



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TULEVAISUUDEN JOHTAMINEN MUSIIKKIALALLA

Case: Apulanta Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Joonas Hämäläinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

HÄMÄLÄINEN, JOONAS:

Tulevaisuuden johtaminen musiikkialalla
Case: Apulanta Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 66 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän työn tarkoituksena on kartoittaa musiikkialan tulevaisuutta kohtaavia haasteita ja etsiä keinoja vastata niihin erinäisten johtamistapojen avulla. Työn tutkimuskysymyksenä on selvittää haasteita musiikkialan johtamisessa tulevaisuudessa. Tämän lisäksi alakysymyksinä on selvittää tulevien haasteiden vaikutusta musiikin tuotantoon ja tapoja johtaa alaa tulevaisuudessa. Tutkimus on toteutettu yhteistyössä caseyritys Apulanta Oy:n kanssa.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisteorioista, jotka käsittelevät itsensä johtamista, muutosjohtamista sekä strategista johtamista. Teoriaosuuden tietoperusta on kerätty käyttämällä alaa ja johtamista koskevia kirjallisia lähteitä sekä tutkijan havaintoja alalta.

Empiirisessä osiossa toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus teemahaastatteluiden muodossa. Haastatteluissa oli osallisena caseyrityksen työntekijöitä sekä yrityksen sidosryhmän edustajia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ala on suuren muutoksen partaalla. Edessä on kokeilujen aikakausi, jolla yritysten on pystyttävä reagoimaan nopeasti alan muuttuvaan kenttään ja löydettävä uusia ansaintalogiikoita levyjen myynnin käydessä yhä tuottamattommaksi. Skenaariojohtamisella voidaan nopeuttaa yrityksen reaktioaikaa muutokseen, jolloin yritys pysyy kilpailukykyisenä. Musiikin tuotannon tueksi yritysten tulee hakea taloudellista tukea ulkopuolisilta toimijoilta, jolloin tuotannon kustannukset saadaan katettua.

Asiasanat: johtaminen, tulevaisuus, musiikkiala

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HÄMÄLÄINEN, JOONAS: Management of Future of the Music-
Industry
Case: Apulanta Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications 66 pages, 2 pages of appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The purpose of this study is to map out challenges that threaten the future of the music industry and find ways to conquer them by means of management and leadership. The research problem of this thesis is to find out what challenges are faced in the future of leadership and management in the music industry. The problem is broken down into following specific areas: how do the upcoming challenges affect the production in the industry and how will the industry be led and managed in the future. The study was carried out in co-operation with the case company Apulanta Oy.

The theoretical part of the thesis was formed by using theories of self-management, change management and strategic management. Information was mainly gathered using literature related to the field of study.

In the empirical section interviews were used to gather information for the qualitative research. Interviews were held to the employees of the case company and were carried out as theme interviews.

The results show that music industry is on a verge of a huge change. Companies have to have ability to react quickly to the changing field of business and to find new ways to make profit while record sales become more unprofitable. Scenario leadership will help record companies to hasten their changes of strategy to match the current trend of the industry. To finance the production of music companies will have to find financiers from other operators to cover the expenses of music production.

Key words: management, future, music industry

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	ANALYYSIT	4
2.1	PESTEL -analyysi	6
2.2	Toimiala-analyysit	7
2.3	Skenaariot	10
2.4	Heikot signaalit	11
2.5	Megatrendit	12
3	TYÖKALUJA TULEVAISUUDEN JOHTAMISEEN	13
3.1	Itsensä johtaminen	13
3.2	Strategiajohtaminen	18
3.3	Muutosjohtaminen	23
4	CASE: APULANTA OY	29
4.1	Hypoteesi	30
4.2	Tutkimuksen laadinta	31
4.3	Haastatteluiden toteuttaminen	31
4.4	Aineiston analyysi	33
4.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	63
5	YHTEENVETO	64
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	70

1 JOHDANTO

Musiikkiala on ollut ongelmissa artistien vähenevän levyntuotannon johdosta. Digitalisoitu musiikki on korvaamassa fyysisten äänitteiden myyntiä, mutta siitä huolimatta kaikkien äänitteiden yhteenlaskettu euromääräinen tukkumyynti Suomessa on pudonnut vuodesta 2005 yli 16 miljoonan euron verran (Suomen musiikkituottajat 2012). Musiikin digitaalisen jakelun myötä kuluttajat voivat ostaa albumikokonaisuuksilta haluamansa yksittäisen kappaleet edulliseen hintaan. Aiemmin kuluttajat saattoivat ostaa kokonaisen albumin artistin musiikkia vain näiden muutaman haluamansa kappaleen takia. (Bangeman 2008). Tämän lisäksi artistien ja levy-yhtiöiden kiusana on myös internetissä levitettävät laittomat kopiot musiikkiäänitteistä. Musiikkialalla eletään epävarmoja ja vaikeita aikoja, jolloin on tärkeää tunnistaa tulevaisuuden trendit ja signaalit ja reagoida niihin ajoissa.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Apulanta Oy:lle. Apulanta Oy on lahtelainen yhtiö, jonka toiminta perustuu äänitteiden ja musiikin kustantamiseen sekä oheistuotteiden myymiseen. Levy-yhtiönä Apulanta Oy tuottaa ja julkaisee Apulanta-yhtyeen omaa musiikkia, jota myydään välittömästi internetissä ja itse keikoilla sekä välillisesti jakelufirman kautta.

1.1 Tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Työn tavoitteena on selvittää, mitä musiikkialan tulevaisuus voi pitää mahdollisesti sisällään ja etsiä keinoja vastata alan muuttuvan kentän tuomiin haasteisiin.

Työn tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Mitä haasteita musiikkialan johtamisessa tulevaisuudessa kohdataan?
 - Kuinka tulevat haasteet vaikuttavat musiikin tuotantoon?
 - Miten alaa johtaa tulevaisuudessa?

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan Suomen musiikkialan ja erityisesti alalla toimivien pienten levy-yhtiöiden tulevaisuutta. Alaan perehdytään hyödyntämällä

Apulanta Oy:n työntekijöiden ja artistien näkemyksiä, sekä ajankohtaisia kirjallisia ja sähköisiä lähteitä.

ELY-keskus on teettänyt Aalto-yliopistolla aihetta sivuavan tutkimuksen musiikkialan trendeistä ja kansainvälistymisestä vuonna 2010. (ELY-keskus 2010).

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä työ suoritetaan kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella.

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähteiden hankinta on tarkoituksen mukaista ja siinä pyritään suosimaan laadullisia lähteitä kuten haastatteluja. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan tuoda esille haastateltavien ammattitaitoa, kokemuksia ja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

Tutkimus toteutetaan ennalta laaditun teemahaastattelurungon avulla.

Teemahaastattelussa huomioidaan haastateltavan mielipiteet ja tulkinnat.

Haastateltavan vapaalle puheelle annetaan tilaa mutta ennalta päätetyt teemat käydään läpi kaikkien haastateltavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työ on jaettu kolmeen osaan (Kuvio 1). Ensimmäinen osa sisältää pääluvut kaksi ja kolme joissa käsitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Pääluku kaksi keskittyy analyysien käyttöön tulevaisuuden hahmottamiseksi ja pääluvussa kolme syvennyttään tulevaisuuden johtamisen työkaluihin ja johtamisteorioihin.

Toinen osa käsittää pääluvut kolme, joka sisältää työn empiirisen osion.

Pääluvussa kolme esitellään case -yritys ja käydään läpi, kuinka kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu sekä käsitellään case -yritykseen suoritettun teemahaastattelun tuloksia. Kolmas osio on pääluvussa viisi, jossa suoritetaan yhteenveto teoriastaosiosta sekä rinnastetaan teoria tutkimuksen tuloksiin.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

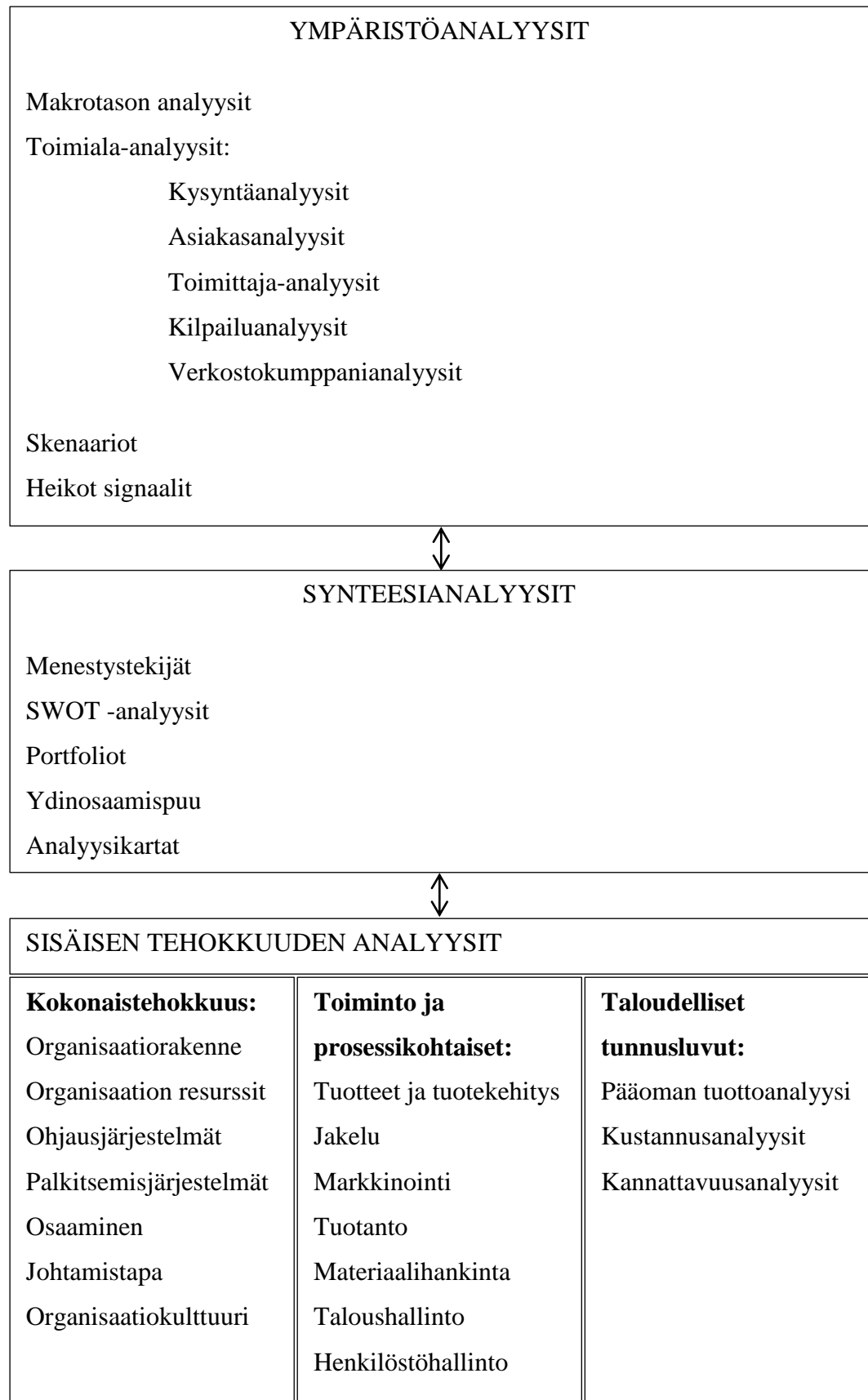
2 ANALYYSIT

Analyysityöskentelyllä luodaan perusta yrityksen strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle. Analyyseillä voidaan nostaa yrityksen tuntemuksen tasoa sen toimintaympäristöstä ja yrityksestä itsestään. Analyysityöskentelyn avulla henkilöstö saa paremman kuvan yrityksen strategiatyöskentelystä, jonka lisäksi se auttaa yhteisen strategisen näkemyksen syntymistä. (Kamensky 2008, 120.)

Analyysien tiedonlähteet voivat olla yrityksen ulkopuolelta tai sen sisältä. Ulkopuolelta tulevia tiedonlähteitä voivat olla toimialasta tehdyt tutkimukset, yritysten toimintakertomukset ja julkisten verkostojen tiedot. Sisäisiä lähteitä tietoperustaan ovat yrityksen omat laskelmat, raportit ja tilastot. Jo olemassa olevien tiedonlähteiden lisäksi analyysien tietoperustaa voi kartuttaa haastatteluilla tai keskusteluilla alan asiantuntijoiden kanssa. (Kamensky 2008, 126-127.)

Asiantuntijoiden tehtävä on toimia menetelmäasiantuntijoina, tiedonkerääjinä tai analysointiprosessin vetäjinä. Itse tietopohjan analysoinnissa eritellään ja jaotellaan tietoa sekä yhdistellään ja muokataan sitä. Analyysissä analysoitava ilmiö on pystyttävä kuvaamaan tarkasti eri näkökulmista ja eri tarkastelukriteereillä. Analyysiprosessin suorittaminen edellyttää tekijältään objektiivisuutta, analysoitavien asioiden sekä analyysimenetelmien tuntemusta ja luovaa ajattelutapaa. (Kamensky 2008, 126-127.)

Analyysit voidaan jakaa kahteen ryhmään: ympäristöanalyysit ja sisäisen toiminnan analyysit (Kuvio 2). Ulkoisen tilan ja sisäisen ympäristön yhdistämiseen voidaan käyttää lisäksi synteesianalyyseja kuten SWOT -analyyseja ja portfolioita. (Kamensky 2008, 122-123.)



Kuvio 2. Kokonaiskartta ympäristö-, sisäisen tehokkuuden ja synteesianalyyseistä (Kamensky 2008, 122).

Musiikkialalla on tällä hetkellä reagoitava ympäristön muutoksiin entistä vahvemmin. (Lintukangas 2012). Ympäristöanalyysit ovat siis yhä tärkeämmässä asemassa, joten tässä työssä keskitytään käsittelemään toimintaympäristön analysoimiseen käytettäviä osa-alueita.

2.1 PESTEL -analyysi

PESTEL -analyysia voidaan käyttää yrityksen makroympäristön arviointiin. Makrotasolla seurataan kansantalouden ja maailmantalouden tilaa. PESTEL -analyysi jakaa nämä ilmiöt seuraaviin kategorioihin:

- Poliittiset tekijät
 - Verotus
 - Tukitoimenpiteet
 - Poliittiset asenteet
- Ekonomiset tekijät
 - Korkotasot
 - Valuuttamuutokset
 - Inflaatio
 - Talouskasvu
 - Työvoiman kehitys
- Sosiaaliset tekijät
 - Kulutustottumukset
 - Väestöluokkien ikääntyminen
 - Vapaa-aika
 - Arvot ja asenteet
- Teknologiset tekijät
 - Valmistusteknologia
 - Tuoteteknologia
 - informaatioteknologia

- Ekologiset tekijät
 - Ilmastonsuojelu
 - Melu
 - Jäte
- Lailliset tekijät
 - Kuluttajansuojelulait
 - Kilpailulait
 - Työlainsäädäntö

(Gillespie 2007; Kamensky 2008, 139-140.)

2.2 Toimiala-analyysit

Toimiala-analyysissa arvoidaan yrityksen toimintaympäristön eri tekijöitä. Kamensky (2008) jakaa nämä analysoitavat tekijät kysyntään, asiakkaisiin, toimittajiin, kilpailuun sekä sidosryhmiin. Kamensky painottaa analysointikohteen määrittelyn vaatimaa huolellisuutta, koska toimialan rajat ovat alttiita muutokselle.

Kysyntäanalyysillä selvitetään markkinoiden koko ja kasvuvauhti vertaamalla omaa markkinaosuutta kokonaismarkkinoihin. Analyysiin on otettava mukaan myös korvaavien tuotteiden kysyntä. Markkinoiden kokonaiskysyntä määräytyy ynnäämällä tarvealueen kysyntä ja korvaavien tuotteiden kysyntä. Tämän jälkeen selvitetään oma myynti ja katsotaan sen osuus markkinoiden kokonaiskysynnästä. Täsmällisen kuvan saamiseksi kysyntäanalyysi tulee suorittaa yrityksen eri liiketoiminta-alueille tuotteittain. Katsomalla menneisyyteen, PESTEL -analyysiin sekä skenaarioihin arvioidaan oman markkinaosuuden ja kokonaismarkkinoiden kasvu seuraaville vuosille. Analyysin perusteella tehdään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia panostuksista eri liiketoiminnoille segmenttikohtaisesti. (Kamensky 2008, 141-145.)

Asiakasanalyysissä lähdetään liikkeelle asiakasryhmien määrittelystä (Kuvio 3), jonka jälkeen tehdään peruskartoitus siitä, mitä ja miksi asiakkaat ostavat yritykseltä ja kuinka asiakasryhmien vaateet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa

Tämän jälkeen voidaan tehdä tarkempia analyyssejä asiakaskannattavuuksista. Asiakaskannattavuusanalyysissä lasketaan, mitkä asiakasryhmät tuovat yritykseen eniten liikevaihtoa ja mikä on niiden suhde kokonaiskatteeseen. Analyysien perusteella voidaan tehdä päätöksiä siitä, mihin asiakasryhmään tulee kohdentaa lisää resursseja. (Kamensky 2008, 141-145.)

Asiakasryhmä	Mitä ostavat?	Miksi ostavat?	Tulevaisuuden vaateet?
Ryhmä 1			
Ryhmä 2			
Ryhmä 3			

Asiakasryhmä	Liikevaihto €/Asiakasryhmä	Osuus koko liikevaihdosta	Asiakaskate €	Asiakaskate%	Osuus koko katteesta
Ryhmä 1					
Ryhmä 2					
Ryhmä 3					
Yhteensä					

Kuvio 3. Asiakkaiden peruskartoitus ja asiakaskannattavuusanalyysi

Toimittaja-analyysit aloitetaan samoin kuin asiakasanalyysit, eli toimittajien peruskartoituksella. Kamensky (2008) jakaa toimittajien perustiedot kuvion 4 mukaisesti. Peruskartoituksen jälkeen voidaan analysoida toimittajien neuvotteluvoimaa, jossa on tarkoitus selvittää mikä eri toimittajien taloudellinen merkitys on yritykselle. Toimittajista seurataan ostomääriä ja -hintoja sekä niiden kehitystä tulevaisuudessa. Tämän lisäksi toimittajista voidaan tehdä vuorovaikutuanalyyssejä siitä, kuinka yhteistyössä toimittajan kanssa voidaan alentaa toimitusten kustannuksia, tehostaa logistiikkaa ja parantaa palveluntasoa. Vuorovaikutusta kehitetään ensin selvittämällä, miten yritys voi tuottaa toimittajalle lisäarvoa. Tämä voidaan selvittää analysoimalla toimittajan vahvuudet, heikkoudet, uhkatekijät ja mahdollisuudet. Näin yritys ja toimittaja

voivat yhdessä edistää liiketoimintaansa tehostamalla ja uudistamalla sitä. Toimittaja-analyyysien menetelmiä voidaan soveltaa myös muiden sidosryhmien analysointiin, jolloin voidaan parantaa yhteistyötä sidosryhmän kanssa ja tehostaa siitä koituvaa hyötyä molemmille osapuolille. (Kamensky 2008, 158-159.)

Toimittajat	Toimittajan liikevaihto	Toimittajan liikevaihto meille toimitettavista tuotteista	Meidän osuus näistä toimituksista	Toimittajan tulevaisuuden näkymät	Tulevat vaateet meiltä
Nykyiset toimittajat					
Menetetyt toimittajat					
Potentiaaliset toimittajat					

Kuvio 4. Toimittajien peruskartoitus (Kamensky 2008, 156).

Kilpailija-analyyssissa arvioidaan yrityksen toimialalla toimivien kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä heidän strategiansa. Tärkeää on huomata myös, että kilpailijatkin kehittyvät ja muokkaavat liiketoimintaansa. Yrityksen kilpailijoiksi on laskettava suurimmat kilpailijat, eli pääkilpailijat, marginaalikelpailijat sekä myös substituuttituotteiden tarjoajat, eli tarvekilpailijat, ja mahdolliset tulevat kilpailijat. Pääkilpailijoiden, tarvekilpailijoiden ja potentiaalisten kilpailijoiden lisäanalysoinniksi voidaan tehdä kustannerakkenvertailu, jossa selvitetään tai arvioidaan kilpailijoiden tuotteiden myyntihintoja, aine-, työ-, markkinointi- ja jakelu-, tuotekehitys-, pääoma-, ja hallintokustannuksia. Kun kustannukset on selvitetty, niitä verrataan yrityksen omiin vastaaviin ja selvitetään mistä kustannusten erot johtuvat. Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä

kilpailijoiden tärkeysjärjestyksestä ja siitä, kuinka voidaan saada kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Kamensky 2008, 161-163.)

