



Katja Koivuluoma

## Brändilisensointi audiovisuaalisilla aloilla

Lisensoinnin hyödyntäminen kotimaisissa elokuva- ja televisiotuotantoyrityksissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto YAMK

Kulttuurituottaja

Opinnäytetyö

8.11.2021

## Tiivistelmä

Tekijä:	Katja Koivuluoma
Otsikko:	Brändilisensointi audiovisuaalisilla aloilla - Lisensoinnin hyödyntäminen kotimaisissa elokuva- ja televisiotuotantoyrityksissä
Sivumäärä:	68 sivua + 1 liite
Aika:	8.11.2021
Tutkinto:	Kulttuurituotannon YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituottaja
Ohjaaja(t):	Tuntiopettaja Eeva-Katri Ahola

---

Elokuva- ja televisioalojen kaupallistamisessa on maailmalla pitkät perinteet brändilisensoinnin ja aineettomien oikeuksien myymisen muodossa. Televisio-ohjelmien myynti perustuu pääsääntöisesti formaattien lisensointiin. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten hyvin ohjelmia ja elokuvia osataan Suomessa lisensoida ja millä tavoin niistä syntyneitä aineettomia oikeuksia hyödynnetään.

Tämän tutkimuksen tilaajana toimii monialainen osuuskunta KREAM Helsinki, jonka jäsenistö koostuu laajasti eri luovien alojen kaupallistamisen osaajista. Vuonna 2021 prosentuaalisesti jäsenistön isoin osa työskentelee elokuva- ja televisioalojen parissa ja aihe on heidän ammattitaitonsa kannalta oleellinen. Vuonna 2021 osuuskunta tuotti ensimmäisen oman kaupallisen tuotannon, jonka myötä aineettomien oikeuksien kaupallistaminen koettiin enemmän ajankohtaiseksi. Lisäksi sekä tilaajan että sidosryhmiltä saatujen kommenttien perusteella tutkimus koettiin tärkeäksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kotimaisten elokuva- ja televisiotuotantoyritysten sekä tätä alaa koskevan brändilisensointiosaamisen ja ymmärtämyksen nykytilaa. Tämän pohjalta lisäksi mahdollisia koulutus- ja tiedonvälitys tai valmennustarpeita. Tietopohjassa käsitellään kaupallistamisen eri muotoja ja niiden eroavaisuuksia toisistaan. Käsittelyssä ovat brändilisensointi ja sen tunnusluvut maailmalla sekä hyödyntäminen audiovisuaalisilla aloilla, aineettomat oikeudet ja verkostot.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, aiempia tutkimusartikkeleita ja pienimuotoisia asiantuntijatyöpajoja, joilla kerättiin laadulliseen tutkimukseen aineistoa. Tuloksista kävi ilmi, että yritykset osaavat käyttää brändilisensointia ja tunnistaa aineettomia oikeuksiaan yllättävän hyvin, mutta kaikki riippuu pääasiassa yrityksen resursseista ja sen historiasta. Brändilisensointia hyödynnetään eniten formaattikaupan muodossa ja pienimuotoisesti oheistuotebisneksessä, mutta potentiaalia olisi enemmänkin.

Avainsanat: brändilisensointi, kaupallistaminen, immateriaalioikeus, audiovisuaalinen

## Abstract

Author: Katja Koivuluoma  
Title: Brand licensing in the audiovisual field – How movie & television companies utilize licensing in their business  
Number of Pages: 68 pages + 1 appendice  
Date: 8 November 2021

Degree: Master of Culture and Arts  
Degree Programme: Cultural Management  
Instructor: Eeva- Katri Ahola, Part-time-teacher

---

Movie and television industries has the longest roots in commercialization in a form of a brand licensing and selling intellectual property rights, eg. television format sale is a form of a licensing. In this study we will sort out how well television shows and movies are being licensed in Finland and how well it's known, and how companies use intellectual rights based on their products.

This study is commissioned by multidisciplinary cooperative KREAM Helsinki, and their membership contains widely different types of professionals from creative industries, who are focused commercializing the creative industries. The biggest percentual part of the members in 2021 are working in movie and television industries and the intellectual property rights are an important part for their professional skills. In addition, the cooperative has produced their first commercial production in 2021 and due the production, commercializing the intellectual property rights are even more topical. Also, the comments received from the commissioner and from stakeholders, this study was felt important.

The aim of this thesis was to sort out the competence of brand licensing and understanding of the intellectual properties between the Finnish movie and television production companies and how the whole industry in Finland uses the subject and would it need education or communication of the subject. In the knowledge base we will go through different forms of commercializing and how they differ from each other. We will also handle brand licensing, it's worldwide numbers and how it's used in audiovisual fields. In addition, we will discuss intellectual property rights and networks.

In this thesis semi-structural interviews, previous research literature and small-scale workshops with experts was used as a research method. With these methods material was collected for the qualitative research. Based on the answers, companies know the basics of brand licensing quite well and identify their own intellectual property rights. But all this depends on their resources and history. Format sales is the most common form of a brand licensing and small-scale business in merchandising products, but there could be more potential.

Keywords: brandlicensing, intellectual property, rights, commercialization, audiovisual

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Brändilisensoinnin hyödyntäminen audiovisuaalisilla aloilla Suomessa	5
2.1	Mitä on brändilisensointi?	6
2.1.1	Kaupallistamisen eri muodot	9
2.1.2	Aineettomat oikeudet ja niiden kaupallistaminen	10
2.1.3	Lisensoinnin tunnuslukuja maailmanlaajuisesti	12
2.2	Miten brändilisensointia käytetään audiovisuaalisilla aloilla?	13
2.3	Verkostot liiketoiminnaksi	15
2.4	Teemat yhteenvetona	17
3	Toimeksiantaja monialaosuuskunta KREAM Helsinki	19
4	Kehittämistyön tavoitteet	20
5	Kehittämistyön menetelmät	21
5.1	Lähestymistapa ja opinnäytetyön prosessi	22
5.2	Haastattelut	23
5.3	Dokumenttiaineistot	27
5.4	Asiantuntijatyöpajat tilaajan jäsenistön kanssa	28
5.5	Aineiston analyysi	29
6	Audiovisuaalisen alan brändilisensoinnin osaamisen tila	32
6.1	Millaista tietoa brändilisensoinnista toimijoilla on?	33
6.2	Millä tavoin yritykset tunnistavat aineettomia oikeuksiaan?	41
6.3	Miten yritykset toimivat verkostoissa?	49
6.4	Yhteenveto	55
7	Kehittämisehdotukset	57
7.1	Koulutusta eri tahoille	57
7.2	Case esimerkit	58
7.3	Yhteistyöt ja matchmaking	59
7.4	Tekijänoikeustiedon tiedonvälitys	62
8	Pohdinta ja arviointi	63

Lähteet	67
Liitteet	71
Liite 1. Kysymykset	71

# 1 Johdanto

Liian usein kuulee, ettei luovan alan yrittäjä osaa kaupallistaa työtään monipuoliseksi liiketoiminnaksi, jolloin pääsääntöisenä tulonlähteenä toimivat erilaiset apurahoitukset ja yksittäinen teosmyynti, vaikka mahdollisuuksia olisi useampia. Esimerkiksi aineettomien oikeuksien merkitystä on viime vuosina tutkittu yritysten osalta ministeriöitä myöden. Aineettomilla oikeuksilla tai arvonnalisella (*intellectual property rights, IPR-oikeudet*) tarkoitetaan sellaista merkittävää yrityksen omaan tuotteeseen tai palveluun liittyvää arvonnalisää, joka pohjautuu asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen sekä tuottaa asiakkaalle lisää arvoa. Asiakkaasta ja heidän omista yritysarvoistaan riippuen, näitä arvoja voivat olla käytettävyys, esteettisyys, eettisyys ynnä muu vastaava (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 22/2015, 7). Olen pohtinut ministeriöiden julkaisujen myötä, miten aineettomien oikeuksien hyödyntäminen kaupallisesti tasapainottaisi luovien alojen yritysten ja tekijöiden tulovirtaa niin, ettei yrittäjä tai yritys ole aina riippuvainen apu- tai hankerahoituksista, pelkästä fyysisen tuotteen myynnistä ja mahdollisista sponsoroinneista, joista kilpailee myös moni muu toimija. Etenkin, kun syksyllä 2021 Suomen hallitus oli valmis leikkaamaan kulttuurialan tukia 18 miljoonalla eurolla, korostuvat myös luovilla aloilla muut tulonhankinnan ja kaupankäynnin mahdollisuudet entistä suuremmassa roolissa kulttuurituottajankin näkökulmassa tulevaisuudessa.

Maailmalla aineettomien oikeuksien kanssa yhdessä kulkevan brändilisensoinnin vuotuinen liikevaihto on 280 miljardin dollarin luokkaa (Licensing International 16.7.2021). Aineistoa tähän opinnäytetyöhön kerätessäni voin todeta, että sen tunnettuuden lisääminen voisi mielestäni tuoda suomalaisille yrityksille uudenlaisia mahdollisuuksia liiketoimintaan. Brändilisensoinnilla tarkoitetaan sopimusta, jossa lisenssin haltija (*licensor*) myöntää toiselle yritykselle (*licensee*) oikeuden käyttää heidän aineetonta oikeuttaan, kuten brändin imagoa toisessa tarkoituksessa (Jayachndran, Kaufman, Kumar & Hewett 2013, 108). Kuten esimerkiksi automerkin brändilogoa voi painattaa vaatteisiin.

Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittää audiovisuaalisiksi aloiksi elokuvat, televisio- ja radio-ohjelmat, digitaaliset pelit, videotaiteen ja musiikkivideotuotannon. Käytännössä siis kaikki sellaiset alat, joissa lopulliseen tuotteeseen liittyy ääntä ja videota. Lisäksi kaikki näihin aloihin liittyvä työ, kuten tuotanto, jakelu ja esittäminen kuuluvat mukaan audiovisuaalisiin aloihin. Tässä opinnäytetyössä audiovisuaaliselta alalta keskitytään pääasiassa elokuva- ja televisioalan toimijoihin. Haastattelin viittä audiovisuaalista alaa eri näkökulmasta katsovaa henkilöä. Mukana on aiheisiin perehtyneitä toimiala- ja edunvalvontajärjestöjä, kaupallinen kanava sekä muutama kansainvälinen tuotantoyhtiö. Lisäksi dokumenttiaineistoa on kerätty aiemmin tehdystä tutkimuskirjallisuudesta ja – artikkeleista. Dokumenttiaineistoa kerättiin selvittääkseni, miten brändilisensointia hyödynnetään kansainvälisesti ja miten kotimaiset yritykset voisivat hyötyä kansainvälisistä esimerkeistä. Tätä kirjallista aineistoa on verrattu haastatteleamalla saatuun materiaaliin, joiden pohjalta kokonaiskuva kehittämistyölle on rakennettu ja dokumentoitu. Haastattelut toteutettiin videopuhelujärjestelmä Zoomin välityksellä sekä sähköpostihaastatteluin. Koska maailmalla vuosina 2020–2021 on vahvasti vaikuttanut Covid19-pandemia, henkilökohtaiset tapaamiset on opinnäytetyön prosessin aikana pidetty mahdollisimman minimissä ja tapaamiset suoritettu etäyhteyksin.

Kokemukseni perusteella elokuvat ovat iso osa luovia aloja sekä kulttuurialaa, joilla on vaikutusta niin taloudellisella kuin sosiaalisella ja kulttuurisella kentällä, joten niitä ei voida erottaa muusta kulttuurista vaikutusvaltansa puolesta. Elokuvat luovat usein kulttuuri-ilmiöitä ja nostavat esiin ongelmakohtia, joten niillä on vaikutusvaltaa monissa eri kategorioissa ja ovat näin ollen myös kulttuurituotannon näkökulmasta merkittäviä tekijöitä.

Tutkimustyön tarkoituksena on selvittää valmiudet erityisesti aineettoman oikeuden kaupallistamiseen ja halukkuuteen saavuttaa lisää liiketoimintamahdollisuuksia lisensoinnilla ja aineettomien eli IPR- oikeuksien hyödyntämisellä kaupallisissa tarkoituksissa. Suurimpana ja toimeksiantajaa kiinnostavana kysymyksenä selvitetään, tarvitaanko lisensointiteemaista

valmennusta tai koulutusta yrityksille tai oppilaitoksille, jotta mahdolliset välittäjäportaan toimijat löydettäisiin helpommin ja heidän palveluitansa osattaisiin käyttää. Työllä kehitetään osaltaan lisensointiteemaisia palveluajatuksia alalle. Tietopohjassa esitellään brändilisensointi ja sen tunnusluvut maailmalla sekä miten sitä hyödynnetään audiovisuaalisilla aloilla. Lisäksi tutustutaan aineettomiin oikeuksiin ja verkostoihin. Laadullinen aineisto koottiin puolistrukturoituina haastatteluina, lisäksi poimien aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta esiin nostettuja asioita, kuten verkostoitumisen merkitystä ja esimerkkejä menestyneistä brändilisensointitapauksista kansainvälisesti sekä kahden pienimuotoisen asiantuntijatyöpajan avulla. Tulosluvussa käyn tarkemmin läpi, millaisia asioita aineistosta nousi esiin.

Aineettomat oikeudet eli IPR-oikeudet ja brändilisensointi ovat olleet erityisesti luovilla aloilla keskustelun aihe usean vuoden ajan. Aihe kuitenkin tuntuu edelleen olevan liian vaikea hahmotettavaksi ja osaamista hallitsee pieni joukko. Monet palveluntarjoajat, kuten asianajotoimistot ja välittäjätoimijat ovat onneksi tehneet sen puolesta töitä, että aihe on tehty tunnetuksi, mutta keskittyen usein pelkästään suojaukseen. Tärkeää on, että toimijat löytävät oikeat tahot ja suojaus saadaan myös liiketoiminnallisesti kannattavaksi. Tämä hyödyttäisi mielestäni ja haastateltavien mukaan tuottajia uusin tavoin ja lisäksi suojaukseen keskittyneitä palveluntarjoajia eli asianajotoimistoja ja välittäjäportaita uusien asiakkuuksien myötä. Tämän vuoksi selvitys on tärkeä, että alalle saadaan tutkimustuloksia tämänhetkisestä osaamisesta ja esimerkkejä mahdollisista keinoista, joilla saadaan alan yritysten liiketoimintaa kasvamaan.

Opinnäytetyöni tilaajana on luovien alojen monialainen osuuskunta KREAM Helsinki. Osuuskuntaan kuuluu noin kaksikymmentä eri aloilla toimivaa lisensoinnin ja aineettomien oikeuksien kaupallistamisen ammattilaista, joista suurin osa tällä hetkellä on keskittynyt audiovisuaalisiin tuotantoihin. Tämän vuoksi osuuskunta kokee tärkeäksi välittää tietoa lisensoinnista ja aineettomien oikeuksien hyödyntämisestä. KREAM Helsingin jäsenistön kanssa toteutettiin alkuun pienimuotoinen työpaja, jossa keskityttiin heidän sisällöllisiin tarpeisiinsa.



Näiden pohjalta tehtiin haastattelukysymykset ja lisäksi toinen samankokoinen työpaja tulosten läpikäymiseen. Tuloksiin keskittyneessä työpajassa jäsenistölle koottiin vastauksista pääkohdat yhteen ja tätä tietoa jäsenet voivat käyttää jatkossa muun muassa uusiasiakashankinnassa.

Olen työhistoriani aikana ollut mukana tekemässä aihetta tunnetuksi luovan talouden edunvalvontajärjestön alaisuudessa. Olen ollut tuottamassa useita brändilisensointiin ja aiheen kanssa käsi kädessä kulkeviin aineettomiin oikeuksiin liittyviä seminaareja, tapahtumia ja valmennuksia. Työssäni olen välittänyt tietoa brändilisensoinnista luovan alan toimijoita kaupallistavalle ammattikunnalle ja suoraan luovalle alalle. Olen myös itse käynyt valmennuksia aiheeseen liittyen ja huomannut, miten pelottavana kaupallisuus koetaan luovien alojen yrityksissä, vaikka toimijoille tämä olisi seuraava sopiva askel yritystoiminnan kasvattamiseksi. Kulttuurituottajalle lisensointiosaaminen on aiheena mielestäni äärimmäisen tärkeä erityisesti siksi, että julkisten rahoitusten pienentyessä, kaupallisuuden osaamisesta tulee tuottajalle tärkeä liiketoiminnan työkalu. Tällöin osataan rahoitushaun ja budjetoinnin ohella löytää muita keinoja luovan tuotteen kaupallistamiseen ja tulevaisuudessa tältä osaamiselta ei voi enää välttyä.

Tavoitteena opinnäytetyössä oli selvittää audiovisuaalisen alan toimijoiden brändilisensoinnin osaamisen tasoa ja osaltaan myös toimenpiteitä, miten kaupallisuutta ei ajateltaisi enää pelottavana tai saavuttamattomana asiana. Esimerkiksi hiljaisen tietoni mukaan oikean kumppanin avulla liiketoiminnan kasvattaminen lisensoinnilla voi olla yllättävän helppoa. Luovuudesta ja omannäköisyydestä ei tarvitse luopua, vaikka oma juttu kaupallistettaisiin. Käytännön kehittämistavoitteita työssäni on osaltaan brändilisensoinnin tunnettuuden lisääminen ja viestin vieminen eri toimijoille. Lisäksi käytännön tasolla kehitettiin toimeksiantajan roolia lisensoinnin viestinviejänä ja mahdollisena kouluttajana tai palveluntarjoajana ammattilaisten kentälle.

