



TEKNIIKAN KOULUTUSALA

Tuotantotalous

**LIIKETOMINNAN KEHITTÄMISPROJEKTI
ROCKSTAR PRODUCTIONS OY:LLE**

**Työn tekijät: Jukka Koskinen
Jarno Suodenjoki**
**Työn ohjaajat: Ansa Harju
Kimmo Lehtosalo**

Työ hyväksytty: 5.6.2009

**Ansa Harju
yliopettaja**



ALKULAUSE

Tämä insinöörityö tehtiin parityönä Rockstar Productions Oy:lle. Insinöörityö rakennettiin yhteistyössä jakamalla työmäärä tasapuolisesti. Haluamme kiittää kaikkia projektiin osallistuneita tahoja, etenkin Rockstar Productions Oy:n Kimmo Lehtosaloa ja Lari Takalaa, jotka tarjosivat mahdollisuuden tehdä insinöörityö meille hyvin mieleisestä ja tutusta aiheesta.

Lisäksi haluamme eritoten kiittää työmme valvojaa Ansa Harjua asiantuntevista neuvoista ja erinomaisesta työn valvonnasta.

Hyvinkäällä 30.4.2009

Jukka Koskinen ja Jarno Suodenjoki

TIIVISTELMÄ

Työn tekijät: Jukka-Pekka Koskinen ja Jarno Suodenjoki	
Työn nimi: Liiketoiminnan kehittämisprojekti Rockstar Productions Oy:lle	
Päivämäärä: 30.4.2009	Sivumäärä: 67 s. + 3 liitettä
Koulutusohjelma: Tuotantotalous	
Työn ohjaaja: TkT Ansa Harju, yliopettaja Työn ohjaaja: Kimmo Lehtosalu, yhtiön osaomistaja	
<p>Tämän insinööriyön tavoitteena on luoda musiikkiteollisuudessa toimivalle tuotantoyhtiölle, Rockstar Productions Oy:lle, liiketoiminnan kehityssuunnitelma. Työ koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäisessä osassa käydään läpi kehityssuunnitelman tekemiseen liittyvää kirjallisuutta ja teoriaa. Teoriakatsaus toimii pohjana itse kehityssuunnitelmalle, jonka pääpaino on yrityksen pyynnöstä uusien liikeideoiden ja toimintamallien suunnittelu ja toteutus sekä kohdeasiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kuvaus. Teoriakatsauksen pohjalta työssä otetaan käyttöön Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard -malli, joka toimii strategisena ohjaustyökaluna Rockstar Productions Oy:n strategisen päätöksenteon tukena. Musiikkiteollisuudessa toimivan tuotantoyhtiön liiketoimintamahdollisuudet ovat jokseenkin rajoitetut, ja siksi jo käytössä olevien toimintatapojen tarkastelu sekä uusien ideoiden suunnittelu ja toteutus ovat elinehto. Rockstar Productions Oy on historiansa aikana onnistuneesti ottanut käyttöön uusia liiketoimintoja ja työn tarkoituksena on antaa kuva musiikkiteollisuuden tämän hetken tilasta sekä ideoida uusia kehitysmahdollisuuksia.</p> <p>Musiikkiteollisuus on erittäin vahvasti verkostomainen toimiala. Verkosto koostuu toimijoiden välisistä sosiaalisista suhteista, ja tämä tekee verkostosta epämuodollisen. Tuotantoyhtiön kannalta on tärkeää, että suorat kontaktit työn tarjoajiin ja asiakkaisiin ovat kunnossa ja vakaalla pohjalla. Insinööriyö on rakennettu niin, että se toimii myös työkaluna Rockstar Productions Oy:lle.</p>	
Avainsanat: liiketoiminta, musiikkiteollisuus, kehityssuunnitelma, Balanced Scorecard	

ABSTRACT

Names: Jukka-Pekka Koskinen ja Jarno Suodenjoki

Title: Business Development Project for Rockstar Productions Inc.

Date: 30.4.2009

Number of pages: 67 p. + 3 app.

Degree Programme:

Industrial Management

Instructor: D.Sc Ansa Harju, Principal Lecturer

Supervisor: Kimmo Lehtosalo, Partial Owner of the Company

This Bachelor's Thesis examines business opportunities improvement in music industry as a market. The study is commissioned by Rockstar Productions Inc., a private production company that specializes in audio manufacturing. Developing new business ideas and engineering them is vital for a production company to be competent since its operation opportunities are limited.

This study aims to create a business development plan for Rockstar Production Inc. to improve its operation in its business environment. The study itself consists of two parts. The theory part describes the literature and the ground theories for the business improvement project, which main focus, from request of the incorporation, is on planning and engineering new business ideas and patterns and the description of target customers and business partners. This study uses Kaplan's and Norton's Balanced Scorecard model as a strategic management tool to support the incorporation's strategic management decisions. This study also gives a description of the music industry's present state.

Music industry is a special network which consists of different operator's social relationships which makes it informal and unstructured. It's important for the production company that the relationships to business providers and to customers are in best shape. This study is built in the sense that it operates as a utility for Rockstar Productions Inc.

Keywords: business, music industry, development project, Balanced Scorecard

SISÄLLYS

ALKULAUSE

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
1.1 Muutoksen taustaa	1
1.2 Insinööriyön ongelmanasettelu	3
1.3 Insinööriyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	4
2 LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUKSIEN ANALYSOINTI	7
2.1 Liiketoimintaympäristö	8
2.2 Kysyntä, markkinat ja verkostot	9
2.3 Kilpailijoiden analysointi	12
2.4 SWOT-analyysi	13
2.5 Riskit ja riskienhallinta	17
3 LIIKETOIMINNAN MALLINTAMINEN	22
3.1 Visio ja strategia	22
3.2 Markkinointistrategia ja markkinointiviestintä	24
3.3 Asiakassuhteet ja niiden hallinta	25
3.4 Yhteenveto Balanced Scorecard -mallin avulla	27
4 LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUA ROCKSTAR PRODUCTIONS OY:SSÄ	35
4.1 Perustiedot yrityksestä	35
4.2 Analyysit ja niiden tulokset	36
4.3 Yhtiön strategia	41
4.4 Arvonlisäketju ja ansaintalogiikka	45
4.5 Markkinointi ja asiakashallinta	49

5	UUDET LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUDET	51
	5.1 Kotisivujen tarjonnan parantaminen	51
	5.2 Asiakaspalautteen kerääminen	53
	5.3 Vuosimaksullisten osakkuuksien myynti	54
	5.4 Demotusviikonloput	56
	5.5 Soittotilan vuokraaminen harjoitustilaksi	56
6	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	58
7	YHTEENVETO	63
	VIITELUETTELO	65

LIITTEET

Liite 1: Suomessa toimivien aktiivisten äänitysstudioiden kotisivut

Liite 2: Äänitealan kokonaismarkkinat

Liite 3: Asiakaspalautekysely

1 JOHDANTO

Koko musiikkiteollisuus elää parhaillaan jatkuvaa muutoksen aikaa. Nopeasti kehittyvä teknologinen osaaminen ja tietoverkkojen kautta tapahtuva tiedon siirron nopeutuminen mahdollistavat sen, että kilpailu on tänä päivänä musiikkiteollisuudessa globaalia.

Insinööriyön aihe muodostui tuotantoyhtiö Rockstar Productions Oy:n tarpeesta tarkastella omia toimintatapojaan. Musiikkiteollisuus elää myrskyisää aikaa ja oli syytä lähteä tutkimaan liiketoimintaa. Myös musiikkiteollisuuden tämänhetkisen tilan kartoittaminen oli osa tehtävää työtä.

Musiikkiteollisuus koostuu karkeasti neljästä eri osa-alueesta. Itse teoksista vastaavat muusikot, jotka säveltävät ja esittävät musiikkikappaleita. Yhtiötasoisia toimijoita on monia, ja niistä koostuu oma osansa. Tähän kuuluvat mm. levy-yhtiöt, tuottajat, levytysstudiot, ääniteknikot sekä eri tekijänoikeusjärjestöt. Tämän musiikkiteollisuuden osan vastuulla on siirtää teokset tallennettuun muotoon ja siirtää musiikkia eteenpäin kuluttajille. Seuraavana omana osanaan voidaan pitää niitä toimijoita, jotka vastaavat artistien esiintymisten toteuttamisesta sekä promootiosta. Näihin kuuluvat mm. tapahtumajärjestäjät, promootorit, esiintymisareenat ja kiertuehenkilöstö. Viimeisenä karkeasti erotettuna ryhmänä voidaan pitää artistien ja yhtyeiden uraa lakiteknisen tietämyksen avulla avustavia tahoja, kuten lakimiehiä ja neuvonantajia. Tässä insinööriyössä keskitytään toisena mainittuun ryhmään ja tarkemmin tuotantoyhtiön toimintaan alan muutoksen keskellä. Koko äänitetuotantoala on murroksessa, eikä muutokselle näy vielä kukaan loppua.

1.1 Muutoksen taustaa

Jatkuva kyky uusiutua ja parantaa omaa liiketoimintaa on lähes alalla kuin alalla elinehto. Musiikkiteollisuuden ala ei ole poikkeus. 1990-luvun loppupuolella koko teollisuuden ala lähti mukaan muutokseen. Uudistus, joka koko muutoksen laittoi alulle, johtuu internetin tuomasta mahdollisuudesta jaella tiedostoja rajattomasti ja vaivattomasti tietoverkkoa avuksi käyttäen.

Ennen muutoksen alkua musiikki tallennettiin mm. vinylilevyille, c-kaseteille sekä cd-levyille. 1950-luvulta lähtien isot levy-yhtiöt suosivat ajanjaksosta riippuen eri tallennusformaatteja. Kuluttajille tarjottiin konkreettinen kokonai-

suus, joka koostui itse levyistä ja sen kansitaiteesta, joka usein myötäili levyn teemaa. Musiikin laiton levittäminen tapahtui laittomasti kopioitujen, nk. piraattilevyjen avulla. Piraattilevyjen määrä oli kuitenkin verrattain pieni, eikä niiden aiheuttama rahallinen menetys ollut kovinkaan merkittävä. 1980-luvun alusta lähtien isot levy-yhtiöt alkoivat suosia cd-levyä formaattina, sillä se säilytti hyvin laatunsa ja oli kompaktin kokoinen.

Internet yleistyí nopeasti 1990-luvun loppupuolella ja avasi mahdollisuuden nopeaan ja vaivattomaan tiedonsiirtoon sijainnista riippumatta. Tämä ominaisuus avasi mahdollisuuden levittää myös musiikkia. Kappaleita käännettiin tiedostoiksi ja niitä alettiin jakaa ilmaiseksi internetin kautta. Syntyi vertaisverkkoja, joiden avulla tekijänoikeussuojattu materiaali levisi laittomasti ilman, että tekijänoikeuksia valvovat tahot olisivat juurikaan voineet puuttua asiaan.

Musiikkitiedostot levisivät vaivattomasti ja laittomasti internetin välityksellä ja se pakotti koko alan avaamaan silmänsä. Äänitetoimialan oli pakko alkaa löytää keinoja, joilla se saisi laittoman musiikin lataustoiminnan kuriin ja sen oli myös pakko alkaa miettiä keinoja, joilla se voisi käyttää internetiä hyväkseen niin, että myös ala saisi siitä rahallista hyötyä. (Mclver 2004, 341 - 350.)

Ensimmäinen suuri oikeustaistelu käytiin heavy-yhtye Metallica nostaessa kanteen Napster-musiikinlatausohjelmaa vastaan vuonna 2000. Napster oli toimintaperiaatteeltaan hyvin yksinkertainen. Käyttäjät latsivat Napsterin sivuilta ohjelman ja määrittivät, mitä tiedostoja haluavat jakaa omalta koneeltaan ja rekisteröityivät palvelun käyttäjiksi, minkä jälkeen käyttäjät pystyivät hakemaan tiedostoja vertaisverkon muilta käyttäjiltä. Musiikkiteollisuudelle nk. vertaisverkot olivat ja ovat yhä suuri ongelma. Metallica ja lakimiesten seurattessa vertaisverkon liikennettä huomattiin, että 48 tunnin aikana verkosta ladattiin laittomasti 1,4 miljoonaa Metallica kappaletta eli tehtiin 1,4 miljoonaa tekijänoikeusrikosta. Metallica voitti vuoden kestäneen oikeustais-telun, mutta se oli vain alkua. Yhä uudestaan vertaisverkot nousivat jakamaan tiedostoja ilmaiseksi käyttäjilleen. (Mclver 2004, 341 - 356.)

Verkon hyväksikäyttö musiikin jakeluun oli yksinomaan laittoman jakelun harteilla vuoteen 2003 asti. Silloin tietokonejätti Apple julkaisi iTunes-ohjelman, jonka avulla musiikin tekijänoikeudellinen myynti saatiin käyntiin. Suurimmat levy-yhtiöt eivät pitäneet sähköistä musiikinjakelua kovinkaan

vakavana liiketoimintana ja näin tietokonejätti Apple pesi levy-yhtiöt niiden omalla alalla. Tämä vihdoin herätti myös ongelman kanssa painineet levy-yhtiöt, ja nykyään sovelluksia on jo huomattavasti enemmän. Musiikin digitaalinen tekijänoikeuksin suojattu jakelu on siis päässyt hyvään vauhtiin. Verkossa tapahtuva musiikkiedostojen myynti ja laitton jakelu ovat myös heikentäneet levymyyntiä huomattavasti. Tästä johtuen levy-yhtiöt eivät enää tue artistiensa levytyshankkeita yhtä avokätisesti kuin aiemmin.

1.2 Insinööriyön ongelmanasettelu

Äänitysstudion kannalta on ongelmia tuonut kehittynyt tekniikka. 1990-luvulla markkinoille tulleet kohtuuhintaiset digitaaliset äänityskalustot mahdollistivat sen, että hyvälaatuisia tallenteita voitiin äänittää myös kotioloissa. Suuret äänitysstudiot ovatkin ahdingossa ympäri maailman ja monia legendaarisia studioita, kuten Lontoon Olympic Studios, New Yorkin Hit Factory ja Tukholman Polar Studios ovat lopettaneet toimintansa kannattamattomina. Lisäksi heikentynyt levymyynti on pienentänyt huomattavasti levytysbudjetteja. Levy-yhtiöt eivät tue artistiensa levyntekoa enää yhtä avokätisesti. (Nordenstreng, luettu 14.4.2009.)

Lisäksi kustannukset ovat nousseet. Suomen legendaarisimman äänitysstudion Finvox-studioiden toimitusjohtaja Markku Hemmi toteaa Helsingin Sanomien haastattelussa (Nordenstreng 2008, luettu 14.4.2009), että isojen studioiden tilojen vuokrat ja muut ylläpitokustannukset ovat nousseet niin korkeiksi, ettei kalleimmille studioille riitä kysyntää vanhaan tapaan. Paine siirtää korkeat kustannukset äänitysstudion listahintoihin on suuri, ja tämä karkottaa asiakkaita. (Nordenstreng, 2008, luettu: 14.4.2009.)

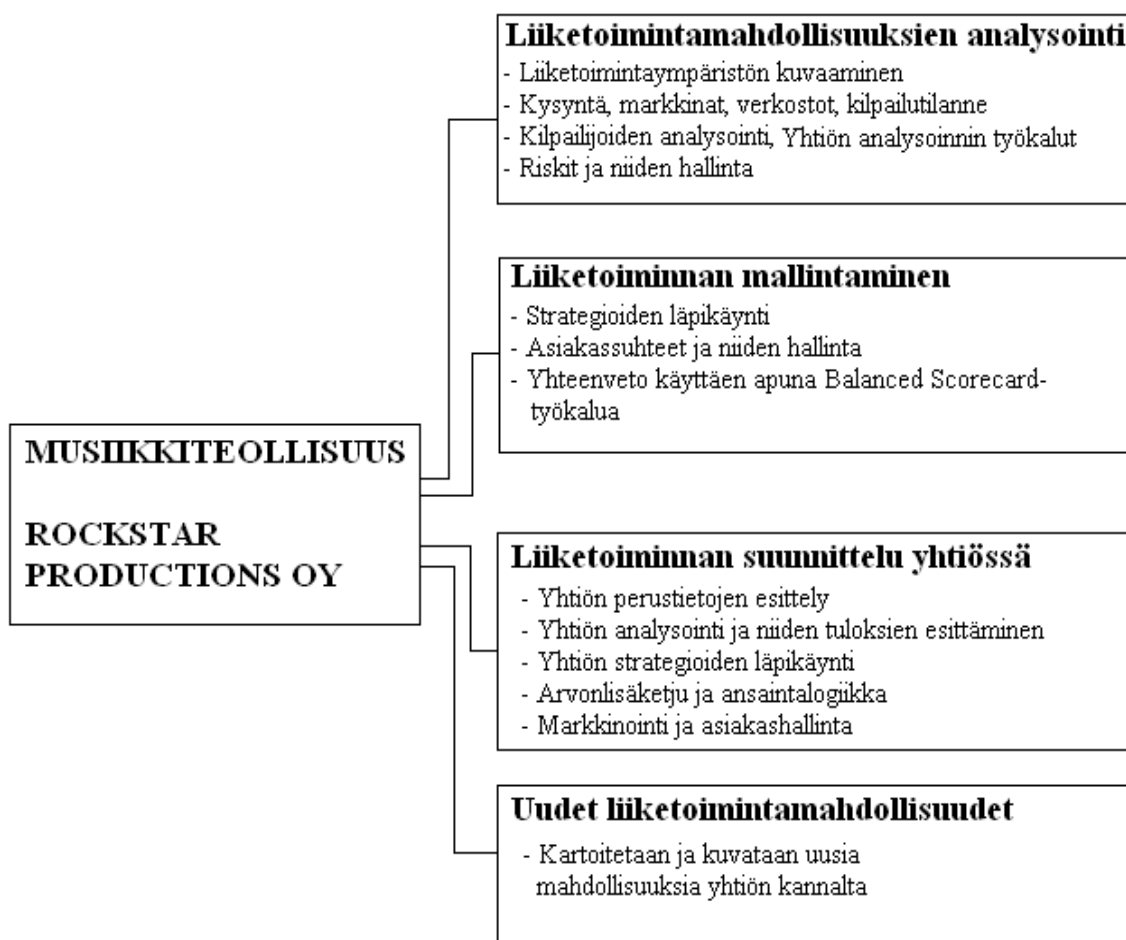
Tuotantoyhtiön kannalta ongelmia liittyy myös epävakaaseen kassavirtaan. Ei ole ollenkaan varmaa, että jokaiselle viikolle olisi varmasti asiakkaita. Valitseva taloudellinen tilannekin on syönyt studioilta asiakaskuntaa. Kuitenkin tietyt kiinteät kulut tulee hoitaa riippumatta työmäärästä. Lisäksi kilpailu alalla on kovaa. Studioissa tuotetun äänenlaadun tulee siis olla jokaisessa äänitysprojektissa ensiluokkaista. Hyvä maine ja onnistuneet produktiot toimivat käyntikorttina, lisäävät kilpailukykyä ja luovat lisää asiakassuhteita.

Musiikkiteollisuus on hyvin vahvasti verkostoitunut toimiala, jossa toimivien tahojen väliset suhteet ovat tärkeitä. Äänitystuotannoista vastaavan studion suurimmat asiakkaat ovat levy-yhtiöt, joiden artisteja studio tallentaa. Usein

levy-yhtiön palkkalistoilla olevat artistit saavat itse valita, missä tuotoksensa äänittävät. Hyvällä maineella on suuri vaikutus asiakkaan päätökseen valita juuri tietty studio. Myös yksittäiset yhtyeet, joilla ei ole levy-yhtiötä takanaan, luovat asiakaskuntaa studioille. Nk. demobändejä on Suomessakin tuhansia, ja myös ne äänittävät tuotoksiaan studioissa. Rockstar Productions Oy:n kannalta verkostotoiminnan luominen on vielä osittain kesken.

1.3 Insinööriyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Seuraava kuva esittää työn tavoitteita ja tutkimusmenetelmiä. Kuva on tehty selventämään työn rakennetta.



Kuva 1. Insinööriyön rakenne

Tavoitteena on rakentaa liiketoiminnan kehityssuunnitelma jo toiminnassa olevalle yritykselle, Rockstar Productions Oy:lle. Työn tuloksena syntyy yhtiön ja musiikkiteollisuuden toimintaa kuvaava dokumentti, kokonaisuus, jota Rockstar Productions Oy voi käyttää työkaluna kehittäessään liiketoimin-

taansa. Liiketoiminnan kehityssuunnitelmaa käytetään myös uusien asiakkaiden sekä liikekumppaneiden hankinnassa. Äänitysstudion kohdalla kyseeseen tulee esimerkiksi juuri levy-yhtiöt. On tärkeää kertoa yrityksestä ja sen tulevaisuuden suunnitelmista liikekumppaneille ja liiketoiminnan kehityssuunnitelma ajaa tämän asian loistavasti.

Tarpeen tullen rahoituksen hakemisessa liiketoimintasuunnitelma tai sen tiivistelmä on pakollinen liite (Rissanen 2002, 34). Rahoitusta haettaessa voidaan käyttää myös tulevaa toimintaa kuvaavaa kehityssuunnitelmaa. Yhtiön pyynnöstä pohditaan myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja työn käytännön toteutus, kehitysehdotukset, painottuvatkin uusien liikeideoiden pohjimiseen. Myös jo olemassa oleva liiketoiminta kuvataan. Lisäksi työssä analysoidaan Suomen musiikkiteollisuuden nykytilaa sekä koko teollisuuden alaa liiketoiminta-alueena.

Tämän insinööriyön tutkimusongelmana on tuotantoyhtiön kilpailukykyisenä pysyminen alan murroksen keskellä. Työ koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäisessä käydään läpi liiketoiminnan kehittämissuunnitelman rakentamiseen tarvittavaa kirjallisuutta nimenomaan tuotantoyhtiön selviytymisen kannalta. Kuten kuvasta 1 nähdään, tutkimus alkaa musiikkiteollisuuden alan liiketoimintamahdollisuuksien tarkastelulla ja analysoinnilla. Lisäksi tarkastellaan liiketoiminnan mallintamiseen liittyvää tietoa ja teoriaosion yhteenvedon rakennetaan toiminnan ohjauksen suorituskykymittaristo eli Balanced Scorecard. Teoriakatsausta käytetään pohjana teknisessä osassa, joka koostuu jo olemassa olevalle yritykselle toteutettavasta liiketoiminnan kehityssuunnitelmasta, pääpainona uusien liikeideoiden ja toimintamallien tutkiminen ja toteutusehdotus.

