös kesto-suosikkejakin on. Mistä eri genreistä löytyy sopivaa kirjallisuutta vientiin? Kotimaisen kirjallisuusagentin työtä helpottavat usein muiden pohjoismaiden agenttien tekemä pohjatyö. Ruotsalaisten ja norjalaisten kirjailijoiden suosion vanavedessä on mahdollisuus brändäyksen ja vaikkapa kansitaiteen muokkaamisen avulla onnistua myymään oikeuksia ulkomaille.

Maailmalla kiinnostusta on herättänyt etenkin suomi-kumma eli fantasia- ja tieteiskirjallisuus, jota edustavat muun muassa Salla Simukka, Johanna Sinisalo, Emmi Itäranta, Leena Krohn ja Maria Turtschaninoff. Ahlbäck ei kuitenkaan halua viedä suomalaista kirjallisuutta vain yhden nimikkeen alla. Silloin varjoon jäisi hienoja tarinoita, joita ei voi määritellä. (yle.fi.)

Agentuurin katalogissa ei välttämättä ole kovinkaan monen kirjailijan nimikkeitä, mutta genren ja aiheen tulee olla ajan tasalla. Sopivan genren löytäminen sesongin katalogiin voi vaatia paljonkin vertailua ja tutkimustyötä. Hyvänä apuna agentilla on myyntitilastot,

jos niitä vain kohdemaista on saatavilla. Täällä Suomessa ei välttämättä tehdä isoa eroa lajien välillä, mutta muualla tehdään. Se vaikuttaa suoraan vientiin. Jonkun agentin vientikatalogista syntyy hyvä kuva siitä, miten vienti nykyään toimii. Katalogissa voi olla kaksi teosta, josta voi sanoa, että ne edustavat varsinaista kirjallisuutta. (Kaskela & Koskelainen 2014, 91.)

Television suositut kokkiohjelmat ovat myös kasvattaneet kokkikirjojen kysyntää. Gordon Ramsay toimii tästä esimerkkinä, hänen kirjojaan löytyy jopa Venäjältä kyrillisenä. Agenteille suomalainen ruokakulttuuri voi kylläkin muodostaa suuren esteen. Olisiko joissakin perinneruoissa, vaikkapa leivonnaisissa silti mahdollisuus? Kokkikirjat pysyvät lahjakirjojen markkinoiden tukipilarina. Useimmat asiakkaat pysyvät lojaaleina painetulle tekstille, kirjaa käytetään keittiöissä. (Smith 2012, 149.)

Genreistä sarjakuvat voivat tarjota mahdollisuuksia sähköisellä puolella. Vaikka painetun sarjakuvan ongelmista on Suomessa uutisoitu, niin maailmalla e-kirjat ovat tarjonneet uuden elämän tälle kirjallisuudenalalle. Sarjakuvat esiintyvät usein e-kirjojen bestseller-listoilla. Yhdistelmä näyttävää grafiikkaa ja vähäistä tekstiä näyttää soveltuvan ideaalisti lukulaitteisiin. (Smith 2012, 158.)

Tietokirjallisuuden viennissä tulee huomioida kirjan ja käännöksen tekoon käytetty aika. Tietokirjoissa voidaan käyttää runsasta kuvitusta, joka osaltaan lisää kirjan hintaa ja mahdollisia rojalteja kuvien tekijänoikeuden omistajille. Tosiasia on siis se, että tietokirjojen myyminen vain parille pienelle kielialueelle ei yleensä riitä kattamaan näytekäännöksen ja työn kuluja – jollei menestys sitten ole erityisen mittava. Vaikka yksittäisen kirjaillijan ja kirjan kannalta parikin myyntiä on paljon ja arvokasta, agenttien myytäväksi päätyy tyypillisemmin kirjoja, joiden oikeudet on ainakin periaatteessa mahdollista saada kaupaksi useammalle alueelle. Näiltä kirjoilta vaaditaan omintakeista ideaa, erityistä näkökulmaa ja poikkeuksellisen hyvää kokonaisuutta. (Strellman 2019, 29.)

Kirjallisuusviennissäkin on vuosittain omat trendinsä. Myytyjen oikeuksien genret tilastoidaan, ja seuranta on helppoa. Vuonna 2018 tietokirjallisuus myös muodosti suurimman osan kirjallisuusviennin tuloista. Sen osuus oli 48 prosenttia; kaunokirjallisuus toi 18 ja lasten- ja nuortenkirjallisuus 34 prosenttia. Saavutus on hyvä, vaikkei siitä vielä voi päätellä tulevien vuosien kehitystä. (Strellman 2019, 94.)

Tulevaisuuden varmistuskeino hiipuvalla kirjamyynnillä voisi olla lastenkirjallisuus. Pienten lasten kehityksen kannalta painettu kirja on parempi kuin älylaite. Tämä voi olla tar-

peeksi hyvä peruste panostaa lastenkirjallisuuden vientiin. Lastenkirjallisuudessa tarvitaan kuitenkin erottuvia hahmoja ja uniikkia ideaa. Lisäksi kuvittajan merkitys voi olla vielä tarinaakin suurempi.

2.5 Kontaktiverkostot

Lähdekirjallisuudessa painotetaan agentuurien kontaktiverkostojen merkitystä. Verkostojen kautta muodostetaan tärkeitä kontakteja kustantamoihin ja portfolion markkinointi voi olla hyvinkin kustannustehokasta. Agentuurin ammattitaitoa mitataankin usein sillä, minkälaisia kytköksiä työntekijöillä on ulkomaan kustantajiin, kääntäjiin ja muihin alan henkilöihin. Kirjailijan kannattaa pitää huoli siitä, että hänen kirjansa ulkomaanoikeuksia myy ammattitaitoinen agentti tai foreign rights -myyjä, jolla on toimivat kontaktiverkostot ja monipuolinen kokemus siitä, miten ala toimii. Jo pelkkien myyntityössä käytettävien materiaalien tuottaminen maksaa, eikä kirjailijan kannata lähteä esimerkiksi käännättämään näytekäännöstä kirjastaan omaan laskuunsa. (kirjailijaliitto.fi.)

Jos agenttuuri ei hoida tehtäviään riittävällä asiantuntemuksella, voi sillä olla seurauksia koko alalle. Agenttuurin perustaminen vaatii runsaasti monialaista osaamista, joten uusia tulijoita alalla näkyy harvoin. Ammattitaidottomat oikeuksien myyjät voivat tehdä hallaa koko alalle tyhjillä lupauksilla. Pahimmassa tapauksessa voi käydä niin, että kustantamo ei enää osta mitään kyseisestä maasta tulevaa kirjallisuutta. (kirjailijaliitto.fi.) Tiina Kristofferson painottaa kirjallisuusagentin työn perustuvan hyvin voimallisesti agentin maineeseen. Se että tapaamisen saa bookattua, ei ole mikään itsestänselvyyys, ellet ole jo tunnettu. Jos tuntematon agentti tiedustelee puolen tunnin tapaamista, kustantajan kalenteri on usein täynnä. (Kaskela & Koskelainen 2014, 113.)

Kustannusalalla kasvokkaisilla tapaamisilla ja messuilla on erityisen suuri painoarvo vielä tänä päivänäkin. Frankfurtin kirjamesut ovat alan suurimmat ja merkittävimmät. Usein messuilla on todella pitkä historiallinen tausta, Frankfurtissa messut on pidetty jo 1400-luvulta lähtien. (wikipedia.fi.) Messuilla kävijät korostavat kohtaamisten tärkeyttä. Tärkeimpiä ovat kasvokkaiset tapaamiset eri kustantamojen edustajien kanssa. Strellman pyrkiikin matkustamaan paljon ja tapaamaan niin paljon eri kustantamojen edustajia kuin vain mahdollista. (kirjailijaliitto.fi.)

Alan messuilla on runsas osallistujamäärä, ja agenttuurin on mietittävä keinoja erottua muista kollegoista, sekä kiinnittää potentiaalisten kustantajien huomio. Erottautumisen

ja brändäyksen merkityksen ymmärtää maailman suurimmilla kirjamesseilla Frankfurtissa. Muutaman päivän aikana liikkeellä on noin 500 kirjallisuusagenttia ja tuhansia ellei miljoonia kirjoja. (yle.fi.)

Agenttien työtä helpottaa se, että yleensä messuilla heillä on oma pöytä tai ständi. Kustantajat kiertävät agenttien osastolla, eikä päinvastoin. Kirja-agentuureille ja kustantajien foreign rights -osastoille on varattu yleensä oma tila, agenttien keskus. Tähän keskukseen sitten jokainen messuille osallistuva varaa itselleen pöydän ja muun tarvittavan materiaalin etukäteen – ja myös maksaa siitä, jokaisesta piuhasta alkaen. (Kaskela & Koskelainen 2014, 114.)