## 2 Brändilisensoinnin hyödyntäminen audiovisuaalisilla aloilla Suomessa

Lisensoinnin mahdollisuudet ja sen hyödyntäminen brändin kaupallistamisen välineenä ovat kokemukseni mukaan Suomessa vielä suhteellisen vähäisellä käytöllä. Tätä opinnäytetyön tietopohjaa kerätessäni, etenkin brändilisensoinnista löytyi hyvin vähän suomenkielistä kirjallisuutta tai tutkimusta. Lisensointiosaaminen on vahvaa Pohjois-Amerikassa ja erityisesti USA:n markkinoilta löytyi parhaiten artikkelipohjaista materiaalia aineistoon. Toimijoita markkinoilla on useita ja meille hyvin tuttu toimija, joista Walt Disney Company toimii erinomaisena esimerkkinä menestyneestä brändilisensointiyrityksestä. He ovat tehneet lisensointia päätyönään jo vuosikymmeniä, ja yritys on onnistunut lisensoimaan brändinsä niin moneen, että ovat tehneet luovasta toiminnastaan laajan ja kannattavan liiketoiminnan. Tuloksista ilmenneiden huomioiden mukaan Disney onkin nykyään ensisijaisesti brändilisensointiyritys ja vasta toisena animaatiotuotantoyritys. Tutkimukset yleisesti osaltaan keskittyvät myös näille isoille markkinoille ja Suomessa tehtyä brändilisensoinnin tutkimusta on vähänlaisesti. Akateemista tutkimusta ja toimialakohtaista kirjallisuutta löytyy jonkin verran, mutta suoranaisesti elokuva- ja televisioalalta ei ole tehty lisensoinnista tutkimusta, joka kattaisi koko audiovisuaalisen alan. Kaupallistamisesta puhutaan usein luovilla aloilla, mutta tekijöillä ei löydy tähän halukkuutta tai osaamista. Vaihtoehtoisesti ajatellaan, ettei se kosketa heitä, kun Suomen markkinoilla apurahat ja muut luovan alan tuet ovat hyvin tarjolla vielä toistaiseksi.

Audiovisuaaliselta alalta Suomesta löytyy Muumien sekä Rovion kaltaisia hyviä esimerkkitoimijoita animaatiogenren parista ja heidän brändilisensointicaseista puhutaan paljon, mutta huomioni mukaan vasta nyt on laajemmin alettu ymmärtää oikeuksien myymisestä toisen osapuolen käyttöön. Ehkä isona ongelmana on ollut juuri tietolähteiden puuttuminen, jota moni välittäjäportaan taholla toimiva tai edunvalvontajärjestö on viime vuosien aikana pyrkinyt lisäämään.

Myös eri kaupallistamisen muotojen termien välillä on usein epäselvyyksiä ja erityisesti lisensointi sekoitetaan muutamiin muihin muotoihin, kuten franchisingiin, merchandisingiin ja sponsorointiin tai tuotesijoitteluun.

Seuraavissa kappaleissa keskitytään erityisesti tunnuslukuihin, kuten miten suuri lisensointi on maailmanlaajuisena alana, brändilisensointiin, kaupallistamisen eri muotoihin, aineettomiin oikeuksiin ja niiden kaupallistamiseen, lisensoinnin maailmanlaajuisiin tunnuslukuihin, brändilisensoinnin hyödyntämisestä Suomen audiovisuaalisen alan toimijoiden keskuudessa ja verkostoihin.

## 2.1 Mitä on brändilisensointi?

Lisensoinnissa on kysymys ennen kaikkea brändinhallinnasta sekä erilaisten konseptien kehittämisestä, jotka sopivat yhteen alkuperäisen brändin kanssa, mutta samalla avaavat uusia mahdollisuuksia sopimuksen molemmille osapuolille. Brändi on yritykseen tai tuotteeseen liittyvä mielikuva tai miellelyhtymä, joka vaikuttaa kyseisen tuotteen tai yrityksen tunnettuuteen, koettuun laatuun, mielikuvaan ja brändiuskollisuuteen (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38).

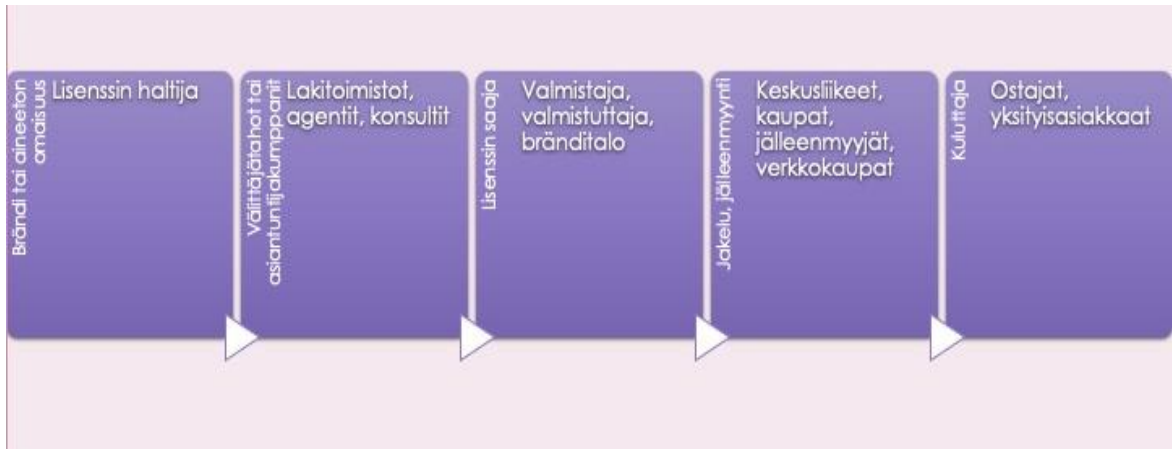
Lisensoinnin avulla tehtävän tuotteistuksen pitää tukea alkuperäistä brändiä sekä rakentaa että laajentaa sitä. Tarkoituksena on siis täyttää annettuja brändilupauksia ja saada tuotteet fanien saavutettaviksi paremmin. Voidaan jopa lisätä uutta faniutta tarjoamalla erilaisia tuotesarjoja, kuten esimerkiksi televisiosarjan tai elokuvan ympärille. Avainasia lisensoinnin kautta tehtävällä yhteistyöllä on lisätä tietoisuutta ja pidentää alkuperäisen brändin elinkaarta sekä parantaa lisensoijan liiketoimintaa eli myydä lopputuotteita enemmän (Pulkkis & Vähäkylä 2017, 78).

Lyhyesti brändilisensointi on Jayachndranin, Kaufmanin, Kumarin, ja Hewettin (2013, 108) mukaan sitä, että annetaan sopimuksella lupa toiselle toimijalle käyttää oman brändin nimeä, logoa, muotoilua tai muuta vastaavaa korvausta vastaan. Lisenssin ostaja/saaja voi tällöin hyödyntää toisen brändiä

liiketoiminnassaan. Ostajana voi olla toinen yritys, joka valmistaa, levittää tai myy tuotteita toisen brändin ilmeellä tai aineettomalla oikeudella. Myynneistä maksetaan lisenssinhaltijalle rojalteja. Brändin omistaja voi sopimuksella antaa luvan käyttää brändinsä ulkoasua tai muuta sovitussa asioissa, mutta hän voi myös samalla sopimuksella kieltää tiettyjen asioiden tekemisen hänen brändinsä nimellä. Lisenssinhaltija siis kontrolloi kokonaisvaltaisesti brändiään, mutta antaa lisensoijalle vapaudet tehdä sen, mitä tämä parhaiten osaa molempia osapuolia hyödyttäen (Levy & Bartkowiak 2011, 33). Patentti- ja Rekisterihallitus määrittää verkkosivuillaan rojaltien tarkoittavan sopimuksessa määritettyä summaa tai prosenttiosuutta, jonka tekijä saa myynneistä.

Aaker & Joachimsthaler (2000, 26) selventävät brändin laajentumisen olevan lisensoinnin luoma mahdollisuus. Kun brändiä halutaan laajentaa eri tuotekategorioihin, täytyy miettiä, mihin tuotteisiin oma brändi halutaan liitettävän ja mille markkinoille brändi halutaan. Tällä voi olla vahvoja imagollisia vaikutuksia, kuten esimerkkinä Sonyn tuotteilta odotetaan aina tietynlaista laatua, tai miten Coca-Cola voi hyödyntää brändiään laaja-alaisesti eri markkinoilla. Brändit voivat menestyä monilla eri markkinoilla ja pystyvät hyödyntämään tuotteiden yli ulottuvia synergioita. Tämän myötä on kehittynyt uudempi brändinjohtamismalli, jossa varallisuutta kartutetaan pitkällä aikavälillä ja rakennetaan pitkän aika välin kannattavuutta (Aaker & Joachimsthaler 2000, 32). Brändilisensointi on yksi pitkän aikavälin tekijä brändin rakennuksessa ja kannattavuudessa. Brändin rakentaminen vie aikaa ja paljon työtä, jotta se saadaan tuottavaksi. Etenkin, kun tavoitteena on saada tuntemattomampi brändi kannattavaksi pelkällä brändilisensoinnilla.

## Kaupallistamisen arvoketju brändilisensoinnissa:



KUVA 1. IP:n Kaupallistamisen arvoketju, Brändilisensointi pähkinänkuoressa - julkaisu, Luovan talouden agentit ja managerit yhdistys AGMA 2019.

Kaiken kaikkiaan brändilisensointi on käytännössä laillisesti suojatun oman brändin käyttöoikeuden siirtämistä yhteistyökumppanille sovituin ehdoin. Esimerkiksi tavaramerkin, kopiosuojatun nimen, logon, ulkoasun, hahmon, muotoilun tai sloganin ynnä muun sellaisen lainaamista siten, että toinen taho voi hyötyä tästä liiketoiminnallisesti. Lisensointisopimuksessa sovitaan rahallisen korvausten määrän ohella brändin lainattava osa-alue, kesto tai määrä ja muoto eli onko kyseessä tuote, palvelu vai markkinoinnillinen toimenpide. Se perustuu lisenssinhaltijan tai agentin ja lisenssoijan eli valmistajan tai jälleenmyyjän väliseen sopimukseen, jonka myötä lisenssoija saa luvallisesti käyttää haluamansa lisenssinhaltijan brändiä tai osaa siitä tietyin ehdoin. Sopimuksessa määritellään käytön tarkoitus ja aikaväli, josta lisenssinhaltijalle maksetaan myynneistä rojalteja. (Levy & Bartkowiak 2011, 31) Sopimuksessa voidaan määritellä myös, missä tilanteissa lisenssoitavaa kohdetta ei saa käyttää. Pääasiassa brändilisensoinnissa on kuitenkin kysymys siitä, että sopimuksen tulee tuoda taloudellista hyötyä molemmille sopimuksen osapuolille ja lisätä näin ollen brändin arvoa (Robinson, Tuli & Kohli 2015, 1436).

### 2.1.1 Kaupallistamisen eri muodot

Kaupallistamisen eri muotojen välillä on usein epäselvyyksiä etenkin termeissä. Lisensointi usein sekoitetaan muutamiin muihin muotoihin, kuten franchisingiin, merchandisingiin ja sponsorointiin tai tuotesijoitteluun, joilla jokaisella on oma merkityksensä.

Franchisingilla tarkoitetaan huomattavasti syvempää yhteistyötä kahden toimijan välillä. Tässä lisenssinhaltija ja franchising -yrittäjä toimivat yhdessä aina esimerkiksi franchising -ravintolan reseptien jakamisesta henkilöstön koulutukseen ja tuotantoon. Toimijoiden välillä vallitsee myös taloudellinen läpinäkyvyys. Yhteistyö näiden kahden toimijan välillä on enemmän työnantaja - työntekijämäinen suhde (Levy & Bartkowiak 2011, 33).

Brändilisensointi ja merchandising, jolle ei löydy suoraan suomenkielistä termiä eivät myöskään tarkoita samaa. Merchandising:lla tarkoitetaan tuotteita, joita annetaan ja niiden avulla yritetään saada näkyvyyttä, jotta yrityksen logo jäisi katsojien ja merchandising -tavaroiden saajien/ostajien mieleen. (Canalichio 2019, 23). Brändilisensoinnilla taas tarkoitetaan sopimusta, jossa lisenssin haltija (*licensor*) myöntää toiselle yritykselle (*licensee*) oikeuden käyttää heidän aineetonta oikeuttaan, kuten brändin imagoa toisessa tarkoituksessa (Jayachndran, Kaufman, Kumar & Hewett 2013, 108). Lyhyesti animaatioelokuvan hahmoista voidaan myydä lupa toiselle yritykselle, joka valmistaa niistä pehmoleluja.

Sponsorointi puolestaan on jollekin tietylle kohteelle annettavaa rahallista tai aineellista tukea. Esimerkiksi henkilön, tapahtuman tai muun kohteen imagon ostamista tai vuokraamista, jota voidaan käyttää hyödyksi markkinoinnissa myynnin edistämiseksi. Lyhyesti sponsorointi on yhteistyötä yrityksen ulkopuolisen tapahtuman kanssa. (Bergström & Leppänen 2018, 351). Sponsorointia käytetään tuotesijoittelun ohella hyvin paljon elokuva- ja televisiotuotannoissa. Kyseessä on kaupallistamisen muoto, mutta ei ole lisensointia.

### 2.1.2 Aineettomat oikeudet ja niiden kaupallistaminen

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun (22/2015, 7) mukaan aineettomalla arvolla tai arvonlisällä tarkoitetaan yrityksen taloudellisesti merkityksellistä ja yrityksen tuotteeseen tai palveluun tuomaa lisäarvoa. Tämä pohjautuu asiakkaan tarpeiden ymmärtämiselle ja se tuottaa asiakkaalle arvoa. Näitä yrityksen arvoja ovat muun muassa yrityksen tai tuotteen erilaiset arvot aina kestäväydestä, eettisyyteen, esteettisyyteen, käytettävyyteen tai johonkin muuhun henkilökohtaiseen tarpeeseen tai arvoon viittaava asia. Aineeton pääoma tarkoittaa investointien ja toimenpiteiden myötä syntynyttä tai saatua suojattavaa aineetonta pääomaa. Henkilöstön ja tietotekniikan ohella brändi tai brändit ovat yksi yrityksen tärkeimmistä aineettomista omaisuuksista, joka ei näy yrityksen taseessa ja niiden vaikutusta siihen on aiemmin ollut lähes mahdotonta mitata määrällisesti (Aaker & Joachimsthaler 2000, 33).

Aineettomasta pääomasta on tullut merkittävä kasvun lähde ja investointien kohde. Se muodostaa yhä suuremman osan yritysten markkina-arvosta ja erityisesti luovien alojen merkitys kansantaloudessa on kokenut merkittävää nousua. Aineeton pääoma, erityisesti luovuus ja luovien alojen osaaminen ovat uusia tekijöitä tämän päivän taloudellisissa tuotannoissa. Yritysten kilpailukyky ei määrity pelkästään perinteisistä tuotantotekijöistä, kuten työvoimasta ja välineistä sekä pääomasta ja niiden välisten suhteiden kehityksestä, vaan suurimmassa osin aineettomasta pääomasta (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 18/2017, 19).

Lisensointi kulkee aineettomien oikeuksien kanssa hyvin pitkälti käsi kädessä. Aineettomien oikeuksien käyttämisellä pyritään saamaan uusia ja asiakasta hyödyttäviä lisäominaisuuksia fyysiseen tuotteeseen, jolloin asiakas on myönteisempi maksamaan korkeampaa hintaa aineettomuuden avulla esiintuoduista lisäominaisuuksista (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 22/2015, 9).

Aineettomiin oikeuksiin lukeutuu hyvin paljon mahdollisuuksia, joita voidaan erityisesti lisensoimalla hyödyntää. Pienyrittäjien keskuudessa harva tulee ajatelleeksi, että oman yrityksen brändi ja yrityskulttuuri ovat myös tärkeää aineetonta pääomaa. Niiden hahmottaminen voi olla yrittäjälle kuitenkin haasteellista. Kukaan ei hyödy suojatusta oikeudesta, jos sitä ei osata käyttää tuottamaan liikevaihtoa (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 22/2015, 15).

Luovien alojen kohdalla kasvupotentiaalia arvioidessa on huomioitava eritoten se, että aineettomiin oikeuksiin pohjautuvat tuotteet sekä palvelut voidaan skaalata sellaisella tavalla, mikä ei fyysisille tuotteille mahdollista.

Skaalautuvuudella tarkoitetaan sitä, että tuotteen monistamiseen käytettävät kustannukset ovat mahdollisimman minimissä tai niitä ei ole ollenkaan.

Jakelukanavien tärkeyttä ja toimivuutta ei voi unohtaa skaalautuvuuden hyödyntämisessä, mutta tämän lisäksi tuottajan vahva asema arvoketjussa edellyttää tulojen saamista sisällöntuottajalle asti. Tärkeää on kuitenkin huomioida se, että paraskaan tuote ei menesty, ellei sille ole kysyntää.

Aineettomalla oikeudella varustetun tuotteen tai palvelun arvonlisä pystyy kasvamaan siis lähes rajattomasti vain kysynnän avulla (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 22/2017, 22).

Tietopohjassa on mukana otteita Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisusta (22/2015), joissa käsitellään lisensointia, aineettomia oikeuksia ja luovia aloja. Kulttuurituottajan näkökulmasta on mielestäni äärimmäisen tärkeää tuntee ja ymmärtää myös kaupallisuutta, joka ministeriötasolla on nostettu agendalle. Se antaa kiinnostavan pohjan kehittämistyölle siitä näkökulmasta, että isot edunvalvontaa ja koko elinkeinoelämää ohjaavat ja tukevat tahot tekevät myös selvityksiä aiheesta ja sen luomista mahdollisuuksista. Työtä lisensoinnin tunnettuudesta puolesta ja sen vaikutuksista on tehtävä paljon. On hyvin kiinnostavaa kehittää alaa siitä näkökulmasta, joka on vielä toimijoille tuntemattomampi ja selvittää syitä, miksi siihen ei ole yritystasolla vielä paremmin perehdytty.