Työn teoriaosa käsittää siis katsauksen liiketoiminnan kehittämissuunnitelman rakentamisesta, uusien liikeideoiden ja toimintamahdollisuuksien havaitsemisesta ja rakentamisesta sekä musiikkiteollisuuden verkostoituneisuudesta. Teoriakatsauksessa käydään lävitse suunnitelman rakentamiseen liittyviä tutkimuksia ja teoksia ja sitä käytetään liiketoimintasuunnitelman pohjana. Uusien liikeideoiden toteuttamiseen tarvittavaa perusinformaatiota haetaan tutustumalla kirjallisiin lähteisiin.

Tämän työn tekijöillä on molemmilla useiden vuosien kokemus musiikkiteollisuudessa toimimisesta. Perustietämys teollisuuden alan toiminnasta on hal-

linnassa, mutta tutkimusta tehtäessä on turvauduttu musiikkiteollisuudesta tehtyihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Liiketoimintaa ja siihen liittyviä mahdollisuuksia on tutkittu sekä kirjallisten lähteiden että kuullun tiedon perusteella. Musiikkiteollisuuden uusimpia tuulia ei useinkaan ehditä analysoida kirjalliseksi tuotokseksi asti, ennen kuin painopiste on jo ehtinyt siirtyä muualle.

2 LIKETOIMINTAMAHDOLLISUUKSIEN ANALYSOINTI

Työn tilanneen yrityksen toiveesta työssä keskitytään uusien liikeideoiden ja toimintamallien syntymistä käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, strategian analysointiin, teollisuudenalan verkostomaisuuteen sekä markkinointiin.

Uudet liikeideat syntyvät usein oivalluksista kehitysprosessin tai keksinnön tuloksena tai asiakkaan tarpeista. On mahdollista myös ostaa liikeideoita lisenssien tai patenttien muodossa. Oivallukset pohjaavat usein liikeidean kehittäjän olemassa olevaan tietämykseen ja ammattitaitoon. (Holopainen – Levonen 2003, 20.)

Käsitteenä liikeidea sisältää tiedon, mitä ollaan tuottamassa ja mikä on tuotetun palvelun tai tuotteen varsinainen hyöty asiakkaalle. Lisäksi siitä selviää kenelle palvelua tai tuotetta tarjotaan. Toisin sanoen, ketkä ovat kohdeasiakkaita. Yleisesti liikeideasta selviää vielä tuotteen tai palvelun tuottamisen menetelmä. Liikeideasta sitä vastoin puuttuu liiketoiminnan dynamiikka, eli toiminnan aloittamisen ajoitus ja sen kehittyminen. (Koski – Virtanen 2005, 12.)

Uuden oivaltaminen samalla markkina-alueella toimiviin kilpailijoihin nähden on liikeidean kulmakivi. Liikeidean voi siis vapaasti kopioida kilpailijoilta kehitystarkoituksiin, ellei niitä ole suojattu patentilla, mallisuojuksella tai tavaramerkillä. Täysin uutta toimivaa liikeideaa on tänä päivänä vaikea keksiä. (Rissanen 2002, 43.)

Musiikkiteollisuudessa toimivan tuotantoyhtiön kannalta uuden oivaltaminen ja uusien trendien seuraaminen on tärkeää. Alan trendien ja normien muuttuessa jatkuvasti tulee tuotantoyhtiön olla aktiivinen seuratessaan, mihin suuntaan ala on menossa.

Liiketoimintamahdollisuus on käsitteenä laajempi kuin pelkkä liikeidea. Se sisältää liikeidean käsitteen lisäksi myös tietoa markkinoiden vetovoimasta ja dynamiikasta ja sen ominaisuuksia ovat houkuttelevuus, kestävyys ja markkinoille tulon oikea-aikaisuus. (Koski – Virtanen 2005, 13.)

Houkuttelevuudella tarkoitetaan, että kohteen markkinat ovat tarpeeksi laajat, jotta yhtiöllä on mahdollisuus saavuttaa sen tavoittelemat kasvumahdolli-

suudet. Tällöin markkinoilla tulee olla riittävästi kiinnostuneita asiakkaita, jotka ovat valmiina käyttämään yrityksen palveluita. (Koski – Virtanen 2005, 13.)

Kun liiketoimintamahdollisuus on kestävä, se tarkoittaa, että liiketoiminnalle on edellytykset myös pitemmälle aikavälille. Oikea-aikaisuudella tarkoitetaan, että markkinoille tullessa tuotteelle on kysyntää, ja että tuote edustaa uusimpia suuntauksia ja tekniikkaa. (Koski – Virtanen 2005, 13 - 14.)

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä analyysejä ja työkaluja, jotka toimivat yrityksen työkaluina tarkastellessa sen nykytilaa, tulevaisuudennäkymiä ja yrityksen strategiaa. Yrityksen tulisi valita analyysikohteet siten, että niillä on todellista merkitystä yrityksen menestyksen kannalta, jolloin käsiteltävät asiat ovat paremmin hallittavissa lopputuloksen kannalta.

2.1 Liiketoimintaympäristö

Tässä luvussa tarkastellaan liiketoimintaympäristöä, jossa yritys toimii. Se koostuu aroverkosta ja toimialan muutosvoimista sekä innovaatioympäristöstä. Rockstar Productions Oy toimii äänituotantoalalla musiikkiteollisuudessa ja sen aroverkkoon kuuluvat erityisesti levy-yhtiöt, eri medioiden edustajat ja artistit. Jatkuvien muutosvoimien vallitessa on tärkeää tutkia toimintaympäristöä, sillä nopeimmin reagoiville yrityksille avautuu mahdollisuuksia kehittää tehokkaammin toimintaansa kilpailijoihin nähden. (PRH-palveluverkko 2009.)

Yrityksen toimintaan voi vaikuttaa ympäristön muutos, joita voivat olla esimerkiksi verotus tai yhteiskunnan muuttunut taloudellinen tilanne. Friend ja Zehle ovat kehittäneet analyysin, jolla ympäristön muutosta voidaan kuvata kolmella eri tavalla:

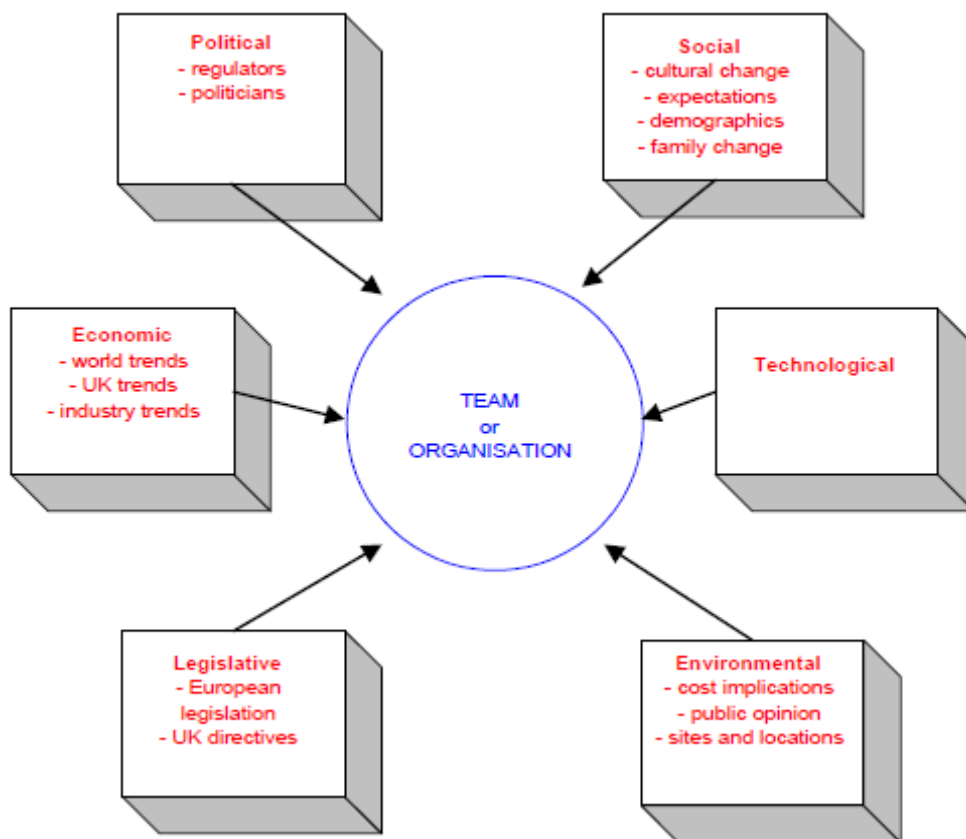
Myrskyisessä ympäristössä markkinoiden ennakoiminen on hankalaa, sillä markkinoille ilmestyy runsaasti uusia yrityksiä, mikä lisää huomattavasti kilpailua. Tämä tilanne vaikuttaa kaikkiin osapuoliin ja tekee ympäristöstä koko ajan muutoksen alaisen.

Dynaamisessa ympäristössä yritysten on oltava valppaina ja valmiita muuttamaan kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta, sillä kaikkia muutoksia ei välttämättä pystytä ennustamaan.

Tasaisessa ympäristössä yritysten on helppo toimia ja ennakoida ympäristössä, jossa muutokset ovat hitaita tai muutoksia ei juuri lainkaan tapahdu. (Friend – Zehle 2004, 31 - 32.)

Eräs olennainen työkalu ympäristöanalysoinnissa on käyttää PESTEL-analyysiä. Sitä läpikäydessä tarvitaan ympäristöstä tietoa, jota esimerkiksi voidaan kerätä eri medioista, jotta saataisiin tarvittava kuva toimintaympäristöstä. PESTEL-termi muodostuu sanoista political, economic, social, technological, environmental ja legal, jolloin toimintaympäristöä analysoidaan poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ympäristöllisestä ja lainhallinnollisesta näkökulmasta. (Johnson ym. 2008, 55.)

Seuraavassa kuvassa on esitelty PESTEL-analyysin malli:



Kuva 2. PESTEL-analyysin malli (Improvement Network 2009)

2.2 Kysyntä, markkinat ja verkostot

Markkina-analyysin tavoitteena on kerätä informaatiota, joka auttaa yritystä päätöksenteossa. Se perustuu tietojen ja tunnuslukujen säännölliseen keräämiseen. Yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita, sidosryhmiä ja tuotteita.

ta kuvaavat tunnusluvut ovat yhdistettävissä taloudellisiin ja johtamisjärjestelmässä käytettäviin tunnuslukuihin. Tietoja keräämällä ja yhdistelemällä yrityksen sisältä ja sen ulkopuolelta saadaan tarvittavaa informaatiota tehokasta markkina-analyysiä varten. (Lotti 2001, 26 - 27.)

Avainasia onnistuneeseen markkinointiin on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja käyttäytyminen. Yrityksen tulee määritellä sen kokonaismarkkinat, joka kattaa niin potentiaaliset kuin nykyiset asiakkaat. Potentiaaliset asiakkaat ovat oletettuja yrityksen palvelun tai tuotteen ostajia. Yrityksen tulee olla tietoinen kuka ostaa tuotteita, miksi tuotteita ostetaan, missä tuotteita ostetaan ja miten tuotteita ostetaan. Näihin kysymyksiin vastattaessa, on markkinoinnin ymmärtäminen ja kehittäminen helpompaa.

Segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi. Markkinoiden segmentoinnin idea on jakaa kohdemarkkinoita eri ryhmiin, joihin kohdistetaan markkinointia. Markkinoita segmentoidaan maantieteellisten, koon, väestöllisten, psykologisten ja asiakkaan käyttäytymisen perusteiden mukaan. Jokaiselle määritellylle segmentille voidaan kehittää oma markkinointimix, tosin mitä enemmän markkinointimix:ä lisätään eri segmenteille, sitä suuremmiksi tulevat myös kustannukset. Tosin tehokkaammin eri segmenteille kohdistettu markkinointimix yleensä lisää myyntiä tehokkaasti. (Friend – Zehle 2004, 99 - 106.)

Markkinointimix on markkinoinnissa apuna käytetty työkalu. Se koostuu neljästä P-kirjaimesta, product, price, promotion ja place. Ensimmäisenä on tuote, toisena hinta, kolmantena markkinointiviestintä ja neljäntenä paikka. Kilpailuetua voidaan näin parantaa muihin kilpailijoihin verrattuna, kun kaikki neljä asiaa huomioidaan.

Markkinoiden segmentteihin jakamisen jälkeen yrityksen on tehtävä päätös, mihin tai kuinka moneen segmenttiin tulisi keskittyä. Päätöksenteossa voi käyttää kriteereinä segmentin kokoa, kasvumahdollisuuksia, tuotteen ja asiakkaiden välistä yhteensopivuutta sekä mahdollisuutta parantaa tuotetta kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Yrityksen tarkoitus ei ole keskittyä kaikkiin segmentteihin, vaan keskittyä kannattavimpiin segmentteihin. (McKinsey & Company 2000, 74.)

Markkinoille päästäkseen tulee yrityksen erottua jotenkin jo markkinoilla olevista kilpailijoista. Tuote tai palvelu tulee menestymään kun asiakkaat näkevät sen mielenkiintoisena. (Friend – Zehle 2004, 99 - 106.)

Markkinoilla menestymisen perustan muodostaa asiakkaiden ja heidän tarpeidensa täyttymys. Markkinoilla asiakkaat ratkaisevat yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen ostamalla yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita, jos he uskovat sen tarjoavan enemmän kuin kilpailijoiden tuotteet tai palvelut. Oleellista yritykselle on seurata markkinoiden koko-, kasvu- ja kilpailutilannetta. Jotta yrityksen tuotteiden tai palvelujen kysyntää voitaisiin parantaa, eräs tapa on tuoda paranneltu tuote markkinoille. Näin markkinoiden muutoksen seuraaminen on suhteellisen luotettavaa. Uuden tuotteen luominen markkinoille tuo etua kilpailutilanteeseen, mutta markkinoiden koon arviointiin tarvitaan uutta markkinatutkimusta. Lähtökohtaisesti tärkeintä on selvittää millaiset ovat vallitsevat markkinat. (McKinsey & Company 2000, 67 - 69.)

Yrityksen on tärkeää selvittää, millaisilla kokonaismarkkinoilla se toimii. Seuraava askel on yrittää kohdistaa markkinointia potentiaalisimpiin asiakkaisiin eli yrityksen tuotteen tai palvelun todennäköisimpiin ostajiin, jotka hyötyvät eniten yrityksen tuotteista tai palveluista. (McKinsey & Company 2000, 71 - 72.)

Yritykset aloittavat kansainvälisen toiminnan hyvin erilaisista lähtökohdista. Globalisoitunut kaupankäynti tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia laajentaa toiminta-alueitaan. Joskus kansainvälisille markkinoille siirtymisen syy on kotimarkkinoiden pienuus tai kova kilpailutilanne, jolloin syynä kansainvälisille markkinoille lähtemiseen on kysyntä, kasvu ja koko (Äijö 2008, 25 - 27, 38 - 39). Äijö kuvailee suurimmaksi syyksi yrityksen kansainvälistymille sen tarvetta turvata yrityksen kasvu ja toiminta. Kansainvälistymisen myötä mahdollinen asiakaskunta laajenee. Kansainvälistyvän yrityksen pitää oppia mukautumaan kansainvälisiin markkinoihin, jotta toiminta on turvattuna, sillä toimintaympäristöt voivat olla erilaisia kansainvälisillä markkinoilla kuin kotimarkkinoilla. (Äijö 2001, 15.)

Sähköisen tiedonsiirron ja nykyisten globaalien tietoverkkojen ansiosta yritys, joka harjoittaa sähköistä viestintää ja kaupankäyntiä voi laajentaa toi-

mintaansa suhteellisen vaivattomasti kansainvälisille markkinoille. (Haykin 1988, 12.)

Yritysten verkostot

Muutokset teknologiassa ja taloudessa kiihdyttävät eri toimialojen muutostahtia. Varsinkin musiikkiteollisuus on jatkuvasti muutospaineen alla.

Yritysten väliset suhteet vaihtelevat aina kilpailuasetelmasta läheiseen yhteistyöhön ja keskinäiseen riippuvuuteen johtavaan strategiseen liittoutumaan. On olemassa perusehtoja, joita yhteistyön kehittyminen kannattavaksi suhteeksi edellyttää. Tärkein ehto on, että molemmat osapuolet hyötävät kumppanuudesta, mikä vaatii molempia osapuolia analysoimaan mahdollisten riskien ja sijoitusten välistä tasapainoa. Yhteistyön alussa tulisi molempien osapuolien sopia yhteisistä ehdoista, jotta ei päädyttäisi tilanteeseen, jossa yritykset ovat liian riippuvaisia toisistaan. Se voi heikentää joko toisen tai molempien osapuolien toimintaa. Yhteistyön pitää olla irtisanottavissa, jos alussa sovittuja ehtoja ei noudateta.

Kumppanuudet tarjoavat yritykselle mahdollisuuden hyötyä muiden yritysten osaamisesta ja keskittyä omien vahvuuksien kehittämiseen. Näin yritys pystyy kasvamaan nopeammin kuin yksin toimiessaan. (McKinsey & Company 2000, 94 - 95.)

2.3 Kilpailijoiden analysointi

Markkinoista riippumatta yrityksillä on vastassaan kilpailijoita. Markkinoilla menestymisen ehtona on olla parempi kuin kilpailijat. Tämä edellyttää tutkimusta siitä, ketkä ovat kriittisimpiä kilpailijoita, miten ne toimivat, mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet sekä kuinka ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. (McKinsey & Company 2000, 69 - 71.)

Oman yrityksen toiminnan tunteminen on oleellista, mutta kilpailijoiden toimintaa oppimalla voi oman yrityksen toimintaa kehittää vieläkin tehokkaammin. Seuraavassa osassa tarkastellaan muutamia tuotantoyhtiön kannalta kiinnostavia kilpailustrategioita.

Kilpailija-analyysissä tarvittavaa tietoa voidaan saavuttaa tarkastelemalla kilpailijoiden päämääriä ja strategioita sekä toimialan kokoa ja nykyistä tilannetta. Tämän myötä saadaan kattavampi ja yksityiskohtaisempi käsitys, millä

keinoilla kilpailijat reagoivat toimialalla tapahtuvaan kilpailuun. Kilpailija-analyysi tarvitsee paljon eri lähteistä kerättyä tietoa. Oman yrityksen tietoa vertaamalla kilpailijoista saatuihin tietoihin voidaan rakentaa paras mahdollinen strategia ja sen myötä reagoida moniin alan markkinoilla tapahtuviin asioihin kuten kilpailijoihin ja tyyllisuuntauksiin. (Porter 2004, 47 - 49.)

Kilpailustrategia on tärkeää, sillä hyvän kilpailustrategian avulla hankitaan kilpailuetua, sen myötä erottaudutaan kilpailijoista. Kilpailuedun mahdollinen saavuttaminen alkaa yrityksen eri elementtien tutkimisella, jolla paremmuutta haetaan kilpailijoista. (Rope 2003, 24.)

Kilpailuetu on yritykselle hyvän kilpailustrategian tuoma tulos, jossa asiakas kokee saavansa parempaa palvelua verrattuna muihin yrityksiin. Täten yrityksen tulisi hankkia kilpailuetua laadukkaampien tuotteiden ja palveluiden avulla. (Porter 1985, 1 – 4.)

Porterin mukaan yrityksen strategialle voi olla kolme eri tavoitetta:

- Fokusointi, jossa yritys keskittää toimintansa esimerkiksi tilaustyönä tietylle asiakkaalle. Yrityksen päämääränä on paras osaaminen omilla markkinoilla.
- Kustannustehokkuus, jolla yritys pyrkii toimimaan alhaisemmilla kustannuksilla kuin muut alalla olevat kilpailijat. Laajan toimikentän ja suuren asiakaskunnan puitteissa toiminta on kannattavaa.
- Differointi, jossa yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen ja vastamaan asiakkaidensa yksityiskohtaisiin tarpeisiin tarjoamalla korkealaatuisia palveluita. Yritys pyrkii toimimaan nopeasti ja korkealla hinnalla. (Porter 1985, 11 – 15.)

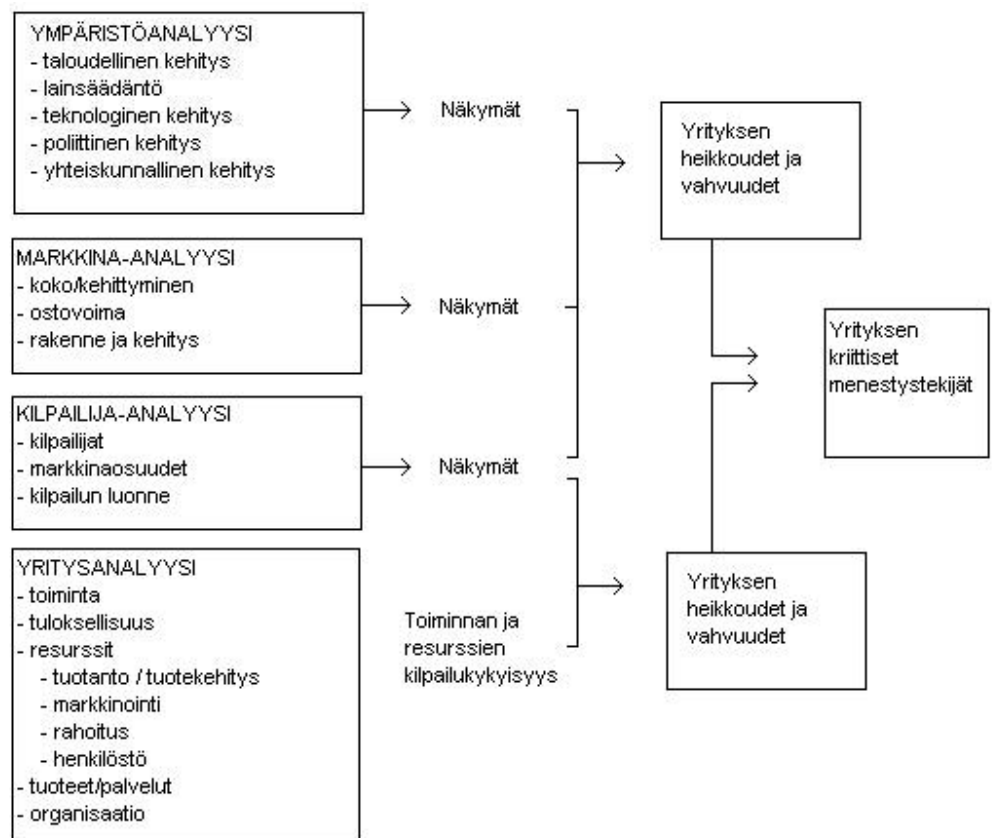
2.4 SWOT-analyysi

Yritysanalyysi perustuu itse yrityksen tarkasteluun ja tutkintaan, jotta osattaisiin hyödyntää yrityksen omia resursseja. Oma toimintansa analysoivat yritykset tunnistavat kilpailuetua hyödyntäviä tekijöitä sekä oppivat käyttämään resurssejaan yrityksen tuottavuuden parantamiseen (Friend – Zehle 2004, 41, 43 - 44).