Messut ja henkilökohtaiset tapaamiset ovat kuitenkin yksittäisiä tapahtumia agentin työvuodessa. Yhteyttä pidetään yllä toimistosta tietokoneen välityksellä. Kjellberg tunnustaa suoraan työnsä olevan pitkälti sähköpostikeskeistä. Se on tapa luoda kontakteja, pitää niitä yllä, kertoa uutuuksista ja sopia tapaamisista. (Kaskela & Koskelainen 2014, 122.)

2.6 Kustantajat

Kustannusoikeuksia myytäessä on huomioitava potentiaalisen kustantajan julkaisuohjelma- ja historia. Tarpeisiin ja linjaan sopiva kirja saattaa hyvinkin saada mahdollisuuden. Jokaisella kustantajalla, kotimaisella ja ulkomaisella, on oma profiilinsa eli kustannuslinjansa. Sen voi hahmottaa tarkastelemalla kustantajan listaa. Millaista kirjallisuutta kustantaja kustantaa ja millaista ei? Kustantaako kustantaja ylipäänsä käännettyä kirjallisuutta? Jos kustantaa, millaista? (Strellman 2019, 19.) Agentin apuna toimivat kirjailijoille myönnetty kirjallisuuspalkinnot, myyntiluvut ja julkisuus Suomessa. Kustantaja on helpompi vakuuttaa näytöllä kuin kirjan sisällöllä. Silloiset kustantajat olivat huomanneet, että kannattaa maksaa kirjailijan nimestä ja maineesta, eikä niinkään kirjasta. (Helleman 1999, 200.)

Agentuurin liikeidea kirkastuu oman portfolion kehittämisellä ja sen osumisessa yhä useamman kustantajan profiiliin. Suunnittelutyöllä saadaan aikaan kasvua ja sitä myötä pidemmän aikavälin kannattavuutta. Erityisesti pienissä yrityksissä on keskeistä päättää: mitä myydään, kenelle ja millä tavalla tuotteet jalostetaan ja saatetaan asiakkaille saatavuttavaksi? Nämä valinnat kiteyttävät liikeidean, johon liiketoiminnan muu suunnittelu perustuu. Liikeidean osoittautuessa toimivaksi organisaatiot kasvavat ja niiden toiminta

kehkeytyy osin taitavan suunnittelun ja myös sattumien summana. Suuriin organisaatioihin on kertynyt paljon erilaisia voimavaroja. Organisaatioiden ylimmän johdon tehtävänä on päättää tavoista, joilla voimavaroja ja niiden käyttöä kannattaisi muokata kilpailuedun saavuttamiseksi. (Pellinen 2019, 124.)

Kirjailijan apuna toimii myös agenttuurin lisäksi ulkomaan kustantaja. Agenttuuri hoitaa sopimusasiat ja markkinoinnin kustantajan puoleen, mutta kustantaja voi auttaa esimerkiksi käännöksen teossa. Tärkeää on, että kustantaja on mukana ja kirjoittajan takana tämän pyrkimyksessä tehdä kirjasta ulkomaan markkinoille sopiva. Ensinnäkin kustantajalla on tähän ammattitaitoa. (Strellman 2019, 35.)

Useat kustantamot koosta riippumatta ostavat käännösoikeuksia ja säilövät niitä ilman julkaisuaikomusta. Tarkoituksena voi olla jarruttaa muiden kustantamojen menestystä, mutta jos kirjaa ei julkaista, on kustantaja kuitenkin maksanut tyhjästä. Rahan käyttö muiden markkinaosuuksien pienentämiseen on erikoinen ajatus. Pienkustantamon paha tapa oli hankkia oikeuksia kirjoista, joille se ei tuntunut tekevän mitään. Tähän tulppaan törmäsivät sitten monet muut, jotka olisivat olleet kiinnostuneita kyseisistä kirjoista, mutta eivät voineet tehdä mitään. (Kaskela & Koskelainen 2014, 79.)

Kirjamyynnin ja potentiaalisten kustantajien määrää horjuttavat suuret monimediajätit. Agenttuurin tuloja ajatellen on käytävä usein käännöskauppaa suuren konsernin kanssa. Tulot voivat olla todennäköisemmät, kun esimerkiksi mainoskustannuksiin on suurella yrityksellä varaa. Vankka fakta on, että niin kustannus- kuin koko kirja-ala elää parhailaan hyvin syvää murrosta globaalisti. Alalla toimivien on vaikeaa ennakoida, mikä talo menee konkurssiin ja mikä ei. Vakavaraiset kustantamot ja kirjakauppaketjut ajautuvat hyvin nopealla aikavälillä suuriin vaikeuksiin. Yhdistytään, supistutaan, tiivistytään, lopeetaan. (Kaskela & Koskelainen 2014, 115.)

2000-luvulla kirjojen kauppa joka sektorilla on suurilta osin oligopoliin hallussa. Kourallinen monimediakonglomeraatteja jakavat ja hallitsevat 50-80% koko kirjamarkkinoista kaikilla sektoreilla. Maailmanlaajuisesti löytyy myös kymmeniä tuhansia kustantamoja, jotka tarjoavat oman kirjavalikoimansa, mutta yleinen siirtymä yksittäisestä ja omistautuneesta kustannusfirmasta monimedia-yrityksen omistukseen on tänä päivänä tunnus-tettu tosiasia. (Guthrie 2011, 13.)

Kirja-alan jatkuva murros vaikuttaa jo fyysisten kopioiden myyntiin. Digitalisaatiossa on etunsa, tuotanto- ja jakelukustannukset voidaan pitää alhaisina. Toisaalta taas myyvän

ja näyttävän digitaalisen tuotteen kehittäely voi ottaa muualta säästetyt varat. Vaikka jotkut fyysisen tuotannon ja varastoinnin kulut pienenevät digitaalisessa maailmassa, niin tuotekehittelyn, suunnittelun, markkinoinnin ja operoinnin kulut voivat kasvaa, kun kustantajat pyrkivät täyttämään markkinoiden kasvavat odotukset. (Smith 2012, 60.)

Kustantajat yrittävät määrittellä markkinan koon ja arvioida kilpailun tason. Markkinatuntemus ja julkaisijan markkinoita ajatellen otettu positio määrittelee otettavaa sävyä julkaisussa. Sävyyn ohella tarkentuu myös kirjan näkökulma. Esimerkiksi urheiluelämäkerrojen kustantajalla on selvät ideat, joko uuden kirjan tulisi olla kunnioittava ja punnittu urheilulegendan elämän historia -tai keskusteleva faniystävällinen mainosteos ajankohtaiselle urheilupersonalle. (Smith 2012, 96.)

How a publisher may get 10% profit		
Publisher's cover price	10.00	
Bookseller's price (promotional price to customer)		7.99
Bookseller pays publisher cover price less 45%	5.50	
Publishers net income (net sales revenue - NSR)	5.50	
Less		
Author's royalty (10% of NSR)		0.55
Production cost (approx. 20% of NSR)		1.10
Marketing, warehouse, distribution and unsold stock costs (approx. 30% of NSR)		1.65
Other overhead costs (ie. Salaries, office costs, insurance etc.) (30% of NSR)		1.65
Publisher's profit	0.55 (10% of NSR)	
5.50 - 0.55 - 1.10 - 1.65 - 1.65		

Taulukko 5. Kustantajan voittoesimerkki. Mukaeltu. (Smith 2012, 63.)

Taulukossa 5 on esimerkki 10 puntaa maksavan kirjan jäljelle jäävistä voitoista. Kustantaja saa kirjan nettomyyntivoittona 5,5 puntaa, josta kirjailijalle kuuluu rojalteina 10%. Huomioitavaa on että muiden kulujen osuus nettomyyntihinnasta on 80% ja kustantajalle jää voittona vain 10%, eli 0,55 puntaa per kirja.

2.7 Sopimukset ja rojaltit

Kirjallisuuden vieminen ulkomaille on ansaintalogiikaltaan hidasta työtä. Kun kirjan ulkomaanoikeuksista tehdään sopimus, ulkomainen kustantaja maksaa ennakon, joka on tavallisesti puolet kirjan ensimmäisestä painoksesta kertyvistä rojalteista. Kirjan verottomasta myyntihinnasta maksettava rojalti liikkuu 8 ja 12 prosentin välillä: se on alkuteoksen tekijänpalkkioprosenttia tuntuvasti alhaisempi, koska ulkomaisella kustantajalla on kannettavanaan isot käännöskulut. (Strellman 2019, 29.)