2.3 Skenaariot

Tulevaisuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon useita eri mahdollisuuksia siitä, miten kehitys voi edetä. Tässä voidaan hyödyntää skenaarioita, joissa laaditaan useita mahdollisia kehityssuuntia yrityksen toimintaympäristölle. Skenaariot laaditaan vuorovaikutuksessa muiden yrityksen ympäristöanalyysien kanssa. Skenaario-opin ajatuksena on kuvitella, kuinka tulevaisuus voi tapahtua tai miten sen toivotaan tapahtuvan (Kuvio 5). Tähän vaaditaan asiantuntemusta toimintaympäristöstä, jotta voidaan tarkemmin arvioida tulevia käännteitä. Koska skenaariotyöskentely parantaa kykyämme arvioida nykyisten toimenpiteiden vaikutusta mahdollisiin muutoksiin, voidaan skenaariotyöskentelyn avulla helpottaa yrityksen strategiavalintaa. Strategian voi mahdollisesti kehittää jokaiselle ennakoidulle skenaariolle, jolloin yritys voi reagoida nopeammin alalla tapahtuviin ilmiöihin. Tällainen menettely vaatii tietysti enemmän resursseja strategiatyön kehittämiseen. Skenaarioita voidaan käyttää myös varoitusmekanismina, jos varoitettavat asiat löydetään ajoissa ja ongelmat pystytään välttämään. (Kamensky 2008, 172-173, 177.)

Kamensky (2008) esittää skenaariotyöskentelyn etenismallina seuraavia vaiheita:

1. Yritys valitsee ympäristötekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan vahvimmin.
2. Ympäristötekijöille laaditaan 2-5 mahdollista kehityssuuntaa.
3. Kasataan valitut muuttujat ja kuvitellut tulevaisuuden visiot samaan taulukkoon.
4. Tulevaisuustaulukon perusteella valitaan tulevaisuuden kululle polkuja, eli skenaarioita.

Asiakkaat			
Kysyntä	Vähenee	Pysyy ennallaan	Kasvaa
Asiakasmäärä	Vähenee	Pysyy ennallaan	Kasvaa
Asiakassegmentit	Muuttuu		Pysyy ennallaan

Kilpailukenttä			
Kilpailijat	Vähemmän kilpailijoita	Samat kilpailijat	Uusia kilpailijoita
Kilpailukeinot	Tuotteen parantaminen	Halvat hinnat	Parempi viestintä
Liittoumat	Me muodostamme liittoumia	Kukaan ei muodosta liittoumia	Kilpailijat muodostavat liittoumia

Kuvio 5. Yksinkertainen esimerkki skenaarioiden muodostamisesta ja kulusta.

2.4 Heikot signaalit

Signaali on merkki jostain tapahtumassa olevasta asiasta, joka on selkeästi kaikkien nähtävillä. Heikko signaali on puolestaan alkuvaiheessa oleva ilmiö, jonka tapahtumatodennäköisyys ei ole kovinkaan korkea, mutta tapahtuessaan ilmiön vaikutukset ovat voimakkaat (Kamensky 2008, 178). Hiljaisesta signaalista voi ajan kuluessa syntyä megatrendi, jolloin yritys, joka on löytänyt signaalin josta on olemassa heikko saa itselleen huomattavaa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Mika Mannermaa (2003) määrittää heikon signaalin kummajaiseksi, jota keskiverto talousviisaus hylkii. Tämä johtuu siitä, että signaali syntyy yleensä yrityksen oman toimialan ja vallitsevien ajattelutapojen ulkopuolella.

Heikkoja signaaleja voidaan hyödyntää yrityksen strategiatyössä, mutta se vaatii signaalien tunnistamista. Vahvojen signaalien käyttöön ja faktapohjaiseen johtamiseen perustuvien yritysten on vaikea tunnistaa heikkoa signaalia, koska siihen ei riitä pelkästään oman alan asiantuntemus. Heikkojen signaalien käyttö strategiatoimissa vaatii yritysjohton tukea ja systemaattista prosessia heikoille

signaaleille. Kamenskyn (2008) mukaan heikkojen signaalien systemaattinen työprosessi on jaettava viiteen vaiheeseen, jotka ovat: aihealueen rajaaminen, ideointi- ja taltiointitapa, luokitus- ja muokkaustapa, arviointiprosessi sekä hyväksikäyttöstrategiaprosessissa. Mannermaa (2003) esittää esimerkkinä keinoksi sisällyttää heikot signaalit yrityksen työympäristöön yrityksen intranetissä, johon ylin johto syöttää havaitsemiaan heikkoja signaaleja muun henkilöstön arvioitavaksi. Signaalien arvioinnin jälkeen yrityksen johto voi vetäytyä arvioimaan syntyneitä ideoita ja vaadittavia toimenpiteitä.

2.5 Megatrendit

Megatrendit ovat kehityksen suuria ilmiöitä tai ilmiökokonaisuuksia, joista voidaan nähdä tunnistettava suunta, jonka uskotaan jatkuvan tulevaisuudessa. (Mannermaa 2003). Mannermaan mukaan, kun tarkasteltava ilmiö hahmotetaan tarpeeksi laajasti ja ymmärretään, että megatrendi voi itsessään sisältää ennalta arvaamattomia ilmiöitä ja vaihtoehtoisia suuntautumisia, jotka kuitenkin muodostavat riittävän samansuuntaisen kokonaisuuden, voidaan puhua megatrendistä. Megatrendien seuraamisen tarkoituksena on hahmottaa kehitysilmioitä ja ymmärtää, mitä alaa koskevia muutoksia on tapahtumassa. Projekteissa, joissa suunnitellaan yrityksen tulevaisuuden suuntaa, megatrendien tulevaisuutta tulee tarkastella ilmiönä, joka tulee jatkumaan jatkossa, eikä vaihtoehtoisena tulevaisuuden mahdollisuutena. Megatrendejä analysoimalla ja seuraamalla yritys kykenee pysymään alan ja maailman kehityksen mukana, sen sijaan että epätoivoisesti yritetään vastustaa muutosta.

Vaikka megatrendit kertovat tulevaisuudesta jotain, jota voi pitää melko varmana, ei ole kuitenkaan selvää kuinka yhteiskunta, yritysmaailma tai kuluttajat reagoivat megatrendiin tulevaisuudessa. (Larsen 2006). Tulevaisuuden arvioimisessa mitään ei voida pitää varmana, eli myös reaktiot megatrendeihin voivat muuttua hyvin nopeassa ajassa. Megatrendit kertovat jotain todennäköisestä suunnasta tulevaisuudessa, mutta ne ovat myös alttiita hiljaisille signaaleille, jotka voivat muuttaa megatrendien suuntaa, hidastaa niitä tai jopa poistaa ne alan kentältä. (Larsen 2006).

3 TYÖKALUJA TULEVAISUUDEN JOHTAMISEEN

Tulevaisuus tarkoittaa edessä olevaa aikaa. Tulevaisuus on aina määräämätön, mutta sitä voidaan ennakoida analysoimalla jo aiemmin tapahtunutta ja katsomalla mihin suuntaan tämän hetken tilanne on kehittymässä. Yritysmaailmassa tulevaisuuden seuranta ja arviointi on elintärkeää yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tulevaisuuden johtamisessa korostuvat hahmotetut kuvat tulevaisuudesta, eli visiot. Nykyhetki on tietenkin myös tärkeä, koska nykyhetkessä tehdään ratkaisut, jotka koskevat tulevaisuuden kehitystä (Järvinen 2012.)

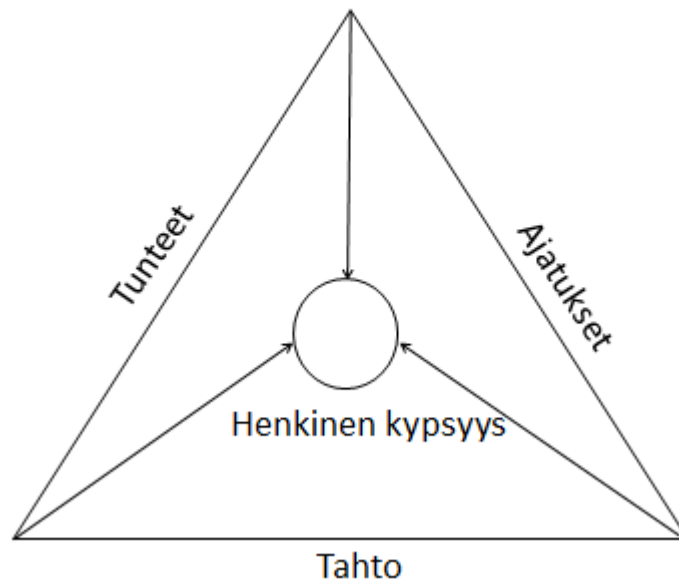
Hyvällä johtamisella saavutetaan haluttu päämäärä saatavilla olevilla resursseilla. Johtamisessa on useita osa-alueita ja hyvän johtajan täytyy osata keskittyä niin nykyhetkeen, menneeseen kuin tulevaankin. Tässä luvussa keskitytään johtamisen osa-alueisiin ja johtamisteorioihin, jotka ovat erityisen tärkeitä tulevaisuuden johtamisen kannalta.

3.1 Itsensä johtaminen

Yksilön on osattava johtaa itseään, jos hän haluaa johtaa muita. Itsensä johtamisen perusajatus on tuntea omat ominaisuudet, heikkoudet ja vahvuudet. Tämä prosessi on jatkuvaa muuttumista ja edellyttää uuden oppimista, vanhan poisoppimista sekä omien vanhojen asenteiden ja uskomusten jatkuvaa kyseenalaistamista. Isestään huolehteminen ja omien voimavarojen kohdentaminen haluttuun suuntaan edellyttää jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista. Itsestään vastuun ottamisen jälkeen on yksilö myös valmis ottamaan vastuun muista organisaation jäsenistä ja huomioimaan heidät toivotulla tavalla. (Salmimies 2008, 21.)

Ihminen on ajatteleva, tunteva ja tahtova olento. Näiden kolmen osa-alueen löytäminen ja ymmärtäminen omasta itsestään auttaa kohdentamaan yksilön omat vahvuudet ja mahdollisuudet yksilön itsensä haluamalla tavalla. Tätä kutsutaan triadiseksi näkökulmaksi (Kuvio 6), eli ajattelu, tunne ja tahto toimivat psyykkistä olemusta kuvaavina perusulottuvuuksina. Henkisen kypsyyden saavuttamalla tasapainoinen yksilö kykenee menestymään niin työssä kuin yksityiselämässäänkin.

Itsensä tunteminen auttaa ylittämään alitajuntaiset rajoitteet ja pelot, jolloin yksilö voi vaikuttaa oman elämänsä kulkuun tietoisesti. (Salmimies 2008, 22.)

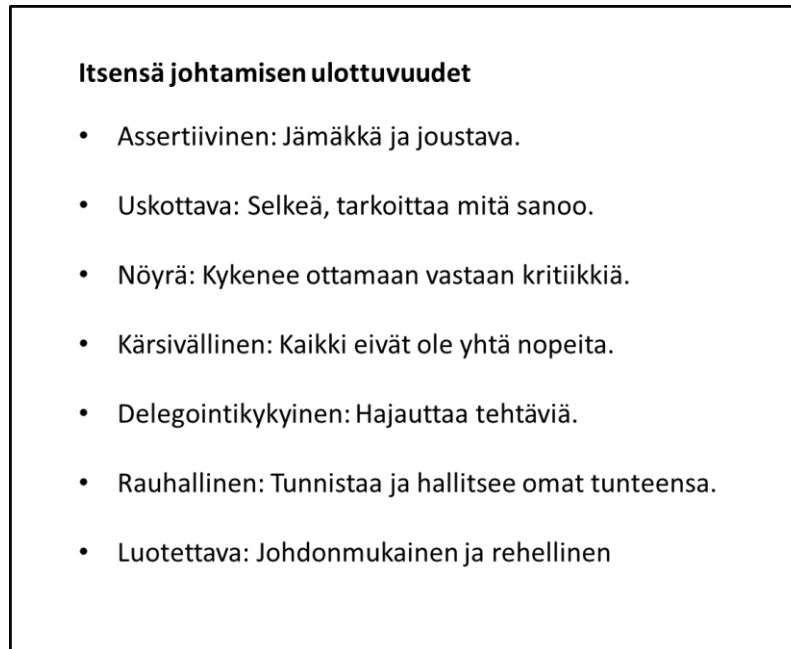


Kuvio 6. Triadinen näkökulma. (Salmimies 2008, 22).

Kypsä ja positiivinen henkilö osaa olla rauhallinen ja osaa myös ajatella itsenäisesti. Johtajan tehtävänä onkin kylvää organisaatioon positiivista energiaa, sillä hänen on saatava muut työntekijät mukaansa. (Jabe & Häkkinen 2010, 297.)

Paineen usein kasaantuessa yrityksen johdolle, on johtajan oltava itse harmoniassa itsensä kanssa. Itsensä johtamisella voi tehostaa ajan käyttöä henkisen kasvun ohella. Itsevarma johtaja tuntee itsensä eikä anna omien vikojen ja pelkojen heijastua itseensä toisten ihmisten kautta. Kun oppii tuntemaan omat vahvuudet ja heikkoudet, voi kohdata toiset ihmiset persoonina, eikä oman henkilökuvan heijastumisina. Johtajan vastuulla on työympäristön organisointi, jotta muutkin organisaation jäsenet voivat tehdä onnistuneita valintoja. Kypsä johtaja käyttääkin valtaansa rakentavasti ja etenee pala kerrallaan kohti itselleen tärkeitä päämääriä.

Kuvio seitsemän listaa ulottuvuuksia, joihin hyvällä itsensä johtamisella tulee pyrkiä. (Jabe & Häkkinen 2010, 297-299.)



Kuvio 7. Itsensä johtamisen ulottuvuudet (Jabe & Häkkinen 2010, 298).

Organisaation toiminta voi kehittyä vain silloin, kun organisaation henkilöstön ammattitaito kehittyy. Itsensä kehittämisen ei voi vastata yrityksen johto, vaan jokaisen työntekijän on toteutettava itse oma kehittymisensä. Ammattitaidon kehittyminen tapahtuu itseään johtamalla. Organisaation kehitystavoitteet toteutuvat silloin, kun omat henkilökohtaiset kehitystavoitteet ovat yhdensuuntaisia organisaation tavoitteiden kanssa. Tuominen (2010, 187) erittelee ammattitaidon tässä yhteydessä seuraaviin viiteen osa-alueeseen:

- Älylliset taidot
- Tekniset taidot
- Eettiset taidot
- Vuorovaikutustaidot
- Tunnetaidot

Älylliset taidot sisältävät henkilön ongelmanratkaisukyvyyn ja loogisen ajattelun taidon. Motoriset kyvyt kuuluvat teknisiin taitoihin. Eettisten taitojen avulla yksilö hahmottaa oikean ja väärän erot. Sosiaaliset ja viestinnälliset ominaisuudet, joilla henkilö kommunikoi sidosryhmien ja organisaation muiden jäsenten kanssa, kuuluvat vuorovaikutustaitojen piiriin. Tunnetaidot auttavat yksilön omien tunteiden käsittelemisessä ja ilmaisemisessa. Näiden viiden taidon yhteisvaikutuksesta muodostuu henkilön ammattitaito. Jokainen osa-alue vaatii oman kehittämismallinsa ja -tavoitteensa, joiden toteuttamisesta henkilön on vastattava itse. Tällainen itsensä johtaminen mahdollistaa myös organisaation kehittymisen tavoitteiden mukaiseen suuntaan.

Oma hyvinvointi on ensisijaisen tärkeää itsensä johtamisessa. Väsynyt ja uupunut työntekijä ei kykene olemaan innovatiivinen ja tehokas. Johtajan tehtävänä on pitää huolta omasta, tiiminsä ja jopa koko organisaation hyvinvoinnista. Ainoastaan hyvinvoivassa organisaatiossa voi tapahtua tulevaisuuden vaatimaa tehokasta uudistumista. Itsensä johtaminen ei olekaan pelkästään johtajalta vaadittava ominaisuus, vaan koko organisaation tasolla on mietittävä kuinka tasapainoisesti itseään johtaa. Tärkeää on löytää ne hyvinvoinnin osa-alueet joita lyö laimin ja kehittää itseään hiljalleen kohti parempaa hyvinvointia. Tämän seurauksena yksilöllä on entistä parempi tasapaino uudistumisen, jaksamisen ja tehokkuuden välillä. (Ahlstén 2010.)

Timo Ropponen Valtiotyönantaja –lehden verkkoartikkelissaan ” Hyvinvointia itsensä johtamista kehittämällä” (3/2010) käsittelee työhyvinvoinnin edistämistä johamisella. Ropponen käyttää mallina S-käyrää (kuvio 8) kuvaamaan työhyvinvoinnin merkitystä liiketoiminnalle. Käyrä kytkee pelkistetysti johtamisen, työhyvinvoinnin, luovuuden, innovatiivisuuden, liiketoiminnan uudistumisen ja yrityksen voitollisuuden. Ropponen summaa, että on melko kiistatonta todeta, että jos työssään ei voi hyvin ovat edellytykset luovalle työskentelylle rajalliset. Tällöin työstä tulee arkista ja rutiininomaista suoriutumista ja vuorovaikutus muuttuu niukaksi ja latistavaksi. Luovuuden kärsiessä ei voi huomata avautuvia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia tapoja nähdä ja toteuttaa asioita. Ropponen toteaa, että itsensä johtamiseen kestävä tavan löytäneet johtajat ja esimiehet ovat kykeneväisiä johtamaan muita ja luomaan organisaatioon olosuhteet, jossa työ on motivoivaa tasapainoista ja sujuvaa.

Tällainen työilmapiiri tuottaa hyvinvointia ja sen kautta myös tuloksellista liiketoimintaa.



Kuvio 8. S-käyrä hyvinvoinnin tukemisesta liiketoiminnassa (Ropponen 2010).

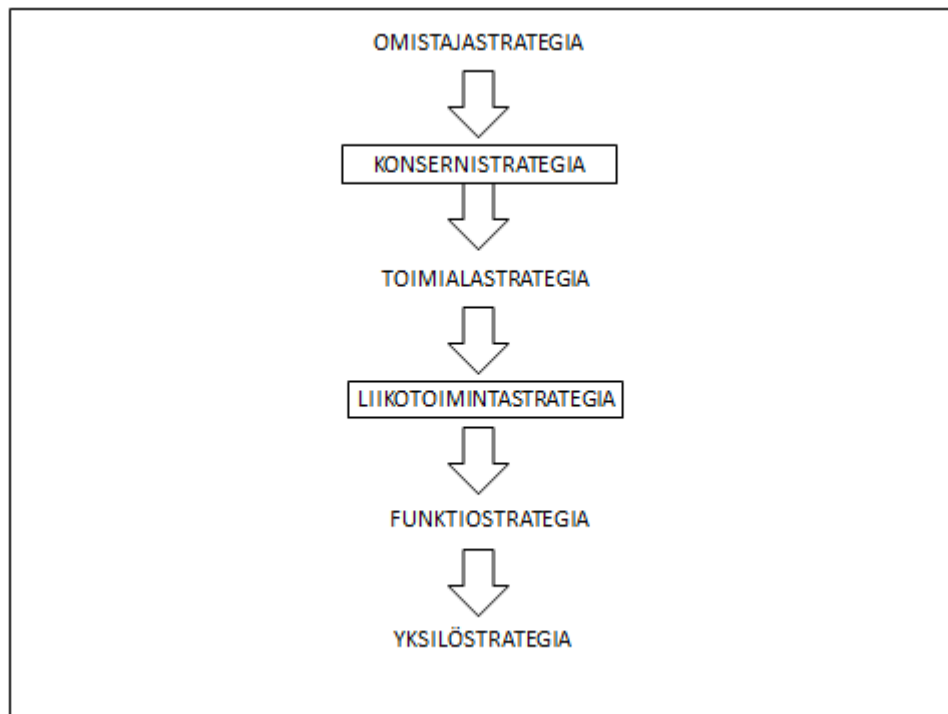
Itsensä johtaminen on loputon prosessi. Oma kehitys ei tapahdu yhdessä yössä ja määriteltyihin tavoitteisiin pääseminen on pitkän aikatahtaimen suunnitelma. Salmimies (2008, 193) painottaakin kärsivällisyyttä tavoitteisiin pääsemisessä. Jos tavoitteet ja sen vaatimat resurssit on määritelty oikein, haluaa yksilö päästä tavoitteeseen mahdollisimman nopeasti. Tavoitteeseen pääsemisestä tulevaa tyydytystä tulee kyetä lykkäämään niiden reunaehtojen pohjalta, jotka ovat henkilön johtamien ihmisten kannalta realistisia. Työskentelymotiiviksi voidaan asettaa välitavoitteita, jotka tyydyttävät halun saavuttaa päätavoite välittömästi. Itsensä kehittäminen on siis suoritettava pala kerrallaan ajan saatossa.