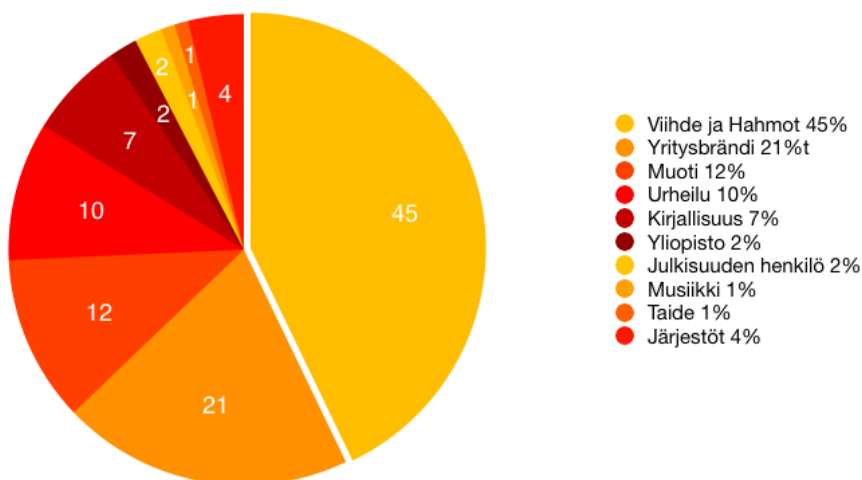


### 2.1.3 Lisensoinnin tunnuslukuja maailmanlaajuisesti

Yhteenlaskettu lisensoinnin globaali liikevaihto oli vuonna 2019 yhteensä 292,8 mrd. dollaria ja edellisvuoteen verrattuna kasvua oli noin 4,5 %. Kasvu vuodesta 2018 vuoteen 2019 oli suurin viimeisen kuuden vuoden ajalta. Viihteen ja hahmolisensoinnin osuus on tästä koko liikevaihdosta suurin ja yhteensä 43,8 prosenttia sekä arvoltaan 128,4 mrd. dollaria. Pohjois-Amerikka, eli Yhdysvallat ja Kanada ylläpitävät 58 % maailmanlaajuisesta markkinaosuudesta. Pohjoismaiden suurimmat lisensoijat ovat Lego, Moomin Characters ja Rovio, jotka löytyvät 100 suurimman lisensoijan listalta. Kansainvälisesti suurimpia brändilisensoijia ovat Disney, Lufthansa ja LVHM. (Licensing International Survey, 2019)

Maailmanlaajuisen viihdebrändien korkeaa lukua voidaan luovien alojen kannalta pitää mielestäni hyvänä asiana. Tällä on hiljaisen tietoni mukaan luotu luoville aloille uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia ja rahoitusmuotoja ympäri maailmaa. Tästä johtopäätöksenä potentiaalia täytyy olla myös Suomessa ja esimerkiksi televisio-ohjelmista voidaan tehdä tapahtumaformaatteja tai toisin päin.

#### Globaalit brändilisensoinnin liikevaihtoprosentit



KUVIO 1. Lähde: Licensing International Survey 2019.

Brändilisensoinnissa yrityksistä puhutaan yleensä retail-arvon mukaan eli mikä on brändin jälleenmyyntiarvo. Maailmanlaajuisesti viihde- ja hahmobrändit ovat vahvimpia, joita Suomestakin löytyy. Walt Disney Company on ollut jo vuosia ykkössijalla ja siihen löytyy hyviä syitä, kuten animaatioiden suosio, nopea sykli ja se, että yritys on ensi sijassa lisensointiyritys.

## 2.2 Miten brändilisensointia käytetään audiovisuaalisilla aloilla?

Brändilisensoinnilla tarkoitetaan haastateltavieni mukaan audiovisuaalisilla aloilla, kuten elokuva- ja televisioalalla pääsääntöisesti formaattikauppaa, jolla ostetaan ohjelman esitysoikeudet. Tällöin ohjelma tai elokuva voidaan esittää kanavalla joko sellaisenaan tai siitä voidaan tehdä kotimainen versio. Oikeudet voivat olla tällöin kanavalla tai tuotantoyhtiöllä. Käytännössä formaattilisensoinnissa esitysoikeudet ostetaan formaatinhaltijalta tuotantoyhtiölle toteutettavaksi ja kanavalle esitettäväksi ja sopimus tehdään näiden kaikkien osapuolten välillä. Formaattikaupassa ohjelman formaatinhaltija antaa tuotantoyhtiölle tai kanavalle oikeuden käyttää ohjelman nimeä lokalisoidessa ohjelmaa Suomeen, eli lyhykäisyydessään annetaan lupa tehdä ohjelmasta kopio Suomen markkinoille tai myydään lupa ulkomaiselle yritykselle tehdä ohjelmasta versio sen maan markkinoille.

Sukupolvemme on elänyt television ja elokuvan digitaalisen murroksen keskiössä jo pitkään ja markkinoille on tullut erilaisia palvelumuotoja. Jakelukanavia ja -muotoja on yhä useampia ja vakiintuneiden ansaintamallien raju muutos on kokemuksen perusteella tehnyt ison osan kannattavasta liiketoiminnasta lyhyellä ajanjaksolla kannattamattomaksi. Enää ei siis pelkkä tuotoksen DVD:lle saattaminen riitä, vaan kanavia ja suoratoistopalveluita on useita. Täten jokaisen toimijan on pohdittava, missä kanavissa he haluavat olla eli mihin kaikkialle oikeudet halutaan myydä. Tämän lisäksi haastateltavat nostivat esiin sen, että tavaramerkit on myös hyvä rekisteröidä, koska täytyy

huomioida ja yrittää ennustaa mahdollinen kaupallisuuspotentiaali etukäteen. On myös oltava nopeita silloin, kun jokin tietty asia osoittaa kaupallisesti kiinnostuneisuutta. Näitä esimerkkejä on toistaiseksi onnistuttu Suomessa löytämään suhteellisen vähän, vaikka meiltä kuitenkin löytyy jo isoja toimijoita, kuten Muumit ja Rovion Angry Birds.

Elokuvia ja televisiosarjoja on aiemmin myyty eri televisiokanaville paketteina, joissa yhden halutun ja kiinnostavan uutuuselokuvan ohella on jouduttu ostamaan Hollywoodin monta ei niin onnistunutta kokeiluelokuvaa. Digitaalisuus ja ennen kaikkea suoratoistopalvelut ovat muuttaneet kaikkea tätä totuttua toimintatapaa. Koska kuluttajat ovat yhä enemmän tietoisia kuluttamisestaan, on teknisesti ajateltuna ollut helpompaa myydä yksi tuote kerrallaan, kuin saada heitä ostamaan esimerkiksi elokuvia, joita eivät koe haluavansa nähdä. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 22/2015, 24)

Luovilla aloilla, kuten mediassa, viihteessä ja kulttuurissa ihmisillä on moninaisia ja muuttuvia tarpeita sekä toiveita. Kun tottumukset muuttuvat, niin uudet asiat vievät nopeasti mennessään, mutta niin kutsutut fanitussuhteet voivat muuttua pitkäikäisiksi ja syvällisemmiksi. Sen myötä etenkin median kulutus muuttuu ja näistä hyviä esimerkkejä ovat cd- ja dvd-levyjen vaihtuminen suoratoistopalveluihin, jolloin tuotetta ei tarvitse aina kantaa mukana, vaan sen voi toistaa milloin tahansa pilvipalvelun avulla. Kaikki median muutokset ovat avanneet markkinoille kasvua ja yhä enemmän uutta potentiaalista yleisöä ja tietenkin uusien tuotteiden kehitystä. Parhaimmillaan nämä uudet mahdollisuudet ja potentiaaliset yleisöt on muutettavissa rahaksi, jolloin jakeluporras saattaa kiinnostua lisensoimaan yrittäjän IPR:iä eli aineettomia oikeuksia, eikä pelkästään sisällön vuoksi. Käyttöinformaatio on myös hyvin tärkeä aineeton oikeus, kuten tv-ohjelmaformaatteja myydessä on kuvauksen, ohjelman sisällön ja valmistustavan ohella merkityksellistä myös referenssitieto. Tarkemmin se, miten ohjelma on menestynyt eri markkinoilla ja erilaisissa kilpailuympäristöissä sekä kanavilla. Referenssitietojen avulla voidaan helpottaa ostajan riskiä (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 22/2015, 24).

Formaattikaupan ohella ohjelmista voidaan tehdä oheistuotteita, kuten vaatteita tai pelejä, mutta pääsääntöisesti ohjelmat myydään ohjelmina lokalisoiden muihin maihin. Animaatio-genre osaa tällä hetkellä hyödyntää brändilisensoinnin mahdollisuuksia monipuolisesti eri tuotekategorioissa. Käsitlemme animaatioiden brändilisensointia opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa.

### 2.3 Verkostot liiketoiminnaksi

Yritykset sekä organisaatiot ostavat erilaisia hyödykkeitä toimintaansa varten tai myös myydäkseen niitä edelleen joko kokonaisia tai osittaisia tuotteita tai tuottaakseen sekä markkinoidakseen täysin uusia tuotteita. Yritysten ostoprosessi on tässä suhteessa kuitenkin suunnitelmallisempaa, kuin yksittäisillä kuluttajilla, koska yritysten kohdalla ostaminen on jatkuvaa ongelmanratkaisua ja loppuasiakkaan tarpeiden täyttämistä. Ostavia organisaatioita on usein markkinoilla vähän, joten massamarkkinoinnin sijaan näissä tilanteissa yksilöllinen yritykseltä yritykselle suuntautuva b2b-markkinointi ja verkostoituminen ovat keskeisiä tapoja kaupankäynnin tekemiselle yritysten välillä. Pääsääntöisesti tuote ja siihen liittyvät ratkaisut räätälöidään asiakasyrityskohtaisesti (Bergström & Leppänen 2018, 108–109).

Lisäksi yritysten väliseen ostamiseen brändilisensoinnin muodossa vaikuttavat erilaiset mielikuvatekijät, sillä myös organisaatiot pyrkivät rakentamaan omaa imagoaan muun muassa ostojensa kautta (Bergström & Leppänen 2018, 110). Luotettavuus yhteistyökumppaneissa on tällöin äärimmäisen tärkeää, ettei mahdollinen alihankkija tai jälleenmyyjä tahraa alkuperäisen brändin imagoa. Brändin tunnettuuden ja miellelyhtymän on tutkitusti osoitettu vaikuttavan asiakkaiden mieltymyksiin ja käsityksiin itse brändistä. Tavoitteena miellelyhtymien avulla on saavuttaa asiakkaan brändiuskollisuus (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38–39).

Kokemukseni mukaan, kun yritykset kuuntelevat asiakasmarkkinoita, osataan tällöin kehittää asiakkaiden tarpeisiin oikeanlaisia tuotteita. Näin saadaan myös kasvatettua omaa brändiä uusiin tuotekategorioiden. Kuluttajamarkkinoiden seuraaminen on siis sekä brändinhaltijalle että tuotteiden valmistajalle ja myyjälle tärkeää.

Brändilisensointi on ennen kaikkea suhteisiin ja yrityksen luomaan verkostoon pohjautuvaa liiketoimintaa ja yrityksille on ensiarvoisen tärkeää löytää luotettava yhteistyöverkosto. Yrityksen kumppaneita verkostossa voivat olla rahoittajat, omistajat, mediat, valtio, kunnat, valmistajat, myyjät ja välittäjät.

Brändinhaltijoiden ja yritysten tavoitteena on rakentaa toimiva kumppanuusverkosto, jossa eritasoiset toimijat hyödyttävät kokonaisuutta sekä hyötyvät itse kyseisestä yhteistyöstä. Suhteiden ja verkostojen hoitaminen on ensiarvoisen tärkeää jokaiselle osapuolelle. Suurin yhteistyön muoto verkostossa on kumppanuussuhde ja sen tavoitteena on pitkän aikavälin yhteistyö, jolloin kumppaneista tulee osa toistensa toimintaa ja tuotteita kehitetään yhteistyössä markkinoille sekä suunnitellaan kasvun tukemiseksi uutta liiketoimintaa (Bergström & Leppänen 2018, 69–70).

Verkostojen kautta alihankintana voidaan valmistaa tuotteiden osia tai erilaisia osatoimintoja, joihin brändinhaltijalta ei löydy osaamista, resursseja tai halua. Verkostosuhteissa sopimusvalmistus on alihankinnan muodoista tarkin ja syvällisin. Tässä tilanteessa etenkin hyvän sekä luotettavan kumppanin löytäminen ja toimijoiden välinen luottamus ovat erityisen tärkeitä. Alihankkijoilla saattaa olla juuri sellaista tietotaitoa, halua tai muita resursseja tuottaa sellaisia asioita, joita brändinhaltijayritys haluaisi saattaa markkinoille, mutta eivät pysty itse sitä tuottamaan. Näissä tilanteissa yritykselle voi olla kannattavampaa sekä myös muutoin optimaalisempaa ja tehokkaampaa ulkoistaa tuotannon osa (Bergström & Leppänen 2018, 69).

Viitalan & Jylhän (2007, 184) mukaan verkostot hyödyttävät yritystä muun muassa:

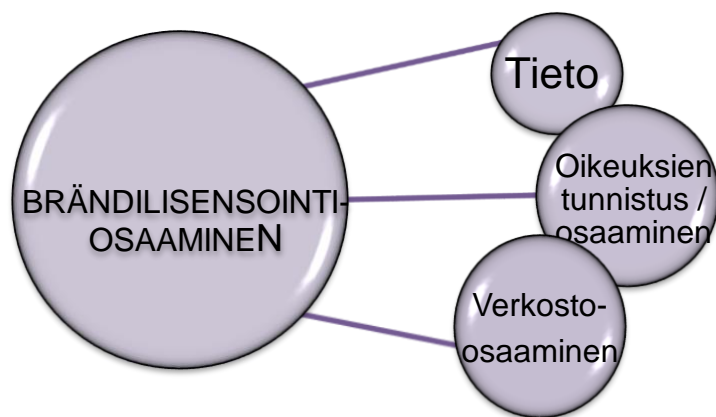
- keskittymään oman yrityksensä vahvuuksiin ja siirtämään tiettyjen aiheiden valmistus alihankkijoille
- auttavat nopeissa päätöksenteoissa, koska hierarkiatasoja on verkostorakenteissa vähän
- ei tarvitse sitoutua pysyvästi, vaan voidaan joustaa ja tehdä esimerkiksi projekti kerrallaan
- riski ja voitot jaetaan mukana olevien yritysten kesken
- osapuolet ovat toisistaan riippumattomia, joten omistussuhteet ovat erillisiä

Tänä päivänä kyseiset yhteistyöverkostot toimivat pitkälti virtuaalisesti, jolloin brändilisensoinnin maailmassa on helppo löytää yhteistyökumppaneita maailmanlaajuisesti ja luotettavuus voidaan tarkistaa sen perusteella, millaista taustaa näillä potentiaalisilla verkostoyrityksillä on (Viitala & Jylhä 2007, 184). Brändilisensoinnin maailmanlaajuiset mahdollisuudet ovat nykyisin helpommat ja verkostojen löytyminen erilaisten alustojen kautta mahdollistaa monia levittäytymis- ja tuotemahdollisuuksia erilaisille brändeille.

Lisäksi ulkomaankaupan näkökulmasta jakelukanavan välikädet voivat olla vientiin tai tuontiin erikoistuneita jakeluportaita tai myyntiagentteja. Suomessa puolestaan kauppa on erittäin ketjuuntunut ja ryhmittynyt ja se vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin päästä eteenpäin markkinoilla sekä ohjaa suuresti yrityksen päätöksen tekoa (Bergström & Leppänen 2018, 69).

## 2.4 Teemat yhteenvetona

Tietopohjassa tärkeinä teemoina erottuivat yritysten brändilisensointiosaaminen, joka kertoo yleisellä tasolla yrityksen olemassa olevan tietotaidon. Lisäksi sen mahdollisuuksien ymmärtämisestä sekä käytöstä perusliiketoiminnassa. Tämän ohella tärkeänä teemana erottui myös oikeuksien tunnistustaito sekä juridinen sopimosaaminen. Lisäksi tietopohjan yksi keskeisistä teemoista on verkosto-osaaminen, sillä brändilisensointia toteutettaessa, luotettavat ja ammattitaitoiset verkostot ovat avainasemassa.



KUVA 2. Teemat opinnäytetyön tietopohjassa.

Tämä tietopohja soveltuu kulttuurituotannon alalle, koska muun muassa kulttuuriministeriötasolla on tutkittu luovien alojen aineettomien oikeuksien hyödyntämistä ja tuettu välittäjäportaana työtä lisensoinnin parissa. Mielestäni kaupallisuudelta ei voi tulevaisuudessa välttyä kulttuurituotannonkaan näkökulmasta julkisten rahoitusten vähentyessä. Etenkin kulttuurialojen edunvalvontajärjestöjen johtavissa asemissa on hyvä tuntea nämä asiat, jotta osataan auttaa kentän toimijoita ja jäseniä kasvamaan ja löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Käsittelemme työn myöhemmässä vaiheessa muun muassa tapahtumien brändilisensointia, joten kulttuurituottajankin on tunnettava formaatti- ja sopimuskauppaa, mikäli tapahtumaa halutaan viedä muihin maihin tai kasvattaa toimintaa muualla. Tuottajan on siis ymmärrettävä ainakin perustasolla brändilisensointia niin oman mahdollisen tuotteensa näkökulmasta kuin konsultaatio- ja toimialan kehityksen näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä keskitymme selvittämään suomalaisen audiovisuaalisen alan brändilisensointiosaamista, keskittyen heidän jo olemassa olevaan tietotaitoon, kykyyn tunnistaa oikeuksia sekä verkosto-osaamiseen.

Pääkohteenamme ovat elokuva- ja televisiotuotantoyritysten lisensointiosaaminen.

### 3 Toimeksiantaja monialaosuuskunta KREAM Helsinki

KREAM Helsinki on vuonna 2017 perustettu monialainen luovien alojen osuuskunta, jossa tällä hetkellä on noin parikymmentä jäsentä. Päätehtävänä jäsenistöllä on tarjota palveluita, joilla saadaan kehitettyä asiakkaan liiketoimintaa, sillä osuuskunnan jäsenistön kokemus kerää yhteen useiden alojen ammattilaisia. Palveluihin kuuluu aineettomien oikeuksien kaupallistamista ja suojaamista, lisensointia, viestintää, audiovisuaalisia- tai tapahtumatuotantoja, rahoitushakuneuvontaa, yrityksen henkilöstön kouluttamista tai yrittäjän sparraamista ynnä muuta yrityksen liiketoimintaa tukevaa konsultaatiota. Palveluina on siis kaikki brändilisensoinnin ja aineettomien oikeuksien hallinnoinnin kattavat toimenpiteet aina mahdollisuuksien tunnistamisesta sopimukseen ja kumppanuuksiin.