Ennen sopimuksen tekoa agentuuri saa kustantajalta tarjouksen. Tarjousvaiheessa selviää esimerkiksi se, saadaanko ennakoilla katetuksi riittävästi vientiprojektin kustannuksia. Tarjous sisältää yksinkertaisimmillaan seuraavat asiat:

- ennakon (yleensä puolet ensimmäisestä painoksesta kertyvistä tekijänpalkkioista)
- tekijänpalkkioprosentin (usein porrastettuna niin, että prosentti kasvaa myynnin mukaan, ja erikseen kirjan eri formaateista)
- tiedon kirjan painosmäärästä
- tiedon kirjan arvioidusta myyntihinnasta.

(Strellman 2019, 83.)

Koska agentin tarkoituksena on tehdä kirjasta mahdollisimman hyvät kaupat, hän tarkistaa ensimmäiseksi, onko tarjouksen lähettäneen kustantajan kielialueella muita kirjasta kiinnostuneita kustantajia. Heille on ilmoitettava tarjouksesta, jotta he voivat halutessaan tehdä vastatarjouksen kirjasta. Agentti pyrkii luonnollisesti mahdollisuuksiensa mukaan saamaan aikaan huutokaupan, jossa kirjasta kiinnostuneet kustantajat kilpailevat kirjasta: huutokauppa nostaa kirjasta maksettavia ennakoita ja tyypillisesti myös rojaltiprosenttia usein tuntuvasti. (Strellman 2019, 84.)

Aina huutokauppaa ei synny, mutta tarjouksen ehdoista voi ja pitää luonnollisesti silti neuvotella: ehdoilla millä hyvänsä kirjaa ei pidä myydä. (Strellman 2019, 84.)

Jos kustantaja osallistuu huutokauppaan, on kyseessä oltava kiinnostava nimike, jolla on hyvät myyntimahdollisuudet. Kustantaja voi olla tällaisessa tapauksessa alttiimpi käyttämään varoja myös kirjan markkinointitoimiin. Pre-emptaus ja huutokauppa ovat kirjaillalle lupaavampia. Sillä jos ulkomainen kustantaja satsaa kymppitonnela siihen,

että hankkii itselleen lähestulkoon tuntemattoman suomalaisen kirjailijan kirjan käännös-oikeudet, on heillä vahva velvoite hoitaa työnsä niin hyvin, että saavat satsatun rahan takaisin. (Kaskela & Koskelainen 2014, 129.)

Kun agentti ja hänen edustamansa kirjailija hyväksyvät kustantajan tarjouksen, kirjan oikeudet kustantajan kielialueelle on myyty. Agentti laatii kustannussopimuksen, jossa kotimaisen kustannussopimuksen tapaan sovitaan erityisesti tekijänpalkkiosta ja sen ennakosta, formaateista, joiden julkaisemiseen kustantaja saa oikeuden, kirjan julkaisuai-kataulusta, tekijänkappaleista ja sopimuksen voimassaoloajasta. Tapauksen mukaan sopimuksessa voi olla sovittu myös siitä, että kustantajalla on oikeus myydä eteenpäin kirjan joitakin oikeuksia, esimerkiksi pokkarioikeudet toiselle kustantajalle tai kaikki jul-kaisuoikeudet saman kielialueen toisella maantieteellisellä alueella. (Strellman 2019, 84.)

Kun sopimus on neuvoteltu ja allekirjoitettu, agentti lähettää laskun ennakosta ja sen saatuaan tilittää kirjailijalle tälle kuuluvan prosenttiosuuden (tässä on vaihtelua, mutta yleisimmin tekijän osuus on nykyisin Suomessa noin 70–75 prosentin tuntumassa sen mukaan, miten agentuurin työn kuluja on muuten katettu). Kun kirjan käännös aikanaan on ilmestynyt ja se on myynyt niin paljon, että maksettu ennakko ylittyy, kustantaja alkaa tilittää siitä vuosittaisia tai puolivuositteisiä rojalteja. (Strellman 2019, 85.)

Usein kustannussopimuksissa sovitaan siitä, että kustantaja saa käyttää tietynpituista jaksoa kirjasta myynti- ja markkinointitarkoituksiin ja siitä, että jonkin erän painoksesta voi jakaa lehdistölle ja myynninedistämistarkoituksiin maksamatta rojalteja. (Strellman 2019, 86.)

Kirjailijan osalta tulot ulkomailta voivat olla vaatimattomat, mutta onnistuneen brändin luoneella tekijällä vuotuiset tilitykset voivat olla kymmeniä prosentteja kokonaistuloista. Leena Lehtolainen myöntää suoraan, että ulkomailta peräisin olevat rojalteit muodostavat tätä nykyä noin 25% hänen vuosittaisista tuloistaan. Osansa tästä tuo AmazonCrossin-gin vahva levitys, sen Lehtolaisen englanninkielisiin kirjoihin omistama English world rights. (Kaskela & Koskelainen 2014, 67.)

Sopimuksia tehtäessä erilaisilla sopimusehdoilla ja klausuuleilla voidaan hallita parem-min riskejä ja turvata tuloja. Esimerkiksi sopimuksen kestoa ja purkamista voidaan tar-kentaa ehtojen avulla. Esimerkkitapauksessa kerrotaan: ”Meillä on kaikissa sopimuk-

sisä klauusuuli: jos ei kirjaa kustanneta tiettyssä ajassa tai jos kustantaja ei maksa ennakkoita määräpäivään mennessä, kaikki oikeudet palautuvat kirjailijalle ilman eri ilmoitusta.” (Kaskela & Koskelainen 2014, 115.)

Kirjailijan ja kääntäjän palkkioiden suuruudessa voi usein olla epäsuhtaa. Kun agentti ottaa ensin osuutensa tuloista ja kääntäjälle on maksettu käännöspalkkio, voi kirjailijan osuus jäädä pieneksi. Ennakko on turvattu tuloa, mutta lisätilitysten suuruudet ovat täysin riippuvaisia myynnin kappalemäärästä. Tekijäpalkkio on ulkomailla vain 8-10% myyntihinnasta. Peruspalkkio saattaa olla joskus melko korkea, mutta jää monessa muussa tapauksessa murto-osaan kääntäjän saamasta palkkiosta. Kansainvälisillä markkinoilla kirjailija, markkinoiden ehdoton edellytys, on vain pieni nappula, bisneksen teon väline. (Kaskela & Koskelainen 2014, 140.)

Rojalteja kirjailijoille ei yleensä makseta prosenttina kirjan listahinnasta, vaan kustantajan nettomyyntihinnasta. Nettomyyntihinta on kustantajan saama tulo asiakkaille annettujen alennusten ja komissioiden jälkeen. (Asiakkaat = jälleenmyyjät.) (Smith 2012, 36.)

2.8 Kirjan hintarakenne ja painoskoot

2.8.1 Hinnoittelu ja sopiva painoskoko

Kirjojen hinnat Euroopan eri maissa vaihtelevat muutamasta eurosta muutama kymmeneen, painosten koot muutamasta sadasta tyypillisesti muutama tuhat – vaikka kustantajat tietenkin etsivät paremmin myyviä menestyksiä. Kun rojaltiloista suurin osa kuuluu kirjailijalle, on yksinkertaista laskea, että monen kirjan tapauksessa yksien kauppojen myyjälle tuottamat tulot eivät kata näytekäännöksen kustannuksia – puhumattakaan sellaisista merkittävistä kustannuksista kuin työaika, toimitilat, messumatkat ja materiaalien taittaminen ja painaminen. (Strellman 2019, 29.)

Käytännössä tästä seuraa se, että myyjät ovat varsin varovaisia siinä, mitä kirjoja ottavat listalleen. Potentiaalia pitää olla sen verran, että kirjan saa myytyä useaan maahan – ja kirjojen on oltava sellaisia, että niillä on mahdollisuus saavuttaa noissa maissa mahdollisimman laaja levikki. (Strellman 2019, 29.)

Agentuuria, kustantajaa ja kirjailijaa tyydyttävä painoskoko voi ulkomailla olla varsin pieni. Kirjallisuudessa esiintyy usein painoskoko 5 000, ja sitä käytetään alan standardina esimerkiksi laskelmissa. Jos Suomesta käännetty kirja myy viisituhatta, kaikki ovat tyytyväisiä. Jo parituhatta on tietyissä tapauksissa hyvä. Mutta niinkin voi käydä, että ostetaan kovalla rahalla jokin käännös, joka ei sitten myykään. Sen jälkeen voi olla hyvin vaikea saada seuraavaa kirjaa käännetyksi samalta kirjailijalta. (Kaskela & Koskelainen 2014, 86.)

Saksassa ja Ranskassa, perinteisissä isoissa kirjallisuusmaissa, kolmentuhannen kappalemyynti on mille tahansa kirjalle oikein hyvä. Kirjan julkaissut kustantamo on tyytyväinen. Meillä vain liian helposti vähätellään tulkintoja. Jos jokin kirja myydään Georgiaan ja siitä otetaan siellä viidensadan kappaleen painos, voi se olla täysin ok. (Kaskela & Koskelainen 2014, 103.)