3.2 Strategiajohtaminen

Yrityksen strategiassa tuodaan ilmi johtotiimin tahto ja visio. Strategia kuvaa sitä, mitä yritys haluaa olla, eikä siinä ole kyse ajasta, vaan suunnasta. (Freedman & Tregoe 2003, 220). Strategia on tapa, jolla organisaatio tulee hyödyntämään resurssejaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategialla luodaan yritykselle ainutlaatuisuutta, kilpailuetua ja keinoja, joilla organisaatio voi täyttää markkinoiden sekä sidosryhmien odotukset. (Juuti & Luoma. 2009, 25-26).

Strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö. Yrityksen strategia pitää sisällään organisaation pitkän tähtäimen tavoitteet sekä yritystoiminnan keskeiset toimintalinjat. Strategiaa luodessa priorisoidaan useiden toimintavaihtoehtojen joukosta tärkeimmät ensisijalle ja tietoisesti kieltäytyään joistakin toimintamallien käytöstä. Strategian on saavutettava yrityksessä koko henkilöstön tietoisuus, jotta strategiaa voidaan toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti koko organisaation voimin. Strategian avulla yritys kykenee valitsemaan toimintaympäristönsä, johon organisaatio voi mukautua tarpeen vaatiessa. (Kamensky 2008, 19-20).

Oikean strategian valinta ja toteuttaminen on yrityksen ylimmän johdon tehtävä. Hyvä strategia ei ole pätevä loputtomiin, vaan strategiaa on tarkasteltava ja uusittava ajan kuluessa. Strategia vaatii organisaation johdolta aikaa ja rohkeutta sekä aktiivista paneutumista strategiaprosessiin. (Freedman & Tregoe 2003, 12). Suurilla konserneilla voi olla lukuisia strategiatasoja, jotka monimutkaistavat strategian ymmärtämistä. Kamensky (2008) luettelee strategian tasoiksi omistajastrategian, konsernistrategian, toimialastrategian, liiketoimintastrategian, funktiostrategian sekä yksilöstrategian (kuvio 9). Kamenskyn mukaan enemmistön yrityksistä tulisi rajoittaa strategiansa konsernistrategiaan sekä liiketoimintastrategiaan.



Kuvio 9. Strategian tasot. (Kamensky 2008).

Omistajastrategia ilmaisee organisaation omistajien tahdon sekä yrityksen elämäntehtävän, joka on yrityksen olemassaolon syy, strategioiden avulla.

Useimmissa yrityksissä omistajastrategia on yleensä integroitu

konsernistrategiaan. Omistajastrategia on tärkeämmässä roolissa perheytyksissä, joissa omistajastrategia käsittää yrityksen omistamisen, toimintaan osallistumisen sekä irtisanomisen periaatteet sekä sukupolvenvaihdokseen liittyvät menettelyt.

Konsernistrategia on organisaation ylimmän tason strategia, jossa organisaation omistajat ja ylin johto määrittävät yrityksen vision, arvojen, elämäntehtävän ja keskeisimpien strategisten tavoitteiden avulla syyn yhtiön olemassaololle sekä halutun tahtotilan ja toimintaperiaatteet. Konsernistrategiassa tuodaan ilmi missä liiketoimintoja yritys harjoittaa ja miten se keskittää näihin toimintoihin resursseja. Konsernistrategian laatiminen edellyttää myös kannanottoja yrityksen toimintojen ja resurssien hajauttamisesta sekä keskittämisestä. Myös organisaation rakenne, johtamistavat, osaaminen, palkitsemisjärjestelmä ja organisaatiokulttuuri ovat tärkeitä asioita, joita tulee sisällyttää konsernistrategiaan. (Kamensky 2008, 22-24.)

Liiketoimintastrategian ajatuksen lähtökohtana on se, että päivittäinen kilpailu käydään yrityksen liiketoimintatasolla. Tällä tasolla kohdataan yrityksen

kilpailijat, asiakkaat sekä toimittajat. Organisaation menestyksen kannalta on tärkeä pystyä erottautumaan yrityksen kilpailijoista, jolloin yritys saa kilpailuetua muihin nähden suuntaamalla osaamisensa ja resurssinsa jonkin tietyn kilpailuedun vahvistamiseen, joka vastaa asiakkaiden tarpeita. Liiketoimintastrategia on siis kilpailustrategia, jolla organisaatio luo itselleen kilpailuetua valitsemallaan liiketoiminta-alueella. Kilpailutilanteessa organisaation kohdattavaksi muodostuu Kamenskyn kuvaama liiketoiminnan ”kolmiodraama” (kuvio 10). (Kamensky 2008, 25.)



Kuvio 10. Liiketoiminnan ”kolmiodraama” (Kamensky 2008, 35).

Organisaatioiden peruslähtökohtana ja olemassaolon tarkoituksena on tyydyttää asiakkaiden tarpeita tuotteilla tai palveluilla. Asiakaskunnat valitsevat toimijansa, jolta ostavat tuotteita tai palveluita arvioimalla sijoitetun rahan suhdetta saavutettavaan hyötyyn. Yrityksen näkökulmasta tämä voidaan ajatella yrityksen sijoittaman kustannuksena suhteessa tuotteen tai palvelun tuottamaan arvoon. Saavuttaakseen tyydyttävän arvon ja kustannuksen suhteen on yrityksellä oltava

kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. Liiketoimintastrategian avulla voidaan vastata liiketoiminnan ”kolmiodraaman” haasteisiin.

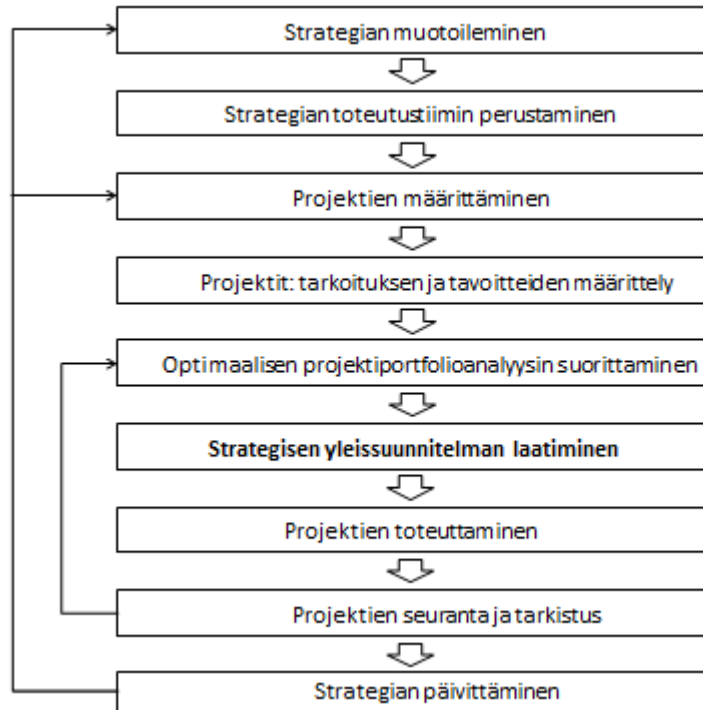
Liiketoimintastrategian kilpailukykyä voidaan tarkastella esittämällä seuraavia kysymyksiä:

- Pystyykö yritys tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa?
- Onko yrityksellä tarvittavat resurssit ja osaaminen saavuttaakseen lisäarvoa kilpailukykyisin kustannuksin?
- Tunnistaako yritys todellisen kilpailutilanteen?
- Pystyykö yritys yhdistämään kilpailutilanteen ja asiakkaiden tarpeet omaan osaamiseensa ja resursseihin luodakseen kestäväää ja kehittyvää kilpailuetua? (Kamensky 2008, 26.)

Strategiaa toteuttaessa strategiaproessin on oltava järjestelmällinen sekä yhtenäinen muuten strategian toteuttaminen voi koitua ylivoimaisen haastavaksi. Tästä syystä onkin tärkeää, että strategista projektia varten on kehitelty yleissuunnitelma (Kuvio 11). Mike Freedmanin ja Benjamin Tregoen (2003) mukaan strategian toteuttaminen on mahdollista vain, jos strategiaa varten on suunniteltu systemaattinen rakenne. Ilman tälläistä rakennetta strategian toteuttamiseen uhratut aika ja resurssit menevät hukkaan ja toteutus ei voi onnistua. Yleissuunnitelman toteutus epäonnistuu useimmiten riittämättömän tai epärealistisen resurssien kohdentamisen vuoksi, projektin täytäntöönpanon epämääräisyyden takia tai strategisten prioriteettien määrittelyn epämääräisyyden ansiosta. Mutta ennen kaikkea on tärkeää pystyä määrittämään strategiset prioriteetit. Yleissuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen vaatiikin ylimmältä johdolta järkeä ja kurinalaisuutta.

Johdon tehtävä on priorisoida yrityksen projektit tärkeysjärjestykseen perustuen kyseisen projektin tulosten tärkeyteen ja kiireellisyyteen strategian kannalta. Yleissuunnitelmaan lisättävien projektin sopivuutta testataan, sillä onko projektin tavoitteet lähtöisin suoraan yrityksen strategiasta. Näistä projekteista muodostuu portfolio, joka auttaa yleissuunnitelman aikataulun laatimisessa. Projektien tärkeysjärjestyksen arviointi vaatii kurinalasta päätöksentekoa, joka perustuu yksityiskohtaisiin johdon asettamiin kriteereihin. Samalla arvioidaan yrityksen resurssit kussakin ylimpään prioriteettiluokkaan asetetussa projektissa. Tämän

arvioinnin perusteella syntyvä optimaalinen portfolio kuvaa strategisten prioriteettien ja yrityksen resurssien tasapainoa, joka toimii lähtökohtana strategisen yleissuunnitelman luonnille. Resurssien vapautuessa portfolioon voidaan ottaa mukaan myös alemman prioriteetin saaneita projekteja. (Freedman & Tregoe 2003, 132, 139-140.)



Kuvio 11. Strateginen yleissuunnittelu (Freedman & Tregoe 2003, 134).

Yleissuunnitelman laatimiseen kuuluu paljon samanlaisia elementtejä kuin perinteiseen projektinhallintaan kuten projektin tarkoituksen määrittely, sen aikataulutusta ja valmistumisajankohta ja resurssien sekä kustannusten sopiminen. Näiden lisäksi strategisella suunnittelulla on piirteitä, jotka erottavat sen tavanomaisista projektinhallintamenetelmistä. Näitä ovat jo aiemmin mainittu projektien priorisoinnin lisäksi projektinhallinnan ja metodologian omaksuminen koko yrityksen laajuisesti. Tätä voidaan tukea henkilöstön koulutuksella ja palkitsemismenetelmillä. Suurin ero on kuitenkin se, että yleissuunnitelmaan kuuluu yleensä huomattavan suuri määrä erilaisia ja erityyppisiä projekteja, joiden

onnistuminen vaatii johtotiimin sitoutumista ja aktiivista tukea. Strategian lopullinen tarkastaminen on johtotiimin harteilla, jolloin heidän on oltava tietoinen mahdollisista suunnitelman laatimista koskevista ongelmista ja työskenneltävä estämään niiden syntyminen tai vähintäänkin minimoimaan ongelmien vaikutus strategian läpi viemiseen. (Freedman & Tregoe 2003, 132-133, 148.)

Freedman ja Tregoe (2003) pitävät strategista yleissuunnitelmaa parhaana ja tehokkaimpana työkaluna liiketoiminnan ohjaamiseksi. Suunnitelma auttaa yritystä reagoimaan nopeasti alalla tapahtuviin tapahtumiin yrityksen kaikkien resurssien voimin. Musiikkialan hektisyyden vuoksi, tällainen nopea reagointikyky on äärimmäisen tärkeää yrityksen kilpailukyvyyn kannalta.

3.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on systemaattinen tapa hallita ja viedä muutosta eteenpäin. Se on yksi tärkeimmistä strategisista osaamisvaatimuksista nykyajan organisaatioissa. Muutoksen aikaansaamiseksi eivät riitä pelkästään yrityksen johdon strategiset linjaukset. Uusia toimintatapoja suunniteltaessa tulee nostaa myös esille myös organisaation muiden tasojen näkemykset. Erityisesti niiden toimijoiden, jotka työskentelevät konkreettisesti yrityksen tuotannon, palveluiden ja asiakasryhmien parissa. Muutostarpeita tulee käsitellä konkreettisesti arkisen työn tasolla, jotta eri tasojen toimintojen välillä ei synny epätahtista kehitystä tai erisuuntaisia odotuksia johdon tavoitteiden kanssa. Erisuuntaisten odotusten seurauksena voi syntyä muutosvastarintaa, joka johtaa työilmapiirin heikkenemiseen, henkilöstön jäsenten turhautumiseen ja pahimmillaan työuupumukseen. (Lipponen 2010.) Kun organisaatio ymmärtää muutoksen tarpeen, muutoksesta tulee osa yrityksen organisaatiokulttuuria, tällöin organisaatio pysyy toimintakykyisenä myös toimintaympäristön muuttuessa nopeasti.

Useimmat johtajat osaavat laatia tavoitteita, mutta kuitenkin harvemmin tehdä sitä yhteistyössä yrityksen osastojen muiden päälliköiden kanssa.

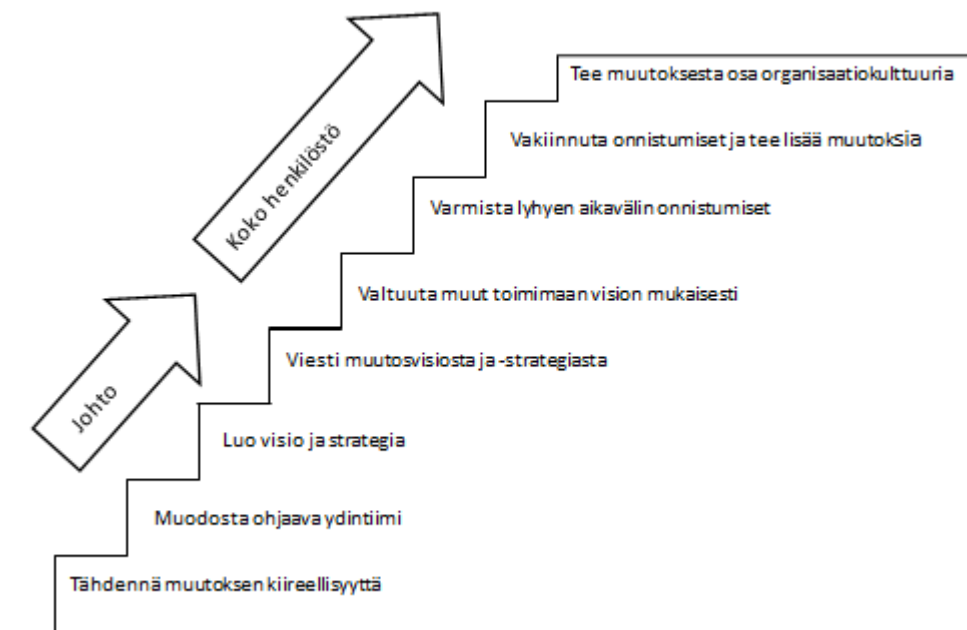
Muutosvastarintaa voikin syntyä siksi, etteivät yksikköjen vetäjät halua toimia toimitusjohtajan varjossa, vaan jokainen haluaa itse olla alitajuisesti oman osastonsa ylin auktoriteetti. Vastarinta voi olla myös muutokselle hyväksi, jos muutos kyseenalaistetaan luovasti ja rationaalisesti. Tämä laittaa muutoksen koetukselle ja tällöin muutokseen sisältyvät riskit tulevat paremmin esille. Hankalimpina vastarintaa luovia ihmistyyppinä voidaan pitää muutoksen pelkääjinä, jotka eivät halua osallistua muutokseen, koska muutoksen myötä he joutuvat pois omalta mukavuusalueeltaan. Johtajan tulee tunnistaa tällaiset henkilöt, joiden sietokynnys muutokselle on ylittynyt ja pienikin askel pois vanhasta tutusta ja turvallisesta tuntuu epämiellyttävältä. Tällaisten tapausten kohdalla muutos on kuitenkin hyvä aloittaa tuosta pienestä askeleesta. Muutoksen toteuttaminen pala kerrallaan ei luo niin suurta shokkireaktiota, kuin kerralla asetettu suuri muutos. (Jabe & Häkkinen 2010, 286-287.)

John Kotter esittää teoksessaan "Leading Change" (1996) kahdeksanosaisen järjetelmän (Kuvio 12), jota jokaisen organisaation tulee noudattaa saavuttaakseen pitkäaikaista hyötyä organisaatiollisessa muutoksessa: tähdennä muutoksen kiirrellisyyttä; muodosta ohjaava ydintiimi; luo visio ja strategia; viesti muutosvisiosta ja -strategiasta; valtuuta muut toimimaan vision mukaisesti; varmista lyhyen aikavälin onnistumiset; vakiinnuta onnistumiset ja tee lisää muutoksia; tee muutoksesta osa organisaatiokulttuuria.

Ensimmäisessä askeleessa selvennetään yrityksen henkilöstölle muutoksen tarve ja tähdennetään muutoksen välttämättömyyttä. Toisessa vaiheessa muodostetaan yrityksen osastojen johdosta ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät yhteistyössä muutoksen toteuttamiseksi. Tämä ydintiimi ajaa muutosta muihin työntekijöihin ja kannustaa heitä muutokseen. Kolmanneksi yrityksellä on oltava visio muutoksen toteuttamisesta, jonka edistymisestä tulee viestiä jatkuvasti muulle henkilöstölle.

Vaiheet viidestä kahdeksaan suoritetaan muutoksen tarpeellisuuden tähdentämisen jälkeen. Nämä vaiheet ovat helpompia delegoida eteenpäin tai hajauttaa. Kohdassa viisi valtuutetaan muut toimimaan muutoksen vision mukaisesti. Yksiköiden vetäjien tulee avustaa muutosvastarinnan kitkemisessä poistamalla vanhoja järjestelmiä tai käytäntöjä. Kuudennessa kohdassa yksiköiden johtajia pyydetään

suunnittelemaan ja luomaan lyhyen aikavälin onnistumisia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisesta pienestä muutosta edistävistä onnistumisista tulee antaa tunnustusta ja niitä tulee juhlistaa julkisesti. Seitsemännessä kohdassa nykyisiä kehityskohteita kehitetään edelleen uusilla projekteilla ja resursseilla. Kahdeksannen osion myötä uusista käytännöistä tulee osa organisaation arkea ja rutiinia, jolloin muutos on implementoitu yrityksen organisaatiokulttuuriin.

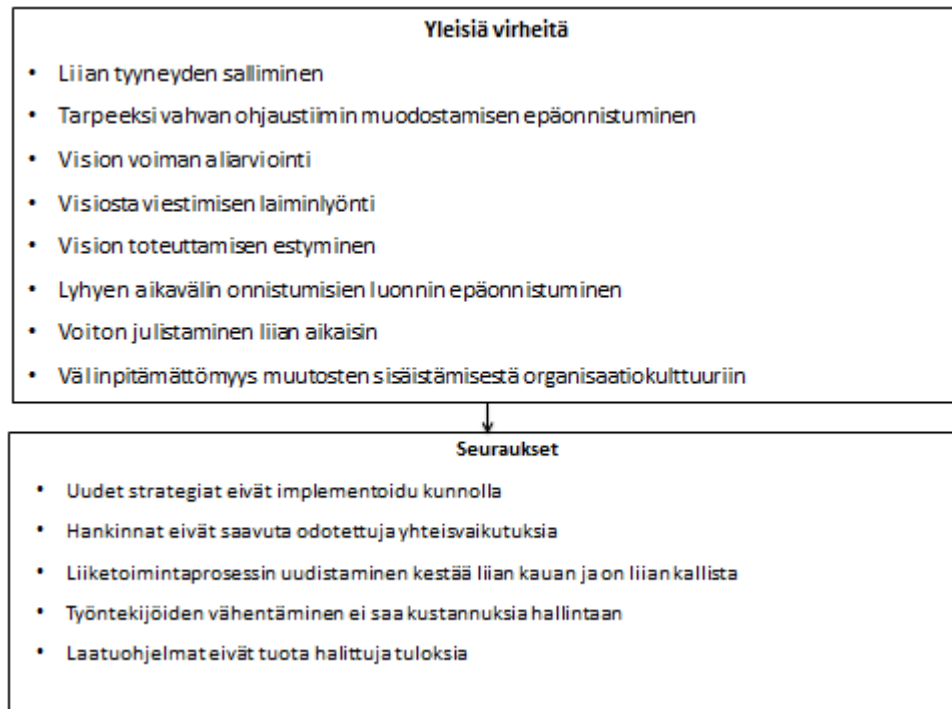


Kuvio 12. Kotterin (1996) kahdeksan askeleen malli.