Osuuskunta on syntynyt Cursor Oy:n hallinnoiman IPR-agenttivalmennuksen (*intellectual property rights*), viralliselta nimeltään aineeton omaisuus yritysten voimavaraksi – hankkeen myötä. Valmennuksessa koulutettiin puolentoista vuoden ajan 26 eri alojen ammattilaista niin sanotuiksi IPR-agenteiksi, joiden tehtävänä on tunnistaa yritysten aineettomia oikeuksia sekä niiden kaupallistamismahdollisuuksia. Roolissa tehtäviin sisältyy havainnointi, ideointi, ostajan etsiminen, myynti ja neuvottelu. Lisäksi IPR-agentti valvoo, että kumpikin osapuoli saa, mitä sovitaan. IPR-agenttivalmennus päättyi 2017 ja tuohon valmennukseen osallistuneet halusivat varmistaa yhteydenpidon ja valmennuksen myötä aloitetun työn jatkuvuuden ja sen puitteissa perustettiin KREAM Helsinki osuuskunta. Kyseisessä osuuskunnassa voi olla mukana tekemässä yhteisiä projekteja tai omia, joita varten koko osuuskunta on tekijän tukena. KREAM Helsinki yhdistää luovaa ajattelua sekä tekemistä aineettomien oikeuksin ammattitaitoiseen hallintaan ja kasvattamiseen.

Lisäksi vuonna 2021 toiminta laajentui audiovisuaalisiin tuotantoihin, osuuskunnan myytyä ensimmäisen lasten televisiosarjan kanavalle. Osuuskunnassa noin puolet työskentelee tavalla tai toisella audiovisuaalisella alalla ja sen puitteissa oman toiminnan kehitys ja mahdollinen alan kehitys



brändilisensoinnin näkökulmasta koetaan yhdeksi osuuskunnan päätehtävistä. Laaja osaamiskirjo takaa sen, että yrityksestä löytyy osaaminen koko tuotannon eri vaiheisiin sekä mahdolliset verkostot siihen osaamistarpeeseen, jota ei vuorostaan löydy asiakasyrityksestä

KREAM Helsinki on siis eri alojen kokeneiden ammattilaisten joukko, joiden tehtävänä on auttaa asiakasta hyödyntämään aineetonta omaisuuttaan kaupallistamisen eri keinoin ja kasvattamaan tätä kautta liiketoimintaansa. Sen vuoksi lisensointi on yksi suurimmista päätehtävistä. Osuuskunnan tekijöillä on pitkä sekä monialainen ammattitaito ja kokemus työskentelystä brändien edistäjänä Suomessa ja ulkomailla. Osuuskunta pyrkii auttamaan luovien alojen toimijoita löytämään liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia ja tukemaan luovien alojen yrittäjiä omissa menestystarinoissaan. KREAM Helsinki toimii laaja-alaisesti luovilla aloilla, mutta niiden kaupallistaminen ja mahdollisuuksien, kuten yhteistyökuvioiden havainnoiminen ja konsultointi sekä mahdollinen kaupan loppuunsaattaminen kuuluu osuuskunnan päätehtäviin.

Brändilisensointi on toimeksiantajalleni ajankohtainen, koska se on myynyt 2020 vuonna ensimmäisen oman tv-sarjan ja sarjan aineettomat oikeudet, jota tuotettiin vuoden 2021 ajan. Lisäksi aineettomien oikeuksien eli sarjan kaupallistaminen on monessa suhteessa nouseva ja mielenkiintoa herättävä asia. Nämä kaksi asiaa muodostavat sen, että osuuskunta kokee heille olevan tärkeää, että saavat olla etupäässä selvittämässä aiheen ja alan tämänhetkistä osaamista sekä olla mukana edistämässä brändilisensoinnin tunnettuutta.

## **4 Kehittämistyön tavoitteet**

Kehittämishankkeeni KREAM Helsingille käsittelee brändilisensoinnin ja aineettomien oikeuksien tunnettuutta ja osaamista audiovisuaalisilla aloilla, keskittyen erityisesti elokuva- ja televisioalan yritysten lisensointiosaamiseen. Aineettomat oikeudet eli IPR-oikeudet ovat olleet erityisesti luovilla aloilla puheenaihe jo muutamia vuosia. Edelleen asia tuntuu olevan liian vaikea hahmotettavaksi ja vain pienellä joukolla on tarvittavaa ammattitaitoa, jonka

tietotaidon levitykseen kaivattaisiin suuremmalla kädellä ohjausta.

Kehittämishankkeessa selvitetään alan tämänhetkinen osaaminen ja millä tavoin alat ymmärtävät brändilisensoinnin aiheena sekä millä tavoin sitä voidaan hyödyntää. Alalta kerätyn aineiston perusteella voidaan katsoa ammattikentän ymmärrystä kokonaisuutena ja kehittää mahdollisia valmennus-, koulutus- tai konsultointipalveluita suoraan heidän tarpeisiinsa.

Kehitystyössäni pyrin pääkysymyksenä selvittämään audiovisuaalisen alan toimijoiden osaamistasoa brändilisensointia kohtaan. Pääkysymyksen selvittämistä auttavat seuraavat alaongelmat:

- Millaista tietoa brändilisensoinnista toimijoilla on?
- Millä tavoin yritykset tunnistavat aineettomia oikeuksiaan?
- Miten yritykset toimivat verkostoissa?

Opinnäytetyössä selvitetään, miten lisensointi ymmärretään sekä miten sitä osataan omassa työssä käyttää ja miten asia erotetaan muista kaupallistamisen muodoista, kuten muun muassa sponsoroinnista, tuotesijoittelusta tai merchandisingista. Osaavatko yritykset itse tunnistaa, millaista aineetonta omaisuutta yrityksillä on, jota voivat kaupallisesti hyödyntää. Lisäksi selvitetään, tarvitaanko lisää tietotaitoa alan kentällä aiheesta ja mikä on alan yrityksille paras toimintamuoto tiedon ja mahdollisuuksien löytymiseen.

## **5 Kehittämistyön menetelmät**

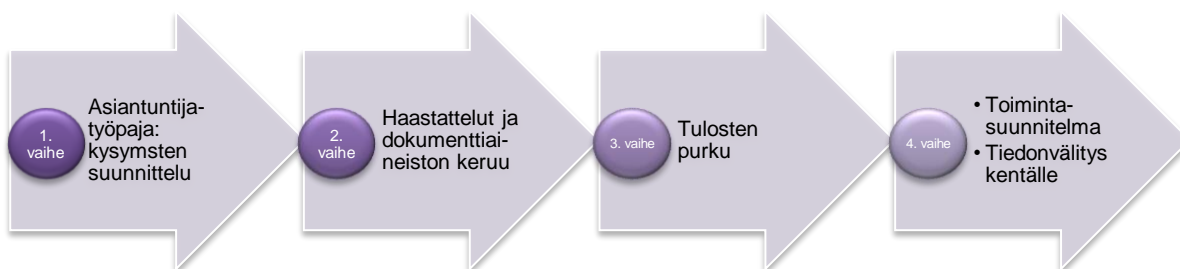
Tutkimuksessani selvitetään haastattelujen avulla audiovisuaalisen alan tuotantoyhtiöiden osaamista ja valmiuksia brändilisensoinnin avulla tehtävään aineettoman oikeuden kaupallistamiseen. Tietoa haetaan audiovisuaaliselta alalta, keskittyen elokuva- ja televisioaloihin, haastatteleamalla alan suurimpia toimijoita, kanavaa ja alan edunvalvontajärjestöjä sekä dokumenttiaineistoon, joka koostuu artikkeleista. Haastattelujen huomioita peilataan alan kirjallisuuteen, kuten esimerkiksi tutkimuskirjallisuuteen ja kansainvälisiin artikkeleihin

Tutkimusartikkeleista etsittiin esimerkkejä siitä, miten kansainväliset yritykset ovat aihetta hyödyntäneet, millaisiin asioihin törmänneet ja millaisia mahdollisuuksia ne näkevät. Tavoitteena kehitystyössä on, että haastatteluiden pohjalta saadaan toimeksiantajalle toimintasuunnitelma, jolla voidaan kehittää aiheen tuntemusta audiovisuaalisella alalla sekä mahdollisesti tarjota valmennuspalveluita, joille se on ajankohtaista.

## 5.1 Lähestymistapa ja opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön prosessiin sisältyi yhteensä neljä vaihetta. Ensimmäisenä järjestettiin haastattelukysymyksiin keskittynyt pienimuotoinen työpaja, jossa keskityttiin teemaan ja kysymyksiin, joihin halutaan vastauksia. Näihin kysymyksiin lähdettiin etsimään vastauksia toisessa vaiheessa, jossa toteutettiin 5 asiantuntijahaastattelua sekä tutustuttiin alan tutkimusartikkeleihin. Kolmantena vaiheena suoritettiin aineiston purku ja haastatteluiden huomioiden läpikäynti. Viimeisenä eli neljäntenä vaiheena työpaja, jossa purettiin aineistoa ja tulokset otettiin KREAM Helsingin jäsenistön käyttöön toimintasuunnitelmana. Tulosten pohjalta tutustuttiin tähänhetkiseen audiovisuaalisen alan tuntemukseen ja alustettiin toimintasuunnitelmaa mahdolliselle palveluiden kehitykselle aiheen osaamisen lisäämiseksi.

Oheisessa kuvassa on kehittämistyön prosessi vaiheittain kuvattuna.



KUVIO 2. Kehittämistyö prosessina

## 5.2 Haastattelut

Tutkimusotteena käytetään laadullista tutkimusta ja sen kvalitatiivisia menetelmiä, koska tutkittavia on pieni määrä ja analysoitavaa aineistoa syntyy runsaasti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 105). Haastattelukysymykset valittiin tilaajan KREAM Helsingin ohjausryhmän kanssa työpajassa 10.5. 2021 heidän tarpeidensa pohjalta. Työpajaan osallistui KREAM Helsingin jäsenistöä, jäsen A, jäsen B ja jäsen C. Pääteemoina työpajassa nousivat esiin etenkin, millaista keskeistä tietoa audiovisuaaliselta alalta kaivataan lisensointiin liittyvistä kokemuksista ja tarpeista. Keskeisinä teemoina tilaajan kanssa toteutetussa työpajassa nousivat myös sopimusasiat, osaamisen taso ja mahdollinen avun tai palveluiden kehityksen tarve.

Kysymykset suunniteltiin pienimuotoisessa aivoriihityyppisessä työpajassa tilaajan kanssa 10.5.2021, jossa mukana olivat KREAM Helsingin jäsenistöä, jäsen A, jäsen B ja jäsen C (Liite 1). Ideointivaiheessa Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 161) mukaan prosessi aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa ei perustella ja arvioida sisältöä. Tässä ideointivaiheessa oli suurin piirtein selkeää, mitä kysymyksiä lähdetään tavoittelemaan, joten kysymysten teema löytyi välittömästi. Keskityimme löytämään brändilisensointiteemaisia kysymyksiä, joihin tilaajan toimesta halusimme saada vastauksia. Valintavaiheessa puolestaan vahvistimme haastattelun kysymykset, joita lähdettiin puolistrukturoidusti haastateltavilta kysymään. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan, että kysymykset on laadittu etukäteen ennen haastattelua, mutta haastattelun yhteydessä niiden järjestystä voidaan vaihtaa riippuen, miten haastattelusta syntynyt keskustelu etenee. Lisäksi etukäteen suunnitellut, mutta lopulta tilanteeseen sopimattomat kysymykset voitiin jättää kysymättä ja kysyä keskustelun edetessä mieleen tulevia kysymyksiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 108).

Aineistoa varten haastateltiin viittä henkilöä, jotka ovat toimivat joko audiovisuaalisella alalla tai brändilisensoinnin parissa. Haastatelluilla henkilöillä on laaja näkemys koko toimialan tilanteesta ja kehityksestä. Haastattelut

toteutin videopuhelujärjestelmä Zoomin kautta puhelinhaastatteluina sekä osa strukturoituina haastatteluina sähköpostitse kirjallisena. Videopuheluin toteutetut haastattelut tehtiin puolistrukturoidusti, sillä yhden kysymyksen aikana vastaus saattoi tulla useampaan kysymykseen ja lisäksi tein useita jatkokysymyksiä.

Haastateltavina oli kaksi Suomessa toimivien tuotantoyhtiöiden edustajaa eli Rabbit Filmsin toimitusjohtaja Olli Suominen sekä freelancer -tuottaja Warner Brothersilta, jonka vastauksia käsittelemme nimettömästi. Nämä tahot ovat tehneet brändilisensointia vuosia ja ovat alalla tunnettuja siitä. Haastattelin myös audiovisuaalisen alan tuottajien etujärjestön eli Audiovisual Producers Finlandin toiminnanjohtaja Teemu Kallialaa, jolla on laaja näkemys koko audiovisuaalisen alan toiminnasta ja osaamisesta. Lisäksi haastateltavana oli Luovan talouden agenttien ja managerien toiminnanjohtaja Kati Uusi-Rauva, joka puolestaan edustaa kaikkien luovien alojen kaupallistamisen näkökulmaa, mutta järjestö on erityisesti keskittynyt brändilisensointiin ja vientiin. Kaupallisen kanavan näkökulmaa edustaa Mirko Baas, kotimaisen viihteen päällikkö Nelonen Mediasta. Hänellä on niin ikään laaja kokemus etenkin televisiotuotantoyhtiöiden osaamisesta lisensoinnin ja ohjelman tuotteistamisen suhteen. Haastatteluaineistoa kertyi runsaasti ja aineisto antoi varsin perusteellisen kuvauksen alan lisensointiosaamisen nykytilasta ja tarpeista. Voidaankin ajatella, että kerätyn aineiston avulla saavutettiin kehitystyön kannalta saturaatiopiste. Saturaatiopiste saavutetaan, kun haastatteluista saadut vastaukset eivät tuo kehitystehtävään enää uutta tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 111). Toimijoita Suomessa on vain muutamia, jolloin haastatteluun saadaan laadullisin ja paras tieto aiheen tuntemuksesta ja erityisesti sellaisilta tahoilta, jotka seuraavat koko toimialan kehitystä eri aiheissa. Yrityksen koko myös kertoo, onko heillä riittävästi osaamista oman talon sisällä, sillä pienemmillä on yleensä resurssipula, jonka myötä keskitytään enemmän siihen ydintekemiseen.

Opinnäytetyön aineiston keruuvaiheessa selvitettiin lisensoinnin osaamista audiovisuaalisilla aloilla oheisen taulukon mukaisesti.

TAULUKKO 1. Aineistomatriisi.

Ongelma	Menetelmä	Aineisto
<b>Mikä on yritysten lisensointiosaaminen?</b>	Haastattelut ja aiempi tutkimuskirjallisuus	Haastatellut toimijat ja aiempi tutkimusmateriaali
<b>Alaongelmat</b>		
<b>Millaista tietoa brändilisensoinnista toimijoilla on?</b>	Haastattelut	Haastatellut toimijat
<b>Millä tavoin yritykset tunnistavat IPR-oikeuksiaan?</b>	Haastattelut	Haastatellut toimijat
<b>Miten yritykset toimivat verkostoissa?</b>	Asiantuntijatyöpaja, haastattelu	KREAM Helsingin jäsenet, haastatellut toimijat

Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, millainen on brändilisensoinnin muoto ja käyttöaste sekä sen rooli tällä hetkellä Suomessa audiovisuaalisilla aloilla. Tämän ohella selvitetään, käytetäänkö millaisia ulkopuolisia palveluita aineettomien oikeuksien hyödyntämisessä ja miten eri roolit ymmärretään tai osataanko heidän palveluitansa käyttää. Lisäksi selvitetään, miksi ei tehdä brändilisensointia ja millaisia mahdollisia resursseja alaa laajasti katsovien mielestä Suomen audiovisuaalinen ala mahdollisesti kaipaisi, jotta heidän osaamisensa vastaisi tarvetta.

Haastatteluiden teemoitetut kysymykset ovat luettavissa opinnäytetyön liitteessä (Liite 1). Haastattelut tehtiin elokuun 2021 aikana etänä Covid19-

pandemian rajoittaman tilanteen mukaan, koska etätyösuositus oli monissa yrityksissä edelleen voimassa. Etäpalaverit ovat muodostuneet uudeksi normaaliksi ja henkilökohtainen tapaaminen pandemian leviämisen ja tartuttamisen vuoksi on ollut minimissä. Etähaastatteluissa haasteenani on ollut pieni tulkinnanvara ja ettei haastateltavaa pääse tapaamaan henkilökohtaisesti, jolloin tulkinnanvaraa jäisi vähemmän. Aineiston tulkinnan suhteen analysoitiin tämän vuoksi myös latentti sisältö, eli piilossa olevat viestit (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 137), jotta saatiin mahdollisimman monipuolinen katsaus opinnäytetyön tutkimuskysymykselle.

Haasteenani oli lisäksi alan toimijoiden määrän pienuus, sillä haastateltavia löytyi rajallisesti tai tieto heidän välillensä on ristikkäistä, koska toimijoitakin on monenlaisia. Haastattelut olivat myös aikaa vieviä, joten sen puitteissa minua huolestutti se, etten ehdi haastattelemaan aineistoa varten riittävää määrää henkilöitä. Hyvinä puolina haastatteluissa puolestaan on vastausten monipuolisuus ja sen myötä laajan aineiston saanti per haastateltava. Yhteneväisyys vastauksissa tuli selkeästi esille, vaikka osa tahoista onkin enemmän kaupallisia toimijoita ja toiset enemmän julkisia toimijoita, jolloin kaupallisuus ei ole niin suuressa roolissa. Haastateltavat antoivat selkeitä teemaan soveltuvia vastauksia antaen laajan aineiston purettavaksi.