Kirjojen myyntimäärien seuranta ratkaisee usein tulevien käännösten kohtalon. Rajanveto optimaalisen myynnin ja kasvuodotusten välillä voi olla kustantajalle haastavaa. Trendit vaihtelevat ja ei ole syytä odottaa, että yksittäinen kirjailija pysyy myyntitilastojen kärjessä vuodesta toiseen. Tunnutaan hirttäytyvän yksinomaan myyntimääriin. Jos ensimmäinen käännös on menestys ja myy 20 000 ja toinen 10 000, nähdään ainoastaan laskeva trendi ja epäröidään kolmannen kohdalla. Eikä nähdä, että jo se 10 000 kappaleen myynti oli jo sinällään hieno saavutus. (Kaskela & Koskelainen 2014, 128.)

Kirjojen hinnat muodostuvat yleisesti kahden päätekijän perusteella; tuotantokustannusten ja potentiaalisten markkinaodotusten mukaisesti. Nyrkkisääntönä kirjat hinnoitellaan seuraavasti: 7-8 x valmistuskulut. (Guthrie 2011, 33.) E-kirjojen myynnistä kerrottiin 10 vuotta sitten seuraavasti: E-kirjakauppa saa e-kirjan hinnasta jopa 70%, kustantaja 30%. (Ekholm & Repo 2010, 112.) Fyysisen tai laitteella luettavan kirjan markkina-asemia horjuttaa äänikirjan menestys. Äänikirjoja pääsee kuuntelemaan edullisella kuukausimaksulla, mikä todella haastaa muiden formaattien kulutuksen.

Lisensointi ja käyttökerrasta maksaminen on digitaalisen puolen arkipäivää. Fyysisen tuotteen omistaminen ei ole enää itseisarvo. Digitaalisen sisällön haltijat näyttävät haluavan järjestää maksa katselukerrasta -järjestelmän. Tätä järjestelmää hyödynnettäisiin sisällön kaikessa käytössä. (Guthrie 2011, 127.)

Ulkomaan markkinoilla e-kirjojen tilanne on päinvastainen kotimaan myyntiin verrattuna. Huomioitavaa digitaalisten markkinoiden tarkastelussa on, että uusia toimijoita tulee jatkuvasti lisää, ja sopimusehtoja muutetaan. Agentuurimallissa e-kirjakauppa ottaa

yleensä 30% komission myyntihinnasta ja välittää loput 70% kustantajalle. E-kirjakauppa toimii agentuurina kustantajalle. Kirjailijan rojalit e-kirjamyynistä ovat tyypillisesti 25% tai enemmän kustantajan nettomyyntihinnasta. (Smith 2012, 36.)

Taulukossa 6 on toteutunut kirjajulkaisun tuloslaskelma. Kirjavientiä ja agentuuria ajatellen kuvan taulukossa huomionarvoista on julkaisumaan (Iso-Britannia) rojaltien arvo ja ulkomaan käännösoikeuksien rojaltien arvo. Kotimaan myynistä rojaltituloja kirja sai lähes 3 200 puntaa, kun taas ulkomaan rojaltituloja ja muita myyntituloja tuli lähes 4 000 punnan edestä. Tämän esimerkin avulla on havaittavissa kirjaviennin tarjoamat mahdollisuudet. Vaikka rojaltien määrä on vain muutamia tuhansia, ulkomaan tulojen määrä ylitti silti kotimaan tulot. Kirjan alkukieli on ollut tosin englantia, ja tekijän tunnettavuutta ja kirjan aihetta ei tunneta. Maine, aihe ja markkinointitoimet ovat voineet tämän kirjan kohdalla vaikuttaa ulkomaan menestykseen.

Book returns	£11,520	1200 x £9.60
Net sales	£20,160	
Origination costs	£4,000	
Print paper binding	£7,500	
Royalty	£3,168	3,300 copies @ £9.60 x 10%
Total costs	£14,668	
Gross margin	£5,492	Net sales <i>less</i> Production costs (17.3% gross margin)
Other income	£3,950	Higher than 'projections' due to better than expected foreign translation sales + other rights sales income
Inventory write-off	£800	
Revised gross margin	£8,642	Gross margin <i>plus</i> 'other income' <i>less</i> inventory write-off
Direct marketing costs	£5,000	
Overhead	£1,500	
Net profit	£2,142	Gross margin <i>less</i> Direct marketing <i>less</i> Overhead (10.6% net margin)

Taulukko 6. Toteutunut julkaisun tuloslaskelma. Mukaeltu. (Guthrie 2011, 35.)

Profit and loss account			
At an early stage in a project's development, a basic profit and loss account (P&L) is prepared to evaluate the financial viability of a title. Here is a simple example.			
	Unit in currency	% of RRP	% of NSR
Title: Fashion Careers	£/\$/€		
P&L per copy			
Recommended Retail Price (RRP) (also called cover or list price)	12.50	100%	
Average discount for bookseller	6.25	50%	
Net sales Revenue (NSR) (receipts)	6.25	50%	100%
Unit production cost (the total estimated production costs of the print run divided by the number of units printed)	2.50	20%	40%
Author royalty	0.625	5%	10%
Gross profit/margin	3.13	25%	50%
P&L for print run			
Income			
Sales of 4,200 @ NSR of 6.25 each	26,250		100%
Returns of 500 copies (10% of print run) (damaged/unsold copies)	0		0%
300 review, inspection, desk copies (6%)	0		0%
Expenditure			
5,000 copies printed @2.50 each	12,500		48%
Royalty on 4,200 copies	2,625		10%
Gross profit	11,125		42%

Taulukko 7. Toinen mukaeltu esimerkki tuloslaskelmasta. (Smith 2012, 101.)

Taulukossa 7 on toinen esimerkki kirjajulkaisun varhaisen vaiheen tuloslaskelmasta. Ennen kirjan painatusta taloudellista kannattavuutta arvioidaan laskelmin ja tarkasteltavana on erityisesti painoksen nettomyyntitulojen ja kustannusten välinen suhde. Painoksen kokona käytetään esimerkeissä yleisesti 5 000 kappaletta. Kustannuspuolella menoja kasvattavat myymättä jääneet tai vialliset kirjat.

2.8.2 Esimerkki: Pieni pahan mielen kirja

Lotta Sonnisen hyvän mielen tehtäväkirjoja parodioivan teoksen oikeudet on myyty 22 maahan, esimerkiksi Yhdysvaltoihin, Alankomaihin, Isoon-Britanniaan ja Australiaan. (marmai.fi.)

Teoksen ulkomaan sopimukset on tehnyt kirjallisuusagentti Elina Ahlbäck, joka kertoo nähneensä siinä kansainvälistä myyntipotentiaalia heti sen ilmestyttyä Suomessa kesäkuussa 2018. Tähän mennessä kirjaa on painettu 7 500 kappaletta. (marmai.fi.)

Suomenkielisen tietokirjan ei ole helppoa päästä kansainvälisille markkinoille, ja se on todella harvinaista, että suomalainen tietokirja myydään vielä näin moneen maahan. ”Osasimme odottaa kirjalle suosioita pitkään jatkuneen positiivisuusbuumin vuoksi; käänne oli jo nurkan takana, mutta siitä huolimatta kirjan näin suuri menestys yllätti meidät iloisesti.” (marmai.fi.)

2.9 Tuotteet ja lisenssit

Kirjaoikeuksien ohella on viime vuosina onnistuttu myymään Yhdysvaltoihin elokuva-oikeuksia. Tässä apuna on ollut Tekes. Etenkin Yhdysvaltojen markkinoilla on niin suuri voittopotentiaali, että suuretkin investoinnit ovat perusteltuja. Toki mahdollisuus epäonnistumiseen on aina olemassa. Salla Simukan ja Ahlbäckin historiallinen läpilyönti ei kuitenkaan ollut sattumaa. Valkokankaiden valloitusta edelsi huolellinen tutkimus- ja kehittäelytyö, jossa muun muassa Tekes on mukana. Kehittely jatkuu edelleen ja rahoituksen avulla tutkitaan kirjan tuotteistamista elokuvaksi tai tv-tuotannoksi. (yle.fi.)

Lastenkirjojen hahmoista voi tulla maailmankuuluja brändejä. Kun uusista lastenkirjoista tehdään filmiadaptatioita, tv-sarjoja tai tietokonepelejä, kirjojen myynti voi kasvaa entisestään ja jopa klassikot saavat uuden elämän tätä kautta. (Smith 2012, 45.)