Ydinosaaminen on erityistä osaamista, joka on harvinainen kokonaisuus tietoa sekä taitoa, jota muiden on hankalaa omaksua. Ydinosaamista on yksilöllisellä tasolla mutta myös koko organisaation tasolla, jolloin sitä on kehitetty pidempään oppimisen avulla.

Nykyaikana yritysten osa-alueiden ulkoistaminen on yleistä vähentyvien kulojen toivossa. Yritysten tulisi keskittyä enemmän ydinosaamiseen, sillä sen myötä voitaisiin parantaa kilpailuetua.

SWOT-analyysi (kuva 3) on kooste ympäristö-, kilpailija-, markkina- ja yritys-analyysien yhteenvedosta, siinä huomioidaan yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät kuten kuva näyttää (Rope 2000, 468).



Kuva 3. SWOT eli yhteenvedoanalyysi (Rope 2000, 468)

SWOT-analyysi pyrkii analysoimaan vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). SWOT-analyysin perusteella tulisi tehdä ratkaisuja toimenpiteiksi, joilla vahvuuksia hyödyntää, heikkouksia ehkäistää, mahdollisuuksia hyödyntää ja uhkiin voi-

daan varautua. Ilman näitä toimenpiteitä on vaarana, että analyysit jäävät ristiriitaisiksi. (Rope 2000, 140 - 160.)

SWOT-analyysia voidaan hyödyntää eri tavoin esimerkiksi arvioitaessa yrityksen sidosryhmiä tai uusien tuotteiden ominaisuuksia. Yrityksen tulisi analysoida omaa toimintaansa säännöllisesti, jolloin voitaisiin ennakoida paremmin tulevaisuutta ja välttyä mahdollisilta ongelmilta (Friend – Zehle 2004, 85 - 87).

SWOT- analyysia voidaan käyttää kuvan 4 mukaisesti:

VAHVUUDET vahvista	HEIKKOUEDET kehitä, korvaa
MAHDOLLISUUDET toteuta	UHAT torju

Kuva 4. SWOT-analyysin hyödyntäminen

Musiikkitoimialan SWOT-analyysi

Pönni ja Tuomola kuvaavat kirjassaan musiikkitoimialan SWOT-analyysiä seuraavasti:

Vahvuudet

- musiikin jatkuva kysyntä
- korkeatasoinen musiikkikoulutus ja -opetus
- kehittynyt tekijänoikeuslainsäädäntö ja -hallinto
- suomalaisen musiikin monipuolinen kattaus ja persoonallisuus
- korkea taiteellinen ja tekninen osaaminen
- alhaiset äänitetuotekustannukset
- musiikin korkea yhteiskunnallinen taso

Heikkoudet

- niukat tuotantoresurssit
- pienet äänitemarkkinat
- markkinointiosaamisen heikkous
- tuotteistamisen puute

Mahdollisuudet

- musiikin kysynnän kasvu
- kustantamoiden, äänittäjien ja levy-yhtiöiden yhteistyö

- uudet jakelukanavat

Uhat

- muutokset musiikin kuluttajissa ja asiakkaissa
- yhteiskunnan taloudellinen tilanne

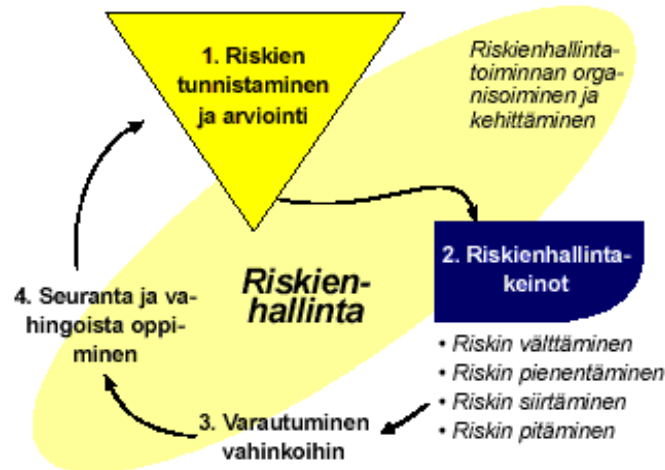
(Pönni – Tuomola 2004, 184 - 202)

2.5 Riskit ja riskien hallinta

Yrityksen toteuttamaan liiketoimintaan liittyy aina riskejä. Ne voivat johtua joko yrityksen omasta toiminnasta tai yrityksen ympäristöstä johtuvista ulkoisista tekijöistä. Riskien tiedostaminen auttaa ennalta ehkäisemään ongelmatilanteita ja ennustamaan paremmin tulevia muutoksia. Riskejä ei täysin pystytä poistamaan, joten niitä tulee pyrkiä ennaltaehkäisemään – tärkeintä on niiden hallinta. (McKinsey & Company 2000, 123 - 124.)

Riskienhallinnalla pyritään ennakoimaan ja ehkäisemään riskejä, näin pyritään yrityksen toiminnan jatkuvuuden tehostamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseen. Ennakoiva, tietoinen, suunnitelmallinen ja järjestelmällinen toiminta on hyvää riskienhallintaa, näin tehostetaan yrityksen toiminnan jatkuvuutta. (PK-RH 2009a.)

Riskienhallinnalla on selkeät vaiheet, jolloin puhutaan riskienhallintaprosessista (kuva 5):



Kuva 5. Riskienhallintaprosessin eri vaiheet (PK-RH 2009b)

Riskienhallintaprosessi koostuu neljästä eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on riskien tunnistaminen ja arvioiminen vahinkojen todennäköisyydestä ja vakavuudesta. Kun riskit ja niiden arvot on ymmärretty, tulee valita sopiva riskienhallintakeinoja kuinka ehkäistä riskejä. Tämän jälkeen varaudutaan suunnittelulla vahinkoihin, kuinka toimia vahinkojen sattuessa ja miten niistä toivutaan. Viimeisenä vaiheena on mahdollisista riskeistä aiheutuneen tilanteen seuranta ja mitä riskeistä voidaan oppia. (PK-RH 2009b.)

Yrityksen riskienhallinnan helpottamiseksi on oleellista jakaa riskitekijät erilaisiin riskityyppeihin. PK-RH:n riskienhallinnan internetsivuilla riskit on jaettu seuraaviin riskityyppeihin:

Henkilöriskit

Yrityksen henkilöstöön kohdistuvat riskit esimerkiksi sairastapaukset, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan.

Liikeriskit

Yrityksen liikevoittoon liittyvä riski, jossa esimerkiksi palkattu työntekijä osoittautuu pätemättömäksi työtehtävässään.

Ympäristöriskit

Yrityksen ympäristöön liittyvä riski, jossa esimerkiksi ulkopuoliset tahot muodostavat mielikuvan yrityksen ympäristönsuojelusta, joka vaikuttaa yrityksen yleiseen maineeseen.

Tietoriskit

Yrityksen tiedonsuojaamiseen liittyvät riskit, jossa esimerkiksi tietoverkkojen suojaamattomuuden vuoksi salaista tietoa vuotaa yrityksen ulkopuolelle.

Tuoteriskit

Yrityksen palveluun tai tuotteeseen liittyvät riskit, jossa esimerkiksi yrityksen markkinoille valmistama tuote osoittautuu vaaralliseksi.

Sopimus- ja vastuuriskit

Yrityksen sopimukseen ja vastuuseen liittyvät riskit, jossa esimerkiksi yritys tekee itselleen epäedullisen sopimuksen huolimattomuuden takia.

Projektiriskit

Yrityksen projekteihin liittyvät riskit, jossa esimerkiksi jokin projekti epäonnistuu huonon suunnittelun takia.

Keskeytysriskit

Yrityksen toimintaan liittyvät riskit, jossa esimerkiksi yritys joutuu lopettamaan toimintansa kokonaan.

Rikosriskit

Yritykseen mahdollisesti kohdistuvat rikokset, jossa esimerkiksi yrityksen omaisuutta varastetaan.

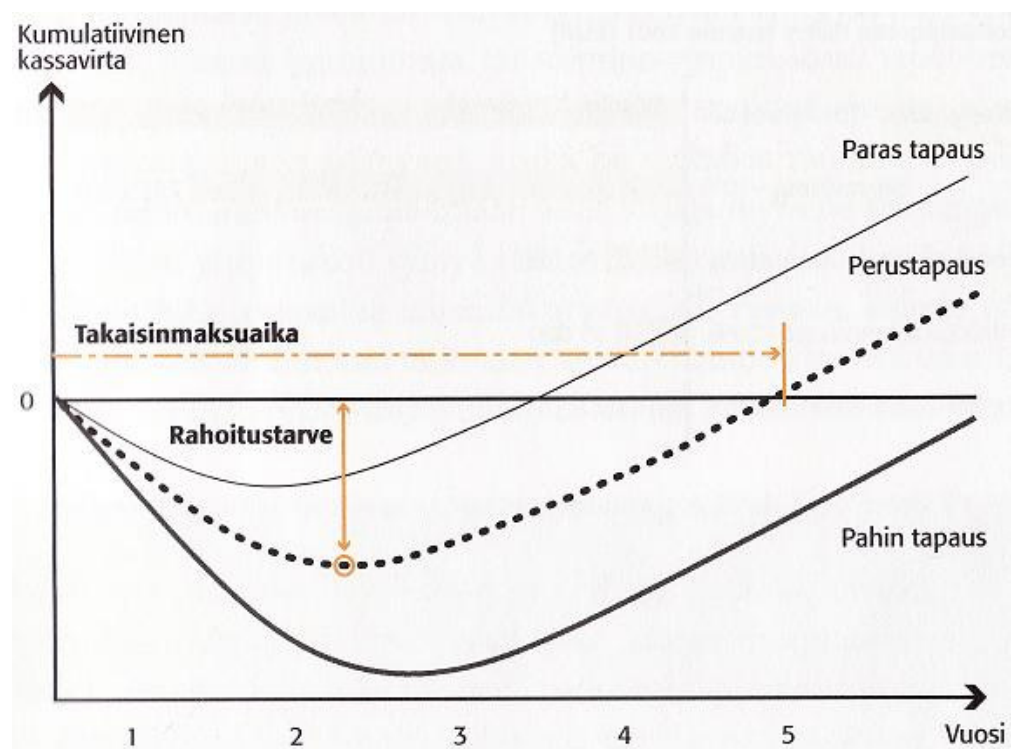
Paloriskit

Yrityksen tilojen vaurioitumiseen liittyvät riskit, jossa yrityksen toimitilat tuhoutuvat tulipalon vuoksi, mikä johtaa lisäkustannuksiin. (PK-RH 2009a.)

Riskejä tulisi arvioida aktiivisesti, jotta niitä voitaisiin ehkäistä tarpeeksi ajoissa. Yritystoiminnan riskien analysoinnissa keskitytään tavanomaisesti liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit ovat yrityksen markkinointiin, kustannuksiin ja tuotantoon liittyviä riskejä. Vahinkoriskit ovat yrityksen laitteisiin, henkilökuntaan ja yrityksen muuhun omaisuuteen kuuluvat riskit. (McKinsey & Company 2000, 124.)

Riskienhallinnassa kyse on yleensä ennustamisesta, sillä riskejä pystytään arvioimaan vain tehtyjen oletusten pohjalta. Herkkyysanalyysi toimii riskienhallinnan työkaluna, jolla voidaan eritellä yksittäisten riskitekijöiden vaikutusta yrityksen tulokseen tai pääoman tarpeeseen. Yritys pystyy näin tunnistamaan tärkeimmät riskit ja tehostamaan niiden torjumista, joita voidaan tutkia kokemusten ja tilastollisten menetelmien avulla.

Yritykseen kohdistuvien kassavirtojen riskejä voidaan hahmottaa tarkastelemalla kuvaa 6.



Kuva 6. Kassavirtojen herkkyysanalyysi (McKinsey & Company 2000, 126)

Kuten kuvassa 6, riskit esitetään yleensä muutamien erilaisia olosuhteita kuvaavien skenaarioiden muodossa. Yleisesti käytetään kolmea eri skenaariota:

- Pahin tapaus: mitä tapahtuu, jos riskit ja kielteiset odotukset toteutuvat?
- Perustapaus: mitä todennäköisimmin tapahtuu?
- Paras tapaus: mitä tapahtuu, jos myönteiset odotukset toteutuvat ja yritys kykenee hyödyntämään tarjoutuvat mahdollisuudet?

Eri skenaariot auttavat näkemään liiketoiminnan mahdollisia kehityssuuntia ja osoittavat, miten paljon yritys tarvitsee pääomaa eri tilanteissa. Skenaariot luovat johtoryhmälle ja mahdollisille sijoittajille kattavan kuvan yrityksen tulevaisuudesta. Pahin skenaario antaa lisäksi tärkeimpiä tietoja liiketoiminnan vakaudesta ja siihen liittyvistä kokonaisriskeistä. Yrityksen toimintasuunnitelmassa tulee kuvata lyhyesti, mihin oletuksiin ja lukuihin skenaariot perustuvat. Perusskenaariosta tulisi esittää yksityiskohtainen kuvaus, kun taas kahdesta muusta skenaariosta riittää yhteenvetoanalyysi, jossa selvitetään kolme tärkeintä tunnuslukua:

- Rahoitustarve: miten paljon pääomaa tarvitaan liiketoiminnan rahoittamiseksi?
- Kriittisen pisteen saavuttamisaika: milloin kassavirta kääntyy positiiviseksi?
- Sisäinen korkokanta: kuinka suuri on sijoituksen tuotto?

(McKinsey & Company 2000, 124 - 126.)

3 LIKETOIMINNAN MALLINTAMINEN

3.1 Visio ja strategia

Visio määrittelee yrityksen toiminnan suunnan. Se antaa yritykselle kuvaa tulevaisuudesta, jota yrityksen tulisi tavoitella. Se on yrittäjän mieleen kirjoitettu tunne, joka antaa perusideologian päämäärästä, tosin kertomatta keinoista sinne pääsemiseksi. Yrittäjälle muodostuu täten kuva strategiasta eli siitä, miten visiota lähdetään käytännössä toteuttamaan. Selkeä toiminta-ajatus auttaa yritystä kehittämään yrityksen strategiaa ja erottautumaan kilpailijoista. Päämäärän toteuttamisen selkeytyessä yrittäjälle muodostuu kuva tavoitteista eli yksityiskohtaisemmista asioista, jotka auttavat yritystä määrittelemään tärkeimpiä asioita, joihin yrityksen tulisi keskittyä. Toiminta-ajatus auttaa yritystä kehittämään toimintaansa ja sosiaalista verkostoa sekä arvoja, jotka ovat erityisen tärkeitä yrityksen sidosryhmille esimerkiksi asiakkaille. (Koski – Virtanen 2005, 34 - 36.)

Liiketoiminnan menestymismahdollisuuksien kannalta strategia on tärkeää, sillä se määrittää ne keinot ja toiminnot, joihin yritys panostaa tavoitellessaan ja ylläpitäessään asettamiensa päämääriä. Strategia siis johtaa ja ohjaa toimintaa. (Koski – Virtanen 2005, 34.)

Friend ja Zehle toteavat, että yritysten tulisi mahdollisimman aikaisin aloittaa strategian kehittäminen, silloin yritys saisi selkeän kuvan, mitä ja miksi yritys tekee ja tätä myöten syntyisi suuntaviivoja ja ohjeita, miten toimia paremmin jatkossa. Strategisella suunnittelulla pyritään tuottamaan kilpailuetua, mikä mahdollistaa toimivien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen sekä tuotteen markkinoille saamiseen. Strategian suunnittelulla pyritään parantamaan yrityksen menestymisen mahdollisuuksia, sen avulla voidaan ohjata yritystä oikeaan suuntaan. Ilman tulevaisuuden analysointia yrityksen toiminta voi heikentyä. (Friend – Zehle 2004, 24 - 30.)

Markkina-, tuote-, palvelu- ja kilpailustrategiasta koostuvaa strategiasisältöä kuvataan ja ohjataan strategiaprosessilla, joka kertoo, miten yritys tekee sisäisiä päätöksiä juuri strategiasisällöstä. Kyse on pohjimmiltaan siis johtajuudesta, jolla yritystä viedään eteenpäin kohti yrityksen visiota. (Koski – Virtanen 2005, 36.)

Äänitystuotannoista vastaavien äänitysstudioiden strategiat ovat hyvin lähellä toisiaan. Ala ei ole kovinkaan laaja-alainen ja se antaa kaikille samat mahdollisuudet onnistua. Kuitenkin toiset studiot ovat jopa niin suosittuja, että äänitysaikataulut on varattu täyteen yli vuodeksi eteenpäin. Suosioon johtavia syitä käsitellään tarkemmin myöhemmin.

Verkostomaisen toimialan vuoksi on tärkeää myös pitää verkostoituminen strategian osana. Musiikkiteollisuus on oiva esimerkki epämuodollisesta verkostosta. Pienille ja keskisuurille yrityksille verkostot ovat tärkeitä sen takia, että oma vaikutusvalta ja omat resurssit ovat pieniä. Verkosto auttaa yrityksiä hankkimaan tietoa, saamaan asiakkaita ja vaihtamaan kokemuksia muiden toimijoiden kanssa (Reed ym. 2004, 455 - 456).

Strategiaan tulee myös määrittää yrityksen tuote- ja palveluvalikoima, kohdeasiakkaat sekä kilpailuedut kilpailijoihin nähden (Koski – Virtanen 2005, 35).

Johtoryhmän tehtävään kuuluu yrityksen organisointi ja koordinointi, ja se sisältää fyysisten ja inhimillisten resurssien keruun (Koski – Virtanen 2005, 25).

Johnson, Scholes ja Whittington jakavat yrityksen resurssit neljään eri luokkaan:

- fyysiseen luokkaan, johon kuuluvat esimerkiksi toimitilat ja studiolaitteet
- taloudelliseen luokkaan, johon kuuluvat esimerkiksi pääoma ja velat
- inhimilliseen luokkaan, johon kuuluvat esimerkiksi henkilökunta sekä heidän osaamisensa ja motivaationsa
- tietopääomaluokkaan, johon kuuluvat esimerkiksi liiketoiminnan malli ja asiakastiedot (Johnson ym. 2008, 67).

3.2 Markkinointistrategia ja markkinointiviestintä

Markkinointi on osa yrityksen toimintaa, jolloin strategisten päätösten tulee olla valmiina ennen varsinaisen markkinointisuunnitelman tekoa.

Markkinointistrategia määrittää ne toimenpiteet, joiden avulla markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan (McKinsey & Company 2000, 75).

Markkinointiviestintä on yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on välillisesti tai suoraan saada asiakkaissa aikaan kysyntää tai kysyntään positiivisesti vaikuttavia ilmiöitä (Vuokko 1996, 9).

Asiakkaiden tulee tietää tuotteen olemassaolosta, ennen kuin he voivat kiinnostua siitä. Tuotteen huomaaminen mahdollistuu, kun asiakkaille annetaan tietoja, houkutellaan käyttämään ja herätetään luottamusta tuotteeseen. Näiden lisäksi tulee kuvailla tuotteen edut ja saada asiakas vakuuttuneeksi siitä, että tuotteesta on enemmän hyötyä asiakkaalle kuin muista markkinoilla olevista tuotteista. (McKinsey & Company 2000, 81.)

McKinsey & Companyn mukaan asiakkaiden huomion voi saavuttaa seuraavilla toimenpiteillä:

- perinteisellä mainonnalla: erilaiset lehtijulkaisut, internet, mobiilimarkkinointi, radio ja televisio
- suhdetoiminnalla: median tai yrityksen tiedotteet yrityksen tuotteesta ja muista tiedoista
- suoramarkkinoinnilla: asiakkaaseen kohdistuva suoramainonta, internetmainonta, sähköposti ja puhelinmainonta
- sponsoroinnilla
- messuilla ja näyttelyillä
- asiakaskäynneillä

(McKinsey & Company 2000, 81 - 82).

Markkinointiviestintä on koko markkinointiprosessin kasvot, jonka tehtävänä on toteuttaa markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet ja asiat lähettä-

mällä järki- ja tunneperäistä viestintää asiakkaille (Hollanti – Koski 2007, 126). Markkinointiviestinnässä on tarkoituksena saada aikaan lähettäjän ja vastaanottajan välille jotakin yhteistä eli yhteinen käsitys tuotteesta ja sitä myöten myös yrityksestä (Vuokko 1996,13).

3.3 Asiakassuhteet ja niiden hallinta

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkaita. Yrityksen koko toiminnalle asiakkaat ovat elintärkeitä, kulmakivi.

Yritykselle oleellinen asia on laatia suunnitelma asiakassuhteiden hallinnalle. Uusien asiakkaiden hankinnan lisäksi asiakassuhteiden hallintaan kuuluu myös jo olemassa olevien asiakkaiden suhteiden ylläpitäminen. Pyrkimys on pitää jo olemassa olevat asiakkaat yrityksen tuotteiden ja palveluiden käyttäjinä. Yrityksen tavoite on luoda pitkiä suhteita asiakkaisiinsa. (McKinsey & Company 2000, 83.)