Opinnäytetyöhön selvitettiin myös haastateltavilta case -esimerkkejä menestyneistä luovien alojen brändilisensointitapauksista. Muumit ovat aina hyvin selkeä kotimainen case-esimerkki, jota ilman ei voida puhua brändilisensoinnin menestystarinoista Suomessa. Brändi on saanut alkunsa taiteesta ja sen myötä tuotteistettu moneen eri tuotekategoriaan. Tässä opinnäytetyössä muutamastakin lähteestä nousi Rabbit Filmsin Atlantin yli - ohjelma formaatti, joka on myyty ja lokalisoitu nyt useampaan maahan. Lisäksi audiovisuaalisen alan ulkopuolelta esimerkkinä nostettiin Matti Pikkujämsän Cup of Therapy, jonka Mujin Art Director löysi Helsingin Habitare -messuilta muutama vuosi sitten. Cup Of Therapy vietiin sen myötä Japaniin, jossa se alkoi elää omaa tarinaa. Tämän lisäksi brändi on löytänyt yhteistyökuvioita Etelä-Koreasta, jossa kyseisellä brändillä on tehty kosmetiikkaa. Tämä on puolestaan

erinomainen case-esimerkki, miten animaatiohahmo voisi audiovisuaalisessa alalla menestyä lisensoinnin avulla täysin toisessa kategoriassa.

Nämä case -esimerkit ovat haastateltavien mielestä toimineet parhaiten kuvaamaan sitä, miten ja millaista lisäarvoa lisensointi voi parhaimmillaan tuoda heidän yritykselleen.

Tutkimuksen tuloksia ei voida pienen näytteensä vuoksi yleistää kaikkiin audiovisuaalisen alan toimijoihin, vaan keskeisesti elokuva- ja televisioalan toimijoihin, joilla saattaa olla pohjatietoa aiheesta jo olemassa. On myös tärkeä huomioida, että etenkin yrityksen koko ja resurssimahdollisuudet voivat olla erilaiset ja yrityskohtaiset.

### 5.3 Dokumenttiaineistot

Tutkimuksen aineisto koostuu kuudesta artikkelista ja ne luetellaan tässä luvussa. Dokumenttiaineistoa on käytetty isojen brändilisensointicaseihin tutustumisessa, kuten American Idoliin, hahmo- ja taidelisensointiin.

Tutkimuskirjallisuudesta on etsitty tietoa brändilisensoinnista maailmalla yleisesti ja lisäksi tutkimuskirjallisuudesta kerättyä tietoa on peilattu haastatteluissa esiinnoisseisiin huomioihin.

Eri toimijat ovat keränneet vuosien varrella muun muassa liikevaihtolukuja ja kaupallistettujen brändien ja niiden menestysten määrää. Aineistoina tilastotiedossa ja termistöissä olen käyttänyt Licensing Internationalin, Brand Licensing European ja Luovan talouden agenttien ja managerien internetsivuja.

Artikkeliaineistona käytin seuraavaa kuutta artikkelia:

- MacIntosh, E. 2012. Licensing's new frontier. Marketing Magazine. Haymarket Business Publications 8/2021. 25–26.
- Newman, J. 2010. Becoming an Art Brand. Licensing Journal 2010 (11–12). 9–12.
- Nuotto, A. 2021. Japani hullaantui suomalaisesta Hihkasta – luvassa sisustustuotteita, leluja ja kirja japaniksi: Piirroshahmon äiti Kati



arvioi Muumityhdeksi läpimurron syistä. MTV Uutiset. Saatavana osoitteessa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/japani-hullaantui-suomalaisesta-hihkasta-luvassa-sisustustuotteita-leluja-ja-kirja-japaniksi-piirroshahmon-aiti-kati-arvioi-muumit-yhdeksi-lapimurron-syista/8242680#gs.fj5wyk>

- Schiller, G. 2007. The American Way. Hollywood Reporter March (20-26). 14–15.
- Robinson, A. B., Tuli, K.R., Kohli, A.K. 2015. Does Brand Licensing Increase a Licensor's Shareholder Value? Management Science, VOL 61, No.6 Jun 2015. 1436-1454.
- Jayachandran, S., Kaufman, P., Kumar, V. & Hewett, K. 2013. Brand Licensing: What Drives Royalty Rates? Journal of Marketing, AmericanMarketing Association, Vol 77, Sept 2013. 108–121.

Aineistot on merkitty lähdeluetteloon \*-merkillä. Artikkeleissa käsitellään muun muassa hahmobrändäysten menestystä, josta kertoo Licensing's new frontier -artikkeli ja hyvänä jatkumona Hihka-artikkeli kertoo suomalaisen hahmon brändilisensointiyhteistyöstä Japanin markkinoille. Becoming an Art Brand puolestaan kuvaa, miten taidebrändin kannattaa edetä ja toimia, jotta lisensointiyhteistyö saadaan toteutettua ja tämä kuvio soveltuu kaikille lisensoimista suunnittelevilla. Gail Schillerin The American Way -artikkeli kuvaa, miten American Idol on kasvanut historiansa aikana brändilisensointikuvioilla. Artikkelit Does Brand Licensing Increase a Licensor's Shareholder Value ja Brand Licensing: What Drives Royalty Rates kertovat yleisesti brändinlisensoinnista ja sen merkityksestä yrityksille.

Aiempi tutkimusmateriaali on selvittänyt, miten taiteellinen viihdemuoto on saatu muutettua kaupalliseksi ja sitä on osattu hyödyntää enenevässä määrin ja mitä tietoa ala kaipaisi, jotta lisensointia osattaisiin hyödyntää enemmän.

#### 5.4 Asiantuntijatyöpajat tilaajan jäsenistön kanssa

Haastatteluiden kysymykset suunniteltiin ja tulokset purettiin yhdessä tilaajan eli KREAM Helsingin kanssa asiantuntijatyöpajan muodossa. Työpajoja järjestettiin yhteensä kaksi, joista toinen keskittyi haastattelukysymysten laatimiseen ja toinen haastatteluista saatujen vastausten purkuun sekä huomioiden käyttöönottoon. Työpajoissa oli mukana KREAM Helsingin jäsenistöä sekä

operatiivinen johtaja. Haastatteluiden avulla saatiin henkilökohtainen yhteys yrityksiin sekä samalla toimittiin yrityksiin päin aiheen viestinviejinä. Haasteellisinta oli saada riittävän monta haastateltavaa aihetta sekä alaa laajasti katsovaa henkilöä aineiston keräämiseksi, koska toimijoita on Suomessa niin pieni määrä. Sama ongelma päti niin työpajojen kuin haastatteluiden kanssa. Myös KREAM Helsinki on pieni ja koostuu aktiivisista jäsenistä, joten useamman jäsenen saaminen paikalle työpajaan tai aikataulujen yhteensovittaminen oli haasteellista. Työryhmän koko pysyi maltillisena, jolloin saatiin tiiviissä työpajassa koottua pääkohdat haastatteluista yhteen.

Jälkimmäisessä asiantuntijatyöpajassa KREAM Helsingin kanssa käytiin haastattelujen pohjalta saatu aineisto toivelistatekniikkamaisella tyylillä läpi. Toivelistatekniikkaa käytetään erityisesti tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä ja siinä periaatteena on selvittää toiveita ja tarpeita ryhmäkeskustelujen ja henkilökohtaisten haastattelujen muodossa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 172–173). Osallistujilta kerättiin toiveita, mitä vastauksilta odottivat ja niiden pohjalta kerättiin haastattelujen tulokset ja vastaukset yhteen tulevaisuuden toimenpiteitä varten.

## 5.5 Aineiston analyysi

Tässä opinnäytetyössä on kyseessä laadullisen aineiston analyysi, joten haastattelut litteroidaan ja haastatteluista poimitaan samankaltaisuudet sekä erityishuomiot tai toiveet jokaisen haastateltavan osalta. Haastattelujen päätteeksi materiaali kirjoitettiin puhtaaksi Word -ohjelman saneluohjelmalla ja kirjoitettiin tulkittavaan muotoon. Lisäksi aineisto teemoitettiin sekä etsittiin yhteneväisyydet ja esiin nousevat suuret huomiot ja asiat kokonaiskuvasta. Lisäksi katsottiin eroavaisuudet ja onko kyseessä kaupallisen vai julkisen alan toimija. Koko aineisto käsiteltiin dokumenttianalyysillä poimien sisällöllisesti tärkeät asiat kokonaisuuteen. Dokumenttianalyysissä oleellista on määritellä haastateltavien vastauksissa esiin nousevia keskeisiä asioita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 137). Tarkastelun kohteena tässä

analyysimuodossa ja tässä opinnäytetyössä ovat kirjalliseen muotoon saatettu verbaalinen aineisto ja muita kirjallisia raportteja, kuten artikkeleita ja www-sivuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 136).

Tavoitteena on pelkistää saatua aineistoa niin, että saadaan aiheesta tiivistettyä keskeiset asiat, jotka esiintyvät useimmissa haastatteluiden vastauksissa ja tutkimusartikkeleissa. Mikäli aineistojen vastaukset eroavat toisistaan, on poimittava jokaisen kohdalta tärkeimmät huomiot. Tavoitteena on pyrkiä löytämään haastattelujen punainen lanka ja abstrahoimaan sisältö kirjallisesta muodosta muistiinpanoin ja omin huomioin sekä peilaamaan vastauksia kerättyyn kirjalliseen tutkimustietoon. Kun saatujen aineistojen teema oli tiivistetty olennaisiin huomioihin, käytiin asiantuntijatyöpajoin läpi saadut tulokset. Tämän jälkeen ne voidaan ottaa osuuskunnan eli tilaajan hyötykäyttöön.

Haastatteluin kerätty materiaali käsiteltiin ja purettiin tulkittavaan muotoon Ojasalon ym. (2015, 110) mukaan kolmessa vaiheessa:

- 1 Litterointi, eli aineiston puhtaaksi kirjoitus luettavaan muotoon.
- 2 Analysointi, litteroidun tai muuten käsitellyn aineiston läpi lukeminen ja luokittelu sekä yhteydet käytettyyn teoriaan.
- 3 Aineiston purku teema-alueittain, jossa tarkasteltiin yhteneväisyyksiä, ilmiöitä tai muita asioita, jotka selkeästi erottuivat aineistosta.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 110) toteavat, että haastattelut kannattaa aina tallentaa haastateltavan luvalla ja sen jälkeen litteroida, jolla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoitusta. Tässä vaiheessa oli päätettävä, kirjoitetaanko teksti puhe- vai kirjakielellä. Opinnäytetyössäni litteroinnit on kirjoitettu yleiskielellä, sillä lopputulokseen huomioidaan vain kiinnostavat ja yhteneväiset asiat. Opinnäytetyössä tämä metodi auttoi jäsentämään haastatteluista saadun laajan aineiston ja löytämään pääkohdat kehitystä varten. Jokaista haastateltavaa kohden litteroitua materiaalia syntyi noin 3–6 sivua, muodostaen kokonaisuudeksi 21 sivua materiaalia. Lisäksi tutustuttiin

kuuteen eri artikkeliin aineistona. Työpajoista kerättyä materiaalia puolestaan syntyi noin kolmen sivun verran, joka yhdistettiin kokonaisuuteen.

Kerätyn aineiston purku tapahtui dokumenttianalyysin keinoin perehtymällä sisältöön ja käymällä jokainen kirjalliseksi muutettu haastattelu lukien läpi ja poimien esiin nousevia asioita kysymysten pohjalta, jotka olivat olennaisia kehittämistyön kannalta. Tämän jälkeen verrattiin jokaisen haastattelun kohdalla huomiot, jotka toistuivat jokaisessa haastattelussa tai nousivat kyseisen haastattelun kohdalla esiin. Näitä saatuja vastauksia peilattiin aineiston tutkimusartikkeleihin poimien yhteneväisyyksiä ja suuria tai erityisiä onnistumisia. Huomioiden dokumentointi kirjalliseksi muutetuista haastatteluista ja artikkeleista tapahtui klassiseen yliviivaustapaan, mutta aiheet teksteissä oli värikoodattu siten, että keltaisella korostetut olivat yhteneviä, punaisen väriset case – esimerkkejä, siniset huomioita ja vihreät toiveita. Näitä värikoodattuja huomioita verrattiin keskenään tuloksia varten ja tiivistettiin ne selkeään ja luokiteltavaan muotoon.

Taulukossa 2 selvennetään, miten aineistoa jaoteltiin tutkimuskysymysten mukaan ja miten huomioita poimittiin dokumenttianalyysin keinoin tutkimuskysymykseen vastaavaksi kokonaisuudeksi.

TAULUKKO 2. Opinnäytetyön aineiston yhteneväisyydet ja eriävyydet.

**Litteroitu materiaali**

**Yhteneväisyys muihin  
vastauksiin**

**Eriävyys**

---

<b>Osaamisen taso haastateltavien mukaan</b>	Osittain yhteneväinen Kanavat ja tuotantoyhtiöt	Edunvalvontajärjestöt
<b>Miten brändilisensointia hyödynnetty?</b>	Formaattilisensointi	Tuotteistus
<b>Oikeuksien tunnistus?</b>	yhteneväinen, positiivinen,	Yrityksen koko
<b>Koulutus- ja caset</b>	Kaikki haastateltavat	Koulutus ei välttämätön

KREAM Helsingin kanssa toteutettiin toinen työpaja, jossa haastattelut purettiin vielä yhdessä läpi ja tehtiin toimintasuunnitelma aiheen juurruttamiseksi organisaatioon. Taulukossa 2 esitetään tutkimuksen pää- ja alakysymykset ja niihin vastausten myötä tulleet linjat. Tekemistäni huomioista haastattelujen ja artikkeleiden kohdalla tehtiin dokumentaarinen koonti, joka satoi yhteen yleisimmät vastaukset osaamisesta ja toiveista, miten brändilisensointia voitaisiin alan mukaan kehittää ja tarvitseeko kehittää.

## **6 Audiovisuaalisen alan brändilisensoinnin osaamisen tila**

Tässä luvussa esittelen tulokset, jotka ovat syntyneet työpajoista, haastatteluista ja artikkeleista aineiston analysoinnin jälkeen. Tästä haastatteluaineistosta nousi esiin kolme selkeää teemaa, jotka kertovat tarkemmin alan brändilisensointiosaamisesta. Teemoina tuloksissa nousivat yritysten brändilisensointiosaaminen ja tietotaito, miten yritykset tunnistavat aineettomia oikeuksiaan ja miten ne toimivat verkostoissa. Vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin annan seuraavissa kappaleissa.

## 6.1 Millaista tietoa brändilisensoinnista toimijoilla on?

Tässä luvussa käsittelen seuraavat asiat: mitä teemoja brändilisensoinnilla tarkoitetaan ja miten se elokuva- ja televisioalan yrityksissä tunnetaan. Lisäksi millainen yritysten tuotteistus- ja sopimusosaaminen, suojaaminen sekä kansainvälistyminen. Käyn läpi myös onnistuneet yhteistyöesimerkit ja asenteet kaupallisuutta kohtaan.

Toimeksiantajan kanssa toteutetussa ensimmäisessä asiantuntijatyöpajassa käytiin läpi pääpiirteittäin teemoja ja kysymyksiä, joihin audiovisuaaliselta alalta halutaan vastauksia. Pääteemoina keskustelussa oli, miten yritykset tunnistavat brändilisensointia. Koska toimeksiantajan jäsenistöllä on aiheesta vahva osaaminen, pohdinnassa oli, miten olettama vertautuu todellisuuteen. Keskustelimme kotimaisista brändilisensointitapauksista ja siitä ovat muut toimijat ymmärtäneet sen olevan lisensointia. Näiden pohdintojen ympärille rakennettiin brändilisensointiteemaiset kysymykset, joita käymme myös tässä kappaleessa läpi. Kooste kysymyksistä on liitteenä (liite 1).

Kehittämistyö keskittyi kotimaisiin elokuva- ja televisiotuotantoaloihin ja niissä toimiviin yrityksiin, joissa brändilisensointi tunnetaan ja tiedetään ensisijaisesti formaattikauppana. Jokainen viidestä haastatellusta kokee ymmärtävänsä peruseriaatteet ohjelmanoikeuksien suojaamisesta ja heiltä itseltään löytyy joko lakimiesosaamista yrityksestä tai yhteistyökumppani, jonka kanssa sopimukset tehdään kaikkia hyödyttävään muotoon.

Sekä haastatteluissa että dokumenttiaineistossa nousi lyhykäisyydessään esiin se, että brändilisensoinnilla audiovisuaalisilla aloilla tarkoitetaan sopimuksella annettavaa oikeutta käyttää ohjelman nimeä, visuaalista ilmettä tai toteutustapaa, joka sovitaan sopimuksessa tietyin ehdoin.

”Kapeasti katsottuna lisensointi on käytännössä meillä sitä, että hankimme oikeuden tv-ohjelman nimeen ja tapaan tehdä tuotanto ja maksamme siitä lisenssin haltijalle.” Mirko Baas, Nelonen.

Käytännössä suoraan televisio- ja elokuva-aloilla brändilisensointi koskettaa levitystä ja formaatin myyntiä toiselle markkinalle tietyin ehdoin ja sopimuksin. Haastatteluissa nousi muutamaankin otteeseen kolmikanta -termi, jolla tarkoitetaan sitä, että sopimukset määritellään kaikkien kolmen osapuolen hyötyvän yhteisestä sopimuksesta. Konkreettisesti lisenssin haltija, tuotantoyhtiö ja kanava hyötyvät kaikki lisenssisopimuksesta. Kaupallisen kanavan näkökulmasta lisensointiin ei ole yhtä vastausta, sillä jokainen lisensoitava sopimus, ohjelma tai formaatti on erilainen. Sisältö määrittelee paljon, millä tavoin formaatti tuodaan Suomeen, onko kyseessä ainoastaan oikeudet kotimaisen version esittämiseen vai halutaanko tuote konkreettisesti kaupan hyllylle.