Oheistuotteiden myynnillä on pitkä historia. Harry Potter -kirjasarja toimii tuotteistamisesta onnistuneena esimerkkinä. Merkittäviä voittoja voidaan saada myöntämällä lisenssejä muille yrityksille, jotka valmistavat ja myyvät oheistuotteita, (mitä tahansa penaa-leista pyjamoihin) jotka liittyvät hahmoihin. On tärkeää luoda hahmo, (ihminen tai eläin) joka vetoaa tietyn ikäryhmän lapsiin. Tämä on erityisen haastavaa kirjojen kohdalla, jotka ovat kohdennettu nuoremmille lapsille. (Smith 2012, 45.)

Eryityisesti äänikirjatuotannon tulevaisuus on täynnä mahdollisuuksia. Teleoperaattorien alustat ja kansainväliset yritykset ovat markkina-arvoltaan suurimpia yrityksiä, jotka toimivat kustannusjättien kanssa tiiviissä yhteistyössä. Kuitenkin pienemmän kustantajan mahdollisuus läpilyöntiin on nykytekniikan ansiosta olemassa. Digitaalisen tuotannon taloudellisuus ja digitaalinen jakelu tarkoittavat, että jopa pienimmät organisaatiot pystyvät kustannustehokkaasti tuottamaan säännöllisesti julkaisuja. (Smith 2012, 56.)

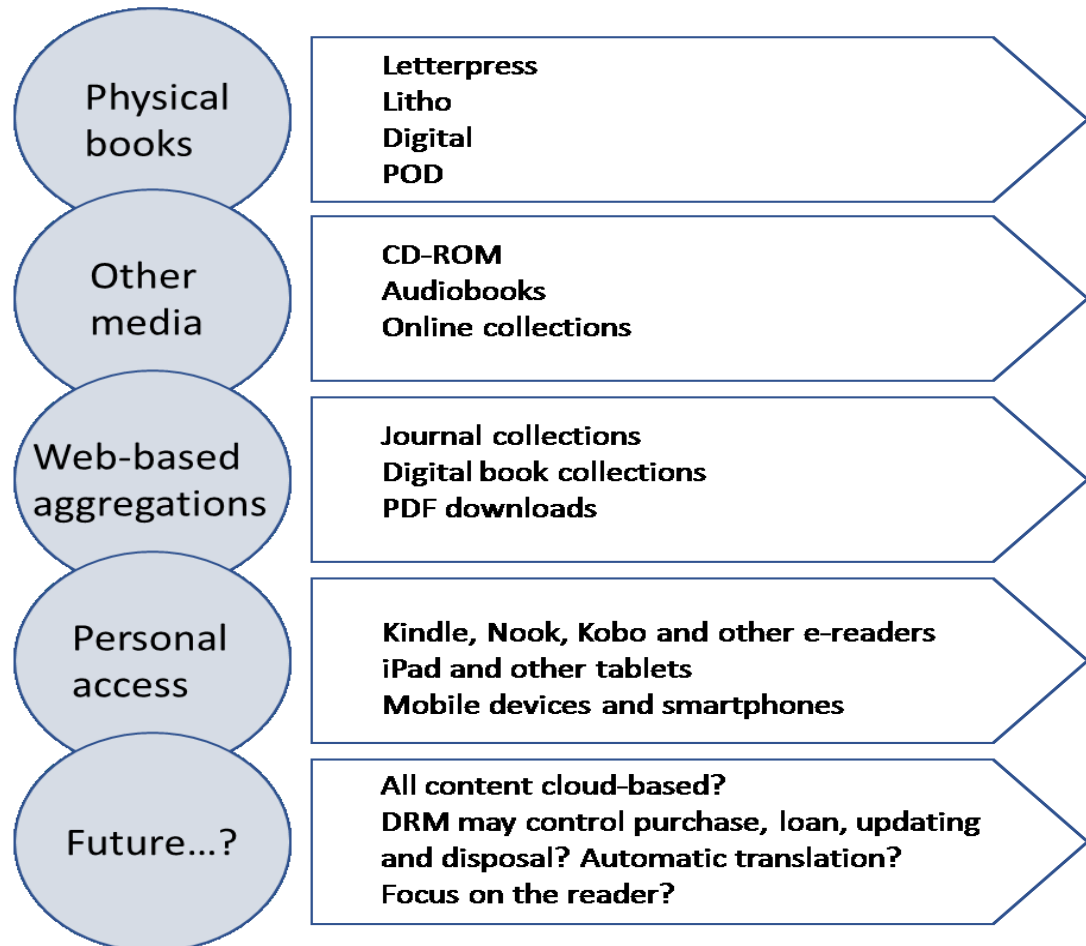
Kustantajat jatkavat tarkastelua musiikkiteollisuuden suuntaan innovaatiomallien hakemiseksi. Esimerkiksi ideaa tekstien ”soittolistoista” kehitetään uutena tapana toimittaa räätälöityjä tekstikatkelmia; tämä voi olla erityisen hyödyllistä esimerkiksi kokkikirjojen ja matkaoppaiden tapauksessa. (Smith 2012, 82.)

Täysin uudenlaisen luku- ja multimediakokemuksen voi tarjota e-kirja, jos sen kaikkia tarjoamia mahdollisuuksia osataan käyttää oikein. E-kirja voisi olla tulkitseva media siinä missä filmi on elokuvallinen tulkinta kirjasta. E-kirja voisi liittää yhteen graafisen novellin, animaation, musiikin ja filmin muodostaen uuden formaatin. Siitä tulisi luova yhdistelmä multimediaa pikemmin kuin kannibalistinen kilpailija printtimedian myyntituloille. (Guthrie 2011, 209.)

Kirjojen formaattien määrä on kasvanut digitalisaation myötä. Kuviossa 5 on huomioitavassa kehityksen ketju fyysisestä kirjasta tulevaisuuden trendeihin asti. Tekoälyn tulevaisuus voi mullistaa kääntäjän toimenkuvaa valtavasti. Täydellistä automaattikäännöstä tuskin saadaan tekoälyllä alkuvaiheessa aikaiseksi, mutta se voi muuttaa kääntäjän työn virheiden, kieliasun ja sävyjen tarkasteluksi.

Moving through different formats

New publishing media have developed in the last decade with the introduction of new formats that can be read on tablets and e-readers.



Kuvio 5. Julkaisut eri formaateissa. Mukaeltu. (Smith 2012, 145.)

Kuviosta 5 voi myös havaita ainakin yhden selvästi kuolleen formaatin. CD-levyille tehdyt julkaisut ovat jo siirtyneet historiaan. Noin kymmenen vuotta sitten formaatti oli suosittu esimerkiksi oppikirjojen oheismateriaalina kannen sisässä.

3 AGENTUURIEN LIKETOIMINTA

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka tehtiin kirjallisuusviennistä agentuurien näkökulmasta. Haastattelun kysymykset jaoteltiin kuuteen kategoriaan, jotka kaikki sisältävät kolme kohtaa. Haastattelupyyntö lähetettiin sähköpostitse kaikille kuudelle kotimaan kirjallisuusagentuureille 8.10.2020. Kysymyksiin vastasi yksi agentuuri. Teemahaastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastattelupyyntöön tuli kaksi vastausta ja lopulta vastauksia saatiin vain yhdeltä agentuurilta. Asiaan vaikuttivat varmasti lokakuussa pidettävät kirjamesut kotimaassa ja ulkomailla. Jos kysely olisi lähetetty kuukautta aiemmin, vastausten määrä voisi olla suurempi.

Teemahaastattelu on kvalitatiivinen tutkimus, jossa avoimet kysymykset ja niihin saadut vastaukset kuvailevat ja täydentävät teoriaosioissa esitettyjä hypoteeseja. Teoriaosion tarkoituksena ja lähtökohtana oli kartoittaa kirjallisuusviennin liiketaloudellisia mahdollisuuksia erityisesti agentuurin näkökulmasta. Kannattavuus ja tulonjako eri toimijoille ovat teoriaosion tärkeimmät tutkimusongelmat, ja näitä käsitellään myös teemahaastattelussa. Kysymysten ja vastausten esittämisen jälkeisessä analyysiluvussa käsitellään tärkeimpiä havaintoja ja näkökulmia kirjallisuusagentuurissa työskentelevän henkilön silmin.

Haastattelun vastauksia on editoitu jälkikäteen, puhekielisyyttä on poistettu ja kieliasua muokattu virallisemmaksi. Faktat tai tekstin substanssi ovat kuitenkin pysyneet editoinnista huolimatta muuttumattomana.

3.2 Agentuurin ajatukset liiketoiminnan muodostumisesta

Kannattavuus ja tulot

1. Millä kirjasta johdetuilla tuotteilla tai lisensseillä on mahdollisuus lisätuloihin?

Tällä hetkellä suurin osa suomalaisen kirjallisuusviennin tuotoista ei tule johdannaisista, vaan kirjan käännöksistä. Tulevaisuudessa kuitenkin elokuva- ja televisio-oikeudet tulevat olemaan myös suomalaisen kirjallisuuden viennissä keskeisiä; tämä kehitys on tapahtunut jo monessa maassa. Myös ulkomaille myydyt teatterioikeudet voivat olla merkittäviä.