Jokaisessa kahdeksassa vaiheessa on mahdollisuus virheisiin (kuvio 13), jotka voivat vaarantaa koko muutosprosessin onnistumisen. Suurimpana näistä voidaan pitää mahdollisen muutoksen kiireellisyyden ja tarpeellisuuden tunteen luomisen epäonnistumisesta henkilöstöön. Muutos epäonnistuu aina kun tyyneyden ja nykytilaan tyytyväisyyden taso yrityksessä on korkealla. Ilman kiireellisyyden ja tärkeyden tunnetta henkilöstö ei anna muutoksen toteuttamiseen lisäpanosta, joka on yleensä elintärkeää prosessin kannalta. Henkilöt eivät tee tarvittavia uhrauksia, vaan takertuvat vallitsevaan tilaan ja vastustavat yläpuolelta tulevia aloitteita.

Tämän seurauksena prosessin uudistuminen jämähtää paikoilleen, uudet strategiat eivät implementoidu kunnolla, hankintoja ei sisäistetä kunnolla ja työntekijöiden vähentämisellä ei saavuteta tarvittavien kulujen leikkaamista. (Kotter 1996, 4-5.)

Muutoksen kiirrellisyyden havainnollistaminen vaatii usein rohkeita ratkaisuita, joita ei usein yhdistetä hyvään johtajuuteen. Tästä syystä muutos onkin usein helpompi saada liikkeelle, kun muutosta rupeaa johtamaan henkilö, johon ei kohdistu aikaisempia ennakko-odotuksia hänen aiemmista teoista ja toimista. Kotter mainitsee tällaisiksi keinoiksi yrityksen kriisitilanteen kärjistämisen sallimalla taloudellisia tappioita tai virheiden tapahtumisen sallimisen sen sijaan, että virheet korjattaisiin viime hetkellä. Näkyvä tapa tuoda yrityksen ahdinkoa esille on myös lopettaa yrityksen tarjoamia etuja henkilöstölle ja tuoda ilmi, että tämänhetkisillä työskentelymetodeilla ei ole mahdollista ylläpitää kyseisiä palveluita. Tällaiset ratkaisut herättävät henkilöstön siihen tosiasiaan, että muutoksen on tapahduttava, jotta yrityksellä voi olla toimintaa myös tulevaisuudessa. Ratkaisuiden vaarana on kuitenkin se, että yrityksen nykytilanteeseen tyytyväisyys vaihtuukin henkilöstössä epätietoisuuteen ja paniikkiin. Johtajalta vaaditaan itsevarmuutta siihen, että kriisin myötä henkilöstö pystyy kohdistamaan voimavaransa niihin kriittisiin osa-alueisiin, joiden avulla yritys voi ratkaista vallitsevassa nykytilassa olevat ongelmat ja ponnistaa uuteen nousuun. Epätietoisuuden poistamiseksi yrityksen tulee viestiä kannustavasti henkilöstölle, jotta usko kriisin taltuttamiseksi kasvaa. Vähemmän rohkeita keinoja on asettaa yrityksen kvartaalitavoitteet, niin korkealle ettei niihin ole mahdollista päästä nykyisillä käytänteillä. (Kotter 1996, 42-46). Mainitut keinot eivät tue kuvaamme hyvästä johtajasta, koska oletusarvoisesti johtajalla on kontrolli yrityksestään ja nämä keinot luovat väistämättä kaaosta organisaation sisällä. Nykymaailmassa, jossa muutoksessa eläminen on yhä tärkeämpää, vaaditaan hyvältä johtajalta yhä enemmän kykyä elää ja toimia epävarmassa ympäristössä.



Kuvio 13. Kahdeksan yleistä virhettä organisationaalisessa muutosprosessissa. (Kotter 1996, 16).

Kotter (1996, 15) huomauttaa, että nämä virheet eivät olisi niin kriittisiä hitaammin muuttuvassa liikemaailmassa. Nykyajan jatkuvasti muutoksessa olevassa maailmassa jokaisella näistä kahdeksasta virheestä voi olla kuitenkin vakavia seurauksia. Virheillä uudet aloitteet voivat tyssätä alkumetreille, työntekijät turhautuvat ja organisaatio epäonnistuu tarjoamaan tuotteitaan tai palveluitaan asiakkaille heidän vaatimalla hinnalla ja laadulla. Tästä seuraa budjettien kiristäminen, työntekijöiden irtisanominen ja jäljelle jäävän henkilöstön työkuormituksen lisääntyminen, joka heikentää entisestään työhyvinvointia. Virheet ovat kuitenkin vältettävissä, kunhan ymmärtää miksi organisaatio vastustaa tarvittavaa muutosta. Ja ennenkaikkea kuinka ihmisten johtaminen, jota tarvitaan prosessin läpi viemiseksi terveellä tavalla, on tärkeämpää kuin hyvä asioiden johtaminen.

Anne Luomala työssään ”Muutosjohtamisen ABC” (2008) tähdentää myös hyvän muutosjohtaminen lähtemisestä muutoksen laadusta tai tavoitteista riippumatta muutoksen johtajasta itsestään. Luomalan mukaan muutoksessa tulee kohdentaa

huomio muutoksen piirissä oleviin ihmisiin ja heidän elämäntilanteisiin sekä työskentelyolosuhteisiin. Esimiestyössä on kiinnitettävä huomiota ihmisten johtamiseen ja ohjaamiseen muutoksen toteuttamiseksi, eikä vain muutosasioiden koordinoimiseen. Luomalan ajatukset hyvän muutosjohtajan piirteistä ovat siis hyvin yhteneväiset Kotterin päätelmiin nähden. Luomalan mukaan kuitenkin hyvä muutosjohtaja kiinnittää huomiota kiireen talttumamiseen siinä missä Kotter painottaa kiireellisyyden tunteen luomista äärimmäisen tärkeänä. Muutoksen kiireellisyyden tunteen kanssa pitääkin säilyttää herkkä tasapaino. Liiallinen kiire voi johtaa hermostuneisuuteen työntekijöissä ja näin aiheuttaa stressiä ja heikentää työhyvinvointia, mutta toisaalta kiireettömyys ei aja muutosta eteenpäin halutulla tehokkaalla tavalla.

Muutosvision jatkuva viestintä on myös kriittistä muutoksen onnistumisen kannalta. Visiosta tulee viestiä yksinkertaisesti ilman ammattijargonia, jotta koko henkilöstö ymmärtää viestin sisällön. Sitä tulee toteuttaa useilla eri viestintäkanavilla, jolloin visio saavuttaa varmasti jokaisen organisaation jäsenen. Usealla foorumilla viestiminen tuo myös mukanaan tavoiteltua viestinnän toistoa. Visiota voi rummuttaa yrityksen intranetissä, kokouksissa, pienissä ja suurissa palavereissa sekä muistioilla. Usea organisaatio sortuu viestimään muutosvisiostaan kymmenen tai jopa tuhat kertaa liian vähän tarvittavaan määrään nähden. Viestinnän keinoina voi käyttää muutakin kuin pelkkiä sanallisia tiedotteita. Vanha sanonta yhden kuvan vastaamisesta tuhatta sanaa pätee siis tässäkin tilanteessa. Kuvallinen viestintä herättää mielikuvia ja viestin sisältö jää helpommin kohdeyleisön mieleen. Hyvänä viestinä voidaan myös pitää johdon toimimista vision mukaisesti, jolloin johto antaa käytännön esimerkkiä vision toteuttamisesta omalla käytöksellään. Hyvä viestintä on myös kaksisuuntaista, joten palautteen merkitystä ei tule aliarvioida vision viestinnän suorittamisessa. Parhaat kehitysehdotukset tulevat usein kuitenkin yrityksen käytännöntasolta. (Kotter 1996, 85-100.)

4 CASE: APULANTA OY

Apulanta Oy:n ja aputoiminimen Päijät-Hämeen Sorto & Riisto Oy:n toiminta-ajatus perustuu äänitteiden ja musiikin kustantamiseen sekä oheistuotteiden myymiseen. Levy-yhtiönä Apulanta Oy tuottaa ja julkaisee Apulanta-yhtyeen omaa musiikkia, jota myydään välittömästi internetissä ja itse keikoilla sekä välillisesti jakeluyrityksen kautta. Yrityksen perusajatuksena on siis Apulanta-yhtyeen musiikin tuottaminen omakustanteena. Apulanta Oy:lla on käytössä oma verkkokauppa, josta kuluttajat voivat ostaa Apulanta-orkesterin albumeita sekä fanituotteita. Apulanta-brändi koostuu Toni Wirtanen -brändistä ja Sipe Santapukki -brändistä.

Yhtiön kotikuntana on Lahti, jossa sijaitsee myös yhtiön toimitilat. Toimistolla Lahdessa yhtiön asioita hoitaa toimihenkilö Lotta Lintukangas. Apulannan keikkamyyntiä hoitaa ohjelmatoimisto Longplay music Oy:n Kimmo Hirvonen ja yhtyeen jakelusta vastaa Playground Music Bam Oy. Apulanta Oy:n toimitusjohtajan virkaa toimittaa Simo Santapukki ja hallituksen puheenjohtajana toimii Toni Wirtanen. Yhtiö työllistää yhden työntekijän täysipäiväisesti, joka tuotantopäällikön tehtävien lisäksi vastaa promootiosta ja tiedottamisesta.

Apulanta Oy:n aputoiminimi Päijät-Hämeen Sorto & Riisto toimii omana erillisenä levymerkkinä. Aputoiminimellä on julkaistu aiemmin Kaija Koon tuotantoa, mutta sillä ei kuitenkaan tällä hetkellä ole kiinnitettynä yhtään artistia.

Yrityksen pienen henkilöstömäärän vuoksi suurin osa palveluista on ulkoistettuja. Näihin palveluihin lukeutuvat ohjelmatoimiston hoitamat live-esiintymisten myynti, joista vastaa Longplay Music Oy. Musiikin jakelua puolestaan hoitaa Playground Music Scandinavia. Graafiset palvelut, kuten levyjen kansien suunnittelut, ovat ostettu erinäisiltä graafikoilta. Myös yrityksen kirjanpito on ostettu palvelu.

Yrityksen itsensä tekemästä SWOT -taulukosta (kuvio 14) on nähtävissä, kuinka Apulanta Oy:n suurimmaksi vahvuudeksi nousee nopea reagointikyky. Nopeilla päätöksillä yritys voi reagoida alan kenttään kohdistuviin muutoksiin ja pysyä

kilpailukykyisenä muihin toimijoihin verrattuna. Yrityksen heikkouksena on pienelle yritykselle tyypillinen resurssien puute.

Vahvuudet: -Indie/omakustanteisuus -Pieni organisaatio, nopeat päätökset mahdollisia -Apulanta-brändi, Toni Wirtanen –brändi, Sipe Santapukki –brändi -Yrityksen vakavaraisuus -Velaton yritys	Heikkoudet: -Pieni organisaatio -Liiallinen demokraattisuus -Isojen yritysten edut puuttuvat, kaikki tehdään itse
Mahdollisuudet: -Musiikkialan kehittyminen kaikilla osa-alueilla kustannustehokkaampaan suuntaan	Uhat: -Äänitteiden myynnin laskeminen -Kriisinhallinta

Kuvio 14. Apulanta Oy SWOT -taulukossa. (Apulanta Oy 2010).

4.1 Hypoteesi

Musiikkiala on ollut jo pitkään murroksesta. Musiikin digitalisoitumisesta johtuen fyysisten cd-levyjen myynti on kääntynyt laskuun. Suurena haasteena onkin keksiä lisäarvoa, jotta kuluttajat olisivat myös jatkossa kiinnostuneita fyysisistä albumeista. Myös digitaalisen musiikin jakelua ja markkinointia tulee jatkossa kehittää, sillä se saattaa jatkossa olla ainoa julkaisumuoto musiikille.

Artistit, jotka ovat jo saavuttaneet vakiintuneen kuulijakunnan, ryhtyvät enenevässä määrin tuottamaan musiikkiaan omakustanteisesti. Aloittelevatkin artistit voivat saavuttaa huomiota musiikin kuluttajissa internetin toimiessa laajana sekä halpana, tai jopa ilmaisena, jakelukanavana heidän musiikilleen. Tämä voi

johtaa suurten levy-yhtiöiden ahdinkoon heidän menettäessä suosituimpia kiinnityksiään sekä tuottaa ongelmia uusien sopimusten solmimisessa.

Apulanta Oy on tässä suhteessa kuitenkin hyvässä asemassa. Apulantata-yhtye on Suomen mittakaavassa todella suosittu orkesteri, jonka musiikkia ja oheistuotteita ostetaan edelleen suuressa määrin. Tästä kertoo myös se, että yhtyeen live-esiintymisille on kovaa kysyntää vuoden ympäri ja koska yhtyeen esiintymiset ova Apulanta Oyn pääasiallinen tulonlähde levyn myynnin ohella, näkisin yrityksen pärjäävän hyvin vielä tulevaisuudessakin.

4.2 Tutkimuksen laadinta

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin yrityksen työntekijöiden näkemyksiä musiikkialan nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Näitä näkemyksiä hyödyntäen voidaan vetää johtopäätöksiä siitä, kuinka musiikkialaa tulee tulevaisuudessa johtaa.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina organisaation pienen henkilöstömäärän vuoksi. Yksilöhaastatteluilla saadaan myös paremmin esille haastateltavan ammattimaista näkökulmaa alan muutoksista ja haasteista. Haastattelu etenee teemahaastattelurungon mukaisesti, jossa kysymykset ovat asetettu loogiseen järjestykseen. Teemahaastattelurunko (ks. Liite 1) varmistaa, että haastateltaville esitetään kysymykset samassa järjestyksessä ja auttaa haastattelijaa täsmentämään kysymyksiä tarpeen vaatiessa.

Tutkimuksessa haastatellaan kaikkia yrityksen avainhenkilöitä ja yhtä sidosryhmän jäsentä. Haastattelut koostuvat seitsemästä pääteemasta, jotka liittyvät musiikkialan nykytilaan, tulevaisuuteen ja käytänteisiin. Lisäksi jokaisessa pääteemassa käytetään tukena lisäkysymyksiä, joiden avulla tarkennetaan haastateltavien vastauksia.

4.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Suoritin haastattelut yrityksen toimitiloissa Lahdessa. Teemahaastattelut toteutettiin haastateltaville 9.3. ja 13.3.2012. Haastatteluihin osallistuivat

Longplay music Oy:n ohjelmamyyjä Kimmo Hirvonen, joka myy Apulanta-yhtyeen live-esiintymisiä, Apulanta Oy:n tuotantopäällikkö Lotta Lintukangas, toimitusjohtaja Simo Santapukki sekä hallituksen puheenjohtaja Toni Wirtanen. Wirtanen ja Santapukki ovat myös yrityksen omistajat

Haastatteluiden toteuttamisen jälkeen litteroin aineiston. Valitsin litteroinnissa käytettäväksi fakthanäkökulman.

4.4 Aineiston analyysi

Itsensä johtaminen

Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin itsensä johtamisen ja hyvinvoinnin merkitystä musiikkialalla. Haastateltavat pitivät omien rajojen tietämistä ja hyvinvointia äärimmäisen tärkeänä musiikkialalla. Varsinkin kun kyseessä on yritys, jossa työskentely tapahtuu pääsääntöisesti itsenäisesti.

”Näkisin (,että itsensä johtaminen ja hyvinvointi on erityisen tärkeää tällä alalla). Ja nimenomaan pitäisi osata sillä lailla tehdä, että kun tämä on tavallaan periodiluontoista työtä, että silloin kun tapahtuu niin tapahtuu paljon ja sitten ei voi vetää kellokorttipohjalta, että lähdän nyt pois, kun kello on neljä. Sitten kun ei tapahdu niin paljon pitäisi osata tehdä vähemmän ja jotain ihan muuta, vaikka pitää juuri itsestään huolta, mitä pitäisi tehdä kuitenkin kokoajan.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Tärkeätäähän se on, mutta monelle tulee kantapään kautta se, että joutuu kokemaan missä on ne omat rajat ja mitä pystyy tekemään ja mitä ei.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Tämä on tietenkin hyvin oleellista. Pienissä yrityksissä, niin kuin meillä, sehän on a ja o, että soittajat pystyvät pitämään itsestään huolta. Meillä ei toisaalta ole resursseja palkata mitään hyysääjiä, niin kuin maailmantähdillä joilla on lekurit ja lakimiehet ja terapeutit siinä pyörimässä mukana koko ajan. Mutta meillä ei ole tällaisiin resursseja, niin tässä on se oma vastuu tosi iso ja sitä kautta se oma hyvinvointi on ihan a ja o, koska jos ei ole kuosissa niin ei pysty tekemään tätä hommaa, varsinkaan keikkoja.” (Santapukki 13.3.2012)

”Olet asian ytimessä nimittäin tuota musiikkihan on perinteisesti ollut semmoinen ala, mille lähdetään hyvin tunnepohjalta ja siinä on jäänyt kaikki tällainen kelaileminen hyvin vähälle. Se on monesti johtanut siihen, että artistit taikka bändit eivät ole nimenomaan osannut esimerkiksi suhtautua kovinkaan vakavasti, siihen että itse ollaan tässä pääresurssi ja se oma osaaminen ja sen säästäminen ei ole ollut kenelläkään prioriteetti.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Kyllä koen, että sillä on merkittävä rooli, vaikka siihen ei panosteta missään ja sitä ei opeteta missään. Eikä siihen oikeastaan kukaan kiinnitä huomiota, ennen kuin sitten napsahtaa.” (Wirtanen 13.3.2012)

Haastateltavat painottavat omien rajojen löytymistä vasta kantapään kautta. Haastateltavista ainoastaan Hirvonen on kartoittanut omat resurssinsa uran alkuvaiheessa, mutta niiden noudattaminen on koitunut vaikeaksi. Vaikeuden aiheuttaa alalla vallitseva näyttämisen halu sekä harrastuksen ja työn välisen rajan häilyvyys, kuten seuraavista vastauksista voidaan todeta.

”Tiedän omat resurssit mutta en osaa niitä aina noudattaa. Ne on kartoitettu alkumetreillä, että mikä on se raja, jonka yli ei kannata mennä.” (Hirvonen 9.3.2012)

”(Loppuun palaminen alalla on yleistä) Ja se varmaan johtuu siitä että tällaisia hommia enemmän juuri, tai en tiedä nykyään mutta ainakin joskus, on ajauduttu, vaan sen takia, että sitä on kiva tehdä. Ja se työn ja harrastuksen raja on hämärä eikä osaa havaita, eikä ehkä huomaa edes sitä, vaikka olisi jo ihan piipussa, kun ei sitä tajua, kun on niin innoissaan, että on vitun hyvä meininki koko ajan.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Tämä on johtanut monesti siihen, että esimerkiksi tietyt soittajat rikkovat itsensä jo ihan pelkästään soittamalla tai tekemällä liikaa töitä. Ein sanominen on tällä alalla helvetin vaikeata, koska tulot ovat pienet” (Wirtanen 13.3.2012)

”Minulla on ollut aina se, että lähtökohtaisesti ihminen pystyy ihan mihin vain. Että siitä se angsti sitten tulee, jos se haaste on ollut liian iso, niin siihen on pitänyt käyttää kaikki voimavarat ja jos se ei ole silloinkaan onnistunut, niin se ahdistaa. Minulle pahinta myrkkyä on se, että jos joku sanoo minulle, että ei tällaista voi tehdä, ei pysty, niin se on minulle punainen vaate. Koska kaikkihan on mahdollista, se on vain siitä kiinni, että näkeekö sen eteen vaivaa.” (Santapukki 13.3.2012)

Kysyttäessä huomaako itsessään pahoinvointia ja osaako toimia sen mukaisesti tarpeen vaatiessa vastaajat totesivat delegoinnin olevan keino helpottaa omaa

taakkaa. On myös tärkeää saada muuta ajateltavaa, jotta osaa rentoutua työpaineista.