”Lisensointi on kamalan laaja kenttä, mutta jos pysytään brändilisensoinnissa ja ennen kaikkea viihdepuolella, on lisensointi verkostoissa tapahtuvaa brändin myyntiarvon ja kiinnostavuuden hyödyntämistä eri näkökulmista ja liiketoiminnoista. Jos ajatellaan, että peruskuviossa on brändinhaltijalla ja brändin saajalla, eli käyttöoikeuden saajalla on erilaiset bisnesintressit.” Kati Uusi-Rauva, AGMA.

Toisena teemana esiin nousi tuotteistusosaaminen ja brändin hyödyntäminen tuotteistuksissa. Uusi-Rauva kertoo haastattelussa, kun tarkastellaan lähemmin brändien tuotteistuksia, niin erityisesti lasten brändeissä, kuten animaatioiden kentällä hahmojen tuotteistus elokuvien ja televisiosarjojen ulkopuolelle on käytetympää. Eva MacIntoshin (8/2012, 25) pelien lisensointiin keskittyvän artikkelin mukaan, etenkin peli- ja animaatiohahmojen tuotelisensointi kasvaa hurjaa vauhtia luoden painetta lisensoitaville tuotteille. Peleistä tehdään paljon leluja ja vaatteita lapsille ja kysyntä on kasvanut voimakkaasti, ettei uusia ja kysyntää vastaavia tuotteita ehditä saamaan markkinoille suosion ollessa huipussaan. Lisäksi tässä kategoriassa on paljon potentiaalia, mutta myös riskejä, etenkin peleillä on maailmanlaajuisesti kymmeniä miljoonia käyttäjiä, niin mahdollisuuksia on monia. Tavoiteltu liiketoiminta riippuu aina, onko kyseessä brändinhaltija eli se, jolla lisenssi on vai sen ostaja tai kaupallistaja. Animaatioiden parissa voidaan haluta toteuttaa tietty tuoteryhmä, esimerkiksi pehmolelut tai kirjat, mutta tuotantoyhtiöllä itsellään ei ole resursseja. Brändit voivat tulla nopeastikin suosituiksi ja tällöin jo olemassa oleva verkosto ja nopea

reagointikyky ovat tärkeässä asemassa, jotta tuotteet saadaan nopeasti markkinoille. Yritys voi myydä lisenssin pehmoleluja valmistavalle taholle ja hyötyä siitä sopimuksessa määriteltävän komission mukaisesti. Komissiolla tarkoitetaan välittäjän perimää palkkiota toteutuneista kaupoista, joka pääsääntöisesti lasketaan myynnistä prosenttiosuutena (Työeläkelakipalvelu 4.11.2021).

Kotimaan markkinoilta löytyy useita animaatioita tuottavia yrityksiä, kuten Moomin Characters ja Rovio, jotka ovat tuotteistaneet brändiään onnistuneesti maailmalta tulleen kysynnän vuoksi. Muumeista löytyy esimerkkituotteita aina astioista makeisiin ja Rovion Angry Birds in ollessa alun perin peli, ovat vihaiset linnut päätyneet elokuvaksi valkokankaalle, mutta myös lasten kosmetiikkaan. Esimerkiksi American Idol (Dokumenttianalyysi) on pitkän historiansa aikana toteuttanut useita erilaisia tuotekumppanuuksia suosionsa puolesta, kuten brändättyjä jäätelöitä ja perunalastuja ja kasvua kumppanuuksien saralla on vuosittain. Kyse on maailmasta, jossa voi tehdä kaupallisuuden näkökulmasta melkein mitä vain luovaa ja hullua, mikä tukee ydinbrändiä. Haastattelujen ja dokumenttianalyysin mukaan genrenä lasten tuotteet ja animaatiot ovat selkeitä tapauksia, joissa brändin lisensointi on onnistunut tukien alkuperäistä brändiä ja nostaa sen arvoa. Ensimmäisessä asiantuntijatyöpajassa nostettiin esiin se, kun puhutaan brändilisensoinnista Suomessa ovat Muumit sekä Angry Birds olleet kärkitoimijoita lisenssimailmassa tuotteistuksillaan ja brändilisensointiymmärtämyksellään. Suomen markkinoiden kohdalla ei voi puhua brändilisensoinnista, nostamatta näitä kahta tien raivaajaa esiin.

Maailmalla tehtyjä brändilisensointitapauksia yhdistää vahvasti tuotteistusosaaminen, esimerkkinä American Idol ja monet kansainväliset animaatiohahmot. Lisäksi elokuvat mahdollistavat henkilö- ja hahmobrändäystä (Dokumenttianalyysi). Tuotteistusosaaminen pohjautuu haastattelujen tulosten mukaan kokemustietoon ja niiden pohjalta kerättyihin vastauksiin verrattuna tuotteistus myös ymmärretään suomalaisten tuotantoyritysten keskuudessa, mutta toimijakohtaisesti halukkuus tuotteistaa aineettomia oikeuksia riippuu resursseista. Lisäksi ohjelmien suosio ja menestys ovat vaikuttaneet kasvavissa



määrin näiden brändien lisensoimiin tuotteistuksiin ja kumppanuuksiin (Dokumenttianalyysi). Haastatteluissa nostettiin esiin se, että elokuvat ovat iso osa luovien alojen ohella kulttuurialaa. Niillä on vaikutusta niin taloudellisella kuin sosiaalisella ja kulttuurisella kentällä. Elokuvia ei saa positionsa vuoksi erottaa kulttuurialoista vaikutusvaltansa puolesta, sillä sen vaikutukset näkyvät lisensoinnin muodossa monilla eri aloilla kulttuurisen statuksensa puolesta.

Kolmantena teemana esiin nousi sopimusosaaminen. Haastatteluista saatujen vastausten perusteella kansainvälisissä tuotantoyhtiöissä on usein brändilisensoinnin ja kaupallistamisen vahvat perinteet, jotka pohjautuvat vuosikymmenien kokemustietoon ja toimintatapa muotoutuu pitkälti näiden kokemusten myötä. Etenkin Hollywood -elokuvat toimivat markkinoinnillisten brändien promootioiden vetureina (Dokumenttianalyysi). Haastattelujen mukaan kansainvälisten tuotantoyhtiöiden brändit ovat myös vahvasti suojattuja, joten niitä on käytännössä talon ulkopuolisten hankala käyttää. Sopimuksissa kanavan kanssa määritellään tarkkaan, missä kanavissa ohjelmaa saa näyttää, missä sosiaalisen median kanavissa ohjelmaa saa hyödyntää tai saako ja millä tavoin paikalliset kaupalliset kumppanit hyödyntävää ohjelman nimeä ja brändiä. Etenkin lakitekninen osaaminen on hyvä varmistaa sopimusta tehdessä. Osaltaan formaattisopimukset kansainvälisten toimijoiden kanssa osoittavat vahvaa osaamista ja positiivista suhtautumista lisensointiin luovan alan kaupallistamisen muotona, sillä sopimusten sisällöt ovat tarkkaan määriteltyjä. Näissä sopimuksissa käydään lisäksi läpi millaisia tuotteita saa tehdä ja millä aikavälillä tuotteita saa tehdä. Sopimuksissa määritellään myös tulonjako-osuudet, jotka määrittävät, kuka sopimusosapuolista saa millaisen siivun tuotoista. Ensi sijassa sopimukset hyödyttävät jokaista osapuolta, jotta tuotteistus on onnistunut. Vastausten perusteella ilmeni, että jako ei mene tasan, vaan riippuu aina yhteistyökumppanin mahdollisesta roolista ja osuudesta kolmikantasopimuksessa. Kukaan ei voi vastausten perusteella lähteä yksin tekemään tuotteistusta ilman pätevää kumppania.

Brändilisensoinnin osaaminen pohjautuu pitkälti sopimusteknisiin asioihin ja sopimusymmärtämys on kaiken perusta, kun lisensointia lähdetään tekemään.

Oikeudet ja jaettavat prosenttiosuudet määritellään sopimuksessa, mutta tavoite on, että kaikki hyötyvät kaupankäynnistä, vaikka prosenttiosuudet eivät mene tasan. Pääsääntöisesti suurimman työn tehnyt saa myös suurimman prosenttiosuuden. Haastatteluissa nousi myös esiin, että osuuden jäädessä pieneksi tai, kun hyötysuhde on pieni, ei tuotteistusta kannata lähteä tekemään.

Kun kyseessä on tuotantoyhtiöiden perusliiketoimintaa, ovat mahdolliset lisämyynnit sovittava sopimuksissa. Erityisesti sopimustekninen puoli on se, mihin haastateltavat kokivat alalla tarvittavan apuja. Etenkin pienemmille tuotantoyrityksille tämä voi olla haasteellisempaa, koska nämä toimijat eivät osaa löytää kolmatta palveluntarjoajaa tai heillä ei ole resursseja saada lakiapua sopimuksiin. Pienillä toimijoilla on käytössään pienet henkilöstöresurssit tai pieni budjetti. Suomesta löytyy asianajotoimistoja, joissa saattaa olla aina tietyt henkilöt erikoistuneet immateriaalioikeuksiin ja niiden suojaamiseen, mutta usein tuo kaupallistamisen kyky kuitenkin puuttuu, jolloin suojauksesta ei ole loppujen lopuksi hyötyä. Monissa yhteyksissä nousi esiin kolmannen toimijan tarve, joka osaisi kaupallistaa niin, että kaikki osapuolet hyötyisivät kumppanuudesta.

Neljäntenä teemana esiin nousi suojaaminen ja lähes jokainen haastateltava koki suojaamisen olevan vahvalla pohjalla, koska aiheesta on viime vuosina puhuttu paljon ja tekijöitä on pyritty kouluttamaan. Näiden asioiden ohella todettiin, että suojausasiat ja lisensointiyymmärtämys täytyy olla vahvalla pohjalla kansainvälisissä yrityksissä, koska se on heidän liiketoimintaansa, eikä ilman sitä osaamista voi perusliiketoimintaa pyörittää.

”Mielestäni kaupallistamisen muodot osataan erottaa toisistaan, sillä lisensointi tuotantoyhtiöiden on heidän pääbisnestään, eli tv-ohjelman tai elokuvasisällön esitysoikeuksien myymistä ostajille. Tuotantoyhtiöt tai lisenssinhaltijat myyvät, ovat hyödyntämisoikeuksia tiettyyn audiovisuaaliseen sisältöön ja lisensointia se on määritelmällisesti, mutta yhtä lailla sen voi ajatella kaupankäyntinä, jossa kohteena ovat tietynlaiset hyödyntämisoikeudet.” Teemu Kalliala, APFI.

Viidentenä teemana haastatteluissa nousi esiin kansainvälistyminen. Viime aikoina Suomessa on uskallettu lähteä kansainvälistämään omia formaatteja ja ohjelmia, mikä osaltaan lisää audiovisuaalisen alan mahdollisuuksia. Vaikka osaamista on saattanut aiemmin olla, on vasta hiljattain tuotantoyhtiöiltä löytynyt uskallusta lähteä viemään ohjelmia kansainvälisesti myytäväksi. Tästä Teemu Kallialan mainitsemina esimerkkeinä ovat muun muassa *Mustat lesket* ja *Atlantin yli*. Tämän myötä on saatu Kallialan mukaan aikaan positiivinen kierre, joka on avannut markkinoita myös muille suomalaisille toimijoille. Näistä esimerkkeinä, miten *Sorjonen, eli Bordertown* on Netflixin kautta saavuttanut suosiota maailmalla aina USA:n markkinoita myöden, mikä on usein haasteellista pienille suomalaisille toimijoille.

”Keskustelin ihan tavallisen amerikkalaisen kanssa, joka ei ollut mikään elokuvafriikki ja hän katsoi *Sorjosta* suoratoistopalvelu Netflixistä. Se oli mahtava hetki todeta, että suomalaiset sisällöt menestyvät ja suoratoistopalvelut ovat muuttaneet tätä maisemaa niin, että sinunkin tekemäsi sisältö voi olla kohta koko maailman yleisön saatavilla. Tosin sen muuttaminen rahaksi onkin toinen juttu.” Teemu Kalliala, APFI

Kuudentena teemana nousivat esiin esimerkit. Monet haastateltavista tunnustivat Rabbit Filmsin olevan Suomen markkinoilla se toimija, joka osaa hyödyntää lisensointia monimuotoisesti ja kansainvälisesti. Heillä on usean haastateltavan mielestä rohkeutta toteuttaa tuotantoja ja yhteistyökuvioita isosti ja kansainvälisesti.

”Viihdepuolella Atlantin ylitys -formaattina on myyty ja Rabbit Films kokonaisuutena on omassa tekemisessään satsannut siihen, että kehittää sisältöjä, jotka toimivat useilla eri markkinoilla.” Teemu Kalliala, APFI.

”Me Rabbitilla keskitytään tällä hetkellä tuotantoihin ja enimmäkseen formaattien lisensointiin oheistuotteiden sijaan. Atlantin yli -formaatti on meidän alkuperäinen ideamme ja esitetty Suomen Discoverylla. Ohjelma myytiin ensin Tanskaan, sitten Ruotsiin, Norjaan, Belgiaan ja Hollantiin sekä viimeisimpänä Puolaan.” Olli Suominen, Rabbit Films.

Seitsemäntenä teemana nousivat esiin toimijoiden asenteet kaupallisuutta kohtaan. Kun puhutaan suhtautumisesta kaupallistamiseen, se vaihtelee yrityksen koon ja genren perusteella. Elokuvatuotannoissa on Kallialan mukaan tuotteistus Suomessa tavallisempaa ja suunnitelmat tehdään usein elokuvalevittäjän kanssa. Onnistuneet tuotteistukset yleensä tukevat brändiä, jolloin on hyvä miettiä, kannattaako ihan kaikkeen laittaa elokuvan ilmettä mukaan tai lisensoida hahmoja, vaikka pehmoleluiksi, vai keskitytäänkö lasten elokuvan hahmoista tekemään pelejä ja kirjoja keittiövälineiden sijaan. Kyseistä teemaa käytiin läpi myös ensimmäisessä asiantuntijatyöpajassa. Pohdittiin, miten aihetta tehdään tunnetuksi, jos yritykset ovat jo valmiiksi ennakkoluuloisia ja haluttomia kaupallisuutta kohtaan. Asenteellisuutta tutkittiin haastatteluissa, joka osaltaan vahvisti käsitystämme siitä, että audiovisuaalisen alan tekijäpiireissä on jonkin verran asenteellisuutta kaupallistamista kohtaan.

Onnistuakseen lisensointituotteen tulee tukea alkuperäistä brändiä, jotta tuotteet eivät vaikuta täysin irrallisilta ja näin aiheuta brändinarvon ja uskottavuuden laskua. Televisio-ohjelmissa brändilisensointi siis keskittyy aiemmin käsiteltyyn formaatin esitysoikeuksien myymiseen.

”Suomalaisissa tuotannoissa tv- ja elokuvapuolella ei suurta eroa ole. Korkeintaan rakenteellinen ero on siinä, että televisio-ohjelmissa esitysoikeudet myydään yhdelle kanavalle tai suoratoistopalveluun, kun elokuvapuolella ollaan tottuneempia pohtimaan sopimuskumppanin, kuten esimerkiksi elokuvalevittäjän kanssa lisäansaintamahdollisuuksia ja kaupallistamisen muotoja. Uskoisin siis, että elokuvapuolella ollaan tottuneempia miettimään elokuvan kaupallistamista myös muilla tavoin, kuin pelkästään elokuvan esittämisen muodossa. Television puolella taas on perinne, että ohjelma tehdään ja tavoitellaan mahdollisimman paljon yleisöä television ääreen.” Teemu Kalliala, APFI.

Haastateltujen mukaan lisensointi on yrityksille yksi liiketoiminnan työkalu, joka ei välttämättä sovi kaikille. Toisilla voi olla potentiaalia, muttei kykyä yhteistyöhön, tai ei edes halukkuutta yhteistyöhön. Kumppanuuksien ohella toiselle voi sopia paremmin Aasian markkinat, kun toinen menestyy Euroopassa ja kolmas tähtää Yhdysvaltain markkinoille. Lisäksi lasten tuotteiden maailmassa lisensointiin suhtaudutaan huomattavasti tavallisemmin ja siellä

osataan tunnistaa mahdollisuudet. Ongelmana usein negatiivisissa asenteissa etenkin oman tuotteen kaupallisuutta kohtaan voi olla se, että ei nähdä mahdollisuuksia muutoin, kuin lasten t-paitoina, vaikka potentiaalia olisi muuhun. Kaikki brändit eivät kuitenkaan halua nähdä tuotettaan eri merkiksi vain t-paitoina, mutta eivät näe myöskään mitään muuta tuotteistusvaihtoehtoa.

”Tietoisuutta meillä alkaa olla, mutta ei mitenkään niin merkittävästi, että se lävistäisi koko alaa. Suurinta osaa ei edes kiinnosta ja mukana on jonkin asteista asennevammaa tai asennehaasteita, jos ajatellaan puhtaasti, vaikka oheistuotebisnestä, niin kaikki ei haluaisi lähteä siihen. Siksi pitää kasvattaa tietoisuutta tuomalla erilaisia caseja selkeämmin esiin, jotka ei aina ole ilmiselviä tehtiin tästä t-paitoja - tapauksia.” Kati Uusi-Rauva, AGMA

Haastateltavien mukaan kotimaisilta markkinoilta löytyy muutamia hyviä Suomessa kehitettyjä esimerkkejä, joita on jatkohyödynnetty täysin toisessa muodossa, kuin alkuperäisenä ohjelmaformaattina. Esimerkkinä Tubecon, jota nykyisin toteutetaan tapahtumana, on ollut alun perin televisio-ohjelma. Usein alkuperäinen immateriaalioikeus lähtee elämään ihan uudessa muodossa, mitä ei ole välttämättä siinä hetkessä ajateltu, kun tuotanto on laitettu alkuun.

Haastateltujen mukaan kaikkea ei kannata lisensoida, eikä se kaikille yrityksille sovi. Haastatteluissa nousi esiin, että USA:ssa koko animaatiotuotantojen maailma ja sen liiketoiminta rakentuu pitkälti pelkästään brändilisensoinnin varaan ja elokuvat ovat enää tuotteiden markkinointisisältöjä.