Suomessa on joitakin tekijöitä ja kirjoja, joiden brändillä on suurta kansainvälistä arvoa. Näistä ehdottomasti merkittävien ovat Tove Janssonin Muumi-kirjat; Muumien lisensointiin keskittynyt Moomin Characters on iso kansainvälinen toimija. Toinen kansainvälisesti menestynyt, erilaisiin tuotelisensseihin yltänyt vientituote on ollut Angry Birds (Ferly-agentuuri), jossa tosin lähtökohtana on peli, ei kirja – kirjat ovat pelin spin-off-tuotteita.

Toistaiseksi Suomesta ulkomaille on lisensoitu ennen muuta lastenkirjallisuutta, mutta selvää on, että myös aikuistenkirjallisuudesta voi nousta brändejä, joilla on lisenssiarvoa. Olennaista on, että kansainvälinen menestys kirjana, televisiosarjana tai elokuvana on riittävän mittavaa, jotta brändi tunnistetaan ja se kiinnostaa niin suuressa määrin, että muilla tuotteilla on menekkiä.

2. Miten käännösoikeuksista saatavat tulot jakautuvat eri toimijoille arvoketjussa?

Suurin osa rojalteista eli tekijänoikeuspalkkioista menee tekijälle, pienempi oikeuksien myyjälle (joka voi olla agentuuri tai kustantamo).

3. Kuinka monen kirjan käännösoikeuden myynti per vuosi pitää toiminnan voitollisena?

Käännösoikeuksista maksettavat ennakot vaihtelevat merkittävästi maittain. On maita, joissa kirjan myyntihinta on kaksi euroa, eli siitä kertyy rojalteja 12–20 senttiä per kirja. Jos tämän kirjan painos on 300 kappaletta, on helppo laskea, että kirjailija ei ansaitse mainittavasti, oikeuksien myyjästä puhumattakaan. Siinä missä Länsi-Euroopan maista moni maksaa suomalaisista kirjoista ilman kilpailua 1 000–2 000 euron ennakoita, Itä-Euroopassa summat liikkuvat 300–800 eurossa. Jos kirjalle on useampi ostaja ja syntyy huutokauppa, ennakot nousevat – mutta jokaisesta suomalaisesta kirjasta ei käydä huutokauppaa.

Käytännössä ei ole mahdollista käynnistää yhdenkään hengen täysipäiväistä agentuuri-toimintaa sillä oletuksella, että palkat, toimitilat, käännösnäytteet, materiaalien laadinnan ja kirjamessumatkat voisi rahoittaa ennakoilla. Toiminnan ylläpitäminen ennakoilla on myös pidemmän päälle vaikeaa tai mahdotonta. Tavoitteena on, että osa ulkomaille myy-

dyistä kirjoista menestyy ulkomailla niin hyvin, että ennakot ylittyvät ja tasaisia rojaltilu-
lojen virtoja alkaa kertyä. Tämä vaatii aikaa, koska kirjojen kääntäminen on hidasta työtä.
Monet kirjat ilmestyvät vasta parin vuoden kuluttua oikeuksien myymisestä.

Markkinointitoimet

4. Millä keinoilla kirjasta tai kirjailijasta voidaan luoda myyvä brändi?

Paras näkemys tähän asiaan on kustantamoilla.

Kysymys on kuitenkin varsin laaja, koska on huomioitava kaikki kirjallisuuden lajit ja en-
nen muuta kotimaisen kustantajan tekemä brändinrakennustyö. Ulkomaisetkin kustan-
tajat tekevät tätä työtä, mutta heillä on kuitenkin tukenaan kirjan tai tekijän kotimainen
brändi.

Oikeuksien myynnin kannalta tärkeää on, että myyjä hahmottaa kirjan/kirjailijan juuri
brändinä ja tuotteena. Vaikka kirjoissa aina on kyse sisällöstä ja muodosta, agentin on
myyntipuheessaan kyettävä kommunikoimaan myös se, millä argumenteilla ja asioilla
ulkomainen kustantaja pystyy myymän kirjansa oman maansa lukijoille (ja sitä ennen
oman talonsa markkinointi- ja myyntiväelle).

5. Miltä markkina-alueilta löytyy käyttämätöntä myyntipotentiaalia?

Kaikilta. Suomalaisen kirjallisuuden vienti on vasta alkutekijöissään.

6. Mitä mittareita kirjan myyntipotentiaalin arviointiin on olemassa?

Oikeuksien myyjien ja kustantajien asiantuntemus.

Kirjankustannusalan erityispiirre on arvaamattomuus: on sanottu, että ainoa markkina-
tutkimus, jonka kirjan menestyksestä voi tehdä, on sen ensimmäinen painos. Kustantaja
tekee parhaansa, mutta menestykseen vaikuttavat myös monet asiat, joihin ei pysty vai-
kuttamaan: ajankohta (jotkut kirjat ovat edellä aikaansa, jotkut jo menettäneet kiinnos-
tuksensa ilmestyttyään), muut ajassa olevat ilmiöt (kun Netflix ja HBO kasvattivat suo-
siotaan, veivätkö ne huomiota kirjoilta?), taloussuhdanteet (jos vaikka korona aiheuttaa
taantumaa, onko kuluttajilla rahaa kirjoihin?) ja lukuisat muut asiat.

Kustannukset ja talous

7. Mitä eri muuttujia kustannuspuolella on ja miten niitä voidaan mitata?

Yksi suurimmista muuttujista on se, miten hyvin oikeuksien myynti onnistuu – ja miten se onnistuu niille alueille ja niille asiakkaille, joilta saatavat rojaltiliennakot ovat suurimpia ja jotka pystyvät lanseeraamaan kirjat omille markkinoilleen niin, että ne menestyvät.

Suurin osa toiminnan kustannuksista on kiinteitä (palkat, käänösnäytteet, muut materiaalit, kirjamesuille osallistuminen, vuokrat ym.). Näissä ei ole merkittävää vaihtelua.

8. Kuinka paljon tutkimustyölle ja trendien seurannalle on varattu resursseja?

Ei erikseen mitään: ne sisältyvät normaaliin päivätööhön.

9. Onko agentuurilla käytössä asiakkuudenhallinnan (CRM)-järjestelmää?

Ei, mutta alalla saattaa kyllä olla muutama sen tarpeisiin soveltuva järjestelmä. Sen sijaan oikeuksienhallintajärjestelmä tekijänpalkkioiden seurantaan on luonnollisesti olemassa: se on välttämätön, jos tavoitellaan laajan skaalan liiketoimintaa.

Sopimukset ja hallinto

10. Miten sopimustekniikassa toteutuvat erilaiset porrastukset myynnin mukaan?

Lähtökohtaisesti rojaltiprosentit porrastetaan myynnin mukaisesti. Kaikilla markkina-alueilla ja kaikkien kirjojen tapauksessa se ei kuitenkaan ole tarpeellista: on kirjoja, joista myyjä pystyy vallan hyvin arvioimaan, että sen myynti kohdemaassa ei ylitä tiettyä kapalemäärää.

11. Miten yrityksen kirjanpito on toteutettu? Käytetäänkö ulkoista tilitoimistoa?

Kyllä, tilitoimisto hoitaa kirjanpidon.

12. Aiheuttavatko maiden erilaiset lainsäädännöt ongelmia sopimuksia tehdessä?

Eivät varsinaisia ongelmia, mutta eräitä asioita on otettava huomioon eri alueilla.

Verkostot

13. Kuinka suuri painopiste asettuu alan messuille, verkostoille ja sidosryhmille?

Ilman verkostoja ja sidosryhmiä kirjoja ei pysty myymään minnekään. Verkostojen ylläpito ja laajentaminen on agenttuurin keskeisin tehtävä.

Mittakaavaa kuvaa Frankfurtin kirjamessut. Tapaamisia on yhdellä hengellä tyypillisesti noin 20 päivässä 5–6 päivän ajan. Messuille osallistuu suomalaisista agentuureista yleensä 2–4 henkeä. Näiden tapaamisten päälle tulevat iltatilaisuudet, tyypillisesti parit cocktail-tilaisuudet ja illalliset, ja kestävimmitte jatkot. Kirjamessuja on useita sekä kevätettä syyskausilla, ja niiden ohella tehdään vierailuja kulloinkin painopisteeksi valittuihin maihin.