”Kokemuksen kautta sekin on tullut. Jos sitä ei itse huomaa, mihin ei pysty, niin ollaan aika huonossa tilanteessa. Jotenkin se on itse järkeistettävä ja tajuttava delegoida tehtäviä oman jaksamisen takia ja jos jotain hommaa ei hallitse, niin pitää ulkoistaa ja delegoida, mikäli se on mahdollista. Ja onhan sen oltava.”
(Lintukangas 9.3.2012)

”Aina on delegointi mahdollisuus, jos niin haluaa tehdä. Tai vähentää niitä, mutta ei ole kuitenkaan niin älyttämästi (tuntunut stressaantuneelta), että olisi tullut sellasta, tai ehkä on välillä tullut, etä nyt pitää lopettaa, mutta minun mielestä se on hyvä, että on terve merkki huomata, että nyt pitää lopettaa.”
(Hirvonen 9.3.2012)

”Minun mielestä juuri, että on jotain muuta kuin mikä liittyy tähän. Se on hiton vaikeata, koska vaikka itse pitäisi vapaapäivän, niin katson heti internetistä, että onko mitään bändejä, joita voisi mennä katsomaan. Olen nyt melkein kaksikymmentä vuotta tehnyt ja nyt olen käynyt yhden kerran jääkiekkopelissä sen bändin katsomisen sijaan. Että vähän jotain muuta, mutta tällä lailla pikkuhiljaa.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Minulla se nyt on lähinnä, jos on liikaa mietittävää ja pähkäiltävää ja junailtavaa, niin silloin päässä alkaa viiraamaan ja sen kyllä tunnistaa. Suurempi ongelma on se alkoholi, mikä tällä alalla on yleinen kirous, että minulla ei sitä ongelmaa ole onneksi. Että sen takia minulla on aika helppo itse asiassa toimia ja nuo hyvinvointiasiat on aika hyvässä hapessa.” (Santapukki 13.3.2012)

”Ehkä nyt (osaan huomata oman pahoinvointini), mutta se on pitänyt opetella todellakin itse oman kokemuksen kautta. Tänä päivänä osaan kyllä varmasti paremmin.” (Wirtanen 13.3.2012)

Pahoinvointi on myös havaittavissa toisten käyttäytymistä mutta sen etestämiseksi on rajatusti työkaluja.

”Kyllä sen on oppinut tunnistamaan, milloin jollain kollegalla on hermot kireällä. Mutta silloin pitää itse, tai jos osaa tunnistaa sen, niin ei ota siitä itseensä millään

tavalla. Koska jos kaikki sitten ovat kireällä tuulella yhtä aikaa, niin se on todella huono asia. Se vaatii aika paljon sosiaalisia taitoja, että tunnistaa toisessa ne oireet, että nyt menee huonommin.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Kyllä sen alkaa nähdä tässä 20 vuoden jälkeenkin taikka kymmenen vuoden jälkeenkin, niin kyllä sen huonon olon helposti haistaa, mutta mitä siinä voi näin työyhteisön puitteissa tehdä, niin keinohan ovat hyvin rajalliset.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Ne ovat vaikeita tilanteita. Kyllä siihen pitäisi pystyä paremmin puuttumaan ja auttamaan kaveria, mutta se on, kuten todettua, hyvin vaikeata puhtaasti yhtiön puolesta. Me ei voida oikein tällä alalla niin helposti korvaavia ihmisiä hakea työkkäristä kuin joillain muilla aloilla.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Näkyt totta kai. Tunnetaan toisemme niin hyvin. Sitä ei aina tiedä, se ei välttämättä aina tarkoita sitä, että on mennyt jotenkin liian kovaa tai muuta, että voihan sitä pahoinvointia tulla ihan muistakin syistä.” (Santapukki 13.3.2012)

”Kyllä ainakin semmoisten kanssa kenen kanssa on tehnyt pitkään, mutta ei se välttämättä johdu juuri siitä (omasta hyvinvoinnista) taustalla voi olla jotain muutakin. Mutta jos sellainen tilanne on niin uskoisin, että sen huomaa, ainakin niiden kanssa kenen kanssa on tehnyt pitkään töitä. Koska tässä ollaan niin paljon tekemisissä ihmisten kanssa.” (Hirvonen 9.3.2012)

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että itsensä johtamisessa ulkopuolisen tahon johtama koulutus olisi hyvä asia ja se voisi estää itsensä johtamisen oppimisen kantapään kautta.

”Itseasiassa se olisi kyllä hyvä, jos sieltä saisi työkaluja ja neuvoja töissä jaksamiseen ja hyvinvointiin.” (Lintukangas 9.3.2012)

Haastateltavat myös kyseenalaistivat sopisiko johdettu koulutus kyseiselle alalle johtuen alalla vallitsevasta mielipiteestä koulutuksen hyödyllisyydestä.

Haastateltavat kuitenkin painottivat hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin ennaltaehkäisyn tärkeyttä ja sitä kuinka vastuu omasta hyvinvoinnista on kuitenkin pienessä yrityksessä itsellään.

”En ehkä tällä musiikin alalla usko koulutukseen hirveän paljon missään mielessä. Mutta toki pitää reagoida. En tiedä onko koulutus tai kurssittautuminen oikea. Ja toisaalta minun on vaikea nähdä, että alan ihmiset lähtisivät millekään itsensä johtamisen kurssille, siksi vaan että ne nyt ei lähtisi sinne.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Mielestäni meidän yritystä pitäisi resursoida paremmin tunnistamaan tällaiset ongelmat ja huomaamaan ne ajoissa. Ehkä meidän pitäisi mennä yrityksen johonkin koulutuspäiville.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Korostaisin sitä omaa vastuuta tällaisessa pienessä yrityksessä, että jokaisen pitää itse pitää huoli siitä, että on työkykyinen, koska jokaisen työpanos on niin tärkeä, mitä pienempään yritykseen mennään.” (Santapukki 13.3.2012)

”Siihen omaan hyvinvointiin pitäisi käyttää aikaa esimerkiksi samassa mittakaavassa, kuin siihen työhön.” (Hirvonen 9.3.2012)

Trendit alalla

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että musiikin fyysisen formaatin laskeva myynti on yksi tärkeimmistä trendeistä alalla. Syy levynmyynnin laskuun löytyy internetistä ja sen tarjoamista helppokäyttöisistä, joskin tekijänoikeuksia loukkaavista, palveluista.

”Niin no totta kai levynmyyntimäärät pienenee. Sehän nyt on ollut pitkän aikaa trendi. Se valitettavasti vaikuttaa siten, että aletaan leikkaamaan noista tuotantobudjeteista. Nyhän isommat levy-yhtiöt tekee jo sitä, että tuotantobudjetit pienenevät. Se taas vaikuttaa pitkällä tähtäimellä siihen, että se itse sisältö kärsii. Eli nämä, jotka latailevat albumeja ilmaiseksi, niin niillä on yleensä argumenttina se, että levy-yhtiö riistää kuitenkin ne kaikki rahat. Se on huono argumentti.” (Santapukki)

”No levynmyynti on laskeva trendi. Levy ei ole kovinkaan kiinnostava tuote enää. Musiikki itsestään kyllä, mutta se tarjoilukapseli, joka on ollut tähän asti

viimeisen kaksikymmentä vuotta cd-levy, ei ole enää kovin kiinnostava.”
(Wirtanen 13.3.2012)

”Nimenomaan fyysisen levyn myynti laskee kokoajan ja on pakko tehdä jotain muuta. Digitaalinen aika on tuonut sen, että artistit julkaisevat vain kappaleita, joiden kautta saadaan se menestys. Se nyt on ainakin selkeä trendi.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Synkältä näyttää musiikkibisneksen kannalta, tai sen että taiteilijat saisi enää niistä mitään korvausta. Kuluttajathan kuuntelevat musiikkia nykyään enemmän kuin koskaan ja se on kaikkien saatavilla ja niin pois päin. Ne eivät halua vain maksaa siitä, koska on tullut internet ja laitton lataaminen ja Youtubet sun muut, niin ei enää mietitä, että tästä pitäisi maksaa saadakseen tuotteen omaksi, koska sen pystyy saamaan ihan mistä vain.” (Lintukangas 9.3.2012)

Youtuben kaltaisista palveluista löytyy myös positiivinen puoli artistin kannalta. Promootioarvoltaan Youtube on erittäin toimiva palvelu ja sen kautta voidaan nykyään julkaista musiikkivideoita ja saavuttaa sen kautta näkyvyyttä. Youtubessa julkaistu musiikkivideo voi myös mahdollisesti korvata perinteisen singlejulkaisun.

”Nythän on tullut nämä Youtube –hitit, eli promootioarvonahan se on todella kova, että tätä on kuunneltu näin ja näin monta kertaa ja tämä on ensimmäisenä tällä ja tällä latauslistalla. Mutta se, että tulee siitä sitten, no siitä tulee lisää keikkoja ja kysyntää, ja keikoista rahaa vielä saa artistikin.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Olen sitä mieltä, että musiikkivideo kannattaa ehdottomasti tehdä, koska ollaan menty siihen, että ei ole enää fyysisiä singlejä, joilla julkaista uusi kappale, joten se kappale julkaistaan videon avulla. Ihmiset käyvät katsomassa sen, kun niitä kuitenkin sen verran kiinnostaa. Juuri Youtube on tuohon hyvä ja sillä singleä pystyy puffaamaan todella hyvin. Mielestäni videon promootioarvo lisää myös levynmyyntiä. Videolla voidaan myös luoda visuaalinen tunnelma kappaleelle. Kuva on aina kuva ja jotain pitää aina tapahtua, koska nykyajan ihmiset eivät jaksa muuten keskittyä. Musiikkivideo on mielestäni tullut siihen, että se on sen singlen julkaisukeino.” (Lintukangas 9.3.2012)

Promootio tapahtuu muutenkin nykyään pääasiassa internetissä. Sosiaalinen media aiheuttaa artistille vaativan tilanteen, kuinka olla helposti lähestyttävä mutta kuitenkin etäinen.

”Tämä ei millään tavalla vahvista tähtikulttia. Tämä on tuonut aivan uudenlaisen tehtäväkentän tähän artistiuteen. Nykyään jos sitä ei tee, niin se on jotenkin outoa. Ihmiset ei hae tietoa mistään, vaan ihmiset ovat aika passiivisia. Sitten pitää ampua haulikolla sillä tiedolla niitä päähän, että se menee tajuntaan. Artistin pitää nykyään olla ihan sika aktiivinen ja työtunteja on päivässä ihan helvetin paljon enemmän kuin vaikka viisitoista vuotta sitten. Ja se on internetin vika.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Promootio tapahtuu nykyään internetissä ja siellä pitää olla ja on myös osattava olla. Ennen kaikki fanit näkivät bändit sellaisena jumalana niin sanotusti. Ihmiset luovat oman mielikuvan bändin jäsenistä ja henkilöistä ja millaisia ne ovat. Sitten ne ihailevat niitä ja katsoo julisteita ja ovat innoissaan. Mutta nykyään on sosiaaliset mediat, niin sitten ei saa antaa siellä liikaa tietoa.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Sitten taas siellä netissä pitää olla, koska se on niin hektistä. Että jos ei ole Spotifyssa ja joku käy katsomassa sieltä, niin saman tien unohtuu koko homma. Se promoarvo on niin suuri ja nykyään aletaan pelaamaan niillä listoilla, että mikä on Spotifyn soitetuin kuin mikä on virallisen listan myydyin.” (Lintukangas 9.3.2012)

Artistien tuotteistaminen on tullut myös Suomeen ja onkin tällä hetkellä vallitseva trendi alalla. Erilaisilla fanituotteilla pyritään kaventamaan levynmyynnin vähenemisen aiheuttamaa tulojen laskua. Varjopuolena artistin tuotteistamiselle nähdään yhtyeen uskottavuuden lasku tietyissä musiikin kuluttajissa. Musiikkipuristit eivät hyväksy kaupallisuutta, jolloin he eivät myöskään tue artistia rahallisesti.

”Suomessa se on nyt tullut ja, jos sen tekee hyvin, niin saa kurottua. Amerikassahan nyt aina on ollut varmaan, että bändillä on vaikka mitä kakkulapioita fanituotteina. Mutta Suomessa se on kasvamassa kokoajan. Se voi

osittain korvata levynmyynnistä menetetyt tuloja, mutta se riippuu siitä kuka saa ne rahat.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Ristiriitaista on se, että laskevan levynmyynnin pyörteessä artistien ja bändien fanit jopa toivovat, että löydettäisiin vaihtoehtoisia ansaintalogiikoita. Ja se tarkoittaa sitä, että väkisinkin pitää tuottaa sitä yhtyettä tai artistia jollain tavalla. Mutta kun näin tehdään, sitten kuitenkin fanit eivät ole millään lailla innoissaan siitä, vaan se nähdään kuitenkin negatiivisena. Tämä on hyvin umpikuja tämä tilanne. (Wirtanen 13.3.2012)

”Sitten tämmöiset, mikä on kasvava ilmiö, on tällaiset artistisponsoroinnit, milloin siitä tulee enemmän ja enemmän urheilusuorituksia tai siis urheilijameininkiin verrattavissa olevaa toimintaa.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Enpä usko, että fanituotteet sitä vajetta pystyy mitenkään täyttämään mutta fakta on kuitenkin se, että t-paitaa ei pysty imuttamaan netistä ilmaiseksi. Se on yksi osa-alue, jonka merkitys on kasvanut koko ajan. Sitä ei käy kiistäminen.” (Santapukki 13.3.2012)

Live-esiintymisiin liittyviä trendeistä pinnalle nousi suomalaisten artistien mahdollisuus toteuttaa nykyään omia isoja esiintymisiä. Taloustaantumasta puhuttuaessa haastateltavat toivat ilmi mahdollisen tulevan yleisökadon, joka johtuu kuluttajien tiukasta rahatilanteesta, live-esiintymisten liikatarjonnasta sekä substituuttihyödykkeistä, joita live-esiintymisille voi olla. Tämän seurauksena on tullut tapa pyytää ennakoon palkkaa järjestäjiltä, jotta saadaan varmasti esiintymisestä koituvat kulut katettua.

”Suomalaiset bändit pystyvät tekemään omia isoja keikkoja, mitkä on taloudellisesti ja muutenkin kannattavia ja niissä käy ihmisiä. Dingo jo yritti tätä 90-luvulla ja se ei ihan onnistunut. Ei varmaankaan ollut silloin vielä niin paljon tietoa asioista, koska ei silloin vielä oikein tehty tuollaista. Uskon, että tämä toiminta on väkisinkin ammattimaistunut nykyään.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Ei se meillä ole (taloustaantuma) näkynyt, onneksi. Yhä on kävijää, mutta olen kuullut kentältä sellaista viestiä, että ne bändit joiden keikoilla vielä käydään, niin niitä on aika vähän. Olisiko peräti yhden käden sormilla laskettavissa sellaiset

suomalaiset bändit, kenen keikoilla oikeasti käy paljon porukkaa vieläkin. Ehkä se näkyy siinä, että ihmiset katsovat valikoivemmin, että minne ne menevät sitten viihtymään” (Santapukki 13.3.2012)

”Luulen, että ensimmäisen kerran nyt tulevana keväänä tullaan näkemään ilmiö, joka jo viime syksynä oli aistittavissa, eli keikoilla käynti rupeaa radikaalisti vähentymään, mikä on helvetin valitettavaa.” (Wirtanen 13.3.2012)

”(Tämä johtuu) varmaan liikatarjonnasta ja siitä, että artistit koittavat kompensoida sitä hiipuvaa levynmyyntituloa keikkailemalla enemmän. Ja se taas johtaa siihen, kun ankkalammikko on näin pieni, niin siihen ei ole mahdollisuuksia. Se ei vain sovi, että on vuodessa kymmenen kertaa Mikkelissä, niin siitä ei tule mitään.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Nykyään on tarjontaa hirveästi. Järjestetään paljon keikkoja mutta ihmisillä on silti rajallinen määrä rahaa ja ne päättävät, mihin tai keneen ne rahat käyttävät. Se voi mennä aika trendien mukaan ketkä pystyvät keikkailemaan ja kelle riittää yleisöä. Uskon, että livemusiikki kiinnostaa yhtäläillä.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Eivät ihmiset jaksa käydä katsomassa sitä samaa bändiä viittä kertaa vuodessa, samassa paikassa. Tässä maassa ei kuitenkaan niin mahdottomasti ole niitä keikkapaikkoja. Että ei tuolla niin montaa semmoista yli sadan keikan vuositahti – bändiä ole. Ehkä sitten kun tulee uutta materiaalia, niin voidaan tehdä paljon ja sitten taas vähän himmailee, ettei tekijät ja yleisö kyllästy ja homma pysyy mielekkäänä molemmin puolin.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Onhan se (taloustaantumasta vaikuttanut) monellakin tavalla, että ei välttämättä ole ihmisillä rahaa niillä on monta muutakin asiaa mihin laittaa rahaa, kuin mennä katsomaan jotain yhtyettä. Sitten tietenkin kaikkia keikkapaikkoja on mennyt kiinni, ravintolatoiminta ei kannata sitten taas kaiken tuollaisen myötä kasvaa riskit, niin jotkut tapahtumanjärjestäjät painaa pausea ja eivät vaikka pidä tänä vuonna kekkereitä ja ottavat varman päälle.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Sitten tulee rahojen kanssa, ulkomailta tulleita systeemeitä, että vaaditaan jotain ennakkoon ja se ei ole edes pelkästään bändeille, vaan se on näissä meiningeissä ihan kaikista bajamaja -toimittajista lähtien, että ne haluaa jotain ennakkoon, että

saavat edes ihmisten palkat maksettua, jotka tekevät sen työn.” (Hirvonen 9.3.2012)

Tuleviksi trendeiksi haastatelvat arvelivat eräänlaista kokeilun aikaa koko musiikkialalla. Tänä aikana ala etsii uomaansa ja levy-yhtiöt yrittäisivät keksiä uusia keinoja tehdä tulosta. Albumikokonaisuuksien aika alkaa olla ohitse ja tulevaisuudessa voidaan mahdollisesti siirtyä 60 –luvun malliin, jolloin artistit julkaisivat vain yksittäisiä kappaleita albumeiden sijaan. Livekokemus ei tule kuitenkaan poistumaan, vaan siihen tullaan panostamaan entistä enemmän. Esiintymispaikkojen tarjonta tulee muuttumaan järjestäjien tuodessa lavoilleen muutakin kuin pelkkää musiikkia, jolloin järjestävä taho ei ole enää vain yhden trendin varassa.

”Levynmyynti laskee, mutta livekokemustahan ei korvaa mikään. Onhan niitä kaikenlaisia streamauspalveluita kokeiltu iät ajat. Että keikan katselee tietokoneen ruudulta, mutta ei se ikinä ole sama, eikä tule olemaankaan. Uskon kyllä, että sen livekokemuksen merkitys ei tule pienentymään, vaan itse asiassa päinvastoin.” (Santapukki 13.3.2012)

”Bändit uudistaa imagoaan yhdellä biisillä, että ei se tarvitse enää albumikokonaisuutta. Se ei vaadi edes mitään formaattia. Että siihen ei tarvitse tuhlata jatkossa muovia tai mitään muutakaan luonnonresurssia, että ne on digimuodossa ne uudet biisit ja niitä sitten pyöritellään erilaisissa yhteisöpalveluissa ja muissa.” (Santapukki 13.3.2012)

”Sitten vaikuttaa kaikki valloillaan olevat suositut musiikkityylit. Ne vaikuttaa sitten aina vaikka tietyn tyyppisiin baareihin. Ja mikä on tällä hetkellä, kun loppuvuodesta kävin kuuntelemassa klubijärjestäjien seminaarin, jossa he sanoivat, että livemusiikkia ei käydyä katsomassa saman verran kuin vaikka kymmenen vuotta sitten. Mutta ihmiset itse päättävät mihin rahansa laittaa ja sen takia tuon livemusiikkipuolen kanssa on vähän, että kun ei ihmisten päitä voi lähteä kääntämällä kääntämään, jos ne eivät lähde katsomaan, niin sitten ne eivät lähde.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Semmoinen monitoimitalo -tyyppinen malli voisi olla tuleva trendi. Nyt niitä alkaa nousemaan varsinkin kun rakennetaan uutta, niin ei tehdä siitä pelkästään jotain, vaan siellä pystyy tekemään muutakin sellaisia kulttuuritalohenkisiä. Siellä on teatteria, musiikkia, stand-uppia ja kaikkea mahdollista, mikä on taas niiden toiminnan kannalta hyvä, että ne ei ole pelkästään yhden kortin varassa. Ne tekevät noita uudempia vaikka se, mihin Nosturikin Helsingissä muuttaa, niin niillä on suoraan se, että siellä pitää pystyä käymään jo suhteellisen isoja ulkomaisiakin bändejä, mutta siellä tehdään sitten kaikkea muutakin.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Se on se mainosvaroilla pelaaminen. Kiertuesponsorointi esimerkiksi, sitähan on maailmantähdet jo harrastanut, mutta se tulee varmaan pienemmissäkin ympyröissä olemaan joku tekijä. Tässä tullaan näkemään sellainen epätoivoinen kausi, että yritetään kaikkea. Tullaan näkemään tällaisia epätoivoista pyristelyä ja räpiköintiä nyt jonkun vuoden, kun musiikkibisnes hakee paikkaansa, että mitä voidaan myydä ja kuka ostaa, mistä ne maksaa, mitä ne haluaa ja miten tuo musiikki olisi hyvä tarjota.” (Wirtanen 13.3.2012)

Kentän tarkkailu

Kentän tarkkailu on musiikkialalla tärkeää, jotta saadaan selville kuinka kuluttajat ostavat äänitteitä, milloin fyysisiä äänitteitä täytyy painaa lisää ja missä esiintymispaikoissa on kysyntää aristille. Seuranta tapahtuu pääosin sosiaalisissa medioissa ja myyntiraporttien avulla, joissa seuranta on säännöllistä ja jatkuvaa.