Asiakkaat ovat yrityksen pääresursseja, koska ilman asiakaskantaa yritys ei voi toimia. Nykyaikana asiakkaan ja yrityksen väliset suhteet ovat korostuneet entistä yksilöllisempiin asioihin ja tarpeiden täyttämisiin. Kommunikointi asiakkaan ja yrityksen välillä ei ole pelkästään sitä, että kummatkin osapuolet kertovat vain omista tarpeistaan, vaan kyse on vuoropuhelusta näiden kahden osapuolen kesken.

Asiakassuhteilla on erilaiset elinaikansa esimerkiksi uuden alkavan asiakassuhteen syntymisestä. Eri asiakassuhteiden määrittelemisen ja tutkimisen mahdollistaa yrityksen toteuttamaan tarvittuja toimenpiteitä juuri tietynlaiselle asiakassuhteelle. Passiivinen yhteydenpito voi johtaa asiakassuhteen päätymiseen, joten asiakassuhteiden ylläpidossa tulisi löytää sellaisia toimenpiteitä, joissa suhdetta voitaisiin parantaa ja täten ehkäistä niiden mahdollinen päättyminen.

Yrityksen tulisi kartoittaa tarkemmin, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja segmentoida erikseen, ketkä ovat niistä potentiaalisimmat sekä tulisi miettiä, miksi juuri kyseiset asiakkaat ostavat yritykseltä ja miksi yritys myy juuri näille asiakkaille. Tätä myötä yritys saa mahdollista lisätietoa, miten jatkossa tulisi toimia esimerkiksi uusien asiakassuhteiden syntymisessä tai uusien palveluiden tarjoamisessa. Nykyisten asiakkaiden tarpeiden tunteminen on hyvä referenssi uusien asiakassuhteiden mahdolliselle syntymiselle.

Asiakassuhteissa yleensä keskitytään nykyisiin asiakkaisiin eli niihin, jotka ostavat tai ovat ostaneet yrityksen tuotteita tai palveluita. Asiakassuhteen hallintakeinoa vaikeuttaa se, että esimerkiksi juuri yrityksen kanssa asioineet asiakkaat voivat olla tekemisissä myös toisen yrityksen kanssa, jolloin asiakassuhde on kokonaan asiakkaan armoilla. Se ei takaa yritykselle kyseisen asiakassuhteen jatkumista. Markkinoinnin avulla asiakas pyritään tavoittamaan mahdollisen kiinnostuksen myötä. Jos asiakassuhde kuitenkin päättyy, on yrityksellä oppimisen paikka, sillä herää kysymys, miksi asiakas siirtyi asiakkaaksi muualle. Asiakkaan menettämisen syynä voi olla asiakassuhteen huono kommunikaatio, tuote, hinta tai laatu. Menetetystä asiakkaasta yritys voi oppia paljonkin, mutta menetyksellä on hintansa, sillä yritys voi joutua panostamaan paljon uusien asiakkaiden saamiseen toiminnan tuottavuuden takia. Yrityksen tulisi siis huolehtia nykyisistä asiakkaistaan.

Asiakkaiden rooli on nykyisin entistä aktiivisempi, sillä he haluavat olla osallisina yrityksen palvelussa eli yrityksen tuottaman palvelun tuotantoprosessin valvojina. Lopputuloksen laatu eli tekninen toteutus on myös oleellinen asiakkaan tyytyväisyyteen. Palvelua harjoittavan yrityksen tulisi suunnitella toimintansa kokonaan huomioiden asiakkaan näkökulma, jolloin yrityksen toiminta perustuu markkinalähtöiseen johtamiseen, joka auttaa yrityksen organisaatiota ymmärtämään asiakkaiden tarvetta paremmin.

Asiakkaan kuvakulmasta kumpuavan ajattelun kautta yrityksen markkinoinnin teorioiden pohjana käytetään suhteita. Puhutaan suhdemarkkinoista, joiden perusta on yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö, jolloin tuotetaan arvoa asiakkaalle sekä yritykselle. Tämän markkinoinnin tarkoitus on luoda pitkiä suhteita asiakkaisiin sekä sidosryhmiin, se on verkostoihin ja suhteisiin perustuvaa markkinointia. Näin asiakkaan ja yrityksen välinen arvo ei muodostu pelkästään toteutetusta tuotteesta vaan heidän välisen suhteen vuorovaikutuksesta (Grönroos 2001, 50 - 53, 64). Suhdemarkkinoinnin verkostoajatus on kehittänyt myös markkinointiviestinnän keskittymistä kohderyhmiin. Asiakkaiden vierelle tärkeiksi kohderyhmiksi ovat tulleet yritykset ja yhteistyökumppanit, joiden kanssa on tärkeä rakentaa yhteisiä käsityksiä siitä mitä tulisi tehdä ja millä tavalla. (Vuokko 2003,17.)

3.4 Yhteenveto Balanced Scorecard -mallin avulla

Teoriakatsauksessa tutustuttiin erilaisiin yrityksen kehityssuunnitelman kirjoittamiseen liittyviin teoksiin. Kirjallisuuden avulla on perehdytty kehityssuunnitelman eri vaiheisiin, motiiveihin ja työkaluihin, joita voidaan käyttää yrityksen toiminnan kehittämässä. Lähdeteoksista on saatu eri näkökulmia uusien liikeideoiden ja toimintamallien suunnitteluun, toteuttamiseen sekä kehittämiseen, analysointityökalujen käyttöön ja kohdeasiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kuvaukseen. Seuraava kuva (kuva 7) havainnollistaa teoriakatsauksessa läpikäytyjä asioita.

Käsitelty teoria	Teorian osa-alueet
Liiketoimintamahdollisuuksien analysointi	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintaympäristö <ul style="list-style-type: none"> - Ympäristöanalyysi - PESTEL-analyysi • Kysyntä, markkinat ja verkostot <ul style="list-style-type: none"> - Markkina-analyysi - Kokonaismarkkinat - Kansainvälistyminen - Yritysten verkostot • Kilpailijoiden analysointi <ul style="list-style-type: none"> - Kilpailija-analyysi - Kilpailuetu • SWOT-analyysi <ul style="list-style-type: none"> - Musiikkitoimialan SWOT-analyysi • Riskit ja riskienhallinta <ul style="list-style-type: none"> - Riskienhallintaprosessi - Herkkyysanalyysi
Liiketoiminnan mallintaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Visio ja strategia <ul style="list-style-type: none"> - Strategiaprosessi - Verkostoituminen - Yrityksen resurssit • Markkinointistrategia ja markkinointivies-

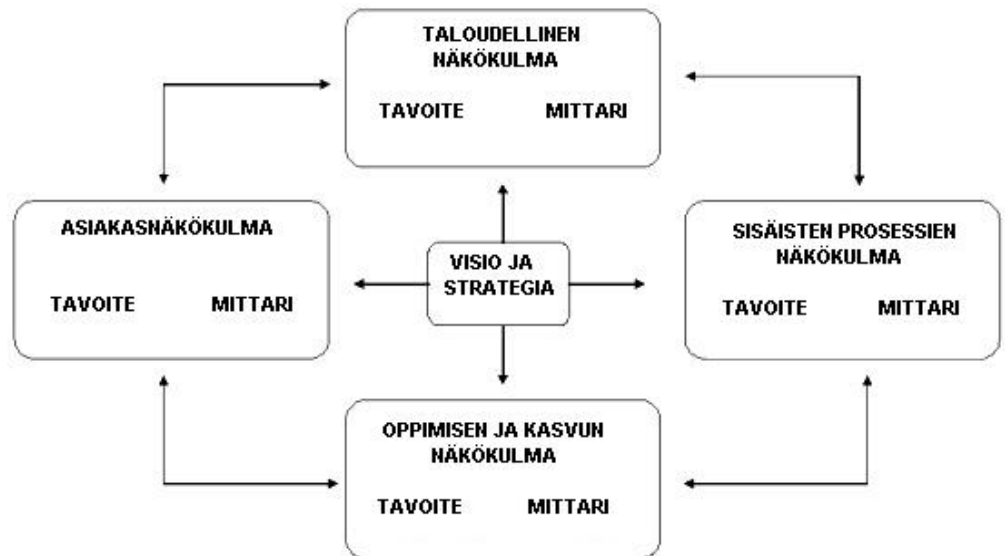
	<p>tintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Markkinointiprosessi • Asiakassuhteet ja niiden hallinta <ul style="list-style-type: none"> - Asiakassuhteiden hallintakeinot - Markkinalähtöinen johtaminen - Suhdemarkkinat
--	---

Kuva 7. Teoriakatsauksen yhteenveto

Edellä käsitellyn teoriaosuuden pohjalta tässä yhteenvedossa otetaan käyttöön Balanced Scorecard -malli, joka toimii yrityksen strategisena ohjausjärjestelmänä. Balanced Scorecardin ovat kehittäneet Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Sen tarkoituksena on auttaa muuntamaan visio ja strategia tavoitteiksi ja näitä kuvaaviksi mittareiksi sekä mitata yrityksen suorituskykyä yrityksen tulokseen vaikuttavien taloudellisten lukujen ja muiden näkökulmien kautta, ja ratkaista strategian toimeenpanon ongelmat muuntamalla strategia toiminnaksi. Balanced Scorecard -mittaristo on yleinen laatujohtamisen työkalu, jonka avulla voidaan kuvata arvon tuottamiseen tähtäävä strategia. Sen avulla yrityksen johto pystyy seuraamaan yrityksen resurssien käyttäytymistä ja sitouttamaan resursseja tukemaan kokonaisvaltaista strategiaa. (Kaplan – Norton 1996, 19 - 25.)

Tavoitteena on kehittää mittaristo, joka kertoisi, kuinka yritys kehittyy sen tulokseen pitemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen (Malmi ym. 2002, 15 - 18).

Balanced Scorecard koostuu neljästä eri näkökulmasta: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Nämä näkökulmat mahdollistavat tasapainottamisen pitkien ja lyhyiden tavoitteiden välillä, toivottujen lopputulosten ja kovien sekä pehmeiden subjektiivisempien tavoitteiden välillä. (Kaplan – Norton 1996, 25.) Seuraavassa kuvassa (kuva 8) on esitelty Kaplanin ja Nortonin kehittämän Balanced Scorecardin näkökulmat.



Kuva 8. Balanced Scorecardin näkökulmat (muokattu kuvasta Kaplan – Norton 1996, 11)

Asiakasnäkökulma, jossa mitataan asiakkuuteen liittyviä piirteitä. Mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Perusmittareiden ryhmään kuuluu asiakas-tyytyväisyys, asiakaskannattavuus ja markkinaosuus. Toisen ryhmän eli asiakaslupauksen mittareiden tulisi vastata kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Tähän ryhmään liittyviä mittareita voivat olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun hinta, yrityksen imago, maine tai asiakaspalvelu. Näiden mittarien avulla mitataan yrityksen kilpailustrategiaa, jolla yritys aikoo kilpailla markkinoilla. (Malmi ym. 2002, 25 - 26.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavia prosesseja. Tämän näkökulman mittareita ovat esimerkiksi palvelun täsmällisyys ja tuotteen laatu. Hyvin suoritetuilla prosesseilla luodaan asiakastytyväisyyttä ja sitä kautta yritykselle taloudellista menestymistä. (Malmi ym. 2002, 27 - 28.)

Oppimis- ja kasvunäkökulma, jossa mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Organisaation oppiminen ja kasvu syntyy ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Mittareita tähän näkökulmaan ovat esimerkiksi työntekijöiden osaaminen ja vaihtuvuus sekä henkilöstötytyväisyys. Oppimis- ja kasvunäkökulman tulisi määritellä, minkälaiseen kehittämiseen organisaation kannattaa keskittyä, jotta menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2002, 28 - 29.)

Taloudellinen näkökulma, jossa tarkoitus on mitata yrityksen omistajien tyytyväisyyttä. Näihin mittareihin kuuluu esimerkiksi kassavirta, liikevaihdon kasvu ja yrityksen tulos. Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla mittareilla pyritään. Yrityksen tilanne tulisi huomioida näitä mittareita valittaessa, sillä esimerkiksi kasvuyritykselle myynnin kasvu voi olla kuvaavampi mittari kuin kannattavuus. (Malmi ym. 2002, 24 - 25.)

Balanced Scorecardin mittarit määritellään siten, että ne ovat sidoksissa visioon ja strategiaan syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Täten yrityksen tulisi ymmärtää, mihin näkökulmaan tietty mittari tulisi sijoittaa. Periaatteessa mittarin voi sijoittaa mihin tahansa näkökulmaan, mutta on hyvä huomioida kolme seikkaa. Ensimmäiseksi voi olla järkevää sijoittaa mittari sellaiseen ryhmään, johon sitä ei ole totuttu mieltämään. Mittarin epätavallinen asiayhteys herättää kysymyksiä ja keskustelua, joka johtaa oppimiseen. Toiseksi mittari kannattaa sijoittaa hierarkiassa ylempään mahdolliseen näkökulmaan, jolloin joudutaan pohtimaan, miten mittarin tavoite tullaan saavuttamaan. Viimeiseksi on huomioitava lopullisen mittariston tasapaino eri näkökulmien välillä. Tällöin tulisi miettiä, onko mittaristossa sellaisia mittareita, jotka voisivat olla siirrettävissä yhtä hyvin toiseen näkökulmaan. (Malmi ym. 2002, 29 - 30.)

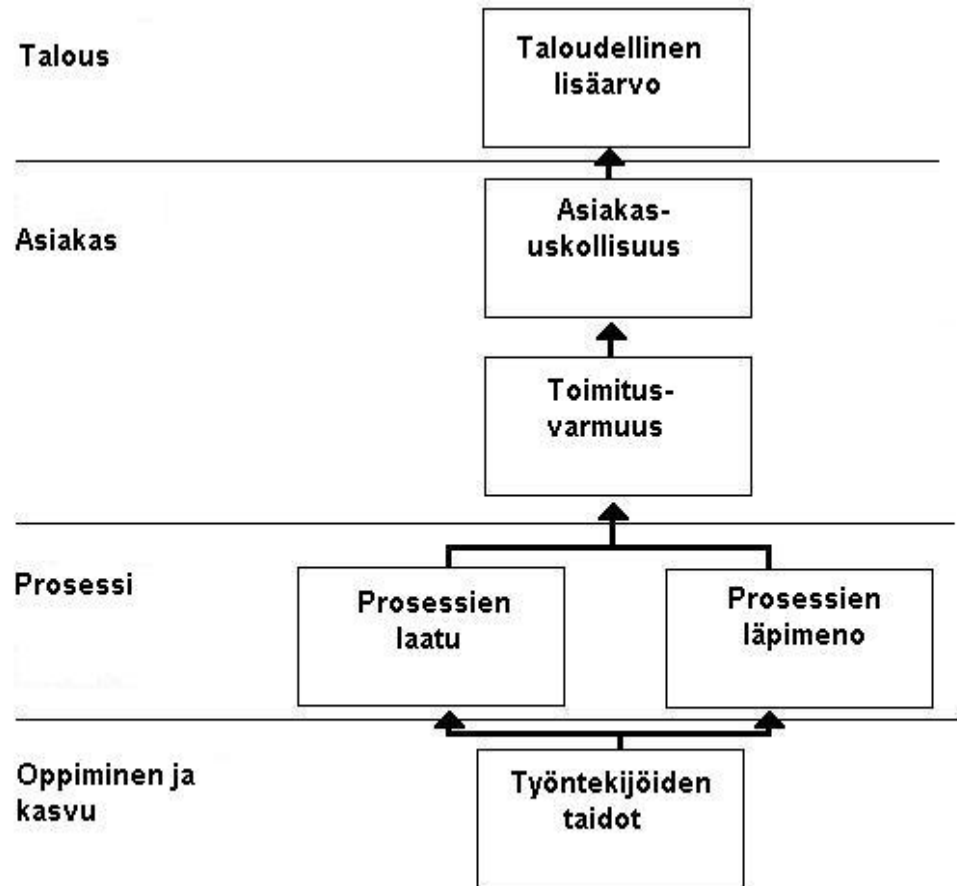
Kaplanin ja Nortonin mukaan jokaisessa kuvakulmassa tulisi olla 4 - 7 mittaria, jolloin Balanced Scorecardin mittareiden lukumäärä olisi 20 - 25 mittarin välillä. (Kaplan – Norton 1996, 32.) Tästä määrästä sisäisten prosessien näkökulmaan tulisi sijoittaa eniten mittareita. Suomessa Balanced Scorecardin mittareiden määrä on vaihdellut 4 - 25 mittarin välillä riippuen käyttötarkoituksesta ja yrityksestä. Pienempi määrä mittareita on yleensä selkeämpää monille yrityksille, sillä liian suuren mittarimäärän vuoksi tärkeät mittarit voivat jäädä vähemmän tärkeiden mittarien varjoon. Mittaristo on sitä ymmärrettävämpi, mitä yksinkertaisempi se on. (Malmi ym. 2002, 30 - 31.)

Balanced Scorecard -mittariston tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa ja sisältää erilaisia mittarityyppejä, jotta se tukisi parhaiten yrityksen liiketoimintastrategiaa. Ensinnäkin tasapainon tulisi vallita raha- ja eirahamääräisten mittarien välillä. Rahamääräiset mittarit ovat tarkkoja ja ymmärrettäviä, tosin ne ovat lyhyen aikavälin tuloksiin keskittyviä eivätkä huo-

mioi esimerkiksi asiakkaiden tarpeita tai kilpailijoiden toimintaa. Eirahamäärällisiä mittareita tulisi olla suurin osa, sillä ne keskittyvät tulevaisuuteen ja yrityksen tulokseen vaikuttaviin tekijöihin. Toisekseen jotta löydettäisiin selkeitä syy-seuraussuhteita irrallisuuksien minimoimiseksi, yrityksen tulisi tehdä monta ennakoivaa mittaria tulosmittarien rinnalle. Pitkän ja lyhyen tähtäyksen mittareiden tulisi olla tasapainossa, tämä voidaan saavuttaa noudattamalla syy-seurauslogiikkaa. Monesti ulkoisten mittarien tekeminen on helpompaa kuin sisäisten mittarien rakentaminen. Yrityksen olisi syytä panostaa sisäisiin mittareihin, sillä ne eivät kuvaa seurauksia vaan syitä. Viimeisimpänä tulisi kehittää myös suoraan yrityksen visioista kumpuavia strategisia mittareita pelkkien operatiivisten mittareiden lisäksi.

Syy-seurauslogiikkaa on hyvä käyttää, kun mittaristoa suunnitellaan vision ja strategian pohjalta. Yrityksen tulisi mitata niitä asioita, jotka ovat oleellisia yrityksen menestymiselle ja joihin pystytään vaikuttamaan. Asioita, joita voidaan mitata, mutta joihin ei voida vaikuttaa, ei tulisi sisällyttää Balanced Scorecardiin. Tämä perustuu siihen, että syy-seuraussuhteiden ollessa ristiriitaisia mittariston tulokset ovat vääriä. Kaikkien näkökulmien onnistunut linkittäminen tuottaa paljon hyvää tietoa tulevaisuudesta. (Malmi ym. 2002, 62 - 66.)

Kuvan 9 perusteella voidaan hahmottaa syy-seuraussuhteita:



Kuva 9. Balanced Scorecardin esimerkillinen syy-seurausketju (muokattu kuvasta Kaplan – Norton 1996, 31)

Kun organisaatiolla on visio ja strategia selvitetty, voidaan näiden pohjalta lähteä havainnoimaan mittareita. Käytännössä mittaristoja on laadittu kahdella tavalla, joista toiset ovat lähteneet suoraan strategiasta ja edenneet syy-seurausketjuja mallintamalla, kun taas toiset ovat määrittäneet näkökulmat, kriittiset menestystekijät ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta mittarit. Yrityksen tavoitteena on viime kädessä tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Tavoitetta voidaan mitata esimerkiksi tuotetulla taloudellisella lisäarvolla, jäänöskatteella tai EVA:lla (economic value added). Kuvan 9 esimerkissä on päädytty mittaamaan talouden kehitystä taloudellisella lisäarvolla.

Kuvan 9 esimerkissä yrityksen johto uskoo asiakasuskollisuuden johtavan parhaaseen lisäarvoon. Tämä voi johtua esimerkiksi suhteellisen kalliista uusasiakashankinnasta, jolloin mitataan asiakasuskollisuutta. Hyvä asiakaspalvelu ja asiakasuskollisuus muodostavat strategian, jolla yritys pyrkii kilpai-

lussa menestymään. Yritys pyrkii erilaistamaan itsensä kilpailijoista hyvän asiakaspalvelun avulla. Asiakkailta selvitetään seikat, jotka ovat heille kaikkein tärkeimpiä pitkäaikaisten asiakassuhteen ylläpitämisen kannalta. Tässä esimerkissä asiakkaat arvostavat eniten toimitusvarmuutta, jolloin tulisi mitata toimitusvarmuutta ja sen kehitystä. (Kaplan – Norton 1996, 30 - 31; Malmi ym. 2002, 64 - 67.)

Seuraavaksi tulisi kysyä, minkä sisäisten prosessien tuloksena toimitusvarmuus syntyy eli minkä seikkojen suhteen meidän tulisi kyetä kehittämään omaa toimintaamme, jotta voisimme taata jatkossa asiakkaillemme paremman toimitusvarmuuden. Kuvan 9 esimerkissä tilaus-toimitusprosessin laatu ja läpimenoaika ovat keskeisiä tekijöitä, joihin tulisi vaikuttaa, jotta toimitusvarmuus paranisi. Tämän jälkeen prosessin laadun ja läpimenoajan kehittämisen kannalta keskeisimmäksi seikaksi johto katsoo henkilöstön osaamisen kehittämisen, joten tulisi seurata tässä kyseisessä prosessissa toimivien henkilöiden osaamista ja osaamisen kehittymistä. (Malmi ym. 2002, 64 - 67.)