Maailmanlaajuisesti tunnettu animaatiobrändi Disney on muun muassa rakentanut oman organisaationsa niin, että se on nykyisin ensi sijassa liiketoiminnaltaan lisenssiyritys ja vasta toisena animaatiotuotantoyritys. Käytännössä sen ideologia ja liikeidea on kääntynyt nurinpäin siitä ajatusmallista, miten olemme tottuneet ajattelemaan Disneyn liiketoimintaa.

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa ja toisessa asiantuntijatyöpajassa 8.9.2021 KREAM Helsingin kanssa, jossa läsnä olivat jäsenistöstä jäsen A, jäsen B ja jäsen C., totesimme, että brändilisensoinnin ja kaupallistamisen peruseriaatteet käytännössä ymmärretään alan yritysten keskuudessa hyvin. Brändilisensoinnin ja kaupallistamisen hyödyntäminen ja osaaminen riippuu

paljon yrityksen omista resursseista. Toisessa asiantuntijatyöpajassa totesimme myös, että brändilisensointi ja kaupallistaminen käytännössä ymmärretään alan yritysten keskuudessa hyvin, mutta sen hyödyntäminen ja osaaminen riippuu paljon yrityksen omista resursseista. Paljon törmätään edelleen tietynlaiseen asenteeseen, ettei aihe kosketa, eikä kaikkien tarvitsekaan lähteä lisensoimaan tuotteitaan, sillä se on vain yksi liiketoiminnan työkalu. Suomessa on isoja toimijoita, joilla on pitkä ja kansainvälinen historia brändin lisensoimisen parista, mutta selkeästi sitä ei hyödynnetä tällä hetkellä siinä määrin, kuin olisi mahdollista.

Haastatellut henkilöt ymmärsivät brändilisensoinnista perusteet, mitä se konkreettisesti audiovisuaalisilla aloilla on ja miten sitä kuuluu käyttää. Kotimaisilla televisio- ja elokuva-alan toimijoilla se on ensi sijassa formaattikauppaa ja pienimuotoisesti oheistuotteita. Suurimmaksi haasteeksi haastatellut kokivat resurssipulan ja yrityksestä puuttuvan sen henkilön, joka pohtisi näitä päätyönään.

## 6.2 Millä tavoin yritykset tunnistavat aineettomia oikeuksiaan?

Tässä luvussa käsittelen kotimaisten audiovisuaalisten toimijoiden aineettomien oikeuksien tunnistuskykyä, tunnistuskyvyn piirteitä, kuten tunnistamiskyvyn lisääntymistä, kansainvälisten yritysten parempaa tunnistamiskykyä, tunnistamista kohtaan nousutta vastustusta. Lisäksi käsittelen kykyä löytää sopivia yhteistyökumppaneita, tuotantoyhtiöiden kykyä suuntautua tietyille markkinalle, tuntemattomampien yritysten menestystarinat esimerkkeinä ja case-esimerkkejä oikeuksien tunnistamisen apuna.

Yleisvaikutelma kotimaisten audiovisuaalisten toimijoiden aineettomien oikeuksien tunnistuskyvystä oli haastateltujen mielestä hyvä tai erinomainen. Tähän keskityttiin myös ensimmäisessä asiantuntijatyöpajassa, koska aihe antaa toimeksiantajalle työkaluja omien palveluiden kehittämiseen ja markkinointiin. Erityisesti siihen, millä tavoin voivat olla avuksi lisensointia harkitseville yrityksille. Koska audiovisuaalisen alan yritysten ydinliiketoimintaa on haastattelujen mukaan oikeuksien myyminen formaattilisensoinnin

muodossa, ei tällöin perusliiketoimintaa voi suorittaa, ellei ole kykyä tunnistaa oikeuksia. Lisäksi tuotannon alkaessa on jokaisen työntekijän ja alihankkijan oikeudet kerättävä yhteen tuotantoyhtiön hallinnoitavaksi ja omistettavaksi, sillä muutoin formaattia tai valmista tuotosta ei voisi myydä kokonaisuutena. Mukana olleille työntekijöille voisi ilman tätä toimenpidettä joutua maksamaan korvauksia rojaltien muodossa vielä pitkään työsuhteen päättymisen jälkeen, joka ei taas liiketoiminnallisesta näkökulmasta ole tuotantoyhtiölle kannattavaa.

”Mielestäni immateriaalioikeudet tunnistetaan todella hyvin, sillä lähtökohtaisesti tv-bisneksessä on suhteellisen vähän ketjutettavia asioita, jotka muuttuvat tuotteeksi saakka. Toki erojakin on verrattuna, miten pienemmät toimijat tekevät Suomessa suomalaisen ohjelman. Esimerkiksi Suomen Huutokauppakeisari, joka on Aito Median Suomessa kehittämä ohjelma. Tästä on oheistuotteena tullut esimerkiksi kirja ja muita tuotteita, joten tämän brändin IPR-oikeuksia on osattu hyödyntää ja jatkaa.

Musiikkiohjelmista tulee mieleen erityisesti Vain elämää. Siitä on vuosien varrella noussut ja nousee edelleen paljon biisejä, joiden oikeuksia on osattu jatkohyödyntää.” Mirko Baas, Nelonen.

Toisena teemana tunnistuskyvyn piirteistä on immateriaalioikeuksien tunnistamiskyvyn lisääntyminen, sillä haastattelujen mukaan aiheesta on järjestetty paljon koulutuksia. Alan yritykset ovat osoittaneet kiinnostusta ja heille on pyritty kertomaan suojauksen eduista koulutuksen avulla, mutta aineettomien oikeuksien jatkohyödyntäminen on jäänyt tässä vaiheessa käsittelemättä. Monille pienemmille tekijöille aineettomat oikeudet ja niiden lisensoiminen eivät ole ajankohtaisia, koska yrityksissä toimitaan enemmän sisältökeskeisesti ja liiketoiminta keskittyy itse tuotannon tekemiseen myynti- ja tuotteistusmahdollisuuksien miettimisen sijaan. Lisäksi haastateltavien mukaan yrityksissä on koettu, että kaupallistaminen ei kosketa heitä. Potentiaalia lisensointiin löytyisi, mutta monissa yrityksissä toimitaan sisältö edellä ja kaupallistamisen ymmärrystä ei aina koeta tarpeelliseksi. Formaatin brändiä kehittäessä olisi haastattelujen perusteella hyvä pitää mielessä, miten ja millä tavalla sitä voitaisiin hyödyntää. Näin se osattaisiin suojata oikein, jotta myöhemmässä vaiheessa brändin menestyessä ei huomata, että oikeudet ovat muualla, kuin formaatin kehittäjällä. Tällöin kaikkien vaadittavien oikeuksien

kokoaminen yhteen yhdelle haltijalle ei enää välttämättä onnistu ja sen jatkohyödyntämisen mahdollisuudet vaikeutuvat.

”Ehkä semmoista ei aina mielletä tai tekijät eivät osaa arvostaa, mitä ovat luoneet, vaikka joukosta voisi löytyä millaisia helmiä. Osittain niitä ei tunnisteta ja varsinkaan ei osata suunnitella.” Kati Uusi-Rauva, AGMA.

Kolmantena teemana haastatteluissa nousi esiin myös se, että pääosin suuret ja kansainväliset yritykset ja toimijat tunnistavat omat aineettomat oikeutensa hyvin, koska tämä on formaattikaupan muodossa heidän pääliiketoimintaansa. Pienemmät toimijat tai yksittäiset tekijät taas eivät välttämättä edes huomaa luoneensa jotain suojaamisen arvoista. Suojauksen puitteissa yrityksillä on joko oma lakimiesyksikkö talossa apuna tai vastaavasti yhteistyökumppanina lakitoimisto, josta he saavat suojaukseen kaiken tarvittavan sopimusteknisen tiedon. Pienet toimijat ja yksittäiset tekijät taas kärsivät usein resurssipulasta, jolloin on puutetta joko henkilöstö- tai rahallisista resursseista ja tukeutuminen näihin palveluihin on mahdotonta.

Neljäntenä teemana esiin nousi se, että perinteisten ja totuttujen toimintamallien ohella haastateltavista eniten kaupallisuuden kanssa toimivat henkilöt ovat kokeneet jonkin asteista asenne-estettä lisensointia kohtaan. Ei haluta ajatella kaupallista puolta, kun etenkin elokuva-ala on niin vahvasti tuettua ja tuki tulee osin julkisista rahoista. Tekijöille ei ole niin tärkeää, mitä markkinat sanovat, koska tuotantotukea tulee joka tapauksessa ja se, miten kaupallisesti menestyy, ei ole silloin merkitystä. Toisaalta erityisesti televisio- ja elokuva-aloille tämä voi olla vastaajien mielestä hyvinkin vaihtoehto, sillä silloin on tietynlainen vapaus valita sisältöjä. Pelkoa kaupallisuutta kohtaan on siinä määrin, ettei ehkä osata toteuttaa tai ajatella sellaisia tuotteita, jotka tukisivat alkuperäistä brändiä, kasvattaen sen uskottavuutta ja markkinaa.

”Jos ajattelee esimerkiksi Totoro-elokuvaa, niin eihän Totoro-pehmolelut yhtään vähennä elokuvasisältöjen arvoa, vaan päinvastoin. Jos ei ole aikaisemmin totuttu toimimaan toisin, niin kuka uskaltaa lähteä muuttamaan sitä. Ensimmäinen on yleensä se, joka saa kaikki haukut ja epäonnistumiset ja vasta seuraavat pärjäävät paremmin.” Kati Uusi-Rauva, AGMA



Koska lasten tuotteisiin keskittyvässä animaatioiden liiketoiminnassa kuluttajasyklit ovat huomattavasti lyhyempiä, ovat erilaiset tuotteistukset mahdollisia ja suvaitumpia. Haastatteluissa nousi esiin, miten aikuisille suunnatuissa fiktioelokuvissa tämä on huomattavasti haasteellisempaa ja mikäli tuotteistuksessa ei ole mukana luotettava ja ammattitaitoinen kumppani. Tuotteet voivat jäädä täysin brändistä irrallisiksi, jos ei kyetä tunnistamaan positiivisia mielikuvia luovia mahdollisuuksia. Muutamia tuotteistuksia on yritetty, mutta harva niistä on ollut hyvin mieleen jäävä. Useimmiten puhutaan ohjelmaan pohjautuvista lautapeleistä, kirjoista tai fanituotteista, kuten paidoista. Tai miten elokuvat ja ohjelmat tekevät yhteistyötä ruokatuotteiden kanssa, esimerkiksi Star Wars -teemaiset Kellogg´s murot (Dokumenttianalyysi). Lasten tuotteiden kohdalla mahdollisuudet ovat lähes rajattomat ja esimerkiksi tänä vuonna Muumi-elokuvan pohjalta tehty pehmolelusarja menee vielä ensi vuonnakin.

Viidentenä teemana nousi esiin kyky löytää sopivia kumppaneita. Brändillä pyritään luomaan mielikuvia, joilla on asiakkaan mielessä laatua tai muuta positiivisia mielikuvia luovia asioita. Sanotaan, että kerran, kun löytää jotain laadukasta, tässä brändissä pysytään. Samaa voidaan ajatella esimerkiksi televisio-ohjelmien kautta. Suosittu komediaohjelma voi synnyttää esimerkiksi stand up -kiertueen. Tällöin voi luottaa live-esityksen olevan yhtä hauska ja mukaansatempaava kuin televisiosta katsottu ohjelma. Näin on luotu mielikuva takuuhauskasta ohjelmasisällöstä ja asiakas tai katsoja voi luottaa saavansa vastinetta lippurahoille (Dokumenttianalyysi). Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, miten brändistä on luotu uskottava oheistuotteen avulla, joka voi auttaa esimerkiksi jatkossa rahoitusten ynnä muun esimerkiksi poliittisen vaikuttavuuden suhteen. Vastaavasti epäonnistuessa voidaan aiheuttaa epäuskottavuutta ja mahdollinen lisärahoitus tai vaikutusvalta jää toteutumatta.

”Mieleen tulee perinteinen elokuva-alan esimerkki Star Wars -franchising, jonka myötä on sanottu, että elokuvat tuottavat jotain, mutta kaikki elokuvaan liittyvä tuottaa monin verroin enemmän, kuin itse elokuva.” Teemu Kalliala, APFI

Schillerin artikkelissa "The American Way" (3/2007) puhutaan, kun aineettomat oikeudet ja brändilisensoinnin mahdollisuudet tunnistetaan, miten voidaan löytää sopivat kumppanit, joiden kanssa brändiä rakennetaan entistä vahvemmaksi ja tunnetummaksi. Sopivien ja alkuperäistä brändiä tukevien tuotteiden kanssa brändin markkina-arvo saadaan vakiinnutettua. Viihdebrändit, etenkin Yhdysvalloissa on usein rakennettu niin, ettei yhteistyökumppaneista lisensoinnin saralla ole pulaa, vaan voidaan päättää, millaiseen osa-alueeseen halutaan minäkin vuonna keskittyä yhteistyökuvioiden muodossa (Dokumenttianalyysi). Haastattelujen pohjalta nousi esiin, että Suomessa tämä on vielä suhteellisen pientä, mutta on tapauksia, joissa palveluntarjoaja on lähestynyt joko suoraan tuotantoyhtiötä tai kanavaa ilmaisten halukkuutensa tehdä yhteistyötä lisensoinnin muodossa. Esimerkiksi tietyn ohjelman brändillä halutaan tehdä oheistuotteita, kuten kokkiohjelmasta veitsisarja tai reseptikirja. Tällöin kukaan osapuolista ei voi yksin lähteä oheistuotteita toteuttamaan, vaan se sovitaan valmistajan, kanavan ja tuotantoyhtiön välillä, että kyseistä brändiä saa käyttää. Näissä tilanteissa ei itse brändinhaltija ole välttämättä tullut ajatelleeksi mahdollisia tuotteistuksia, mutta silloin voidaan todeta brändin saavuttaneen sellaisen aseman markkinoilla, että ehdotukset tulevat heille sen sijaan, että he itse miettivät mahdollisuuksia.

Aina kaikkea ei voi toteuttaa. Kun toimitaan formaattikaupan ympärillä, voivat luvat olla formaatinhaltijalla, joka määrittää, mitä ohjelmasta saa ja mitä ei saa tehdä. On sinänsä hyvä, että formaatin muodosta huolehditaan, mutta liiallinen formaatin vartiointi voi olla myös rajoittava tekijä, jolloin mahdollisuuksien tunnistaminenkin jää haasteellisemmaksi.

"Riippuu hirveästi siitä, minkälainen kyseisen formaatin historia on ja osittain, että kuka sen formaatin omistaa. Esimerkiksi Haluatko miljonääriksi - on hyvä esimerkki siitä, että formaatin omistajat ovat hyvin tarkkoja ja sen näkeekin, että missä tahansa päin maailmaa ohjelmaa katsoo, niin se näyttää ihan samalta. Sitten on olemassa formaatteja, joissa ohjelman into laantuu nopeasti tai toteutus toisessa maassa hankalaa, niin tällöin voi olla formaatinhaltijalle tärkeää nähdä, miten me se toteutettiin, että siitä tuli Suomessa suosittu." Olli Suominen, Rabbit Films.

Haastatteluissa nousi kuudentena teemana esiin se, että tuotantoyritykset voisivat suuntautua tietoisesti jollekin markkinalle, kuten esimerkiksi johonkin maahan tai jollekin tietylle segmentille kehittämällä sinne suoraan tuotteita, mutta koska tämä ei ole tuotantoyhtiöiden ydinliiketoimintaa, niin tavallaan se asia jätetään ajattelematta vain siksi, koska halutaan keskittyä ainoastaan audiovisuaalisiin sisältöihin. Tällöin tietylle markkinalle tietyn rajatun markkinan tarjoamat mahdollisuudet ja niihin liittyvä aineettomien oikeuksien tunnistaminen voi jäädä heikoksi. Tuotantoyhtiöissä suurin osa yritysjohtajista on alun perin tekijöitä ja näkevät vain audiovisuaalisen tuotannon produktion alusta loppuun, eivätkä mieti bisnestä tekijänoikeuksien hyödyntämisen vaatimasta toisessa näkökulmasta. Alan toimijoiden jättäessä mahdollisuuksien pohtimisen väliin, jäävät monet menestystarinat osaltaan syntymättä, vaikka luontevia mahdollisuuksia olisi tarjolla. Yrityksistä puuttuvat monen haastateltavan mukaan sellainen henkilö, joka miettisi asioita brändin kaupallisen potentiaalin näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esiin yritys nimeltään Ferly, jonka kaltaisia yrityksiä toivotaan jonain päivänä olevan enemmän. Ferlyllä on oma animaatiotuotantoyksikkö, mutta yritys hankkii myös lisenssejä sisältöihin, joita toteutetaan osana liiketoimintaa. Lisäksi yritys toimii myös lisenssiagentteina, joiden tehtävänä on puhtaasti tuotteistaa eri sisältöjä. Ferly on Roviolta irtaantuneiden brändinhallinnan ja lisensoinnin ammattilaisten perustama monialaisesti animaatioalalla toimiva yritys. Näin ollen Ferly on tänä päivänä vahva esimerkkiyritys tilanteesta, jossa yrityksessä on paikalla myös sellainen henkilö tai henkilöt, jotka pohtivat jatkuvasti yrityksen brändien lisensoimismahdollisuuksia.

Seitsemäntenä tunnistuskyvyn teemana haastatteluissa nousi esiin suurelle yleisölle tuntemattomampia ja suhteellisen menestyneitä tai erikoisia lisensointitapauksia. Esimerkiksi esiin nousi tapahtuma-alan ja televisioinnin yhteistyö lisensoinnin keinoin, sillä television formaattibisnes on tärkein brändilisensoinnin muoto, josta televisio- ja elokuva-alan retoriikassa ei ole puhuttu lisensointina vaan kaupankäyntinä. Ihmiset usein mieltävät lisensoinnin samaksi, kuin merchandising-tyyppinen liiketoiminta, jossa brändi näkyvyyttä jaetaan sellaisin tuottein, joissa näkyy esimerkiksi yrityksen logoja tai

animaatiohahmoja. Osittain tämä liittyy toki formaatteihin logoilla varustetuin tuottein, mutta käsittää myös paljon muita muotoja, kuten näkymättömämpää oikeuden käyttöä, vanhojen musiikkikappaleiden uudelleenversiointia tai tuotantotapaa, joka näkyy vain työryhmälle. Televisioformaatin ohella lisensoidut oheistuotteet voivat olla esimerkiksi kokkaustapahtuman myymistä tai lisensoimista perustuen tiettyyn suosittuun kokkausohjelmaan.