”Tänä päivänä kun on sosiaalinen media vahvana, niin artistithan itse ovat hyvin vahvasti kentän kanssa kosketuksissa. Yrittäjänä sanoisin, että on todella tärkeää kuunnella kenttää, että minkälaisista paikoista ne haluaa musiikkia, missä olisi hyvä käydä tekemässä keikkoja ja haistella sitä mitkä niiden ostokäyttäytymiset ovat ja mikä aiheuttaa hankintapäätöksen, mitä merchandisea ihmiset haluaisi. Tuollaisia asioita on tärkeitä seurata.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Se on ainoa vaihtoehto. Kentän seuraaminen on tärkeää ja vaikka ei saisi, niin kyllä sitä palautetta tulee aina seurattua. Eipä sillä, että taiteilijana se ei vaikuta

mihinkään mutta ehkä sitten taas firman kannalta, niin kyllä ne pidemmässä kaaressa aina vaikuttaa. (Sitä tulee seurata) säännöllisesti, jatkuvastikin jopa.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Kyllähän maailma on nopeasyklinen nykyään, että tuota varten olisi hyvä olla erikseen henkilökuntaa, joka olisi tekemässä tuota nettipuolta. Sekin vaatii sitten resursseja.” (Santapukki 13.3.2012)

”Kyllähän se kuluttajakäyttäytyminen on Facebookissa ja noissa yhteisöpalveluissa. aktivoidaan jengiä erilaisilla kyselyillä ja kilpailuilla ja ties millä. Ja sitä kartoitetaan minkä ikäistä porukkaa siellä käy ja niin pois päin.” (Santapukki 13.3.2012)

”Yleensä tarkkaillaan nimenomaan tapahtumanjärjestäjien palautteen avulla, kauppiaiden palautteen avulla ja tietysti fanien ja jakelijan. Kaikkien noiden sidosryhmien palaute on mielestäni se kovin ja varteenotettavin tarkkailukeino. Jos levy tulee, niin onhan sitä pakko tarkkailla, että osataan painaa vaikka lisää, jos menekkiä on. Sitten tietysti, jos ei ole tullut uutta, niin sitten se nyt, voisihan sitä enemmänkin tietty kysellä. Mutta me saadaan aina kuukaudessa raportit, että mitä on mennyt ja minkä verran. Se tavallaan riittää sitten noissa levyn julkaisujen välillä.” (Lintukangas 9.3.2012)

Todellisimman kuvan kentän tilanteesta saa kuitenkin jalkautumalla itse kentälle ja haettava palaute järjestäjiltä ja yleisön edustajilta. Tärkeimmäksi tarkkailukeinoksi nostetaan juurikin palaute, niin asiakkailta kuin sidosryhmiltä.

”Lähinnä tuommoinen paikan päällä tarkkailu, että käy itse katsomassa ja kysyy niiltä ketkä siellä ovat sekä töissä että muuten vaan. Kummaltakaan ryhmältä ei voi vetää ihan suoraa johtopäätöstä, että jos kysyy yleisön edustajalta ja joltain kuka on yhtyeen puolelta töissä, niin vastaus ja näkemys on aina hieman erilainen, joiden väliltä pitää vetää se oma johtopäätös.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Ylipäättään muutenkin, vaikka jotkut nuorisotalot ja ravintoloitsijatkin soittelevat, että tätä bändiä on toivottu esiintymään niin paljon. Ihmiset käyvät baareissa, joissa käy bändejä ja kertovat samalla kaljaa ostaessaan, että ottakaa tuo ja tuo tänne keikoille.” (Hirvonen 9.3.2012)

Kuluttajakyselyt ovat yksi tapa saada palautetta asiakaskunnalta mutta internetissä toteutetun kyselyn reliabiliteetti koetaan usein heikoksi.

”Onhan sekin totta, että voihan sinne laittaa kysymyksen, että tehdään vaikka kirja ja kuinka moni sellaista haluaisi. Kyllähän sellaistaakin harrastetaan.”
(Santapukki 13.3.2012)

”Jotenkin se (kuluttajakysely) pitäisi sitten tietenkin rajata. Mutta tuolla lailla, että minkä artistin kukakin haluaisi.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Jos se (kuluttajakysely) tapahtuu netissä, niin aika huuhaata. Riippuu miten sen toteuttaa. Siellä voi kuka tahansa vastata mitä tahansa mielialansa mukaan.”
(Lintukangas 9.3.2012)

Asiakaspalaute ei kuitenkaan vaikuta artistiin siinä mielessä, että itse tuote, eli musiikki, muuttuisi palautteen mukaisesti. Musiikki poikkeaa yleisesti ottaen muista hyödykkeistä siinä, että sitä ei tule valmistaa asiakaslähtöisesti, vaan musiikki valmistetaan vain taiteen vuoksi.

”Jos puhun nyt taiteilijana, niin taiteilijan tehtävä ei ole saada suoraa palautetta yleisöltään. Se voidaan nähdä niin, että se ei itse asiassa edesauta sen taiteellisen vision ilmentymistä, jos siellä joku mäysti sanoo, että minun mielestä teillä pitäisi olla enemmän harppua tuossa biisissä. Ei sitä niin tehdä. Vaan niin, että taiteilija tekee, mitä tekee ja sen jälkeen se tarjoillaan. Koska se ei voi olla sellainen, että sitä tehdään yleisölähtöisesti.” (Wirtanen 13.3.2012)

Muutos

Haastateltavat painottavat muutokseen varautumisessa aktiivista kentän ja trendien seuranta. Alalla tapahtuvien muutosten nopeamman tiheyden vuoksi on myös yhä tärkeämpää kommunikoida sidosryhmien kanssa. Seuranta ja yhteistyö sidosryhmien kanssa edesauttavat yritystä löytämään uusia toimintatapoja ja ansaintalogiikoita. Kenttää seuraamalla voidaan rakentaa skenaarioita mahdollisista tulevista tapahtumista ja kehittää toimintaa niiden mukaisesti.

”Luulen, että tuossa on se, että pitää pitää olla tekemisissä ihmisten kanssa. Aika paljon puhutaan järjestäjien kanssa miten jokin on mennyt. Tehdään jotain

kokeiluja, että järjestäjät kokeilee jonkinlaista juttua, ei toiminut, ja sitten joku toinen toimii ja sitä kautta saattaa tulla sitä ”hei tehdään tällasta”. Tosi paljon kaikki on tekemisissä keskenään ja sitä kautta tulee se, että ton tyyppinen asia jää vähän unholaan mutta siirretään systeemejä siihen suuntaan mikä toimii”
(Hirvonen 9.3.2012)

”Tottakai muutokseen pitää varautua ja varaudutaan kokoajan. Sen takia esimerkiksi ennakkotilaukset tehdään sen mukaan nimenomaan, mikä on alalla trendi ja miten niitä menee muilla. Eli mennään skenaarioiden mukaan.”
(Lintukangas 9.3.2012)

”Tämä menee niin paljon nopeammin nykyään tai muutoksia tulee paljon nopeammin, niin niihin pitää osata reagoida. Jos tuntuu, että jollekin keikalle ei ole myyty omasta mielestä vielä tarpeeksi ennakkolippuja sitten katsotaan järjestäjän kanssa pitäisikö sille tehdä joku pieni boosti. Silloin ehkä tulee joku, että tehtiin tollaiselle tällainen juttu, että kokeillaan toimisiko se. Herätellään vähän ihmisiä, kun nykyään tuntuu että tavaraakin tulee joka suunnasta niin paljon, että menee ohikin paljon asioita. Pitää sitten vähän muistuttaa, että hei mekin olemme täällä, tulkaa katsomaan mitä me teemme.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Se on vain varauduttava kehittämällä muita tapoja tehdä se tulo ja toisaalta taas sitten ei ole varaa sijoittaa niihin levyihin. Budjettikuri ja uusien urien löytäminen on tärkeitä.” (Wirtanen 13.3.2012)

Musiikkialalla trendit vaikuttavat kuitenkin eri genreihin hyvin yksilökohtaisesti. Tällöin on vaikeaa arvoida, mikä musiikkityyli on jatkossa trendikäs. Itse tuotteeseen panostamalla varmistetaan tuotteen laadukkuus, jolloin tuote erottuu kilpailijoista. Samalla kuitenkin on siirrettävä painopistettä pois äänitteiden myynnistä kohti live-esiintymisiä. Tilanne on haastava, koska kumpikaan tuote, äänite ja live-esiintymiset, eivät saa kärsiä budjetin kiristämisestä, jotta ne kiinnostaisivat yhä kuluttajia. Äänitteeseen panostaminen on siis aina riski, joka on oltava valmis ottamaan huomioon muutoksessa. Tiukka kilpailu saa kuitenkin artistit tekemään parhaansa, joka parantaa tuotetta, mikä on hyvä myös asiakkaan näkökulmasta.

”Se on niin yksilökohtaista. Meilläkin on oma levynmyynti taistellut sitä yleistä trendiä vastaan. Vaikka nuo kokonaismäärät menevät alaspäin levynmyynnissä, niin meillä on mennyt aina ylös. Jopa viime levylläkin mentiin vielä ylös. Saa nähdä taittuuko se meidänkin käyrä yleisen trendin mukaiseksi loppujen lopuksi.”
(Santapukki 13.3.2012)

”Näin albumejakin julkaisevana yhtiönä meidän on pakko siirtää meidän painopistettä, niin kuin monet muutkin ovat tehneet, tuonne keikkailun suuntaan ja sinne missä se raha tänä päivänä paremmin liikkuu. Emme voi enää luottaa paljon siihen albumin myyntiin kuin mitä esimerkiksi vielä 2000 –luvun puolessa välissä.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Riskinotto nyt on aina se uusi levy ja siihen panostettu raha. Senkin näkee sitten viikossa julkaisun jälkeen, että onko se tulossa takaisin vai ei. Kyllähän me otimme kiertuetta ajatellen riskejä sijoittamalla tuohon kalustoon aika hyvin. Mutta sekin on sijoitus siihen laatuun.” (Santapukki 13.3.2012)

”Panostetaan tuotteeseen ja sen sisältöön. Kilpailu on niin kovaa ja kaiken maailman bändejä ja videoita ja erityyppisiä biisejä on maailma ja netti niin pullollaan, että siitä erottuakseen pitää olla todella hyvä, ei siinä muu auta. Periaatteessa se on ihan hyvä juttu, että hillitön tarjonta pakottaa kilpailuun. Kilpailun kautta ne hyvät sitten seuloontuu.” (Santapukki 13.3.2012)

Tuotteen kilpailukeinot

Saatavuus on nykyään äänitteiden myynnissä erikoisessa asemassa digitalisoidun musiikin oltaessa saatavilla kella tahansa ja missä tahansa. Fyysisten äänitteiden saatavuuskaan ei ole yrityksen itsensä käsissä, vaan se on ulkoistettu jakelijalle, joka vastaa tuotteen välittämisestä kauppialle. Tuotteen tärkeimmäksi kilpailukeinoksi nouseekin tuote itsessään. Tuote pitää olla sisällöltään ja laadultaan sellainen, että kuluttaja on siitä innoissaan, eikä pelkästään tyytyväinen. Äänitteiden myynnin vähentyessä haasteeksi nouseekin tuotteen laadun pitäminen korkealla budjettien kiristyessä.

”Jakelu on semmoinen, että se ei ole meidän käsissä. Se on yksi ulkoinen palvelu mitä me ostetaan. Jakelufirmaksi me ei voida ryhtyä, koska siinä on kauppojen kanssa junailu ja se infra, että ne levyt menee sinne aina kun pyydetään. Se on vähän liian raskas meille hoidettavaksi. Meidän omassa nettimyynnissäkin on jo jumppaamista.” (Santapukki 13.3.2012)

”Hintakikkailu ole se juttu, että se on se tuotteen sisältö sitten.” (Santapukki 13.3.2012)

”Tuote itsessään on se, mihin pitäisi panostaa. Pitäisi tehdä todella hyviä levyjä ja se on haasteellista, koska tilanne on mikä on ja budjetit pienenee, mutta se tuote ei saa huonontua. Jos tehdään huonoja levyjä, siksi että tehtiin kanakopissa, koska ei ollut rahaa ja säästettiin, niin sekin tappaa kysynnän. Tuo on todella vaikea yhtälö.” (Wirtanen 13.3.2012)

Tuotteen kiinnostavuuden nostamiseksi sille voidaan antaa lisäarvoa lisäämällä tuotteeseen jotain tavallisuudesta poikkeavaa ja erikoista.

”No kyllähän sitä kaikki mielti. On kaikennäköisiä bokseja, dvd:tä ja kirjoja tehty, että se toisi sen lisäarvon sinne ja, että se kiinnostaisi. Mahdollisuudet ovat rajattomat, mutta mikä niistä kannattaa, niin sitä en osaa sanoa. Luulisin, että kannattaisi nyt mieltiä, että se lisäarvo olisi tuolla digitaalisessa maailmassa, vaikka julkaistaan fyysinen.” (Lintukangas 9.3.2012)

Tuotteesta viestintä tapahtuu nykyään pääasiassa internetissä. Printtimedian väistyessä viestinnän formaattina viestintä on nykyään erittäin huokeaa, ellei jopa ilmaista. Internetissä viestimisen lisäksi tuotetta tuodaan ilmi artistien haastatteluissa erinäisissä medioissa. Viestintään on kuitenkin jatkuvasti löydettävä uusia keinoja ja kulmia, jotta viestintäkanavat eivät käy liian tylsiksi kuluttajaa ajatellen.

”On tietysti tärkeää siinä määrin tuoda esille, että ihmiset tietävät, että semmoinen on. Mutta siitä, että kuinka moni ostopäätöksen sen pohjalta, että onko jossain musiikkilehdessä sivun mainos vai ei, niin siitä olen aika skeptinen. Loppujen lopuksi se, että tuo esille, että levy on ilmestymässä ja sen voi tuoda esille haastatteluissa.” (Santapukki 13.3.2012)

”(Viestintä tapahtuu) internetissä, meillä on bannerikampanjoita mahdollista tehdä, joka ajaa sen yhden lehtimainoksen ohi aika heittämällä. Haastatteluilla, mutta niitä nyt on aina käytetty markkinointikeinona mainostamisen sijaan. Ei kannata mainostaa kyllä.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Paras mainos on tyytyväinen asiakas. Jos joku tyyppi tykkää oikeasti sitä levyä, niin se hehkuttaa sitä kymmenellä kaverilleen ja semmoisen vaikutus on paljon tehokkaampi kuin sen ostetun sivun jostain lehdestä. Sosiaalinen media on siinä mielessä hyvä, että tavallisilla ihmisillä on nyt äänitorvi, jolla ne saa itsensä tosi isosti esille. Se on hieno asia.” (Santapukki 13.3.2012)

”Viestinässä internet on sitten hyödyksi. Ja näen jopa, että sosiaalinen media on erittäin hyvin hyödyksi. Tieto tuotteesta saadaan helposti ihmisille ja tässä pystyy hyödyntämään näitä yhteistyökumppaneita esimerkiksi radioita ja lehtiä. Se on meillä suuri etu tällä alalla, että meillä on tuo julkinen kiinnostus kovaa.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Eihän me olla laitettu juuri pennin latia ostettuun mainontaan, vaan kohdennamme toimihenkilön henkilöresurssi siihen, että hän soittaa lehteen ja kirjoittaa Facebookiin. Viestintä jopa halpenee meillä koko ajan, että se on jopa ilmaista, mitä nyt ihmisresurssit vaatii ja ihmisresurssit kustantaa yritykselle aina jonkin verran.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Viestintään ei tarvitse rahallisesti panostaa, että siihen on innovatiivisia keinoja, jolla sitä voidaan hyödyntää, jotka on haettava sen ihmisresurssin kautta, miten siihen saa uusia kulmia. Sekin käy lopulta tylsäksi, jos se ainoa markkinointi on joku Facebook-banneri, mikä välkyttää, niin ei sekään mihinkään kannaa.” (Wirtanen 13.3.2012)

Hinta ei levynmyynnissä enää kilpailukeino digitaalisen musiikin todella alhaisen hinnan vuoksi.

”Tuo digihommahan on kohtuuhintaista, että jos joku maksaa euron biisi siitä, että saa maailman tappiin kuunnella sitä, niin se on oikeastaan aika helvetin vähän.” (Wirtanen 13.3.2012)

Fyysisen äänitteen hinnan laskeminen taas voi aiheuttaa kuluttajalla käsityksen, että yhtye ei enää myy eikä ole trendikästä kuunnella sitä. Eli imago voi myös kärsiä levyjen hinnan alentamisesta.

”Apulanta ei ole lähtenyt polkemaan hintaa ja minun mielestä ei pidäkään. Tuo on kaksipiippuinen juttu, eli meneekö sitä oikeasti silloin kun se on halvempi, eli se on jollain keltaisella tarralla Prisman alelaarissa. Siitä tulee sellainen illuusio, että tuo ei myy ja on joutunut tuonne alelaariin.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Meillähän on kokemusta siitä hintahommasta, että aikanaan oli se kymppin (markan) sinkku. Se meni kuin kuumille kiville ja sitä myytiin enemmän kuin mitään sinkkua Suomessa koskaan aiemmin. Se oli hinnalla myyty juttu. Enpä usko nykyään, vaikka tekisit euron sinkun, niin ei se varmaan kauheita myisi. Ihan siksi, koska kaikki on nykyään myös ilmaista.” (Santapukki 13.3.2012)

Keinoja hinnan laskemiseksi olisi kuitenkin olemassa. Omassa verkkokaupassa mydyt äänitteet voitaisiin hinnoitella alhaisemmiksi, mutta se edellyttäisi myös sitä että verkkokauppaan panostettaisiin enemmän henkilöresursseja. Yrityksellä ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä verkkokaupasta suurempaa myyntikanavaa resurssien puutteen vuoksi.

”On, mutta siinä tullaan taas resursseihin. Varmasti menisi hyvin, mutta sitten pitäisi olla niin hyvät työkalut sen verkkokaupan pyörittämiseen ja pitäisi olla henkilöitä, jos ajateltaisiin, että tämä on nyt tämä meidän kanava mistä näitä levyjä myydään, että se tuote on seuraavana päivänä sillä asiakkaalla ja näin. Sitten tullaan tähän, että pitäisi palkata lisää ihmisiä hoitamaan näitä asioita.” (Lintukangas 9.3.2012)

Lisäksi hintaa voi laskea, jos koko tuotantoketju laskisi hintoja samanaikaisesti yhteistuumin. Vaarana on kuitenkin, että joku taho ottaisi silti alennetun hinnan luoman katteen itselleen, jolloin hinta loppukäyttäjälle olisi yhä sama.

”Siinä ei ihan hirveästi ole liikkumavaraa, vaikka moni luulee että siinä on. Varmasti siinä on pakko olla sitä muunteluvaraa, mutta se on lähdeittävä sitten koko tuotantoketjun laajuisesti. Jos kaikki tekee sen samanaikaisesti hallitusti, niin siinä on pudottamisvaraa. Mutta se miten monesti näissä käy, on se, että jos

ylsi taho halventaa, niin toinen taho tulouttaa sen yhden puolen halvennuksen.”
(Wirtanen 13.3.2012)

Live-esiintymisissä on tuotteena edelleen kilpailukeinojen keskiössä itse tuote ja siitä viestiminen. Tuotteen on oltava mielenkiintoinen, jännittävä sekä taitavasti toteutettu, jotta kuluttaja pysyy kiinnostuneena siitä. Tässä tapauksessa tuotteen laatuun vaikuttaa erityisen paljon myös esiintyjien motivoituneisuus, joka on myös johdannainen esiintyjien hyvinvoinnista. Livetilanteessa kuluttaja pystyy näkemään motivaation puutteen välittömästi.