14. Tuleeko alan toimija- ja arvoketjua laajentaa vai supistaa?

Suomessa kirjojen oikeuksien myyjiä on melko vähän, ja uudelle toimijalle voi olla tilaa – mutta rahoitus olisi järjestettävä, jotta se voisi toteutua. Toinen, ehkä helpompi ja todennäköisempi vaihtoehto on nykyisten toimijoiden kasvaminen.

15. Miten agenttuuri luo tarvittavat verkostot ja ylläpitää suhdetoimintaa?

Kirjamessut ovat olennaisia uusien kontaktien luomisessa ja vanhojen ylläpitämisessä, koska kirjojen myynti perustuu myyjän ja ostajan väliseen luottamukseen. Verkostoja voi laajentaa myös sähköpostitse, ja sitä tehdään aktiivisesti koko ajan. Suhteita ylläpidetään säännöllisellä viestinvaihdolla ja säännöllisin tapaamisin. Käytössä ovat myös uutiskirjeet ja sosiaalisen median kanavat. Tämä vuosi on yleistänyt videotapaamisia merkittävästi, ja vaikka moni odottaa messujen palaamista, videotapaamiset tulevat jäämään keinovalikoimaan aiempaa enemmän, koska ne mahdollistavat yhteydenpidon myös kustantajiin, jotka käyvät messuilla vain vähän.

Tuoteryhmät ja genret

16. Onko jonkin kirjallisuusgenren potentiaali vielä käyttämättä?

Potentiaalia on kaikissa genreissä, mutta tietokirjallisuus tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia. Tässä kuitenkin ulkomaanvienti pitäisi ottaa huomioon jo kirjaa ideoitaessa, kirjoitettaessa ja työstettäessä. Suomalainen kirjallisuusvienti on kuitenkin vasta kasvuvaiheessa, potentiaalia on kaikissa genreissä.

17. Tarjoaako kirjasta lisensoitu lauta- tai videopeli tarpeeksi mahdollisuuksia?

Lähtökohtaisesti kirjan pitää olla erittäin hyvin menestynyt ja todella tunnettu, jotta siitä tehty peli löytää ostajansa. Jos tällainen menestys on, lauta- ja videopelien lisäksi menekkiä on varmasti muillekin lisensoiduille tuotteille.

18. Miten kirjan kannen suunnittelu etenee ulkomaan kustantajan kanssa?

Ulkomainen kustantaja suunnittelee kannet ja painaa kirjan niihin. Kyse ei lähtökohtaisesti ole yhteistyöstä.

Kustantaja tuntee oman maansa markkinat ja tarvitsee kirjalle kannet, joilla pystyy myymään kirjan kuluttajille mahdollisimman hyvin. Toisinaan oikeudenhaltija kommentoi kansia, mutta usein on mahdoton tehtävä tuntea kohdemaan (kansi)kulttuuria ja markkinoita sillä tavalla, että pystyisi kustantajaa paremmin arvioimaan, mikä toimii ja mikä ei.

Usein vain lasten kuvakirjoissa tai muissa kirjoissa, joissa kuvitus ja muu ulkoasu ovat osa myytyjä oikeuksia, oikeudenhaltija vaatii saada nähdä kannet – toki voi olla erityistapauksia, joissa kansien hyväksyminen katsotaan tarpeelliseksi. Toisaalta jos agentti myy vuodessa sadankin kirjan oikeudet, työtaakka kasvaa siitä, että ulkomaisia kansia kommentoidaan kirjailijan kanssa (jolla luultavasti on vielä vähäisempi käsitys vieraan maan kansikulttuurista kuin agentilla). Agentin ja tekijän on lähtökohtaisesti luotettava siihen, että kustantaja tahtoo saada kirjan menestymään.

Myös suomalaiset kustannussopimukset määrittelevät kirjojen kannet ensi sijassa kustantajan vastuualueelle.

3.3 Vastausten analysointi

Kysymyksiä on analysoitu opinnäytetyön tekijän toimesta ja alla löytyvät tulokset teemoittain. Uudet huomiot ja näkökulmat haastateltavalta saavat prioriteetin kysymysten käsittelyssä.

Teatterioikeuksien kysymys on varsin mielenkiintoinen. Teatterinäytöksistä saatavat tulot vaihtelevat toki esitysmaasta riippuen, Yhdysvaltain ja läntisen Euroopan teatterit voivat tarjota realistisia ansaintamahdollisuuksia.

Agentti vastaa että ”Toiminnan ylläpitäminen ennakoilla on myös pidemmän päälle vaikeaa tai mahdotonta.” Maininta Länsi-Euroopan 1 000-2 000 euron ennakoista antaa suuntaa, kuinka monta kirjaa on mahdollisesti myyty agentuurin liikevaihtoon nähden. Rojaltitulojen virta muodostaa toisen puolen tuloista ja tämä pitää muistaa käännsioikeuksien myyntimäärää arvioitaessa.

Ensipainoksen merkitys korostuu myös haastattelun vastauksessa. Kirjan myyntiluvut kotimaassa ennen oikeuksien vientiä ovat ratkaisevassa asemassa. Agentti toteaa, että kirjan menestykseen vaikuttavat myös kirjallisuusalan ulkopuoliset tekijät: ajankohta, television suoratoistopalvelut, taloussuhdanteet ja viimeisimpänä koronavirus. Useat muuttujat hankaloittavat osaltaan niin agentuurien kuin ulkomaan kustantajien päätöksentekoa.

Oikeuksienhallintajärjestelmä tekijänpalkkioiden seurantaan on agentuurille hyödyllinen, etenkin jos liiketoiminnan skaala on suuri, niin kuin vastauksessa todetaan. Tällainen järjestelmä auttaa myös varmasti kirjanpidon toteuttamisessa.

Uusia agenttuureja voi mahtua alalle, mutta rahoituksen tulisi järjestyä ennen toiminnan aloittamista, kuten vastauksessa todetaan. Tämä voi olla aloittelevan agenttuurin kompastuskivi, vaikka kontaktiverkoston olisi jo olemassa. Merkittävää on agentin esittämä nykyisten toimijoiden kasvaminen. Konsolidaatio kirja-alalla on huomattavaa etenkin kustantamojen puolella, ja onkin vain ajan kysymys, pysyvätkö muutamat itsenäiset toimijat kustantamojen ulkopuolella. Joka tapauksessa oikeuksien vienti on luonnollinen tulokanava etenkin Suomen pienellä kielialueella ja suurten konsernien strategia on panostaa juuri vientitoimintaan.

Kirjasta lisensoitujen pelien mahdollisuus on vastauksen pohjalta olemassa. Haasteena on kotimaisen kirjan tunnettavuus, pienen kielialueen kirja ei voi synnyttää lähtökohtaisesti samanlaista mediahuomiota kuin vaikkapa Iso-Britanniassa julkaistu Harry Potter -kirjasarja. Agentti toteaa, että jos kirja on todella tunnettu, niin mahdollisuuksia on myös muille lisensoituille tuotteille kuin peleille.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa kokonaiskatsaus kirjallisuusviennistä, kirjallisuusagentuurin näkökulmasta. Käännösoikeuksista saatavien tulojen jakautuminen, agentuurin yritystoiminnan kannattavuus ja alan verkostot saivat työssä erityishuomion. Vaikka suoraa lähdekirjallisuutta aiheesta on liiketalouden kestoteemoihin verrattuna vaatimattomasti, onnistui opinnäytetyön teko yli alun odotuksien.

Jälkikäteen tarkasteltuna työlle olisi ollut toisaalta hyväksi selvä toimeksiantajan esittämä projekti, jolle suurin osa tekstistä olisi allokoitu. Tosin toimeksiannossa teoriaosio olisi tällöin paljon suppeampi, ja moni näkökulma agentuurin toiminnasta olisi jäänyt käsittelemättä. Kirjallisuusagentuurin toiminta pohjaa vahvasti verkostoihin, liikesalaisuuksiin ja suhdetoimintaan, tämä olisi varmasti rajannut mahdollista toimeksiantoa.

Opinnäytetyön keskeisin kysymys liittyy agentuurin kannattavuuteen, ja suoraa vastausta niin lähdekirjallisuudesta kuin haastattelusta ei löytynyt kysymykseen siitä, kuinka monen käännösoikeuden myynti per vuosi pitää liiketoiminnan kannattavana. Työhön tehdyn tutkimuksen jälkeen tähän löytyi kuitenkin vastaus. On kyse kolmesta asiasta: käännössopimuksen raha-arvosta, saaduista ennakoista ja myynnistä tulevista rojalituloista. Huomionarvoista on se, että agentuuri neuvottelee sopimuksen ja ennakot ulkomaan kustantajan kanssa ja myynnin ratkaisee kustantajan markkinointitoimet. Kustantaja ei ole kuitenkaan kaikkivoipa, vaan kuluttajien ajasta kilpaileva sähköinen viihde ja taloussuhdanteet määrittelevät usein myynnin kulun.