Kuvassa 9 kuvatus syy-seurausketjun tuloksena syntyvä mittaristo kuvaa nyt strategiaa: mihin asioihin keskittymällä tulemme kilpailussa pärjäämään. Sen seurauksena on määritetty toisiinsa sidoksissa olevia mittareita. Näin laadittaessa mittaristoon syntyy tulosmittareiden lisäksi ennakoivia mittareita. Ainoa tulosmittari kuvassa 9 esitettyssä esimerkissä on taloudellinen lisäarvo, kehitys muissa mittareissa ennakoi muutoksia juuri kyseisissä mittarissa. Perimmäinen ennakoiva mittari taas on prosessissa toimivan henkilöstön osaaminen. Kaikki muut syy-seurausketjussa olevat mittarit ovat toisaalta tulosmittareita syy-seurausketjussa edellisille mittareille ja toisaalta ennakoivia mittareita syy-seurausketjussa seuraaville mittareille. (Malmi ym. 2002, 64 - 67.)

Balanced Scorecardin toteuttamiseksi Kaplan ja Norton suosittavat mallia, joka jakautuu neljään eri pääosaan, ne taas haarautuvat alaosioiden:

1. Mittausarkkitehtuurin määrittely

- valitaan sopiva organisaatioyksikkö

- määritellään yrityksen ja liiketoimintayksikön väliset yhteydet

2. Yhteisymmärryksen rakentaminen strategisista tavoitteista

- haastatellaan johtohenkilöt
- järjestetään johdon yhteenvetoistunto
- selvitetään Balanced Scorecardin näkökulmille tavoitteet

3. Mittareiden valinta ja suunnittelu

- työryhmien ja johdon istunnot
- tehdään luonnos Balanced Scorecardista

4. Käyttöönottosuunnitelman rakentaminen

- kehitellään käyttöönottosuunnitelma
- kolmas johdon työistunto
- toteutetaan ja raportoidaan käyttöönottosuunnitelma.

(Kaplan – Norton 1996, 140 - 144.)

Tässä yhteenvedossa käsitellyt asiat, kuten Balanced Scorecardin mittareiden ja syy-seurausketjun toteutus, tullaan toteuttamaan työn lopussa empirisen osan yhteenvedossa.

4 LIKETOIMINNAN SUUNNITTELUA ROCKSTAR PRODUCTIONS OY:SSÄ

4.1 Perustiedot yrityksestä

Rockstar Productions Oy (tästä eteenpäin myös yhtiö) on Hyvinkäällä vuonna 1998 perustettu musiikki- ja äänituotantoyhtiö. Yhtiö tuottaa kappale- ja albumituotantoja, live-äänityksiä, joista esimerkkinä konserttitaltioinnit, yhtyeiden demoja, omakustanneäänityksiä, äänituotantoja radio- ja tv-mainoksiin sekä äänen jälkikäsittelypalveluita. Lisäksi yhtiön tuotteisiin kuuluvat myös sävellysten luominen, puheosat ja äänilogot. Se myös hoitaa tarvittaessa muusikot ja puhujat kyseessä oleviin projektiin. Uutena liiketoiminnassaan yhtiö otti vuonna 2008 mukaan äänikirjojen tuotannon.

Yhtiön perustivat Lari Takala ja Toni Uotila liikeideanaan perustaa äänituotantoyhtiö, joka vastaisi kysynnän tarpeita Hyvinkäällä ja sen lähialueilla.

Rockstar Productions Oy:n perustamisen jälkeen yhtiö hankki uudet toimitilat vuonna 2001. Toimitilat hankittiin Hyvinkään keskustan ytimestä, Hyvinkään Pankin vuonna 1934 rakennuttamasta liiketilasta, joka on museoviraston suojelema. Tämä takaa sen, että liiketilat ovat muuttumattomat.

Vuoden 2001 liiketilojen hankintojen jälkeen yhtiö keskittyi lähinnä osatuotantojen tekemiseen. Osatuotannoilla tarkoitetaan, että äänitysprosessi on pirstottu osiin ja osat voidaan tuottaa eri studioissa. Yhtiön kannalta tämä johtui suurelta osin teknisistä rajoitteista, jotka tilan puutteen ohella vaikuttivat oleellisesti myös liiketoiminnan kokoon.

Vuonna 2006 yhtiö investoi suurempiin tiloihin, kun se hankki 50 neliometriä lisätilaa. Samalla yhtiö investoi voimakkaasti myös äänitystilojen modernisointiin, kalustohankintoihin sekä ohjelmistopäivityksiin. Uudet tilat rakennettiin nk. kelloviksi ja studion ison soittotilan akustisesta suunnittelusta vastasi Janne Riionheimo.

Tällä hetkellä yhtiöllä on viisi omistajaa. Heistä jokainen omistaa yhtiön osakkeista 20 %. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Lari Takala, ja hän myös vastaa yhtiön äänitystuotannoista muiden yhtiökumppaneiden osallistuessa toimintaan tarvittaessa.

Yhtiön toimitilat sijaitsevat aivan Hyvinkään keskustassa, rautatieaseman ja bussiaseman vieressä. Toimitilat koostuvat kahdesta tarkkaamosta, pinta-alaltaan 30 neliömetrin soittotilasta, kahdesta laulujen tekemiseen suunnitellusta äänitystilasta ja kahdesta äänieristetyistä äänitystilasta. Äänityskäytössä olevien tilojen lisäksi liiketilat sisältävät vielä 20 neliömetrin oleskelutilat. Tilaa on yhteensä noin 100 m².

Viihtyisäksi rakennetut tilat ja studion sijainti pääkaupunkiseudun välittömässä läheisyydessä sekä naapurista löytyvät majoitus- ja ravintolapalvelut toimivat myös kilpailuetuna tiukassa kilpailutilanteessa. Lisäksi kilpailueduksi voidaan katsoa se, että yhtiö omistaa toimitilansa.

Laajennettujen tilojen ja uusien teknillisten valmiuksien avulla yhtiö pystyi laajentamaan toimintaansa huomattavasti. Osatuotannoista voitiin siirtyä täysimittaisiin albumituotantoihin ja toinen tarkkaamotila toi mahdollisuuden tehdä kahta tuotantoa yhtäaikaisesti. Investoinnit avasivat myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Uusina liiketoiminta-alueina yhtiö otti käyttöön tv-äänituotannot, äänikirjatuotannot sekä liveäänitykset. Parantunut tekniikka helpotti myös äänen jälkikäsitteilyä.

Liiketoiminta on ollut kasvusuunnassa yllä olevien seikkojen takia, joskin viimeaikainen taloudellinen kehitys on näkynyt myös yhtiön toiminnassa, lähinnä hiljaisempina sesonkina.

4.2 Analyysit ja niiden tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään teoriaosuudessa esiteltyjä analyysejä sekä työkaluja Rockstar Productions Oy:n kannalta.

Ympäristöanalyysi

Ympäristön muutos musiikkiteollisuudessa on tällä hetkellä myrskyisää. Uusia kilpailijoita ilmestyy markkinoille johtuen lähiaikoina markkinoille ilmestyvien yhä kehittyneempien äänityslaitteiden helposta saatavuudesta ja halvoista hinnoista. Kustannuksia madaltavat myös jatkuvasti helpommaksi käyvät ohjelmistot sekä ihmisten osaamisen kasvu. Ympäristön muutosta on vaikea arvioida. Musiikkiteollisuus on vahvassa kasvussa ja alaa hallitsevat suuret levy-yhtiöt kuten EMI, SONY BMG jne. sekä suuret musiikkistudiot, kuten Finnvox, ovat menettämässä otettaan pienempien ja kustannustehok-

kaampien yritysten markkinoille tulon myötä. Musiikin jakelun yleistyminen internetin välitykselle helpottaa nimenomaan pienempien tahojen toimintaa, sillä fyysisten levyjen painatus, jakelu ja markkinointi vievät paljon rahaa ja se on tähän asti haitannut toimintaa. Samaan aikaan isommat yhtiöt keskittyvät määrällisesti harvempien tuotantojen tekemiseen, harvempien kumppaneiden kanssa.

Markkina-analyysi

Rockstar Productionsin mahdolliset asiakkaat ovat yksityishenkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita mahdollisista studioäänityksistä, mutta kustantavat itse kertyvät äänityskustannukset.

Rockstar Productionsin potentiaalisia asiakkaita ovat levy-yhtiöt, levy-yhtiön alaisuudessa olevat artistit, radio-asemat, kirjakustantamot ja muut mediat, joiden tavoitteena on mahdollinen yhteistyö. Levy-yhtiöiden kanssa yhteistyössä toimiminen toisi mukanaan myös paljon potentiaalisia asiakkaita. Myös tekokustannusten jakautuminen monen osapuolen kesken helpottaa studioajan varaamista. Se on kannattavaa, vaikka tekokustannuksia kertyykin.

Uniikin ja persoonallisen äänitysprosessin tarjoavalla Rockstar Productions Oy:llä on paljon potentiaalisia asiakkaita ympärillään sillä tällä hetkellä äänittävien artistien ja vastaavien tahojen määrä on suurempi kuin koskaan aikaisemmin. Persoonallisen näkyvyyden ja mainonnan myötä Rockstar Productions Oy saisi enemmän potentiaalisia asiakkaita hyödyntäen kotisivujensa tarjontaa tuoden aivan uudenlaisen lähestymistavan asiakkaita kohtaan.

Kilpailija-analyysi

Musiikkiteollisuus on laaja kokonaisuus, joten sen toimiala on suuri, lisäksi se kasvaa koko ajan.

Kokonaismarkkinat ovat kymmeniä miljoonia euroja vuosittain, kuten liitteestä 2 voidaan nähdä.

Kilpailijoita ovat kaikki muut äänitysstudiot. Studioiden välillä esiintyy suuria tasoeroja, niin laitteissa kuin osaamisessa. Rockstar Productions Oy:n am-

mattimainen ote, äänitystyötä varten rakennuttu studio ja ydinosaaminen ovat valttia.

Parhaimpana strategiana pidetään juuri suurten levy-yhtiöiden ja kirjakustantamoiden yhteistyötä. Sen myötä levy-yhtiön monet artistit sekä kustantamot voivat saada ammattimaista äänitysaikaa hinta-laatusuhteeltaan parempaan hintaan.

SWOT-analyysi

Yhtiön parhaimpiin puoliin kuuluu ydinosaaminen. Kaikki työntekijät ovat musiikin ammattilaisia, jotka osaavat yrityksessä tehtävän päätyön eli äänitystyöskentelyyn.

Koko äänitysprosessi hoidetaan yleensä alusta loppuun yhden työntekijän voimin. Tämä on yleinen käytäntö studioiden toiminnassa. Yhtiön työntekijävahvuudesta löytyy muutama äänityslaitteistoa osaava työntekijä, mutta suurin osa äänityksistä on vastaavan tuottajan harteilla.

SWOT-analyysissä käydään läpi Rockstar Productions Oy:n vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Vahvuudet

- Henkilöstön ydinosaaminen, motivoituneisuus
- Kustannustehokas toimintakonsepti (osaaminen vs. hinta)
- Omien liiketilojen omistus (kustannukset vakioita)
- Persoonallisten äänitteiden tekeminen
- Toimitilojen rakenne ja akustiikka erittäin kilpailukykyinen

Heikkoudet

- Henkilöstösidonnainen yritys

- Mainonnan ja markkinoinnin näkymättömyys
- Vähäinen kontaktiverkosto

Mahdollisuudet

- Houkutteleva uusi konsepti asiakkaille mainonnan kautta
- Tuottomahdollisuudet
- Kansainväliset asiakkaat
- ”Puskaradio”
- Motivaation kautta menestykseen
- Suurempi kontaktiverkosto

Uhat

- Toimialan murros
- Tuotantojen siirtyminen yhä harvempien osaajien käsiin
- Kotiäänitysten lisääntyminen
- Musiikin kulutuksen muutoksen vaikutukset tuotantoihin
- Asiakaskunnan hiipuminen
- Yhteiskunnan taloudellinen tilanne
- Ydinosajien kaikkoaminen

Riskianalyysi

Rockstar Productions Oy:n liikeriskeihin luokiteltava riskitekijä on nimenomaan asiakassuhteet. Suhteellisen kovassa kilpailutilanteessa yrityksen on erityisen tärkeää saada pidettyä kiinni vakioasiakkaistaan. Yrityksellä olisi erittäin hyvä tilaisuus käydä koko riskienhallintaan liittyvä prosessi läpi asiakastytyväisyyden kartoittamisen avulla. Yrityksen avainasiakkaiden tärkeyden havainnoimisen jälkeen arvioitaisiin, mitä asiakassuhteiden säilyttämiseksi voitaisiin tehdä. Mahdollinen menettely riskien ehkäisemiseksi olisi nimenomaan tärkeimpien asiakkaiden tyytyväisyyden kartoittaminen ja keskittyminen heidän tarpeissa.

Henkilöriskeissä Rockstar Productionsilla riskeinä on avainhenkilöihin kohdistuvat asiat. Yritys on pienikokoinen, joten se on erittäin riippuvainen avainhenkilöistään. Riskit ovat siinä, jos kilpailija hankkii avainhenkilön itselleen tai avainhenkilö aloittaa oman uuden liiketoiminnan. Näin resurssien menetyks on suhteellisen suurta osan koko yrityksen kokemuksesta siirtyessä muualle. Henkilöstöstä huolehtiminen onkin erittäin tärkeää. Yrityksen tulisi pohtia, millä keinoilla avainhenkilöitä voitaisiin motivoida ja sitouttaa entistäkin enemmän. Yrityksen tulisi myös pyrkiä siihen, että se laajentaisi ydinosaamista kaikkiin työtekijöihin, jotta henkilöriskin tapahtuessa olisi yhtä osaava varahenkilö, jottei yritys olisi esimerkiksi yhden ihmisen ydinosaamisen varassa. Yrityksen kannattaisi analysoida myös aikatauluja ja kustannuksia, jotta niitä tutkimalla saataisiin mahdollista hyötyä. Olennaista olisi myös analysoida oman työvoiman riittävyttä.

Rockstar Productions Oy:lle kannattavaa olisi järjestää neljännesvuosittain riskienhallintakokous, jossa riskejä käytäisiin läpi. Tämän myötä yrityksessä tapahtuvia riskejä voitaisiin minimoida tehokkaasti.

Lisäksi yhtiön tulisi kiinnittää huomiota myös muutoskyvykkyyden ylläpitämiseen. Vallitsevassa muutostilanteessa on osattava löytää uusia toimintamalleja ja rakennettava uusia konsepteja vastaamaan asiakaskunnan muuttuvia tarpeita.

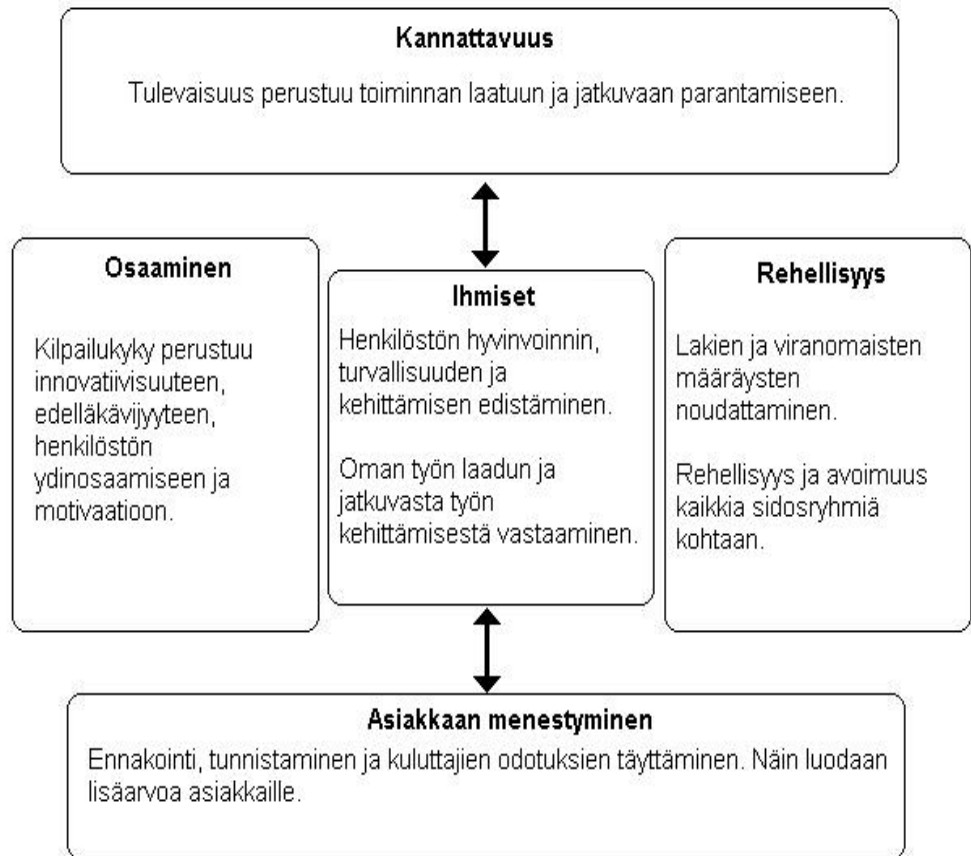
4.3 Yhtiön strategia

Rockstar Productions Oy:n strategia on tuottaa ensiluokkaisia äänentallennuspalveluita kilpailukykyisin hinnoin ja joustavin aikatauluin. Visiona on olla johtava ääni- ja musiikkituotantoyhtiö Suomen markkinoilla. Ensiluokkainen äänenlaatu saavutetaan toimivalla ja uudella äänityskalustolla, varta vasten äänitystoimintaan rakennetuilla tiloilla, osaavilla ammattiäänittäjillä sekä päivitetyillä äänitysohjelmistoilla.

Jokainen äänitys- tai tuotantoprojekti suunnitellaan asiakkaan tarpeiden mukaan etukäteen ja sille asetetaan tavoitteet ja aikataulu. Kun projektin suunta on selkeä, hoituu äänityskin helpommin. Soittimia erikseen äänitettäessä pystytään kuitenkin pitämään mielessä kokonaiskuva siitä, mihin ollaan pyrkimässä.

Strategiana on myös seurata äänitetuotantoalan trendejä ja toimia niiden mukaan. Varsinkin raskaammassa musiikissa miksausteknilliset tyylit vaihtelevat äärituotetuista soundeista rosoisempaan ilmaisuun riippuen siitä, minkä tyylistä musiikkia ollaan tekemässä.

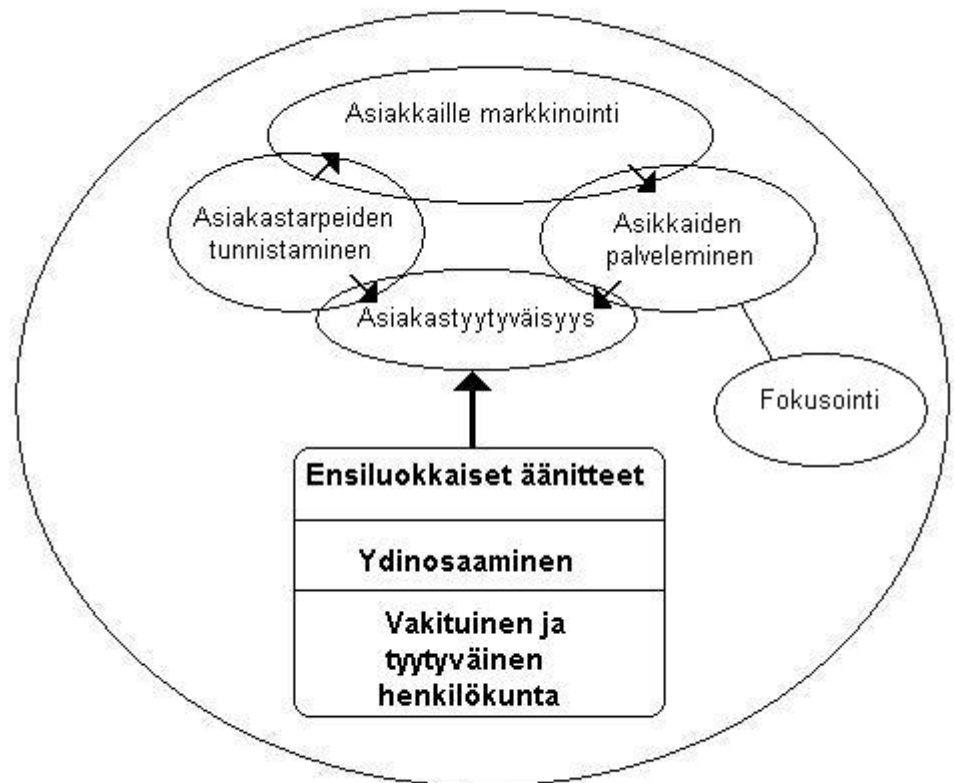
Rockstar Productions Oy:n johdon kanssa käydyn keskustelun pohjalta yrityksen arvoina ovat ihmiset, ydinosaminen, rehellisyys, asiakkaan menestyminen ja kestävä kannattavuus. Seuraava kuva (kuva 10) havainnollistaa Rockstar Productions Oy:n arvot.



Kuva 10. Rockstar Productions Oy:n arvot.

Rockstar Productions Oy:lla on vahva ydinosaamisen perusta. Edelläkävijän asema toimialalla edellyttää kykyä uudistua ensimmäisten joukossa ja oppia jatkuvasti uutta. Musiikkiteollisuudessa työtehtävät ja toimintatavat muuttuvat, kuten muillakin teollisuudenaloilla. Äänen tallennustyö on edelleen työvoimavaltaista. Inhimillisten näkökulmien huomioiminen toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa on olennainen osa johtamista – myös rehellisyyttä kunnioitetaan Rockstar Productions Oy:ssä. Tämä merkitsee lakien ja säästösten noudattamista, rehellistä kanssakäymistä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, rehellisyyttä niin sisäisessä kuin ulkoisessa tiedotuksessa sekä tosiasioihin perustuvaa markkinointia ja mainontaa. Tyytyväisen asiakkaan odotukset pystytään ylittämään. Tämä edellyttää asiakkaan tulevaisuuden odotusten ennakoimista ja niihin vastataan tuotteilla ja palveluilla. Rockstar Productions Oy tulee entisestään kehittämään yhdessä asiakkaiden tarpeiden pohjalta ratkaisuja, joiden avulla asiakas menestyy ja yritys saa lisäarvoa itselleen. Musiikkiteollisuus on erittäin kilpailtu ala, jolla menestyminen edellyttää toiminnan tehokkuutta ja tehokkuuden jatkuvaa parantamista.