”Tuotteen pitää edelleen olla homman keskiössä ja se on tärkeintä kaikesta ja noin ja siihen pitääkin panostaa. On myös tärkeää, että artistia kiinnostaa lähteä kiertueelle, koska olen myös sellaistaakin nähnyt, ettei kiinnosta. Jos motivaatio ja hyvinvointi on kunnossa, niin silloin on motivoituneita poppareita lauteilla ja silloin tuotteesta tulee yleisesti ottaen hyvä.” (Wirtanen 13.3.2012)

Esiintymisille voidaan luoda lisämielenkiintoa tekememällä niistä ainutlaatuisia. Tieto siitä, että esiintyminen on laadultaan harvinainen tai ainut laatuun lisää kuluttajan mielenkiintoa ja halua osallistua tapahtumaan.

”Varmasti kiinnostaa lipunostajaa enemmän, jos on eksklusiivikeikka kuin niin sanottu normaali keikka. Aika paljonhan tuota käytetään. Kokoajan on meneillään joku iskelmäartisti, jolla on joku vuosijuhlakiertue. Me olemme tehneet aika vähän semmoisia ihan spesiaalihommia. Voisi tehdä vaikka sinfoniaorkesterin kanssa.” (Hirvonen 9.3.2012)

Myös live-esiintymisistä viestiminen tapahtuu pääasiassa haastatteluiden sekä internetin välityksellä. Tässä tapauksessa viestintä on myös osittain tapahtumanjärjestän vastuulla. Viestintää toteutetaan kuitenkin yhteistyössä, koska on molempien tahojen etujen mukaista, että esiintymisiin saapuu mahdollisimman paljon asiakkaita.

”Melkein ilmainen tapa on sitten se, paljonhan nuo tekee sitä että on haastattelu paikallisissa medioissa, radioissa, lehdissä, joissa pystyy sitten kertomaan erikoisuuksista. Aika vähän käytetään suomessa ihan printtimainontaa kiertueen

esille tuomisessa. Varmaan johtuu ihan siitä, että se on niin kallista.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Viestintään ei tarvitse rahaa laittaa hirveästi, eli mainostamiseen. Ainahan siinä on ollut jonkun verran, että sitä pitää tehdä mutta sitä tekee yhteistyökumppanit eli ne ketkä sen keikan järjestää. Me tarjoamme heille välineitä kuten julisteita ja omat foorumit, jossa me myös viestimme siitä, mutta siinä se päävastuu jää aina sille tilaajalle.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Semmoiset keikkapaikat, joissa on paljon bändejä esiintymässä, niin niillä on joka numerossa oma mainos, jossa mainostetaan esiintyjä ja sitä kautta tulee mainosta. Festivaalit mainostaa jopa televisiossa asti omia juttujaan. Varsinkin kesäaikaan on turha mainostaa omia esiintymisiä, koska festivaalit tekevät sitä joka tapauksessa.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Sitä tehdään sillä lailla keskenään, että se ei ole kummankaan pelkästään. Ja reilua on tehdä yhteistyössä, koska jos myyn artistin jollekin baarille siitä hyötyy molemmat, kun se paikka on täynnä. Mutta ei isokaan markkinointikampanja auta, jos se tuote on huono.” (Hirvonen 9.3.2012)

Saatavuuteen on vaikea vaikuttaa esiintymispaikkojen sijainnin ja laadun vuoksi. Esiintymisiä ei voida toteuttaa missä tahansa, koska tällöin tuote kärsii jälleen. Esiintymisien saatavuus riippuu paljon yhtyeen suosiosta ja tapahtumanjärjestäjien kiinnostuksesta.

”Saatavuuskysymyksen on vähän semmoinen että sinulla on paljon bändejä, jotka haluaisi tehdä enemmän mutta niitä ei haluta ja sitten on paljon bändejä, joiden haluttaisiin tekevän paljon enemmän, mutta ne eivät pysty. Että miten tuokin nyt sitten. Pitää sitten taiteilla juuri siinä rajalla.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Saatavuus taas, siihen ei voi hirveästi vaikuttaa, että keikkapaikkoja on missä on, että niitä ei voi tuoda. Toki voi mennä soittelemaan kaikenmaailman urheiluhalleihin, mutta silloin tuote kärsii taas, koska se miljöö on niin huono.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Pitää katsoa sitä paikkaa minne myydä. Mutta siinä on sitten kaikkea muutakin kuin se paikan koko. Paikassa pitää olla paljon muutakin, että sen keikan voi

toteuttaa. Keikka pitää saada toteutettua joka paikkaan sellaisena kuin se on suunniteltu, että ei voida tinkiä mistään.” (Hirvonen 9.3.2012)

Esiintymisien hintaa voidaan laskea, mutta se voi vaikuttaa laatuun, jos artistin henkilökuntaa on karsittava. Esiintymisen hinnan lasku ei myöskään välttämättä näy kuluttajalla, koska tapahtuman järjestäjä päättää kuluttajalta perittävän lipun hinnan. Tapahtumajärjestäjiltä pyydetty hinta määräytyy artistin suosion mukaisesti. Hinnan lasku voi kuitenkin edesauttaa artistin myymistä useammille keikoille.

”Keikkojen hinnassa on varmasti vähän pudotusvaraa ja varmasti sitä täytyykin tarkistaa, jos ihmisiä ei rupea keikoilla riittämään. Jossain vaiheessa se tulee tietysti vaikuttamaan lopputuotteeseen siinä, että pitää ruveta karsimaan henkilökuntaa.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Hintahan määräytyy sitten suosion mukaan.” (Hirvonen 9.3.2012)

Tapahtumajärjestäjille ja kävijöille on kuitenkin tarjolla paljon halpaa ja jopa ilmaista esiintyjää, joten hinnan lasku ei välttämättä ole keino tuoda lisää kiinnostusta.

”Tuolla on ilmaista niin paljon kun ihmiset vain viittii ja jaksaa tehdä, jos vain ihmiset viitsii tuoda itseään esille.” (Hirvonen 9.3.2012)

Isojen ja pienten levy-yhtiöiden erot

Haastateltavat kokivat isojen levy-yhtiöiden eduiksi yhtiöiden resurssien määrän. Suurilla resursseilla on mahdollista toteuttaa suuremman luokan toimenpiteitä ja panostaa sekä rahaa että henkilöresursseja artistien tuotantoon ja markkinointiin paremmin kuin pienissä levy-yhtiöissä. Tällöin artisti voi paneutua pelkästään omaan ydinosaamiseensa, joka on taiteen tekeminen.

”Isoilla levy-yhtiöillä, kun on se maanantaipalaveri ja siellä voidaan vetää niin suuri linja ja siellä on ihmisiä tarpeeksi, niin sitten se vain toteutetaan. Mutta sitten siitä linjasta ei välttämättä poiketa.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Isoilla on yleisesti taloudelliset resurssit paremmat, mikä on itsestään selvääkin. Niillä on tulovirtoja aika paljon enemmän, joten ne kestävät suhdannevaihtelut paremmin. Ison pajan tulovirrat tulevat pienistä puroista ja vaikka sieltä menisi montakin vituille, niin ne eivät vielä katkaise sitä kokonaan.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Tietenkin iso levy-yhtiö, joka on hoitanut asiansa hyvin, niin niillä on resursseja panostaa levyn tuotantoon ja sitten siihen markkinointiin, että siellä on sitä henkilökuntaa sen verran paljon, että artisti kokee ehkä jotenkin semmoista yhteenkuuluvaisuuden tunnetta levy-yhtiön kanssa ja siellä on osa sellaista isompaa perhettä. Semmoinen määrätynlainen turvallisuuden tunne saattaa tulla sitä kautta ja vastuu kannetaan aina jonkun muun toimesta, että artisti voi keskittyä puhtaasti siihen taiteiluun.” (Santapukki 13.3.2012)

Isot levy-yhtiöt ovat myös uskottavampia yrityksenä kuin artistien itsensä perustamat yritykset. Mediat arvostavat jatkuvuutta ja ison levy-yhtiön tuki artistille luo myös medioille turvallisuuden tunteen ja paremman todennäköisyyden jatkuvuudesta.

”Isoilla on vielä se, että niillä on yrityksenä uskottavuus aika paljon paremmilla kantimilla kuin tämmöisellä pikku pajalla. Toki meillä on vähän eri tilanne, mutta jos olisi vasta alkaja pikku paja, niin esimerkiksi radioiden kanssa on välillä vaikea saada biisejä soittoon, jos ei siellä ole jotain pihviä siellä taustalla. Tänä päivänä se voi olla vaikka massiivinen Youtube menestys, mikä saattaa olla semmoinen hyvä kannustin laittaa biisejä soittoon. Monesti se edelleen vaatii sen, että siellä pitää olla joku yritys taustalla.” (Wirtanen 13.3.2012)

Isoilla levy-yhtiöillä ei ole niin paljon kokeilunhalua kuin pienillä. Isot yhtiöt ottavat enemmän varman päälle jo artistikiinnityksien kanssa ja kopioivat maailmalla myyviä konsepteja kotimaisille markkinoille, koska konsepti on todettu menestyväksi muualla. Alan kaivatessa muutosta olisi tärkeää ottaa enemmän riskejä myös artistien kiinnityksessä, jotta uusia menestysmahdollisuuksia löytyisi.

”Toivoisin, että ne ottaisi enemmän riskejä ja eivät pelaisi niin varman päälle. Nyt on hyviä esimerkkejä kun marginaalistakin voi nousta yht’äkkiä semmoisia

nimiä, joista on sitten niillekin taloudellista hyötyä, jota ne niin paljon hakee. En kauhean innoissani ole siitä, että mietitään joku juttu valmiiksi, että tämä myy maailmalla, joten tämän on pakko myydä täälläkin.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Jos vaikka Youtubessa on joku ei kiinnitetty artisti, jota on katsottu paljon, niin levy-yhtiöt ottavat yhteyttä. Se on mielestäni vähän huono, ettei uskalleta lähteä sieltä ihan alusta liikkeelle, ettei muka riitä paukut. Onko se sitten se, että kaiken pitää tulla niin äkkiä nykyään ja ettei jakseta sitä, että katsotaan vaikka kolmen levyn verran ensin.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Haittoja siinä on organisaation jäykkyys ja se, että siellä on ihmisten vaihtuvuus suurta, tai saattaa olla suurta. Isoilla firmoilla on valmiit mallit ja käytännöt, mikä toisaalta helpottaa sitä tekemistä eikä tarvitse uhrata ajatusta siihen, että kuinka tämä nyt ja kuinka tuo nyt, että niillä on valmiit systeemit. Mutta se aina rajoittaa se valmiiden kaavojen käyttö.” (Wirtanen 13.3.2012)

Artistin kannalta iso yhtiö voi myös olla huono asia. Yhtiöllä on useita artisteja kiinnitettynä ja jos et ole myydyimpien kiinnitysten joukossa, et saa mahdollisesti myöskään parasta mahdollista palvelua. Päätäntävalta on myös enemmän yhtiöllä kuin artistilla, joten artisti ei välttämättä pääse vaikuttamaan tuotoksensa sisältöön haluamallaan tavalla.

”Isojen haitta on tietenkin se, että päätäntävalta on enemmän yhtiöllä kuin itse artistilla. Koska yhtiö maksaa kaiken, niin yhtiö tekee myös kaikki ne päätökset. Toki se musiikki, jota julkaistaan, on artistin käsissä sitten. Mutta voi olla, jos levy-yhtiö ei ole tyytyväinen yhteenkään uuteen biisiin, niin sitä levyä ei tule niin kauan kun levy-yhtiö on tyytyväinen niihin biiseihin.” (Santapukki 13.3.2012)

”Pikkuisen kuitenkin arveluttaa, että isoissa levy-yhtiöissä palkataan joku tyyppi myymään keikkoja, jonka jälkeen sille annetaan nippu levyjä ja sanotaan ”nämä tulevat, myy niille kiertue”. Yksi vanhanliiton keikkamyymyjä kutsuu tuota makkaran myynniksi, joka on mielestäni ihan hyvä termi. Jos sillä musiikilla ei ole enää mitään väliä, vaan sinulla on se tietty tulos, joka pitää saavuttaa, niin siinä mielessä hirvittää, että siinä on artisti aika heikoilla.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Siellä on paljon bändejä ja artisteja ja, jos et ole ihan huippunimien joukossa, niin varmaan et saa niin hyvää palvelua sitten. Ja sitten myös, jos sinun levy julkaistaan ja se ei myy heti kultaa, niin voi olla ettei sinulta julkaista ikinä toista levyä.” (Santapukki 13.3.2012)

Pienet levy-yhtiöt voivat reagoida muutokseen nopeammin ja kokeilla erilaisia toimintatapoja helpommin. Jos tapa ei toiminut, korjausliikkeen voi toteuttaa nopean reaktiokyvyn ansiosta vauhdikkaammin.

”Pystyy reagoimaan nopeammin, ei tarvitse tehdä niin, että ”toi onkin hyvä idea, että otetaankin se seuraavassa maanantaipalaverissa oikein puheeksi”. Sitten kun on se otetaan puheeksi, niin ”joo, ensi maanantaina päätetäänkin tämä asia”. Kun se on pienemmässä organisaatiossa toteutettu jo kahteen kertaan koko asia, oli se sitten mikä hyvänsä.” (Hirvonen 9.3.2012)

”Pienissä päätösten ja ratkaisuiden teko on nopeampaa, ilman että niitä tarvitsee hyväksyttää millään isolla kiholla. Voidaan sitten tehdä yhdellä puhelinsoitolla asia tai laittaa se eteenpäin. Se on ainakin vahvuus. Pienellä voi siis käytännössä kokeilla helpommin. Että jos se menee vähän metsään, niin kurssin voi korjata nopeasti.” (Lintukangas 9.3.2012)

Pienemmissä yrityksissä ei myöskään anneta periksi niin helpolla, kun menestys on kiinni omasta yritteliäisyydestä. Epäonnistumisista otetaan opiksi lannistumisen sijaan ja seuraavalla kerralla tehdään asiat vielä suuremmalla tarmolla.

”Luulen että pienemmät eivät luovuta niin helposti. Jos nimenomaan alkaa näyttää, että jollain menee huonosti, niin asialle tehdään jotakin. Eikä katsota vain, että aha, tämä oli tässä. Ja ei ehkä luovuteta levynjulkaisussakaan, vaikka ei levy oikein myynytäkään, vaan lyödään seuraavan levyn kanssa vielä isompi vaihde silmään, eikä laiteta kirjettä kotia, että ”kiitos, tämä oli tässä, meille riitti”.” (Hirvonen 9.3.2012)

”No hyödyt on tietenkin siinä, että varmasti saat huomiota, koska jos pieni yhtiö panostaa pienistä resursseistaan johonkin, niin ne varmasti haluavat sen menestyvän ja myyvän hyvin. Sitä kautta tuodaan edellytys seuraavalle julkaisulle.

Pieni on vähän sinnikkäämpi, että jos ei se heti myy, niin sen eteen tehdään töitä, että se myisi.” (Santapukki 13.3.2012)

Pieni yritys on myös monesti enemmän artistilähtöinen, jolloin artistilla on enemmän vaikutusvaltaa tuotteen sisällön suhteen.

”Sitten toki pienillä pajoilla sopimuskäytännöt ovat paljon löyhempiä ja uskallan väittää, että artistilähtöisempiä.” (Wirtanen 13.3.2012)

Pienten levy-yhtiöiden heikkouksena nähdään resurssien puute, joka vaikuttaa lähes kaikkeen toimintaan. Artistin itsensä pyörittämässä yhtiössä vastuu ja työn määrä lisääntyy, koska artistin on keskityttävä muuhunkin kuin taiteen tekemiseen. Pienten taloudellisten resurssien vuoksi yksi suurehko epäonnistuminen voi mahdollisesti viedä koko yrityksen konkurssin partaalle.

”Heikkouksina tietysti, että isojen yhtiöiden edut puuttuvat ja kaikki tehdään itse. Sama äskeinen tavallaan päinvastoin. Ei ole mahdollista esimerkiksi tehdä isoja markkinointikampanjoita.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Pienten haitta on tietenkin se, että vastuuta on enemmän. Levy-yhtiö ei voi kantaa ihan kaikesta huolta, että artistin pitää itsekin osallistua muuhunkin kuin biisin kirjoittamiseen ja esittämiseen. Haitta on se, että pieni saattaa kyykätä yht’äkkiä ja sitten olet ilman levy-yhtiötä.” (Santapukki 13.3.2012)

”Jos pieni firma tekee yhden levyn mikä floppaa, niin se voi olla kokonaisvaltainen konkurssin paikka.” (Wirtanen 13.3.2012)

Pienet artistien perustamat levy-yhtiöt nähdään haastateltavien mielestä yleistyvänä ilmiönä.

”Kyllä, niitähän on kokoajan enemmän ja enemmän, koska levyn tekeminen on niin helppoa nykyään. Se ei vaadi kuin oman yrityksen perustamisen.” (Lintukangas 9.3.2012)

”Kyllä minä olen ilolla seurannut tämän tyyppisiä artisteja, jotka ovat tavallaan tehnyt vähän samalta pohjalta kuin me aikoinaan. Etä kun itse touhutaan, niin onhan se positiivinen juttu.” (Santapukki 13.3.2012)

”Se voi yleistyä vielä paljon enemmänkin. Nimenomaan omaan tuo tommoinen tuo sen mukanaan, jos isot haluaa varmana kaikkea ja ei uskalla kiinnittää. Bändin mielestä niiden bändi on maailman paras, niin ei ne vuositolulla jaksa sitä, ettei ketään kiinnosta. Levynjulkaisu on kuitenkin nykyään niin helppoa, eikä ole pakko edes julkaista levyä.” (Hirvonen 9.3.2012)

Vaikka pienet levy-yhtiöt yleistyvätkin, ei kaikista kuitenkaan ole yrittäjiksi. Yrityksen pyörittäminen ei sovellu kaikille ja se voi olla lisääntyvän työmäärän vuoksi hyvin kuormittavaa.

”Kyllä, varmasti rupeaa ja on yleistynytkin jo. Tänä päivänä kun musiikin tehokas jakelu ei välttämättä vaadi sitä levy-yhtiötä, niin siksi on ihan ok lähteä itsenäisesti tekemään. Se vaatii sitten taas ihmisresursseja paljon, koska isoilla pajoilla on valmiit kanavat aina valmiina ja näin niin se on heillä aika paljon helpompaa saada levyt kauppoihin. Pieni yrittäjä joutuu monesti tekemään sen artistihommansa lisäksi sen, mitä levy-yhtiö tekee, niin se saattaa olla myös todella kuluttavaa. Mutta kyllä tämä on ehdottomasti nouseva trendi, että pienet pajat tulee. Ja siitä en kyllä ole itse asiassa pahoillaan.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Monesta ei ehkä ole siihen, että se pitää sitten oikeasti hoitaa se koko paletti alusta loppuun ja moni ei jaksa sitä ja moni ei pysty siihen. Sen takia on helpompi mennä isoon levy-yhtiöön. Ne on tottuneet tekemään levyjä kauan ja niillä on kontaktit ja toimintatavat valmiina, niin se ei ole tavallaan juttu eikä mikään niille. Kun taas sille artistille, joka päättää itse aloittaa omien levyjensä julkaisun, niin se on tosi iso asia ja siinä pitää opetella paljon juttuja etukäteen ennen kuin alkaa edes touhuamaan.” (Santapukki 13.3.2012)

Sekä suurilla että pienillä yhtiöillä on kuitenkin tärkeää, että yrityksessä on osaamista. Ihmiset ovat kuitenkin yritysten tärkein resurssi ja jos osaamista ei ole, ei yrityskään voi toimia.

”Ja se, minkä tässä on tajunnut, on se, että vaikka on kuinka suuri paja, niin ihmisethän siellä ne hommat tekee. Se on niin, että isossa talossakin jos puuttuu se tyyppi, mikä on se moottori siihen hommaan tai jotenkin se osaaminen on kellä se on, niin ei ne asiat sitten luista sen paremmin kuin missään muuallakaan.

Ihmisistä on kaikessa kyse. Sama on myös pienissä, jossa on jopa tärkeämpääkin se, että siellä on osaavaa tekijää” (Wirtanen 13.3.2012)

Tulevaisuusnäkymät

”Ongelmia ja vaikeuksia. Eipä siellä juuri hirveästi valoa näy.” (Wirtanen 13.3.2012)

Suurilla levy-yhtiöillä on nykyään käytännössä 360-asteen -malli, jossa levy-yhtiö huolehtii artistin levyjen tuotannosta, merchandisesta, esiintymisten myynnistä ja markkinoinnista.