Kirjallisuusagentin ohella tuloja myydyistä oikeuksista saa myös tietenkin kirjailija. Kirjailijan saama prosenttiosuus niin ennakoista kuin rojalituloistakin on alalla varsin yhdenmukainen. Painoskoosta riippuen tulot voivat jäädä kuitenkin vähäisiksi ja osaava agentuuri onnistuu myymään trendissä olevan kirjailijan käännösoikeudet useamman kielialueen markkinoille. Kirjailijankin tuloihin vaikuttavat samat logiikat ja markkinatekijät, jotka määrittävät kustantajan ja agentuurinkin tuloja.

Kotimaisille agentuureille lähetetty kysely onnistui osittain, mutta ei aivan niin hyvin kuin alussa oli tavoitteena. Vastausten laatu oli silti erittäin hyvä, vastaamiseen oli käytetty selvästi paljon aikaa ja ne vahvistivat teoriaosiossa annettuja väittämiä.

Merkittävin havainto kyselyn vastauksia analysoitaessa oli huomio nykyisten toimijoiden kasvamisesta. Suomessa on vain kaksi itsenäistä, kustantamojen ulkopuolista kirjallisuusagentuuria. Siirtyvätkö näiden työntekijät myöhemmin kustantamojen yhteydessä toimiviin agentuureihin, vai tapahtuuko tulevaisuudessa suuri fuusio, johon kuuluu lähes kaikki Suomessa toimivat suurimmat kustantamot ja näiden agentuurit.

Opinnäytetyön alussa tavoitteena oli jäsentää hankittu tieto ja ymmärrys hyväksi kokonaisuudeksi. Koko prosessin aikana eri lähteistä saatu tieto nivoutui laajaksi esitykseksi kirjallisuusviennistä, painopisteenä agentuurin toiminta ja taloudelliset kysymykset. Aiheesta ei ole aiemmin tehty opinnäytetyötä, joten tämän työn tekeminen tarjoaa esityksen liiketaloudellisesta näkökulmasta. Suomen kirjaviennin kenttää aiemmin on käsitellyt Heini Hietikko kulttuuripolitiikan gradussaan vuonna 2013, mutta tässä työssä näkökulma on kulttuurinen.

Lähdekirjallisuudesta etenkin englanninkieliset teokset tarjosivat kirjan kustannusrakenteen avaamiseen hyödyllisiä taulukoita, joita tässä työssä esitellään muutama. Näiden taulukkojen avulla nähdään, miksi ulkomaan kirjamyynnistä jäävät tulot jäävät usein todella pieniksi. Kustannusalan arvoketjussa ja kirjan kulurakenteessa on monia menoeriä, ja sähköisen viihteen aikakaudella painetun kirjallisuuden ostajat ovat usein vähissä. Oppikirjallisuuskin on siirtynyt jo laajalti sähköiseen muotoon. Tulevaisuudessa agentuurien valttina on saturaatio lähes kaikkien kielialueiden markkinoille. Volyymia haetaan sopimusten määrien avulla, painoskokojen ja rojaltitulojen pienentyessä.

Painetulla kirjalla on aina oma ostajakuntansa, ja erikoiskirjallisuudelle löytyy tulevaisuudessaakin tarvitsijansa. Kaunokirjallisuuden mahdollisuudet voivat löytyä tulevaisuudessa suoratoistopalvelujen parista. Laadukas viihde pohjaa aina poikkeuksellisen hyvään tarinankerrontaan, ja tätä löytyy kirjallisuudesta. Netflix, HBO, Amazon Prime ja muut alan suuret toimijat tarjoavat suuren yleisön levityksen ja näiden taloudelliset resurssit ovat mittavat. Vaikka reitti suoratoistopalveluun kulkisi ulkomaan kustantajan välikäden kautta, kyseessä voi olla silti suuri onnistuminen ja tulojen lähde suomalaiselle agentuurille.

LÄHTEET

- Bullock, A. 2012. Book Production. Oxfordshire: Routledge.
- Ekholm, K. & Repo, Y. 2010. Kirja tienhaarassa vuonna 2020. Helsinki: Gaudeamus.
- Fili.fi. Kirjallisuusviennin tilastoja. Viitattu 21.9.2020. <https://fili.fi/kirjallisuusvienti/tilastoja-ja-selviytyksia/>.
- Fili.fi. Mitä on kirjallisuusvienti? Viitattu 21.9.2020. <https://fili.fi/kirjallisuusvienti/>
- Frankfurtin kirjamessut. Wikipedia. Viitattu 21.9.2020. https://en.wikipedia.org/wiki/Frankfurt_Book_Fair.
- Guthrie, R. 2011. Publishing – Principles & Practice. Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Helleman, J. 1999. Kustantajan näkökulma. Helsinki: Otava.
- Kallunki, J-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Alma Talent Oy. (e-kirja)
- Kaskela, M. & Koskelainen, J. 2014. Maailmalle – kirjaviennin uusi aika. Helsinki: Avain.
- Kirjailijaliitto.fi. 2017. Mitä kirjailija voi tehdä käännöksen eteen? Viitattu 21.9.2020. <https://kirjailijaliitto.fi/kirjailija-lehti-artikkeli/kirja-mielii-maailmalle-mita-kirjailija-tehda-kaannoksen-eteen/>
- Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. KauppakamariTieto. (e-kirja)
- Markkinointi & Mainonta. 2018. Uutinen: Suomalainen negatiivisuus tekee kauppansa myös maailmalla. Viitattu 21.9.2020. <https://www.marmai.fi/uutiset/suomalainen-negatiivisuus-tekee-kauppansa-myo-maailmalla-pieni-pahan-mielen-kirja-julkaistaan-22-maassa/5ae4c622-995a-332c-a368-30b57121bee5>
- Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3., uudistettu painos. Alma Talent Oy. (e-kirja)
- Pellinen, J. 2017. Talusjohtaminen. 2., uudistettu painos. Alma Talent Oy. (e-kirja)
- Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3., uudistettu painos. Alma Talent Oy. (e-kirja)
- Salomonssonagency.se. Sofi Oksanen. Viitattu 21.9.2020. <https://www.salomonssonagency.se/sofi-oksanen>
- Smith, K. 2012. The Publishing Business: From p-books to e-books. Lontoo: AVA Publishing SA.
- Strellman, U. 2019. Rajatonta tietoa. Suomen tietokirjailijat ry.: Helsinki. (e-kirja) <https://www.suomentietokirjailijat.fi/media/julkaisut/raijatonta-tietoa-final.pdf>
- Vilkkumaa, M. 2017. Tulosrohmut – yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Alma Talent Oy. (e-kirja)
- Yle.fi. 2017. Kirjallisuusagentti tietää miten Hollywood valloitetaan. Viitattu 21.9.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-9562225>

Liite 1. Kysely

Kannattavuus ja tulot

1. Millä kirjasta johdetuilla tuotteilla tai lisensseillä on mahdollisuus lisätuloihin?
2. Miten käännösoikeuksista saatavat tulot jakautuvat eri toimijoille arvoketjussa?
3. Kuinka monen kirjan käännösoikeuden myynti per vuosi pitää toiminnan voitollisena?

Markkinointitoimet

4. Millä keinoilla kirjasta tai kirjailijasta voidaan luoda myyvä brändi?
5. Miltä markkina-alueilta löytyy käyttämätöntä myyntipotentiaalia?
6. Mitä mittareita kirjan myyntipotentiaalin arviointiin on olemassa?

Kustannukset ja talous

7. Mitä eri muuttujia kustannuspuolella on ja miten niitä voidaan mitata?
8. Kuinka paljon tutkimustyölle ja trendien seurannalle on varattu resursseja?
9. Onko agentuurilla käytössä asiakkuudenhallinnan (CRM)-järjestelmää?

Sopimukset ja hallinto

10. Miten sopimustekniikassa toteutuvat erilaiset porrastukset myynnin mukaan?
11. Miten yrityksen kirjanpito on toteutettu? Käytetäänkö ulkoista tilitoimistoa?
12. Aiheuttavatko maiden erilaiset lainsäädännöt ongelmia sopimuksia tehdessä?

Verkostot

13. Kuinka suuri painopiste asettuu alan messuille, verkostoille ja sidosryhmille?
14. Tuleeko alan toimija- ja arvoketjua laajentaa vai supistaa?
15. Miten agentuuri luo tarvittavat verkostot ja ylläpitää suhdetoimintaa?

Tuoteryhmät ja genret

16. Onko jonkun kirjallisuusgenren potentiaali vielä käyttämättä?
17. Tarjoaako kirjasta lisensoitu lauta- tai videopeli tarpeeksi mahdollisuuksia?
18. Miten kirjan kannen suunnittelu etenee ulkomaan kustantajan kanssa?