Edellä käsiteltyjen asioiden perusteella Rockstar Productions Oy:n strategia on asiakaslähtöistä, se perustuu asiakkaan kannattavaan palvelemiseen. Tämän asian tiimoilta Rockstar Productions Oy:n strategia päätettiin toteuttaa kirjalliseen muotoon yhtiön johdon kanssa, jota seuraava kuva (kuva 11) havainnollistaa.



Kuva 11. Rockstar Productions Oy:n strategia.

Edellä olevassa kuvassa (kuva 11) suuri ympyrä kuvaa Rockstar Productions Oy:n toimintaympäristöä. Tämän toimialan sisällä on asiakastyytyväisyyteen liittyvät neljä ellipsiä. Lähtökohtana on asiakastarpeiden tunnistaminen eli tunnistetaan nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeet. Tämän jälkeen markkinoidaan mahdollisille ja potentiaalisille asiakasryhmille Rockstar Productions Oy:n palveluita. Hyvä asiakkaiden palveleminen johtaa asiakastyytyväisyyteen, josta voi syntyä mahdollisia uusintaostoja. Lisäksi keskitytään fokusointiin, jolloin voidaan keskittyä etenkin valikoituihin ydinosaamisalueisiin. Näiden asiakkuuteen liittyvien seikkojen pohjalla on Rockstar Pro-

ductions Oy:n vakituinen ja tyytyväinen henkilökunta, erityis- eli ydinosaaminen ja ensiluokkaiset äänitepalvelut.

Yrityksen tuote- ja palveluvalikoima, kohdeasiakkaat sekä kilpailuedut kilpailijoihin nähden käydään tarkemmin läpi yhtiön tuotteista ja palveluista kertovassa luvussa sekä markkina- ja kilpailija-analyysien yhteydessä.

Tuotteet ja palvelut levy- ja tuotantoyhtiöille

Rockstar Productions Oy tarjoaa levy-yhtiöille täyden palvelun ratkaisun äänitystarpeisiin. Yhtiö hoitaa äänitysprojeittit tarvittaessa alusta loppuun asti. Yhtiö tarjoaa seuraavia palveluita:

- kappaleiden sävellykset, sanoitukset ja sovitukset
- albumien ja singlelohkaisuiden esituotannot, kuten kappaleiden demoversioiden äänitykset
- albumien ja singlelohkaisuiden tuotannot, sisältäen äänitysprosessit, miksauksen ja masteroinnin
- konserttitaltiointit ja niissä tuotetun äänen jälkikäsitelypalvelut
- studiomuusikot artistien taustayhtyeisiin
- jo tuotettujen levyn uudelleen miksaukset ja masteroinnit
- pelkän äänitystilän vuokraaminen ilman studion henkilökuntaa

Palvelut omakustanneartisteille

Palvelut omakustanneartisteille ovat samat kuin levy-yhtiöille. Projektit sovi- taan artistien kanssa suoraan. Aikataulut ovat joustavia ja voidaan sopia myös viikonloppuäänityksistä.

Palvelut mainostoimistoille ja radio- ja televisioyhtiöille

- Äänituotannot radio- ja tv-mainoksiin

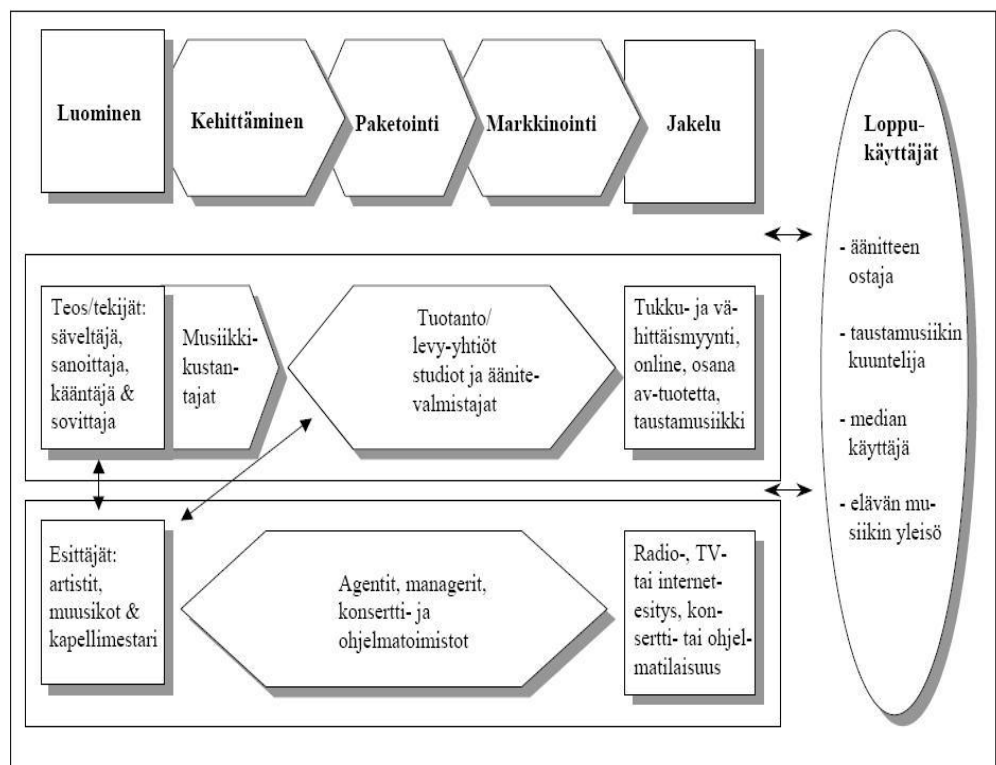
- Äänilogot yrityksille
- Mainosäänien hankinta projekteihin

Palvelut äänikirjakustantamoille

Yhtiö tarjoaa äänikirjakustantamoille täyden palvelun ratkaisun. Se hankkii lukijat eri projekteihin, editoi luetun tekstin valmiiksi asti ja antaa projekteille joustavan aikataulutuksen. Alun perin näkövammaisten tarpeisiin kehitetyt äänikirjat ovat hiljalleen saaneet kannatusta myös suuremman yleisön keskuudessa. Keskeytyneeseen kohtaan palaaminen on äänikirjojen kuuntelun ongelma. Yhtiö pystyy rakentamaan nauhoitteensa niin, että keskeytyneeseen kohtaan palaaminen on kappalejaotuksen johdosta helpompaa

4.4 Arvonlisäketju ja ansaintalogiikka

Kuvassa 12 käydään lävitse musiikkiteollisuuden arvonlisäketju. Se on menetelmä, jolla kuvataan yrityksen liiketoimintaa sekä yrityksen omana toimintana että suhteessa ulkoisiin tekijöihin ja asiakkaisiin. Tavoitteena on kuvata musiikkiteollisuuden arvonlisäketjua yleisellä tasolla koko musiikkiteollisuuden, ei niinkään yksittäisen yrityksen kannalta. (Ashorn ym, 1998.)

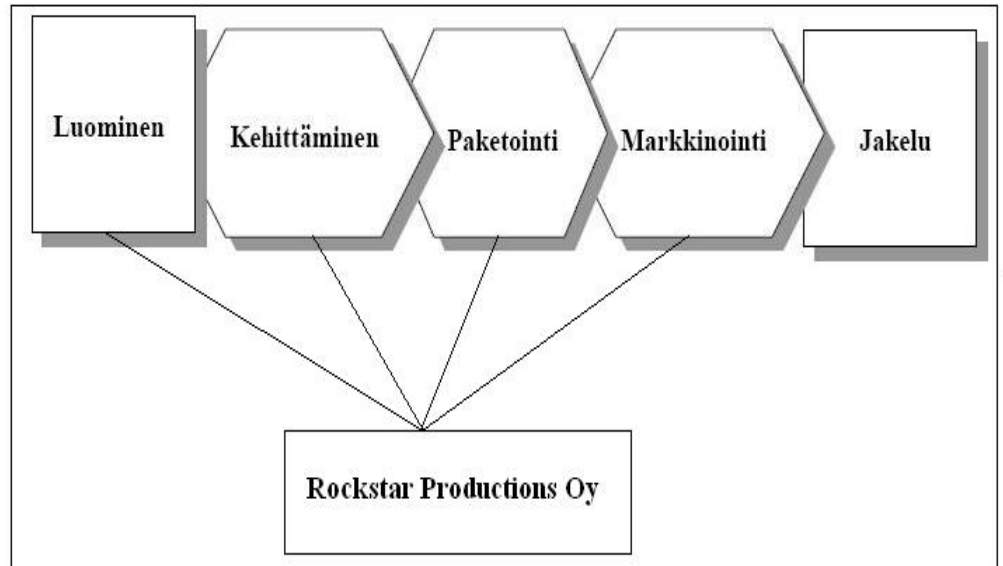


Kuva 12. Musiikkiteollisuuden arvonlisäketju (Ashorn ym.1998)

On syytä käydä lävitse arvonlisäketjukuvaan perussisältö vaihe vaiheelta. Ketjun jokainen osa on tärkeä musiikkikappaleen siirtymisessä ajatuksesta konkreettiseksi asiaksi. Jokaista osaa tarvitaan, jotta kuluttaja on valmis maksamaan kappaleesta pyydetyn hinnan. Vaihe *Luominen* pitää sisällään siis kappaleen luomisen ja siihen liittyvät tahot. Kuvassa on merkattuna vaiheen alle sen sisältö. Kohta *Kehittäminen* nähdään kuvassa musiikin kustantajien alueena, vaikka itse asiassa kappaleiden kehitystyötä tekevät niin ikään myös tuotantoportaassa työskentelevät tahot. Usein sovituksiin tehdään muutoksia vielä juuri ennen äänitysprosessia, tätä kutsutaan nimellä *esituottaminen*. *Paketoinnilla* tarkoitetaan musiikin muuttamista konkreettiseen, äänitettyyn muotoon. Se pitää sisällään äänitysprosessin sekä musiikin konkretisoinnin sellaiseen muotoon, että se voidaan myydä eteenpäin kuluttajalle. *Markkinoinnista* vastaavat yleensä tahot, jotka ovat olleet mukana kustantamassa musiikkia, useimmiten levy-yhtiöt tai artistin manageriporras. *Jakelu* taas on siihen keskittyneiden yritysten vastuulla.

Rockstar Productions osallistuu arvonlisäketjun neljään ensimmäiseen vaiheeseen. Useat artistit eivät itse tee kappaleitaan, vaan ne tehdään heille valmiiksi muiden toimesta. Tarvittaessa yhtiö on kykeneväinen luomaan kappaleita, näin ollen se on mukana vaiheessa *Luominen*. Esituotantovaiheessa Rockstar Productions Oy tarjoaa halutessaan apua niin sävellyksen, sanoituksen kuin sovituksenkin kanssa. Tässä vaiheessa muutoksia on vielä helppo tehdä ja artisteille ulkopuolelta tulevat ideat tuovat melko usein lisäarvoa kappaleiden sovituksiin. Yhtiö on siis vahvasti mukana vaiheessa *Kehitys*, mikäli näin halutaan. Yhtiön päällimmäinen työnkuva kuuluu vaiheeseen *Paketointi*. Se tarjoaa alusta loppuun asti toteutetun äänitysprosessin, jonka jälkeen artistin niin halutessa auttaa myös mahdollisten levyjen painatukseen ja prässäykseen liittyvissä toimissa antamalla neuvoja ja kertomalla tarjonnasta. *Markkinointiin* yhtiö ei niinkään ota osaa, mutta antaa kyllä mielellään lausuntoja laadukkaiden äänitystuotantojen tiimoilta.

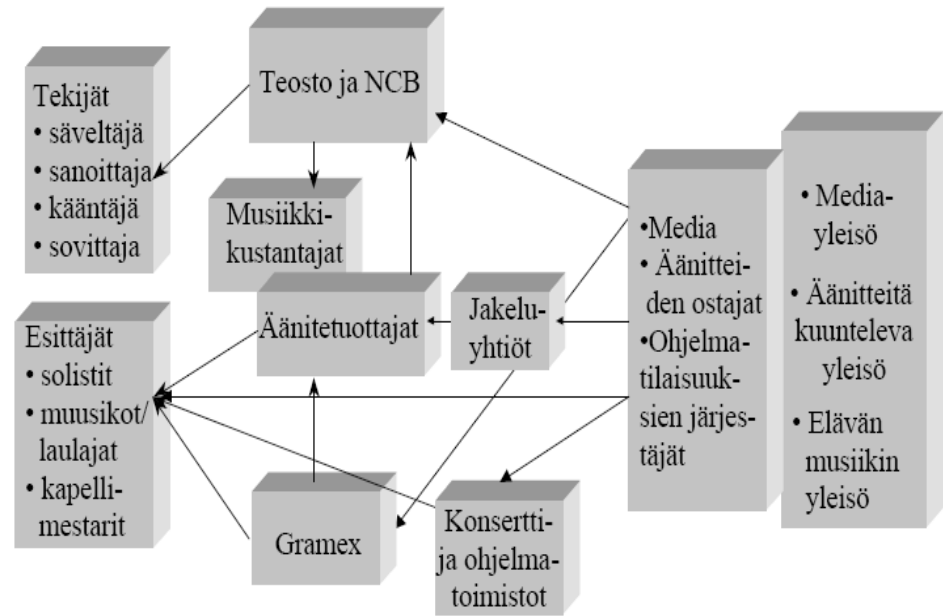
Kuva 13 vielä havainnollistaa, mihin arvonlisäketjun osiin yhtiö liittyy.



Kuva 13. Yhtiön osallistuminen pelkistettyyn arvonlisäketjuun (muokattu kuvasta Ashorn ym. 1998)

Käsitteellä ansaintalogiikka tarkoitetaan luonnehdintaa siitä, miten ja millä yritys ansaitsee. Se on kuvaus yrityksen liiketoimintakonseptista ja sen tuloksesta. Ansaintalogiikka esittää ansainnan muodot ja ansaintavolyymin (Koski – Virtanen 2005, 39). Sitä voidaan selvittää hyvin tutkimalla tulonmuodostusta edellä esitetyn musiikkiteollisuuden arvonlisäketjun pohjalta. Teoksen arvo kasvaa sen mennessä läpi arvonlisäketjun vaiheiden saavuttaen lopulta musiikkia ostavan yleisön. Tämä aikaansaa teollisuuden alan suoran bruttotulomuodostuksen. Arvonlisäketjun eri toimijoiden kulujen ja katteiden vähennyksien jälkeen saadaan bruttotulon muodostuksesta lopulta eriteltyä musiikin tekijöiden ja esittäjien tulonmuodostus. (Ashorn ym. 1998.)

Suomen musiikkiteollisuuden ansaintalogiikkaa on helpoin selvittää kuvaamalla teollisuudessa toimivat tahot ja niiden väliset ansaintasuhteet (kuva 14).



Kuva 14. Ansaintasuhteet (Ashorn ym. 1998)

Kuvasta nähdään tulonlähteenä musiikin kuluttajien ryhmä. Teosto ja Gramex pitävät Suomessa huolen tekijänoikeudellisista asioista. Ne jakavat keräämänsä tuotot esittäjille, tekijöille, kustantajille sekä äänitetuottajille. Teosto toimii tekijöiden puolella ja Gramex musiikin esittäjien puolella. Kuvasta käy hyvin ilmi rahavirtojen suunta.

Kuvasta kuitenkin puuttuu tuotantoyhtiön ansaintalogiikka, joten on syytä käydä se läpi myös Rockstar Productions Oy:n osalta. Yhtiön tulonlähde on yleisesti suoraan äänitteen kustantava taho. Levy-yhtiöt maksavat artistiensa levytysprojektit ja mikäli kyseessä on omakustanneartisti, niin artisti itse maksaa omat projektinsa. Yleisesti projektin tilaaja on projektin maksaja. Mikäli tuotantoyhtiö on mukana kustantamassa tai tuottamassa artistin levyä, on se oikeutettu myös Gramexin ja Teoston keräämiin korvauksiin.

4.5 Markkinointi ja asiakashallinta

Äänitetuotantoyhtiön kannalta tärkeimmät markkinoinnin välineet ovat sen aikaansaamat äänitteet. Suomen kokoisessa maassa potentiaaliset asiakkaat vertailet studioiden ja äänittäjien aikaansaannoksia, kuuntelevat muiden arviointeja eri studioiden äänitysprosesseista ja äänityspaikan valinta tehdäänkin usein sijainnista riippumatta, sillä välimatkat ovat lyhyitä. Ei ole olleenkaan ihmeellistä, että artistit ja yhtyeet asuvat levyn teon ajan sillä paikkakunnalla, jossa valittu studio sijaitsee.

Maine on siis tärkeä markkinoinnin väline. Kun äänitystuotannot ovat järjestäen onnistuneita ja asiakkaat tyytyväisiä, tieto leviää nopeasti kuulopuheena asiakkaalta toiselle. Tällaista markkinointia kutsutaan viraalimarkkinoinniksi, kansanomaisemmin puskaradioksi. Se on tuotantoyhtiön kannalta erittäin tärkeä mainonnan osa-alue. Se on myös ilmaista mainosta ja edellyttää yhtiöltä kilpailijoihin nähden parempaa laatua ja kiinnostavia äänitysteknillisiä ratkaisuja. Myös verkostoitumisesta on tällaisessa markkinoinnissa paljon hyötyä. Musiikkiteollisuuden epämuodolliset verkostot levittävät tietoa nopeastikin ja teollisuuden alan ollessa verrattain pieni liikkuu tieto nopeasti. Rockstar Productions Oy:n asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä yhtiön toimintaan ja viraalimarkkinointi on jonkin verran tuottanut tulostakin. Yhtiö voisi vielä enemmän yrittää käyttää hyväkseen tätä markkinoinnin aluetta perinteisen massamarkkinoinnin lisäksi.

Markkinointia suunniteltaessa tulee aluksi määrittää markkinointialue. Suomen kokoisessa valtiossa alue käsittää helposti koko valtion alueen. Tiettyjä suurempia musiikkialan lehtijulkaisuja seuraa koko markkinointialue ja mainostaminen näissä silloin tällöin ei ole ainakaan pahasta. Samoin asiakkaiden kanssa voisi sopia esimerkiksi internetsivuilla julkaistavista bannerimainoksista. Asiakas saisi oman bannerinsa yhtiön sivuille ja yhtiö vastavuo-roisesti asiakkaan sivuille. Näin asiakkaan sivuilla käyvät ihmiset saisivat mahdollisuuden tutustua myös Rockstar Productions Oy:n sivuihin ja tarjontaan. Samoin suora sähköinen mainonta potentiaalisten asiakkaiden sähköposteihin on ilmaista ja tavoittaa asiakkaat suhteellisen vaivattomasti.

Eräs olennainen osa Rockstar Productions Oy:n asiakassuhteiden hallinnassa olisi erottaa kannattavat asiakkaat ei niin potentiaalisista asiakkaista tarkastelemalla ja keskustelemalla asiakaskokemuksista. Rockstar Productions Oy:n kannattaisi rakentaa tietokanta, jossa kaikkien asiakkaiden

eri piirteet ja ominaisuudet tulisivat mahdollisimman selkeästi esiin. Etenkin tulee keskittyä asiakkaiden käyttäytymiseen, kommunikaatioon ja toimintatapoihin, sillä tällä toiminnan alalla verkosto rakentuu parhaimman laadun arvostamiseen ja ammattiosaamiseen sekä yrityksen ja asiakkaiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin.

5 UUDET LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUDET

Rockstar Productions Oy pyysi tämän työn tekijöitä miettimään myös uusia liikeideoita ja liiketoimintamahdollisuuksia nimenomaan tuotantoyhtiön kannalta. Seuraavat ideat on suunniteltu siten, että Rockstar Productions Oy:n Lari Takala ja Kimmo Lehtosalo ovat olleet mukana tarkastamassa ideoiden toteutusmahdollisuuksia ja antamassa neuvoja, joiden avulla ideoihin on saatu lisää toteutumismahdollisuuspohjaa.

5.1 Kotisivujen tarjonnan parantaminen

Internet on todettu tehokkaaksi kanavaksi mainostaa sekä tavoittaa mahdollisia asiakkaita heidän kodeissaan ja työpaikoilla. Perinteisen mainonnan kuten aikakauslehtimainonnan rinnalle markkinoinnin kentän erilaisille toimijoille internet on tuonut markkinoinnin kentän laajentumista. Digitaalisten kontakti- ja mainontakanavien ansioista yrittäjät voivat kommunikoida kohdeasiakkaidensa kanssa entistä interaktiivisemmin. Digitaalisessa muodossa oman yrityksen julkisivun ylläpitäminen on huomattavasti helpompaa ja halvempaa kuin perinteinen suoramainonta esimerkiksi lehti-ilmoituksissa. Lisäksi asiakkaan ja yrityksen välinen digitaalinen kommunikointi lähentelee kustannuksissaan nolaa, näin se tulee huomattavasti edullisemmaksi kuin suoramainonta. Tästä syystä lähes kaikilla yrityksillä, kuten Rockstar Productions Oy:llä, on omat kotisivut, jotka toimivat yrityksen pääasiallisena kasvona yrityksen asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja kohderyhmien välillä.

Rockstar Productions Oy tarjoaa tällä hetkellä kotisivuillaan perustiedot yrityksen toiminnasta, tiloista, henkilöstä, aikaisemmista asiakkaista jne. Tämänhetkinen taloudellinen tilanne on saanut asiakkaat epäröimään entistään studioiden varaamista. Yleinen syy asiakkaiden epäröintiin on se, että äänitysstudioiden kotisivuilla ei ole juuri tarjontaa studion tärkeimmistä tekemästä työstä eli äänitteistä. Asiakkaan on näin erittäin vaikea tehdä johtopäätöksiä studion tasosta ja toimintatavoista.

Ratkaisu asiakkaiden suurempaan kiinnostukseen olisi tarjota studion tuottamia nykyisten asiakkaiden erilaisia audionäytteitä Rockstar Productions Oy:n tietokantaan rekisteröityville uusille mahdollisille asiakkaille. Tätä liikeideamahdollisuutta kartoitettiin tutkimalla muiden tämänhetkisten aktiivis-

ten suomalaisten äänitysstudioiden kotisivujen tarjontaa (liite 1). Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kenelläkään Suomessa toimivista alan kilpailijoista ei ole vastaavanlaista tarjontaa kotisivuillaan.