”Isot levy-yhtiöt tekevät nyt sen 360 -ratkaisun, että ne hallitsevat jokaisen osa-alueen keikoista, merchandisesta, levynmyynnistä ja markkinoinnista.” (Lintukangas 9.3.2012)

Haastateltavien mukaan tässä on kyse juuri painopisteen siirtämisestä pois päin levyjen julkaisusta ja kohti niitä alueita, jotka ovat yhä tuottavia yrityksen kannalta. Pienten levy-yhtiöiden on vaikea lähteä hyödyntämään tällaista mallia, koska se vaatii suuren määrän resursseja, joita yhtiöiltä harvemmin löytyy.

”Eihän isoja levy-yhtiöitä kiinnostaisi keikkamyyni, jos ei ne olisi ongelmassa tuon rahan kanssa. Sen takiahan ne haluavat haalia tuon keikkamyynnin ja merchandisen, että ne saisivat jostain niitä tuloja, koska levyn myynnistä niitä ei enää hirveästi saa.” (Santapukki 13.3.2012)

”Ei varmaankaan (ole mahdollista toteuttaa 360 -mallia pienissä yhtiöissä). Jo tapahtumien järjestäminen vaatii paljon.” (Lintukangas 9.3.2012)

Esiintymisien myyntiin siirtyminen nähdään kuitenkin hyvänä painopisteen siirtämiselle myös pienissä yhtiöissä. Tai vaihtoehtoisesti ulkoistaa esiintymisten myynti jollekin pienemmälle ohjelmatoimistolle, joka olisi joustavampi toimija kuin iso levy-yhtiö.

”Sehän olisi hyvä, jos pienet lähtisivät itse 360 -juttuun, koska keikat on ainut tapa saada elanto tästä hommasta nykyään. Jos julkaiset itse levyn, ja annat

keikkamyynnin jollekin isolle levy-yhtiölle, niin ei se oikein toimi. Kyllähän ne pitäisi itse ne keikatkin sitten järjestää, tai hoitaa joku ohjelmatoimisto, joka ne järjestää. Joku semmoinen vähän joviaalimpi kuin tuollainen 360.” (Santapukki 13.3.2012)

360 -mallin heikkous on kuitenkin siinä, että sitä käytettäessä artistin kaikki tulonlähteet ovat yhden yrityksen varassa. Ilman tätä mallia artisti voisi hajauttaa toimenpiteet eri toimijoille, jolloin useampi taho valvoisi artistin etua.

”En usko, että se on paras mahdollinen malli, koska mielestäni hajautettu on sillä lailla parempi, että siinä on eri toimijoita. Silloin siinä on niin monta tahoja, jotka valvoo saman asian etua eri puolilta, niin se saattaa johtaa itse asiassa tosi hyvään lopputulokseen. Se, että jos kaikki on samassa talossa, niin silloin jälleen kerran artisti pelaa niin paljon yhdellä kortilla.” (Wirtanen 13.3.2012)

”Jos se talo ei ole toimiva, niin silloin menee hommat pieleen. Siksi hajauttaminen on tässä tosi kova juttu ja ehdottomasti artistin kannattaa ainakin vakavasti harkita sitä, että se ottaa monesta paikkaa ne toimijat. Toki onhan siinä sitten aina vedota, että se on sitten helppo järjestää näitä, kun on saman katon alla kaikki. Mutta onhan ne hoitunut ennenkin ennen kuin tuli 360-diilejä. Minusta se on artistille haitallista, että sillä on tuommoinen ja näen sen puhtaasti voimavarana, että on enemmän pelaajia.” (Wirtanen 13.3.2012)

Yksi mahdollisuus isoilla levy-yhtiöillä on sulautua yhteen jonkun toisen median, kuten elokuva- tai peliteollisuuden, kanssa. Näin ollen tulee ilmeentymään suurempia viihdeyhtymiä, jotka voivat yhdistää resurssinsa ja tulonlähteensä.

”Uskoisin näin, että ne kytkeytyy jotenkin tuonne elokuva- tai pelibisneksen tai jonkun muun viihdeteollisuuden haaran kanssa. Kyllähän musiikkia käytetään peleissä, elokuvissa ihan missä tahansa ja ilman musiikkia tosi moni asia olisi mahdotonta toteuttaa. Mutta se, että levy-yhtiöt ovat ongelmissa sen asian kanssa, koska ne eivät saa itselleen revittyä niistä sisällöistä niitä voittoja, joita niiden pitäisi saada, koska nehan ovat sen rahoittaneetkin. Tämän takia arvelisin näin, että viihdepuolen isompia koalitioita tullaan perustamaan tai sulauttamaan, että se on isojen tulevaisuus.” (Santapukki 13.3.2012)

Internet luo pienille toimijoille lähes rajattomasti mahdollisuuksia levittää musiikkiaan edullisesti ja saada näin huomiota. Internetjulkaisuista ei tosin ole yritykselle kovinkaan suurta tulonlähdettä, joten yksi tapa saada rahallista tukea toimintaan on yritys yhteistyö, jossa artisti mainostaa jotakin yritystä ja saa tästä itselleen taloudellista hyötyä.

”Pienillä on tietenkin mahdollisuuksia ja tämä internet aikakausi ja tietoyhteiskunta ja kaikki nämä yhteisöfoorumit ovat mahdollisuus pienille toimijoille. Että sinä voit julkaista oman biisin missä tahansa päin maailmaa ja se voi olla hitti ihan missä tahansa seuraavana päivänä. Se on suuri mahdollisuus. Toki se ansaintalogiikka on pienillä sitten mietittävä, että mistä se raha tulee. En tiedä meneekö tämä sitten johonkin yritys yhteistyö -hommaan, että Pepsi sponsoroi sitten ja tuollaista.” (Santapukki 13.3.2012)

Kuluttajat eivät kuitenkaan välttämättä näe liiallista kaupallistumista positiivisena asiana, jolloin artisti saattaa menettää kasvonsa kuluttajien silmissä.

”Katu-uskottavuuskin on jännä juttu, että periaatteessa ollaan sitä vastaan etteikö sitä musiikkia saisi imuttaa ilmaiseksi ja sitten argumentoidaan, että artistin pitää keksiä muita ansaintalogiikoita. Sitten kun keksitään esimerkiksi joku sponsorointityyppinen juttu, että joltain isolta firmalta rahaa, niin sekään ei sitten käy. Niin kyllä tässä nyt tulee kysymys, että mistäs se raha sitten revitään.” (Santapukki 13.3.2012)

Kokeilunaikakauden ollessa edessä, on kehitelty innovatiivisia ajatuksia alan tulevaisuudesta. Santapukki mainitsee tällaisena eräänlaisen musiikkipörssin, jossa artistin arvo määräytyisi sen suosion ja ennakko-odotusten perusteella.

”No yksihän oli semmoinen villi visio, että bändit olisivat tavallaan niin kuin julkisessa kaupankäynnissä on näitä pörssiyrityksiä ja niiden arvo määräytyy osakkeiden osto- ja myyntitapahtumien mukaan ja se arvo on niin sanotusti ilmaa, että joku osake voi maksaa ihan helvetin paljon vain sen takia, että kaikki sitä haluavat ostaa ja sen ei tarvitse korreloida sen yrityksen taseen kanssa tavallaan mitenkään. Niin samaan tapaan voitaisiin järjestää bändeistä tavallaan tuollainen pörssityyppinen. Tuo on mielestäni ihan mielenkiintoinen pohdinta, joka voi olla

jollain tapaa osa tulevaisuutta. Mutta sitä ei tiedä ennen kuin aika näyttää.”
(Santapukki 13.3.2012)

Livepuolella esiintymispaikat tulevat siirtymään yhä enemmän monitoimitalo -
tyyppisiin tiloihin baarien ja pubien väistyessä tieltä. Musiikki ja urheilu ovat
löytäneet yhteisen sävelen urheiluseurojen järjestäessä tapahtumia.

*”Livepuolella tulee muuttumaan nuo paikat ja tulee laajenemaan tuo
esiintymispaikkojen kenttä. Voi olla monitoimitaloja ja tapahtumia, joissa voi
itsessään olla joku teema. Pikkuhiljaa alkaa tulla semmoista rock ja urheilu
yhteisjuttua. Täällä on alkanut jääkiekkotyypit tekemään, koska niillä on valmis
paikka, valmiiksi järjestysmiehet eikä ne tarvitse sinne kuin esiintyjät ja tekniikan
niin ne pystyvät järjestämään tapahtuman.”* (Hirvonen 9.3.2012)

CD -levyt tulevat jäämään musiikin julkaisuformaattina digitaalisen musiikin
myötä yhä pienempään rooliin. Siirryttäessä vain yksittäisten kappaleiden
julkaisuun albumikokonaisuudet tulevat kärsimään tästä ja musiikin julkaisu ei
enää tule olemaan yritysten kannalta merkittävä tulon lähde. Digitaalijulkaisut
tuovat kuitenkin mukanaan uusia mahdollisuuksia musiikin julkaisuuteen.

*”Nyt on aloitettu fyysisten tuotosten himmailu. Tai no ei kokonaan himmailu,
mutta vähenee. Sitten on marginaalihommissa siinä tulee kestämään tosi kauan,
varsinkin jos ne jää pois. Se tulee muuttamaan tätä hommaa tietenkin, jos on tehty
levyjä, joissa artisti miettii albumikokonaisuutta. Se saattaa kärsiä, jos se
laitetaan internettiin ja sieltä sen voi ostaa ja sieltä nostetaan joku kappale, jota
ennen kutsuttiin singleksi. Tulee vain enemmän sitä biisikohtaista, jolloin
palataan taas siihen, että joskus 60 –luvulla julkaistiin vain nimenomaan
singlejä.”* (Hirvonen 9.3.2012)

*”Kyllä luulen, että se jää sellaiseksi marginaaliksi. Enpä usko, että cd:llä on
sellaista painoarvoa kuin kirjalla on lukijalleen. Digimusiikki syrjäyttää cd:n
formaattina varmasti aika pian itse asiassa.”* (Santapukki 13.3.2012)

*”En tiedä miten se sitten tiheyttää julkaisua, koska nyt vielä selkeästi ainankin
rockhommissa tuo meiltä tulee levy, me tehdään kiertue sitten jotain, jonka
jälkeen meiltä tulee taas levy ja me tehdään kiertue. Sitten on kaikkea*

erikoisuuksia: joku julkaisee vuoden ajan joka perjantain jonkun kappaleen. Nyt me tehdään vuosi keikkoja ja meiltä tulee joka perjantaiamu kello kuudelta kappale.” (Hirvonen 9.3.2012)

4.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimus on reliabeeli, koska tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja ne ovat esitetty johdonmukaisessa järjestyksessä. Tutkijana minulla oli riittävä pääsy tiedon lähteille. Haastateltavat vastasivat yksilöllisten mielipiteidensä ja kokemusten perusteella ja kaikkien haastateltavien vastaukset olivat samassa linjassa toistensa kanssa. Haastatteluiden laadukkaan sisällön vuoksi haastatteluiden havaintomäärä oli kattava. Yrityksestä on myös mahdotonta saada suurempaa otantaa, koska yritys ei sisällä enempää henkilöstöä.

Tutkimus on validi, koska tutkimusmenetelmillä pystyttiin tutkimaan tutkittavaksi tarkoitettua ilmiötä. Tutkimusprosessi on arvioitavissa ja arvioija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä. Tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä muihin musiikkialalla toimiviin kotimaisiin pienlevy-yhtiöihin ja osittain myös isoihin levy-yhtiöihin.

5 YHTEENVETO

Mitä haasteita musiikkialan johtamisessa tulevaisuudessa kohdataan?

Musiikkialan kenttä on suuren muutoksen partaalla. Alaa odottaa kokeilujen aikakausi, jolloin etsitään uusia ansaintalogiikoita ja alaa viedään yhä enemmän kohti digitaalista aikakautta. Levy-yhtiöiden on siirrettävä painopistettään pois päin äänitteiden julkaisemisesta ja siirryttävä sellaisiin liiketoimintamalleihin, joilla voidaan tuoda yritykselle tuottoa. Tällä kokeilun ajalla yritysten on tarkasteltava ja uusittava strategiaansa yhä lyhyemmissä sykleissä, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. Jatkuvassa muutoksessa toimiminen vaatii yritykseltä riskinotto- ja stressinsietokykyä. Muutosjohtamisen onkin iskostuttava organisaatioiden jatkuvaan toimintaan.

Varsinkin pienemmillä toimijoilla itsensä johtaminen astuu suureen rooliin. Alalla vallitseva epävarmuus kuormittaa henkilöstöä henkisesti ja on tärkeää, että hyvinvoinnista pidetään huolta. Pienillä toimijoilla ei ole mahdollisuutta korvata työntekijöitä pitkien sairauslomien ajaksi varsinkaan, jos yrityksen henkilöstö sisältää myös yrityksen kautta julkaistavien artistien muusikoita.

Kuinka tulevat haasteet vaikuttavat musiikin tuotantoon?

Digitalisoituminen vaikuttaa vahvasti musiikin tuotantoon. Jatkossa albumikokonaisuudet saattavat poistua kokonaan ja siirrytään julkaisemaan ainoastaan yksittäisiä kappaleita verkkopalveluissa. Tämä pienentää entisestään musiikin myynnistä saatavaa tuottoa. Haasteeksi muodostukin kysymys, kuinka kattaa jatkossa musiikin julkaisemisen tuovat kulut. Tiukempi budjetti musiikin tuottamiseen vaikuttaa väistämättä myös tuotteen laatuun. Heikentynyt laatu voi johtaa kuluttajien vähenevään kiinnostukseen artistia kohtaan. Tuote itsessään on musiikkijulkaisun suurin kilpailukeino. Tulevaisuudessa on taiteiltava siedettävien kustannusten ja tuotteen mahdollisimman korkean laadun välillä.

Musiikkia itsessään ei voida tehdä asiakaslähtöisesti mutta jakelukanavat ja formaatit on tuotava helposti saatavaksi kaikille kuluttajille. Tässä internet on

suuri apukeino ja se sisältää paljon mahdollisuuksia toimintamenetelmille, vaikka niistä ei voidakaan saavuttaa suurta taloudellista hyötyä.

Miten alaa johtaa tulevaisuudessa?

Alalla on tulevaisuudessa tärkeää tehdä nopeita päätöksiä liiketoiminnan suunnasta. Pienillä levy-yhtiöillä, kuten Apulanta Oy:llä, on mahdollisuus nopeampaan päätöksen tekoon ja nopeisiin korjausliikkeisiin. Tätä voidaan korostaa skenaariojohtamisella. Rakentamalla kattava skenaariokartta ja jokaiseen mahdolliseen skenaarioon oma strategia, yritys pystyy mukautumaan nopeasti vaihtuvaan kenttään. Skenaarioita tulee luoda tarkkailemalla aktiivisesti kenttää ja etsimällä hiljaisia signaaleja, jotka voivat tulevaisuudessa muuttua alalle merkittäviksi trendeiksi. Näillä valmiuksilla yritys kykenee pysymään muutoksen aallon harjalla ja olemaan ensimmäisten joukossa, jotka hyödyntävät uusia ansaintalogiikoita.

Yksi tapa rahoittaa musiikin julkaisu on peliteollisuudessaakin tällä hetkellä pinnalla oleva kickstarter -menetelmä. Kickstarterilla pyydetään yksityisihmisiltä lahjoituksia tuotteen tuotannon kustannuksiksi. Vastineeksi sijoittajat saavat tuotteen valmistuttua alennusta tai ilmaisen tuotteen itselleen riippuen lahjoituksen määrästä. Tällöin artistin kannattajat voivat rahoittaa osan albumijulkaisusta tai jopa sen kokonaisuudessaan ja samalla artisti pitää projektin kontrollin ja omistuksen sataprosenttisesti itsellään. (Kickstarter. 2012). Toinen vaihtoehto on saada rahoittajat tuotantoon yritysyhteistyöllä, jolloin yritys sponsoroi artistia ja vastineeksi artisti mainostaa yritystä erinäisillä tavoilla, kuten Facebookissa tai tuotesijoittelulla.

	Johtaminen	Tuotanto
Haaste	<ul style="list-style-type: none"> • Kokeilun aikakausi • Uudet ansaintalogiikat 	<ul style="list-style-type: none"> • Pienenevät budjetit • Levynmyynti ei kannata
Ratkaisu	<ul style="list-style-type: none"> • Skenaariojohtaminen • Kentäntarkkailu • Itsensäjohtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kickstarter • Yritysyhteistyö

Kuvio 15. Lopputulema

Jatkotutkimus

Jatkotutkimuksen aiheeksi suosittelen case -yritykselle tehtäväksi skenaariokartan ja jokaiseen skenaarioon vastaavat liiketoimintastrategiat. Skenaarioiden avulla yritys pystyy entisestään nopeuttamaan reagointikykyään ja siirtymään uusiin toimintamalleihin musiikkialalla.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet:

Freedman, M. & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-yhtiöt

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja Kirjoita. Jyväskylä: Tammi.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Helsinki: Talentum

Juuti, P & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otava

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WSOY

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy

Julkaistut sähköiset lähteet:

Ahlstén, L. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. [Viitattu 14.2.2012]. Saatavissa: <http://www.mehilainen.fi/tasapainoinen-itsens%C3%A4-johtaminen-hyv%C3%A4n-johtajan-tunnusmerkki?loc=49>

Bangeman, E. 2007. DRM, lock-ins, and piracy: all red herrings for a music industry in trouble. [Viitattu 13.2.2012]. Saatavissa: <http://arstechnica.com/tech-policy/news/2007/04/drm-lock-ins-and-piracy-all-red-herrings-for-a-music-industry-in-trouble.ars>

ELY-keskus. 2010. ELY-keskus ennakoimassa musiikkialan tulevaisuuden trendejä. [Viitattu 4.4.2012]. Saatavissa: http://www.ely-keskus.fi/fi/uutiset/uutiset_alueilta/Sivut/ELY-keskusennakoimassamusiikkialantulevaisuudentrendejä.aspx

- Gillespie, A. 2007. Foundations of Economics - Additional chapter on Business Strategy. Oxford University Press. [Viitattu 15.3.2012] Saatavissa: <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/index.htm>
- Järvinen, P. 2012. Mitä on johtaminen tulevaisuudessa?. [Viitattu 13.2.2012] Saatavissa: <http://www.balentor.fi/news/2/32/Mitae-on-johtaminen-tulevaisuudessa/>
- Kickstarter. [Viitattu 4.4.2012]. Saatavilla: <http://www.kickstarter.com>
- Larsen, G. 2006. Why megatrends matter. [viitattu 13.3.2012] Saatavissa: <http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?id=1469>
- Lipponen, M. 2011. Osallistava kehittäminen. Työterveyslaitos [Viitattu 16.2.2012]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/osallistava_kehittaminen/sivut/default.aspx
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Mannermaa, M. 2003. Megatrendit ja heikot signaalit – tulevaisuus on jännittävä pakko. Futurestudies Mannermaa Oy. Saatavissa: http://mannermaa.onet.tehonetti.fi/artikkelitjalinkit/index.php?group=00000019&mag_nr=3
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [Viitattu 2.4.2012]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- Ropponen, T. 2010. Hyvinvointia itsensä johtamista kehittämällä. [Viitattu 14.2.2012]. Saatavissa: http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/3_2010/artikkelit/Hyvinvointia_itsensa_johtamista_kehittamalla/index.jsp

Julkaisemattomat lähteet:

Apulanta Oy. SWOT. 2010

Lintukangas, L. Apulanta Oy:n tuotantopäällikkö. Keskustelu ympäristöanalyysien tärkeydestä. 15.3.2012

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelun runko

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin yrityksen työntekijöiden näkemyksiä musiikkialan nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Näitä näkemyksiä hyödyntäen voidaan vetää johtopäätöksiä siitä, kuinka musiikkialaa tulee tulevaisuudessa johtaa.

Teema 1

Itsensä johtaminen

Millaisessa asemassa oma hyvinvointi ja itsensä johtaminen on musiikkialalla?

Teema 2

Trendit alalla

Mitä trendejä on tällä hetkellä meneillään musiikkialalla?

Mitä trendejä tulevaisuudessa on tuo?

Teema 3

Kentän tarkkailu

Miten ja kuinka usein tarkkailla alan kenttää?

Teema 4

Muutos

Miten tulossa oleviin muutoksiin varaudutaan?

Teema 5

Tuotteen kilpailukeinot

Mihin kilpailukeinoon painottaa? (saatavuus, hinta, tuote, viestintä)

Teema 6

Isojen ja pienten levy-yhtiöiden erot

Isot levy-yhtiöt versus pienet levy-yhtiöt

Teema 7

Tulevaisuusnäkymät

Miten ala tulee käyttäytymään tulevaisuudessa?