Tarkoituksena olisi luoda Rockstar Productions Oy:n tietokantaan rekisteröityville uusille mahdollisille asiakkaille studion äänitettyjä, miksattuja ja masteroituja äänitenäytteitä FLAC-formaatissa, joka on korkealaatuisin markkinoilla oleva audioformaatti. Äänitenäyte olisi lyhyt näyte, jonka tarkoitus on tuoda esille studion osaamista ja tekniikkaa asiakkaalle, eikä esimerkiksi kuunneltavaa kokonaista kappaletta. Eri äänitysprojekteissa käytetään erilaisia äänitystekniikoita ja laitteita, joten äänitenäytteiden ohelle lisätään erikseen kuvaukset jokaisen äänitysprojektin prosessista esimerkiksi miten ja miksi näihin ratkaisuihin päädyttiin.

Tämän lisäksi tulisi uuden asiakkaan rekisteröityä Rockstar Productions Oy:n internetsivujen tietokantaan ensin täyttämällä asiakaskyselylomake, jonka jälkeen uusi mahdollinen tai potentiaalinen asiakas saa tarvittavat tunnukset Rockstar Productions Oy:n tietokantaan, josta voidaan helposti kirjautua audioraitojen tarjontaan sekä niiden kuvauksiin. Tätä myöten yritys rakentaa yhteisöä mahdollisista ja potentiaalisista asiakkaista sekä saa asiakastietoa kohdeyhteisöstään. Tätä ajatusta vahvistaa se, että rekisteröidyt henkilöt ovat oikeasti kiinnostuneita studion tarjonnasta, sillä he joutuvat näkemään pientä vaivaa rekisteröityessään sivustolle. Myös asiakaspalaute kerättäisiin tietokantaan.

Rockstar Productions Oy:n kotisivuille tämä uusi toiminto on helposti toteutettavissa. Aloitussivulta kirjaudutaan sisään käyttämällä samaa kirjautumistaatikkoo, jota on tarkoitus käyttää tämän työn muissa uusissa liiketoimintamahdollisuuksissa. Mitä yksinkertaisemmin tämä uusi idea toteutetaan, sen miellyttävämpää asiakkaan on sivuilla kulkea.

Riskinä tässä uudessa liiketoimintamahdollisuudessa on nykyisten asiakkaiden luvan saaminen äänitenäytteen julkaisemiseen. Ääninäytteen ollessa lyhyt äänite sekä keskittyessä ainoastaan studion tekniikkaan, ei riskiä synny esimerkiksi artistin imagolle, sillä koko kappaletta ei ole tarkoitus laittaa esimerkiksi raakanauhoitteena. Nimekkäämmän artistin ääninäytteestä saadaan todennäköisemmin kiinnostuneempia asiakkaita.

Rekisteröidyn kohderyhmän uutisoiminen sähköpostilla uusista äänitteistä ja yrityksen muusta toiminnasta ylläpitää kiinnostusta. Muistutusviestintää eli säännöllisin väliajoin lähettävää uutisoiminta olisi kannattavaa noudattaa aktiivisen kiinnostuksen ylläpitämiseksi.

Vaikka nykyaikana studiomahdollisuus on kaikilla yksityishenkilöillä, on ammattitaito eli ydinosaaminen se taito, joka vaikuttaa asiakkaisiin. Tämän takia Rockstar Productions Oy:n tulisi tarjota ammattimaista osaamistaan äänite näytteiden muodossa uusia asiakkaita hankkiessa. Rockstar Productions Oy:n kotisivujen tarjonta olisi täysin poikkeava kilpailijoihin verrattuna, tämä puolestaan tarjoaa mahdollisille ja potentiaalisille asiakkaille kiinnostavan lähestymistavan studion tarjontaan. Tätä myöten asiakas saa tarkempaa kuvaa studion tekniikasta ja toimintatavoista, mikä lisää mahdollisten ja potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta.

5.2 Asiakaspalautteen kerääminen

Tällä hetkellä yhtiö ei järjestelmällisesti kerää asiakkailtaan asiakaspalautetta.

Idean pohjana on, että jokaisen projektin jälkeen asiakas saisi lomakkeen, jossa käytäisiin läpi äänitysprosessiin liittyvät asiat, kuten projektin suunnittelu, esituotantovaihe, itse äänitysprosessit, tuotteen miksaus, masterointi ja lopputulos. Jokaista osa-aluetta saisi kommentoida vapaasti sanallisesti, sillä juuri palaute on tärkeää oman kehittymisen kannalta. Kaikki osa-alueet myös arvioitaisiin arvosanoin 1 - 5. Asiakaspalautteen lopuksi asiakkaalta vielä kysyttäisiin lupaa käyttää palautetta yhtiön markkinointiin.

Kerätyt palautteet luettaisiin ja analysoitaisiin. Kritiikkikin on tärkeää ja siihen tulee suhtautua nimenomaan rakentavalta kannalta. Tietoa kerättäisiin SWOT-analyysille ominaisten arvojen tavoin.

Koska toimiala on hyvin verkostoitunut, on asiakkaiden keskuudessa leviävä maine tärkeää pitää erittäin hyvänä. Yhtiö voisi julkaista saamansa asiakaspalautteen verkossa sellaisenaan. Se toisi avoimuutta toimintaan ja ajaisi myös työntekijät tekemään aina parhaansa projekteja tehdessään. Lisäksi asiakkaiden olisi helppo katsoa sivuilta asiakkaiden kommentteja. Nimekkään artistin antamat kehu ovat suoraan verrannollisia potentiaalisten asiakkaiden kiinnostukseen yhtiön toimintaa kohtaa. Myöskään kritiikillä ei ole

paha kaiku, jos tosissaan tehdään työtä kritiikissä esitettyjen epäkohtien korjaamiseksi. Idean tiimoilta rakennettiin asiakaspalautelomake (liite 3). Lomake on lähetetty viimeaikaisille asiakkaille ja tuloksia odotetaan parhailaan. Asiakaspalautteen kerääminen on myös hyvä keino pitää asiakassuhdetta yllä.

5.3 Vuosimaksullisten osakkuuksien myynti

Kyseessä on iso konseptuaalinen idea, jollaista ei ole Suomessa vielä toteutettu. Normaalisti Rockstar Productions Oy:n äänitystyöt tehdään arkisin suhteellisen normaaliin virka-aikaan, klo 9 - 18. Viikonloppuäänityksiä tiloissa tehdään harvoin, koska pää-äänittäjä toimii keikkamiksaajana eturivin artistien kiertueilla.

Yllä olevasta johtuen paljon äänitystoimintaan käytettävissä olevaa aikaa jää käyttämättä normaalin toiminta-ajan ulkopuolella. Lisäksi taloudellinen tilanne karsii asiakkaita entisestään. Omakustanneartistit jättävät tällä hetkellä äänityksensä helposti tekemättä, sillä talouden epävakaus huolettaa monia.

Monet artistit taas kärsivät siitä, että heillä ei ole mahdollisuuksia tehdä nk. kotiaäänityksiä tai tehdä demoversioita kappaleistaan. Vaikka digitaaliaika onkin tuonut äänitevälineistön hinnat alas, ei kaikilla ole tietotaitoa niiden käyttämisestä. Osalla taas tietotaitoa löytyy, mutta välineistö on puutteellista.

Levy-yhtiötkin painivat samojen ongelmien parissa. Usein artistien tulee hyväksyttää tulevan julkaisunsa kappaleet levy-yhtiössä työskentelevillä managereillaan, joiden kanssa pohditaan julkaisuun liittyviä seikkoja, kuten esimerkiksi singlekappaleen valintaa. Nk. treenikämpädemojen avulla ei usein saada selkeää kuvaa kappaleiden linjauksista.

Mahdollinen ratkaisu ongelmaan olisi eräänlainen osakkuuksien myynti. Artisteilla, yhtyeillä ja levy-yhtiöillä olisi mahdollisuus lunastaa eräänlainen osake, jonka toimintaperiaate olisi samantyylinen kuin golf-osakkeissa. Tiettyä vuosittaista/kuukausittaista maksua vastaan yhtye saisi käyttöönsä studioaikaa normaalin studion äänitysaikataulun ulkopuolelta. Tarvittaessa paikalle saataisiin myös asiansa osaava äänittäjä. Tästä hyötyisi sekä tuotantoyhtiö että artistit. Tuotantoyhtiö saisi äänityskalenteriaan täydemmäksi ja samalla maksuista kertyneillä rahoilla voitaisiin ylläpitää studion laitteiden

päivityskustannuksia. Artistit saisivat käyttöönsä huippuluokan studiotilat sekä halutessaan osaavaan äänittäjän.

Rockstar Productions Oy:n avaisi internetsivuilleen uuden palvelun, portaalilin, johon jäsenmaksun maksaneille artisteille luotaisiin käyttäjätunnukset ja salasanat. Useilla internetsivujen palveluntarjoajilla on tarjolla sivuille siirrettävä kalenteri, jota voisi tässä tilanteessa käyttää hyödyksi. Kalenteriin merkattaisiin kaikki normaalia kautta tulleet studion varaukset ja samoin varaukseen lisättäisiin tieto, kuka toimii milloinkin äänittäjänä. Potentiaalisia äänittäjiä yhtiön listoilta löytyy kolme.

Jäsenmaksun maksaneet artistit voisivat sopimuksessa sovittavin ehdoin varata itselleen aikaa studion kalenterista. Jos äänittäjää tarvittaisiin, olisi kalenteriin mahdollista merkitä, että tarvetta äänittäjälle olisi. Lisäksi kalenteriin voisi merkata haluamansa äänittäjän nimen.

Varaukset tulisi tehdä viimeistään kahta viikkoa aikaisemmin, jotta mahdollisesti tarvittava äänittäjä ehtisi kommentoimaan, onnistuuko kyseinen äänitys. Jos äänittäjää tarvitaan, maksettaisiin äänittäjälle vielä erikseen sovittu erillinen tuntipalkkio työstään.

Mikäli yhtyeen tai artistin mukana olisi henkilö, jolla on kokemusta Pro Tools -ohjelmasta ja äänitystekniikasta, erillistä äänittäjää ei tarvittaisi.

Liikkuminen studion tiloihin tapahtuisi aina ovikoodia käyttäen. Jokaiselle osakkaalle annettaisiin oma koodi ovenpielessä olevaan koodilukkoon, joka tallentaa lokitiedot automaattisesti tietokoneelle. Näin voitaisiin myös monitoroida liikettä iltaisin.

Riskeinä voidaan pitää juuri liikenteen kasvua studiolla. Tällä hetkellä pääsyä studion tiloihin ei ole kuin yhtiön omistajilla. Tilat ovat täynnä kallista äänitystekniikkaa ja tämänkin takia ylimääräinen liikenne tuo riskejä. Mikäli esimerkiksi osakkaalle annettu koodilukon numerosarja päätyisi syystä tai toisesta vääriin käsiin, olisi tiloihin helppo päästä sisään. Lisäksi riskinä voisi pitää myös osakkaiden osaamattomuutta käsitellä laitteistoa. Tekniikka on herkkää särkymään ja osaamaton käyttäjä voisi saada paljon tuhoa aikaan. Näin ollen tulisikin järjestää kurssitusta äänityslaitteiston toiminnasta niille, joilla jo olisi kokemusta laitteiden toiminnasta ja mahdollisuus käyttää laitteistoa itse.

5.4 Demotusviikonloput

Tämänkin idean pääpiirre on tyhjen äänitysaikojen täyttämässä. Ideana olisi eräänlainen demotusviikonloppu, johon voitaisiin varata aikaa useammalle yhteelle. Tapahtumaa mainostettaisiin omakustanneartisteille sekä levy-yhtiöille. Yhtiö valitsisi hyvissä ajoin tyhjän viikonlopun kalenteristaan ja tarkoituksena olisi kerätä studioon valmiiksi normaali backline-kalusto sisältäen rummut, kitaravahvistimet, bassovahvistimen ja keyboardit. Backline mikitettäisiin ja koko kalusto olisi siis valmiina, artistien ei tarvitsisi tuoda kuin omat kielisoittimensa, haluamansa vahvistimet ja itsensä paikalle. Yhtyeet varaisivat tuntiveloitteista äänitysaikaa, ja paikalla olisi osaava äänittäjä, joka samalla myös neuvoisi yhtyeitä tarpeen mukaan.

Ideana olisi siis tehdä nk. treenikämppejä hieman parempilaatuisina ja vaivattomasti. Studiotiloissa äänen laatua on helppo parantaa ja kaikille yhtenäisen backline helpottaisi äänittäjän työtä. Tällainen palvelu sopisi hyvin esimerkiksi jo levyttävälle artistille, joka tahtois hyväksyttää tulevan levynsä suunnan levy-yhtiöllään. Samoin vasta harjoitteluasteella olevat yhtyeet saisivat kuulla omia tuotoksiaan äänitettynä. Tämä on uudempien yhtyeiden ja artistien kannalta erityisen tärkeää. Syntyy kuva omasta osaamisesta ja niistä seikoista, joihin tulee vielä panostaa ja kiinnittää huomiota.

Tällaisille tapahtumille olisi varmasti kysyntää. Artistien kannalta tilanteen tekisi houkuttelevaksi kilpailukykyinen hinta, demon tekemisen vaivattomuus ja osaava äänittäjä. Tuntihinta voidaan pitää alhaisena, sillä backlinen kokoamisen jälkeen äänitykset sujuvat vaivattomasti, eikä mahdollisia lisäkustannuksia kertyisi. Tuntihintaan tulisi vain sisällyttää backlinen ostamiseen kuluksen pääoman osuus investoinnin takaisinmaksun takaamiseksi. Yhtyeitä voisi päivän aikana olla useita ja juuri backlinen muuttumattomuus tekisi vaihdoista joustavia. Kaikki soittimet soitettaisiin yhtäaikaisesti nauhalle, sen jälkeen kappaleet miksattaisiin ja tuotos annettaisiin asiakkaalle cd-levyn muodossa. Olisi myös mahdollista varata kokonaisia päiviä demoäänityksiä varten.

5.5 Soittotilan vuokraaminen harjoitustilaksi

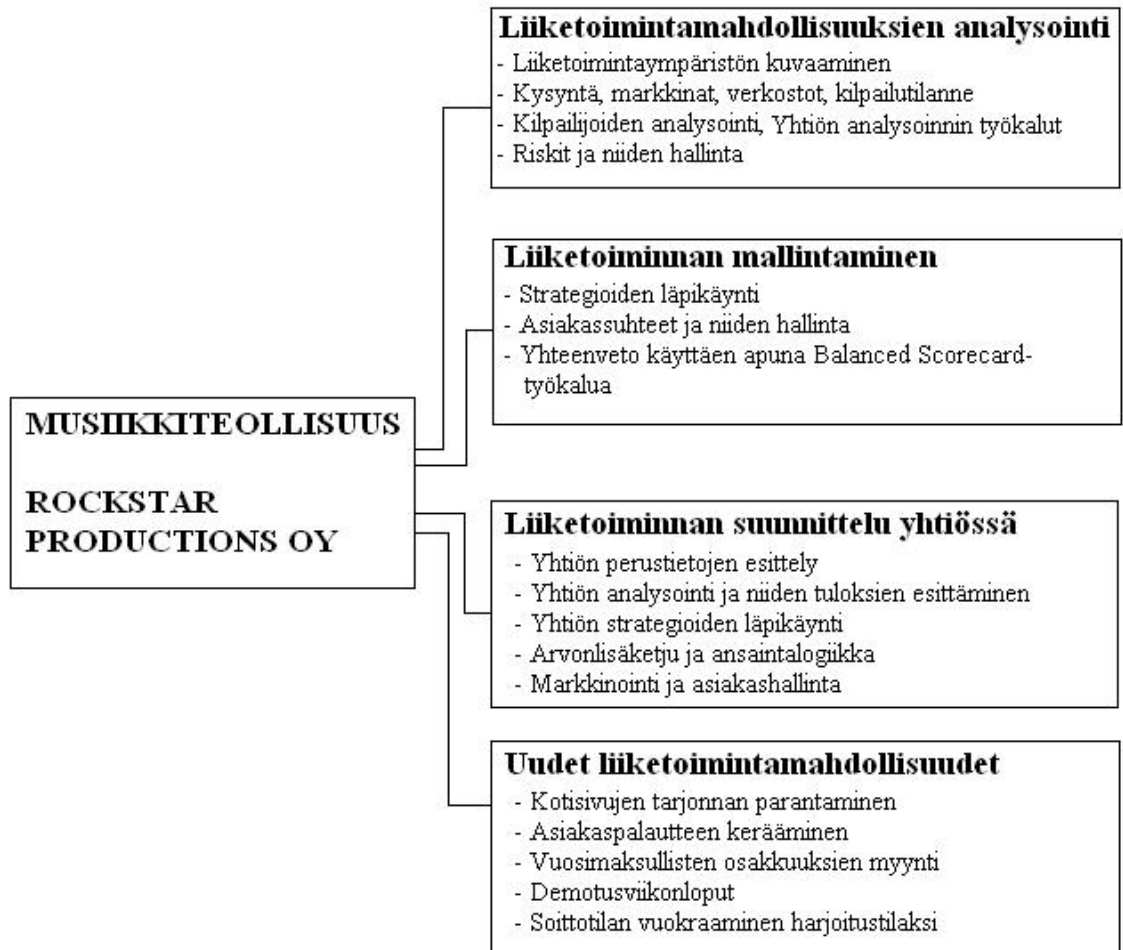
Tämä idea on lähinnä sellaista tilannetta varten, että äänitystuotantojen määrät hiipuvat hyvin alhaiselle tasolle. Yhtiön toimitilat sisältävät ison soittotilan, joka voitaisiin vuokrata myös yhtyeiden soittotilaksi. Soittotilassa on va-

rasto, johon yhtyeet voisivat varastoida tavaransa. Harjoituksia voitaisiin järjestää iltaisin, sillä äänitykset tehdään usein päivisin. Samalla voisi yhtyeille tarjota mahdollisuutta äänittää harjoituksiaan demotusviikonloppu-ideasta tutulla metodilla. Lisäksi yhtyeille voisi antaa mahdollisuuden äänittää itse omia harjoituksiaan. Tätä varten hankittaisiin tallennin ja miksauspöytä soitto-tiloihin. Yhtyeille jaettaisiin vakiovuorot ja perittäisiin kuukausittain kertaveloitteinen maksu. Olisi mahdollista myös toteuttaa soittoharjoitusten kuuntelu kuulokkeiden kautta. Tämä tarkoittaa soittamista ja antaa selkeämmän kuvan aikaansaadusta äänimaailmasta.

Idea voisi myös toimia silloin kun äänityksiä on paljon. Tämä edellyttää, että kalusto olisi aina paikallaan ja harjoitusajat olisivat äänitysaikataulujen ulkopuolella, eli iltaisin ja viikonloppuisin. Tällä tavalla voitaisiin täyttää aikatauluja niiltä osin, kun studiota ei muutenkaan käytetä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Liiketoiminnan kehittämisprojektissa Rockstar Productions Oy:lle asetetut tavoitteet käytiin lävitse yhtiön toiveita kunnioittaen. Kuvasta 15 käy ilmi käsitelty teoria sekä luodut uudet liiketoiminnan ideat.



Kuva 15. Insinööriyön rakenteeseen liitetty uusien liiketoimintamahdollisuuksien listaus

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Vaikka teollisuuden ala ei ole Suomessa järin suuri, löytyi tarpeeksi informaatiota ja tutkimustietoa, jotta työ saatiin rakennetuksi kattava kokonaisuus. Työ tulee toimimaan työkaluna yhtiön tulevaisuuden suunnitelmien rakentamisessa. Yhtiön tavoitteena on uudistaa konseptiaan, vahvistaa olemassa olevia kannattavia asiakassuhteitaan ja löytää uusien konseptien avulla uusia pitkäaikaisia asiakkaita.

Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen on Rockstar Productions Oy:lle kannattavan toiminnan elinehto. Kaplan ja Norton (1996) suosittelivat kriit-

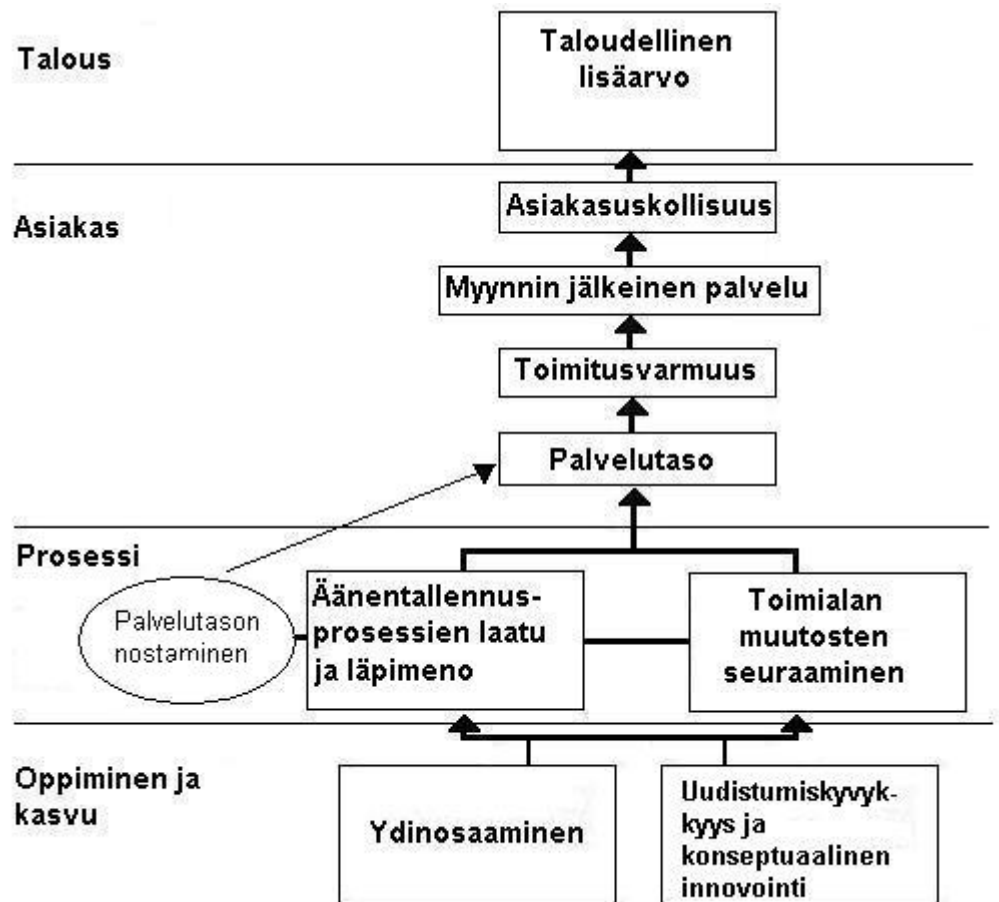
tisten menestystekijöiden määrittämistä SWOT-analyysin pohjalta. Seuraava kuva (kuva 16) havainnollistaa yhteenvedon Rockstar Productions Oy:n SWOT-analyysistä.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön ydinosaaminen, motivaatio - kustannustehokkuus - omien liikeilojen omistus - persoonallisten äänitteiden tekeminen - kilpailukykyinen toimitilojen rakenne ja akustiikka 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstösidonnainen yritys - mainonnan ja markkinoinnin näkymättömyys - vähäinen kontaktiverkosto
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - houkutteleva uusi konsepti asiakkaille mainonnan kautta - tuottomahdollisuudet - kansainväliset asiakkaat - "puskaradio" - motivaation kautta menestykseen - suurempi kontaktiverkosto 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakaskunnan hiipuminen - yhteiskunnan taloudellinen tilanne - ydinosaajien kaikkoaminen

Kuva 16. Kriittisten menestystekijöiden määrittäminen SWOT-analyysillä.

Edellä käsiteltyjen asioiden pohjalta Rockstar Productions Oy:n johdon kanssa määriteltiin mittarit käyttämällä Kaplanin ja Nortonin kehittämää Balanced Scorecard -mallia.

Rockstar Productions Oy:n toiminnan kehittämisprojektille oli oleellista määrittää Balanced Scorecard -mallin ennakoiviin mittareihin perustuva syy-seurausketju, joka kartoittaa yrityksen oppimisen ja kasvun, prosessien ja asiakkaiden kautta taloudellisen lisäarvon tuottamisen toimenpiteiden havainnoimiseen. Seuraava kuva (kuva 17) havainnollistaa yrityksen ratkaisua, johon johdon kanssa päädyttiin.



Kuva 17. Rockstar Productions Oy:n syy-seurausketju

Rockstar Productions Oy:n asiakaslähtöisen strategian mukaisesti asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen lisäarvon saavuttamiseen vaikuttaa myynnin jälkeisen palvelun taso, jolloin asiakaspuolella mitataan toimitusvarmuutta, asiakasuskollisuutta ja palvelutasoa. Äänentallennusprosessien laadun ja läpimenon ohella on tärkeää seurata toimialan muutoksia ja kiinnittää huomioita, miten palvelutasoa voidaan nostaa. Ydinosaaminen, henkilöstön motivaatio, uudistumiskyvykkyys ja konseptuaalinen innovointi lähtökohtaisesti parantavat huomattavasti Rockstar Productions Oy:n menestymisen mahdollisuuksia.

Rockstar Productions Oy:n Balanced Scorecard -malliin valittiin alkuperäiset neljä näkökulmaa: asiakas, sisäiset prosessit, oppiminen ja kasvu sekä taloudellinen näkökulma. Pyrkimyksenä oli valita mittareita, joilla pystyttäisiin mittaamaan mahdollisimman helposti, sillä pienessä yrityksessä ei välttämättä ole tarpeeksi resursseja panostaa paljon aikaa ja kustannuksia vieviin mittareihin. Rockstar Productions Oy:n johdon kanssa päätettiin keskittyä yri-

tyksen tulevaisuuteen, jolloin ei-rahamäärälliset mittarit nousivat rahallisia mittareita keskeisempään osaan.

Asiakasnäkökulman mittarit: Yrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta asiakasnäkökulmaa on pidetty tärkeimpänä näkökulmana. Ilman asiakkaita yrityksen toiminta ei ole mahdollista, ja tyytyväisten asiakkaiden saaminen ja palveleminen on elinehto. Asiakasnäkökulman mittareita valittaessa päädyttiin asiakastyytyväisyys- ja reklamaatio -mittareihin. Näitä mittareita tullaan kartoittamaan asiakaskyselylomakkeilla sekä uuden kotisivujen kautta toimivan portaalin avulla. Näin saadaan rakentavaa palautetta yrityksen toiminnan parantamisen kannalta.

Sisäisten prosessien näkökulman mittarit: Musiikkiteollisuus on luonteeltaan ympärivuotinen toimiala, jossa vuoden liikevaihto tehdään tasaisesti läpi koko vuoden. Kysyntää musiikille on koko ajan, joten uutta asiakaskuntaa on tarjolla erittäin paljon. Sisäisten prosessien näkökulma on erittäin tärkeä Rockstar Productions Oy:lle, prosessien tulee siis olla kunnossa, sillä mitä paremmin sisäiset prosessit toimivat, sitä suurempi määrä äänityöprojekteja saadaan tehtyä ja sitä suurempi määrä voittoa yritykselle kertyy. Tärkeimmäksi mittariksi valittiin äänityöprojektin kesto -mittari, jolla pystytään seuraamaan, kuinka monta erilaista äänityöprojektiä saadaan keskimäärin tehtyä viikossa.

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit: Kohdassa 2.4 todettiin, että koska ydinosaaminen on erityisosaamista, ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen on vaikeaa. Tämän asian pohjalta valittiin henkilöstön tyytyväisyys yhdeksi mittariksi, joka on tärkeä osa-alue Rockstar Productions Oy:lle. On tärkeää, että työntekijä on tyytyväinen ja haluaa pysyä kyseisessä työpaikassa. Toinen mittari on henkilökunnan henkilökohtainen taitomittari, jolla voidaan mitata henkilökunnan taitoja vuosineljänneksittäin. Tämän mittarin avulla voidaan kehittää entistä tehokkaammin Rockstar Productions Oy:n ydinosaamista. Kolmas mittari on yrityksen innovointikyvykyys. Sen avulla pyritään luomaan Rockstar Productions Oy:lle erityiskykyä muuntautua markkinoiden muutosten mukana kilpailuedun saavuttamiseksi.

Taloudellisen näkökulman mittarit: Yrityksen johdon kanssa käydyn keskustelun pohjalta Rockstar Productions Oy on ollut kasvuyritys, jonka liikevaihto on kasvanut vuosi vuodelta, tosin tulos ei ole ollut keskimäärin positiiv-

vinen. Yrityksen vision ja strategian pohjalta kannattavin taloudellinen mittari on kannattavuus. Toisena tärkeänä mittarina on asiakkaan maksukyky, sillä Rockstar Productions Oy:llä on asiakkaita, joiden maksukyky ei ole paras mahdollinen. Huonoimmin maksavia asiakkaita on pyritty muuttamaan ennakoon maksaviksi asiakkaiksi. Osalle asiakkaista on annettu pidempiä maksuaikoja, joita halutaan lyhentää, jotta saataisiin lisää rahaa nopeammin yrityksen uusiin hankintoihin.

Hyvän strategian toteuttamiselle annetaan usein paljon vähemmän huomiota kuin sen luomiselle. Hyväkin strategia menee hukkaan, mikäli sitä ei onnistuta toteuttamaan. Yrityksille, varsinkin pienille yrityksille, on erityisen tyypillistä, että strategiat ovat epämääräisesti määriteltäviä tai niitä ei ole määritetty ollenkaan sekä niiden systemaattista toteutusta ei ole huomioitu ollenkaan.

Kehitysprojektissa tuotiin esille, kuinka hyvä työkalu Balanced Scorecard on strategian selkeyttämiseen. Balanced Scorecardia on yleisesti pidetty suurien yritysten työkaluna, mutta tämän kehitysprojektin perusteella se on myös hyvä järjestelmä pienille yrityksille. Pienet yritykset saavat sen avulla selkeytettyä strategiaansa ja suunnattua rajattuja voimavarojaan kriittisiin menestystekijöihin.

7 YHTEENVETO

Tässä työssä tarkasteltiin yrityksen tämänhetkistä toimintaa rakentaen samalla liiketoiminnan kehityssuunnitelmaa. Eri osa-alueita tarkastelemalla tutkittiin, kuinka hyvin yritys menestyy liiketoiminnan eri alueilla tällä hetkellä ja tarkoituksena oli tutkia, onko liiketoimintaa mahdollista kehittää ja millä osa-alueilla kehittämistä olisi erityisesti. Samoin tarkasteltiin koko Suomen musiikkiteollisuuden nykytilaa ja pohdittiin kehitysideoita myös teollisuudenalan tulevien suuntauksien kannalta.

Liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueilta löytyi ideoita, joita tutkielman kohteena ollut yritys Rockstar Productions Oy, pystyy hyödyntämään liiketoimintansa kehittämisessä. Jo toimivan yrityksen kannattaa säännöllisesti lähestyä toimintansa kehittämistä yksinkertaisista asioista alkaen. Käymällä läpi asioita perusteellisesti voidaan löytää hyödyllisiä ideoita ja luoda suunnitelmia tulevaisuuden varalle. Vallitseva taloudellinen tilanne vaikuttaa myös musiikkiteollisuuteen ja juuri jo toimivien ideoiden kehittäminen eteenpäin tuo sen tarvittavan kilpailuedun kilpailijoihin nähden. Tutkielman pohjalta voidaan sanoa, että Rockstar Productions Oy:llä on vielä hieman kehitettävää markkinoiden ja asiakkaiden seurannassa. Asiakkaiden perusteellinen tunteminen voisi tuoda toimintaan lisää tehokkuutta ja samalla nostaa yrityksen tuottavuutta entisestään.

Rockstar Productions Oy:n talous on hyvässä tilassa. Taloudellisten tunnuslukujen ja kassavirta-analyysin perusteella yritys on ollut kokoluokkansa puitteissa menestyksekkäs ja talous on saatu pidettyä balanssissa. Liiketoiminnan tuotto on ollut hyvällä tasolla eikä velkarahoitukseen ole jouduttu turvautumaan, mikä on erinomainen asia.

Tutkimuksessa huomattiin myynnin ja markkinoinnin kohdalla, että on ristiriitaista, että musiikin kysyntä on laajempaa kuin koskaan, vaikka fyysisten äänitteiden myynti on ollut rajussa laskussa jo pian vuosikymmenen ajan. Rockstar Productions Oy:n ei näin tarvitse olla huolestunut kysynnän puutteesta, kunhan ansaintalogiikkaan liittyviä muutoksia seurataan. Ihmisillä on aina tarve kuluttaa musiikkia, ja musiikilla onkin lukematon määrä käyttötarkoituksia. Digitaalisten äänitteiden julkaiseminen on noussut haastamaan fyysiset äänitteet, ja kun kysyntä on edelleen korkealla, se lisää äänitysstudioiden potentiaalisia asiakkaita. Täten Rockstar Productions Oy:n tutkimuk-

sen ja kehittämisen kohteena voisi olla esimerkiksi tarkemman asiakasseurannan läpikäyminen. Sen myötä olisi mahdollisuus parantaa tuotantoa, kun asiakkaiden tarpeet tunnetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä varten työssä luotiin asiakaspalautelomake, josta yhtiö saa suoraa tietoa omasta toiminnastaan. Tietoa tulee osaa soveltaa käytäntöön, eikä kritiikistäkään pidä masentua, vaan käyttää hyväkseen tarjottu mahdollisuus korjata kritiikin kohde.

Vaikka ympäristö muuttuu, tulee äänitysstudioiden ydinosaaminen pysymään samana. Riippumatta audiosta tai sen hinnasta, aina tulee olemaan persoonallisia tuotteita, tässä tapauksessa äänitteitä, joita ihmiset haluavat. Tällaiset tuotteet eivät synny tyhjästä, joten tarvitaan ihmisiä, jotka kehittävät äänitystuotantoa. Äänitysstudioiden tulevaisuus tulee olemaan turvattu, jos niiden ydinosaaminen eli omaperäinen erityisosaaminen on kunnossa.

VIITELUETTELO

Ashorn, Tiina – Hiilamo, Hannu – Mannonen, Mikko – Mikkola, Timo – Pekkarinen, Helena – Tervanen, Kalevi 1998. *Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa*. [verkkodokumentti, viitattu 25.3.2009]. Saatavissa: <http://www.flms.com/Siba30.PDF>.

Friend, Graham – Zehle, Stefan 2004. *Guide to business planning*. Free Press.

Gröönroos, Christian 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Werner Söderström: Helsinki.

Haykin, Simon 1988. *Digital Communication*. Wiley, John & Sons Incorporated.

Hollanti, Jarmo – Koski, Jouni 2007. *Visio - Markkinoinnin sovittaminen liike-toiminnassa*. Otava: Keuruu.

Holopainen, Tuulikki – Levonen, Anna-Liisa 2003. *Yrityksen perustajan opas*. Edita: Helsinki.

IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) 2009a. [verkkodokumentti, viitattu 19.4.2009]. Saatavissa: <http://www.ifpi.fi/tilastot/kokonaismarkkinat>.

IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) 2009b. [verkkodokumentti, viitattu 19.4.2009]. Saatavissa: <http://www.ifpi.org/content/library/Recorded-Music-Sales-2008.pdf>.

Improvement Network 2009. [verkkodokumentti, viitattu 2.3.2009]. Saatavissa: <http://www.improvementnetwork.gov.uk/imp/aio/1033478>.

Johnson, Gerry – Scholes, Kevan – Whittington, Richard 2008. *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall: England.

Kaplan, Robert – Norton, David 1996. *The Balanced Scorecard - Translating strategy into action*. Harvard Business School: Boston.

Koski, Toivo – Virtanen, Markku 2005. *Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen*. Otava: Keuruu.

Lotti, Leena 2001. *Tehokas markkina-analyysi*. Werner Söderström: Helsinki.

Malmi, Teemu – Peltola, Jukka – Toivanen, Jouko 2002. *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Kauppakaari: Jyväskylä.

McIver, Joel 2004. *Metallica*. Otava: Keuruu

McKinsey & Company 2000. *Ideasta kasvuyritykseksi*. WSOY: Porvoo.

Nordenstreng, Markus 2008. *Musiikkibisnes syö äänitysstudioita*. [verkkodokumentti, viitattu 14.4.2009]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/kulttuuri/artikkeli/Musiikkibisnes+sy%C3%B6+%C3%A4%C3%A4nitysstudioita/1135240143238>.

PK-RH 2009a. *Pk-yrityksen riskienhallinta*. [verkkodokumentti, viitattu 12.3.2009]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/>.

PK-RH 2009b. *Pk-yrityksen riskienhallinta. Riskienhallintaprosessi*. [verkkodokumentti, viitattu 23.3.2009]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/starttiriskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskienhallintaprosessin-vaiheet/>.

Porter, Michael 1985. *Competitive Advantage*. Free Press: New York.

Porter, Michael 2004. *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.

PRH-palveluverkko 2009. Patentti- ja Rekisterihallituksen palveluverkko. [verkkodokumentti, viitattu 14.3.2009]. Saatavissa: <http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/liiketoimintaprosessi/liiketoimintaymparisto.htm#>.

Pönni, Veijo – Tuomola, Arto 2004. *Anna mulle tähtitaivas - Selvitys suomalaisen musiikkitoimialan taloudesta ja tulevaisuudesta*. Mediaryhmä: Turun kauppakorkeakoulu.

Reed, Timothy – Heppard, Kurt – Corbett, Andrew 2004. *I Get By A Little Help From My Friends – Entrepreneurship in Rock and Roll Networks*. Sage Publishing: Thousand Oaks, California.

Rissanen, Tapio 2002. *Projektilla tulokseen*. Pohjantähti: Jyväskylä.

Rope, Timo 2000. *Suuri markkinointikirja*. Kauppakaari Oy: Helsinki

Rope, Timo 2002. *Yrittäjän markkinointikirja*. Karisto Oy: Hämeenlinna.

Vuokko, Pirjo 1996. *Markkinointiviestintä*. WSOY: Helsinki.

Vuokko, Pirjo 2003. *Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot*. WSOY: Helsinki.

Äijö, Toivo 2001. *Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. Fintra: Helsinki.

Äijö, Toivo 2008. *Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyritys kansainvälistyy*. WSOY: Helsinki.

SUOMESSA TOIMIVIEN AKTIIVISTEN ÄÄNITYSSTUDIOIDEN KOTISIVUT

Astia Studio,	http://www.astiastudio.fi/
Buckshot Music,	http://www.buckshotmusic.com/jive/index.html
D-studio,	http://www.d-studio.fi/
Fantom Studio,	http://www.fantomstudio.fi/
Finnvox,	http://www.finnvox.fi/
Hip Studiot,	http://www.hipstudiot.com/
Kolmosstudio,	http://www.kolmosstudio.com/
Media Works,	http://www.mediaworks.ms/
Minor Music,	http://www.minormusic.fi/
Neo Studio,	http://www.neo.pp.fi/
Noisecamp,	http://www.noisecamp.fi/
Noise Work,	http://www.noise-work.com/
Rautapaja,	http://www.rautapaja.com/
S-E-Sounds,	http://www.s-e-sounds.com/
Sea Wolf Studios,	http://www.seawolfstudios.com/
Soundmix,	http://www.soundmix.fi/
Sonic Image,	http://www.sonicimage.fi/
Sound Doctor Studio,	http://sounddoctorstudio.cjb.net/
Sound Supreme,	http://www.soundsupreme.fi/
Steeltrack,	http://www.steeltrack.fi/
Sundi Coop,	http://www.sundi.net/
Tico Tico,	http://www.ticotico.fi/
Tonebox,	http://www.tonebox.net/

ÄÄNITEALAN KOKONAISMARKKINAT**Äänitealan kokonaismarkkinat**

Arvio äänitealan kokonaismarkkinoista

Äänitteiden vähittäismyynnin arvo euroina

Vuosi	Milj. euroa
1980	51
1981	56
1982	61
1983	69
1984	80
1985	82
1986	75
1987	85
1988	94
1989	94
1990	112
1991	109
1992	94
1993	89
1994	98
1995	105
1996	114
1997	122
1998	126
1999	120
2000	125
2001	127
2002	118
2003	120
2004	110
2005	98
2006	99

Äänitteiden vähittäismyynti kappaleina (milj. kpl)

Vuosi/Year	LP	MC	CD	Yht/total
1980	6,1	4,3	-	10,4
1981	5,7	4,4	-	10,1
1982	7,0	5,3	-	12,3
1983	7,4	5,4	-	12,8
1984	7,6	6,4	-	14,0
1985	6,7	5,5	-	12,2
1986	6,7	5,5	-	12,2
1987	7,1	5,8	-	12,9
1988	5,9	5,7	1,5	13,1
1989	6,8	7,0	2,6	16,4
1990	5,5	6,8	3,4	15,7
1991	4,5	5,7	4,4	14,6
1992	3,0	4,6	5,7	13,3
1993	0,8	4,0	5,2	10,0
1994	0,1	3,9	6,0	10,0
1995	0,2	3,3	6,9	10,4
1996	0,1	3,0	8,3	11,4
1997	-	2,1	9,9	12,0
1998	-	1,3	11,0	12,3
1999	-	0,8	10,7	11,5
2000	-	0,3	11,5	11,8
2001	-	0,1	11,6	11,7
2002	-	0,1	10,4	10,5
2003	-	0,1	11,1	11,2
2004	-	-	10,4	10,4
2005	-	-	9,2	9,2
2006	-	-	10,2	10,2

(IFPI 2009a)



representing the
recording industry
worldwide

Recorded Music Sales 2008 (trade values, USD millions)

	Physical	Digital	Performance rights	Total
USA	3,138.7	1,783.3	54.8	4,976.8
Europe	5,808.8	750.8	576.2	7,308.8
Asia	3,600.9	1,063.6	108.1	4,772.7
Latin America	430.3	62.6	25.7	518.6
Global	13,829.3	3,783.8	802.0	18,415.2

Recorded Music Sales 2007-08, percentage change

	Physical	Digital	Performance rights	Total
USA	-31.2%	+16.5%	+133.3%	-18.6%
Europe	-11.3%	+36.1%	+11.3%	-6.3%
Asia	-4.9%	+26.1%	+14.6%	+1.0%
Latin America	-10.3%	+46.6%	+16.7%	-4.7%
Global	-15.4%	+24.1%	+16.2%	-8.3%

Notes:

Physical sales include: audio formats (singles, LPs, cassettes, CDs, DVD Audio, SACD, MiniDisc) and music video formats (DVD, VHS, VCD).

Digital sales refers to: sales via online and mobile channels and via subscriptions. Income from ad-supported services, mono/polyphonic ringtone income and bundled subscriptions were included in the digital sales figures in 2008. IFPI has revised 2007 digital sales for the major markets to include these new digital categories and in order to reflect true year-on-year digital growth. Online sales include single track and album downloads, music video downloads, streams, bundles and kiosk sales. Mobile music sales include master ringtones, single track downloads to mobile, ring back tones, music video downloads to mobile, streams, mono/polyphonic ringtone income, embedded music on mobile phones (pre-loaded), mobile bundles, greetings and dedications income.

Performance rights figures reflect monies received by record companies from collection societies for licenses granted to third parties for the use of sound recordings in music videos in broadcasting (radio and TV), public performance (nightclubs, bars, restaurants, hotels) and certain internet uses.

(IFPI 2009b)



Asiakaspalautelomake

Projekti: _____

Kiitokset yhteistyöstä! Kerro meille miten onnistuimme toteuttamaan projektisi. Jokaista projektin vaihetta voi kommentoida, kehua tai kritisoida ja antaa arvosanan asteikolla 0-5.

1. Projektin suunnittelu ja esituotanto:

Arvosana: ____

2. Äänitysprosessi:

Arvosana: ____

3. Miksaus & mahdollinen masterointi:

Arvosana: ____

4. Aikataulun pitävyys

Arvosana: ____

6. Lopputulos ja vapaa kommentointi

Arvosana: ____

5. Käyttäisitkö Rockstar Productions Oy:n palveluita uudestaan?