Vastaavanlaiset tapahtumat tai tuotesarjat nousivat useamman haastateltavan puheista, mutta pääsääntöisesti näihin halutaan mukaan toteuttava taho, sillä itse formaatin hallinnoijalla ei aina ole aikaa, haluja tai resursseja lähteä näitä toteuttamaan. Syynä useimmiten kustannukset, jotka ovat suuremmat, kuin hyöty tai henkilöstön motivaatio ja jaksaminen lähteä näitä perustyon ohella toteuttamaan.

”Monille puhuessa on tullut yllätyksenä, että esimerkiksi Tubecon on lisensointituote, joka on tv-formaattibisneksen pohjalta rakennettu tapahtuma ja jota tällä hetkellä lisensoidaan ympäri Eurooppaa tapahtumaformaattina.” Kati Uusi-Rauva, AGMA

Tapahtumia voidaan hyvin rakentaa televisio-ohjelmien pohjalta ja toisinpäin. Haasteena on, että tapahtumia harvemmin pidetään myytävänä tai lisensoitavana formaatteina. Muun muassa Tubeconia on myyty Euroopassa, mutta myynti on kohdannut haasteita juuri tämän vuoksi, koska sitä ei ole mielletty myytäväksi lisenssituotteeksi.

Mahdollisuuksia lisensoinnille voi löytyä yllättävistäkin asioista, kuten teknologisista ratkaisuista tai jopa yrityksen toimintatavoista.

”Se voi olla jonkin toimintatavan tai teknologisen ratkaisun lisensointia sisällön ohella. Esimerkiksi foley-artisti Heikki Kossilla voi olla joku metodi, jonka hän voisi hyvin suojata ja lisensoida maailmalle muille äänitaiteilijoille tai muille foleyartisteille.” Kati Uusi-Rauva, AGMA.

Case-esimerkit nousivat kahdeksantena tunnistamisen teemana esiin ja ovat selkeästi hyviä keinoja aineettomien oikeuksien tunnistuskyvyn apuna. Nämä esimerkit avaavat kaikkein parhaiten yrityksille, mitä kaikkea lisensoinnilla voisi mahdollisesti olla tarjottavana. Ensimmäisessä asiantuntijatyöpajassa todettiin,

että kotimaisista brändilisensointi-caseista ei voida puhua mainitsematta Muumeja. Tämä brändi on tehnyt pitkään ja hartaasti tuotteistusten kanssa yhteistyötä, ja yhteistyöstä on tullut niin onnistumisia, mutta myös huteja. Tuotteita löytyy useista kategorioista ja jokainen suomalainen on varmasti kerran elämässään omistanut Muumien tuotteita. Tässä on juuri kysymys brändilisensoinnista. Hahmojen ja ilmeen käyttöoikeus on myyty valmistajalle, joka on tuottanut markkinoille jotain sellaista, jota Moomin Charactersilla itsellään ei ole ollut haluja tai resursseja itse toteuttaa. Moomin Characters ei itse valmista makeisia, mutta ovat halunneet laajentaa brändiään elintarvikkeisiin ja myyneet hahmojen brändin käyttöoikeuden makeisvalmistajalle. Muumit löytyvät myös maailman 100 suurimman lisensoijan joukosta, joten heidän tarinansa kautta on hieman helpompi ymmärtää lisensoinnin mahdollisuuksia paremmin.

”Kiinnostava brändilisensointicase on Matti Pikkujämsä, joka taiteilijana kiinnostaa Japanissa saakka. Hän oli mukana Cup of Therapyssa, mutta tehnyt myös muita lisenssituotteita oman taiteensa pohjalta. Se, millä tavalla kiinnostunut asiakas- ja fanikunta on Japanista löytynyt, on hieno juttu. Cup of Therapy tarina Japanissa lähti siitä, että Mujin pää-ad näki Helsingin Habitaressa Tilkkanen Terapiaa -kirjan ja sanoi heti, että me halutaan tämä Mujille. lisäksi löytyi korealainen kumppani, joka halusi ruveta tekemään kosmetiikkaa tällä brändillä. Valikoimasta löytyy kasvovoiteita ja meikkejä, joten tavallaan yllättävä juttu, joka on kuitenkin tavallaan relevanssi siellä asiakasryhmässä.” Kati Uusi-Rauva, AGMA

”Yhä enenevässä määrin tullut esimerkkejä siitä, että on onnistuttu ja jokainen pienikin oven avaus kansainvälisille markkinoille on tukenut muiden tuotantoyhtiöiden uskoa siihen, että jos he pystyvät, niin kyllä mekin pystytään. Tämä on ollut itseään ruokkiva positiivinen kierre ja kun silloin tällöin kysytään, että mikä sitten olisi parhaiten kansainvälisille levinnyt suomalainen sisältö, niin en osaa sanoa. Aikanaan hyvä esimerkki ohjelmasarja Mustat Lesket, jota vietiin täältä maailmalle.” Teemu Kalliala, APFI

Muiden yritysten kokeilujen ja oppien kautta alalla selkeästi ymmärrettäisiin paremmin koko lisensoinnin ideologia ja mahdollisuudet. Tämä oli myös vastausten ja muun materiaalin myötä esiin noussut asia, joka suuremmalle

alan yleisölle parhaiten auttoi ymmärtämään brändilisensointia, mitä muut ovat tehneet ja miten he ovat brändiään hyödyntäneet.

Haastattelujen mukaan televisio- ja elokuva-aloilla aineettomien oikeuksien tunnistamiseen on viime vuosina tarjottu paljon koulutusta. Oikeuksien tunnistaminen on kaiken liiketoiminnan lähtökohta audiovisuaalisen alan yrityksissä ja etenkin suurissa ja kansainvälisissä yrityksissä tunnistaminen koetaan hyväksi tai erinomaiseksi. Oikeudet täytyy osata ja tunnistaa, jotta ne voi myydä eteenpäin. Kaupallisen potentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen on kokenut kuitenkin vastustusta, koska on ajateltu, ettei se koske omaa toimintaa. Tunnistamisen apuna yrityksissä voisi olla haastateltavien mukaan olla yksi henkilö, joka keskittyisi ainoastaan aineettomien oikeuksien löytämiseen, suojaamiseen ja niiden jatkohyödyntämisen. Tällä hetkellä harvoissa yrityksissä on resursseja tällaiselle henkilölle, kun ydintekeminen keskittyy itse sisältöön. Myös potentiaalisten yhteistyökumppaneiden löytäminen on osalle ollut haasteena ja hankaloittanut aineettomien oikeuksien tunnistamisen kykyä. Tunnistamisen keinoina esiin nostettiin tuntemattomampien yritysten menestystarinat ja case-esimerkit, joiden kautta voidaan hahmottaa paremmin, mitä mahdollisuuksia itsellä olisi, kun nähdään, mitä muut yritykset ovat aineettomien oikeuksien lisensoimisen puitteissa toteuttaneet ja millaista hyötyä ovat siitä saaneet.

### 6.3 Miten yritykset toimivat verkostoissa?

Tässä luvussa käsittelen yritysten toimintaa verkostoissa, yritysten verkoston rakentamista, suhteiden ylläpitoa mainittuihin verkostoihin, oikeiden yhteistyökumppaneiden löytämistä ja niiden valintaa, luontevia yhteistyökuvioita sekä agentin roolia verkostoissa.

Käsittelen tässä brändilisensoinnin yleisintä toimintamuotoa, joka on verkostoissa tapahtuvaa aineettoman oikeuden kauppaa, jossa oikeuksien tunnistaminen ja niiden hallinnointi sekä omistaminen on keskiössä. Brändien välisen yhteistyön merkitys on yhä suosittumpaa ja oletus yhteistyöllä on, että

kaksi toimijaa saavuttaa enemmän. Pienempi brändi voi hyötyä yhteistyöstä isomman toimijan kanssa, mutta samalla molempien brändien omalla arvolla on vaikutusta. Muun muassa maailmalla on luotu suosittujen televisio-ohjelmien yhteyteen pitkäaikaisia kumppaneita, jotka nykyisin nähdään osana alkuperäistä brändiä (Dokumenttianalyysi). American Idolilla on esimerkiksi dokumenttiaineiston mukaan vuosittain vahvat yhteistyökumppanit, joiden kanssa suunnitellaan tuotteita markkinoille. Suomessa haastattelujen mukaan korostuu enemmän oikean kumppanin löytyminen, kuten välittäjätoimija, mainostoimisto tai levittäjä, jonka kanssa voidaan suunnitella ja rakentaa yhdessä brändin tulevaisuutta.

”Lisensointi on siis lisätulojen hankkimista kumppaniverkoston avulla, mutta samalla brändin olemassaolon rakentamista ja vahvistamista sen kumppaniverkoston avulla. Oikeastaan siinä on tärkeää muun muassa brändinhaltijalle tai lisenssinhaltijalle se, että esimerkiksi lisenssivalmistaja saa merkittävän ja ajankohtaisen brändin käyttöoikeuden ja sitä kautta voidaan testata tuotetta/brändiä markkinoilla ja samalla lisätä liikevaihtoa. Uskottavuus yrityksenä voi tällöin kasvaa.” Kati Uusi-Rauva, AGMA

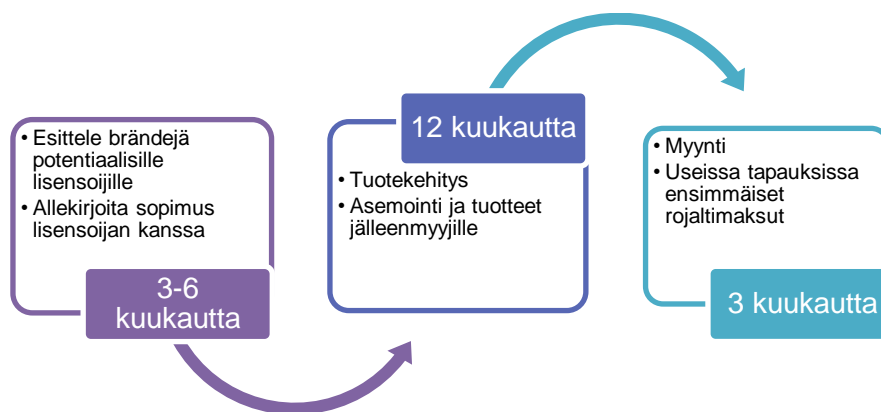
Toinen tärkeä teema haastatteluiden pohjalta oli verkoston rakentaminen. Verkoston rakentamisen alku lähtee brändin käytön ohjekirjan ja mahdollisen tuotekatalogin tekemisestä. Kun yrityksen omat brändit ovat esiteltävissä muodossa, voidaan lähteä tapaamaan potentiaalisia partnereita henkilökohtaisesti. Licensing International on maailmanlaajuinen lisenssoijien yhteisö, joka järjestää vuosittain messuja, matchmaking- ja koulutustilaisuuksia, joissa pääsee tutustumaan brändeistä agentteihin, valmistajiin ja jälleenmyyjiin (Dokumenttianalyysi). Euroopassa suomalaisille tärkeä brändilisensoinnin tapahtuma on jokasyksyinen Brand Licensing Europe -messu Lontoossa, mutta useimmat audiovisuaalisen alan toimijat kokoontuvat erikseen MIPTV-tapahtumaan Ranskan Cannesiin, jossa keskitytään suoranaisesti formaattien myyntiin, kun taas Brand Licensing Europe on oheistuotteiden ja innovaatioiden tapahtuma (Dokumenttianalyysi).

Esimerkiksi taidebrändi Hihka on televisiotuottaja Kati Launiaisen 20 vuotta sitten luoma taidehahmo. Alkusyksystä 2021 Hihka teki

brändilisensointisopimuksen opinnäytetyön toimeksiantajan KREAM Helsingin avulla Japanin markkinoille ja on erinomainen esimerkki siitä, miten taiteelle on löydetty uusia tuoteryhmiä uudelta markkinalta. Minimalistinen hahmo sopii minimalistisesta kulttuurista tunnetulle Japanin markkinalle ja hahmolisenssillä valmistetaan japaninkielisiä kirjoja, vaatteita, leluja ja sisustustuotteita. Hihkan tarina ja menestys on vaatinut osaavan agentin, jolla on verkosto-osaamista, tietoa alan tapahtumista ja kontaktien löytämisestä. KREAM Helsingistä kerrotaan, että Hihka löydettiin Japaniin verkostoitumishankkeen kautta, johon osallistuminen, esillä olo ja verkoston kerääminen ovat olleet tämänhetkisen menestyksen perusta.

Kolmas esiin noussut teema verkoston rakentamisen jälkeen on suhteiden ylläpito. Kun toimijan verkosto on saatu tapahtumien avulla alkuun, on tärkeää jatkaa lisensoijien tapaamista ja ylläpitää suhteita jatkossa kutsumalla kontakteja tapahtumiin, joihin itse on myös osallistumassa. Lisensoinnin piirit ovat suhteellisen pienet, joten on tärkeää verkostoitua ja ylläpitää suhteita niin monen kanssa kuin mahdollista. Lisäksi täytyy rakentaa oman brändin tai ohjelman tunnettuutta tietoisesti siihen suuntaan, miten haluaa markkinoilla sijoittua ja tehdä niin kutsuttuja brändiostoksia alan liikkeissä, verkkokaupoissa ja muissa potentiaalisissa paikoissa, missä voi nähdä sen hetken trendejä ja kilpailijoita. Näin toimien on helpompaa asemoida itsensä muihin verrattuna markkinoilla. Jatkuva ylläpito mahdollisiin lisenssikumppaneihin taas varmistaa sen, että jos juuri tällä hetkellä tuote ei ole ajankohtainen tai siinä ei nähdä potentiaalia, voi vuoden tai muutaman vuoden kuluttua olla toinen tilanne. Tällöin jo hankittu verkosto on äärimmäisen arvokas ja menestys on enää vain oikeasta ajoituksesta kiinni. Sopimuksen voi siis saada heti ensi yrittämällä tai vasta vuosien päästä (Dokumenttianalyysi).





KUVIO 3. Verkostoitumisen tulosten prosessikaavio. Licensing Journal 2010 Marraskuu/Joulukuu.

Verkostoitumisen tuloksia voidaan kärjitetysti todeta kulkevan kuvion mukaisissa sykleissä. Kaikki lähtee oma brändin esittelystä potentiaalisille lisensoijille, jonka jälkeen neuvotteluita käydään niin kauan kuin tarve vaatii ja molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Sen jälkeen tuotekehittelyyn, oman tuotteen asemointiin kilpailijoihin verrattuna ja tuotteiden saaminen jälleenmyyjälle voidaan keskimäärin olettaa kestävän 12 kuukautta. Tämän jälkeen tuotteet ovat jälleenmyyjällä myynnissä, ja brändinhaltija voi odottaa ensimmäisiä rojalTIMAKSUA.

Neljäntenä teemana haastatteluissa keskusteltiin oikeiden yhteistyökumppaneiden löytämisestä. Kun brändi nousee riittävän suureksi, yhteistyökumppanit haluavat pysyä yhteistyökuviossa mukana. Tällöin jo olemassa olevan verkoston merkitys on tärkeää. Näiden kumppaneiden kanssa voidaan toteuttaa ja venyttää mahdollisen elokuvan tai televisio-ohjelman elinkaarta pidemmäksi tai vastaavasti muokata se ympärivuotiseksi, jos alkuperäinen ohjelma on kausittainen. Musiikkiohjelmista voidaan oheistuotteiden kanssa luoda kilpailuja, joilla voi voittaa esimerkiksi liput seuraavaan live-lähetykseen (Dokumenttianalyysi). Lisensoitujen tuotteiden avulla siis voidaan ylläpitää ja kasvattaa oman brändin tai ohjelman tunnettuutta. Haastatellut kokivat, että tietyt brändit ovat pysyneet vahvana juuri yhteistyökumppaneidensa avulla. Schillerin ”The American Way” – artikkelin (3/2007) mukaan American Idolin brändin arvo on myös noussut verkoston

avulla huomattavasti suuremmaksi ja kilpailukykyiseksi, jopa verrattuna isoihin urheilutapahtumiin, joissa sponsoroinnilla ja tuotteistuksilla rahallinen arvo on valtava.

Viides tärkeä esiinnoussut teema oli yhteistyökumppaneiden valinta. Verkoston ja oman brändin arvon kasvaessa myös kiinnostuneita yhteistyökumppaneita ja lisensoijia alkaa löytyä lisää. Tällöin jokaisen brändin kohdalla on tärkeää määrittää, miten ja missä kanavissa ollaan ja millä profiililla. On hyvä määritellä, haetaanko volyymia vai eksklusiivista markkinaa. Suosion ollessa suurimmillaan, voi joutua kieltäytymään joistakin uusista tarjouksista. Myös omissa verkostoissa olevan lisensoijan profiili on hyvä varmistaa, että suunnitelma on sidoksissa alkuperäiseen brändiin tukien sitä, kuten musiikkiohjelman ympärille aiheeseen sopivia leluja, vaatteita, roolipelejä tai videopelejä. Voidaan määrittää, tehdäänkö brändiin sopivia tuotteita vai laajemmin, kuten kosmetiikkatuotteita animaatioelokuvasta vai tehdäänkö vain pelejä ja pehmoleluja samasta animaatioelokuvasta. Varsinkin silloin, kun brändin suosio nousee lyhyessä ajassa, on äärimmäisen tärkeää, että hyvä ja luotettava verkosto on jo olemassa. Tämä kehitys johdattaa brändinhaltijaa varmistamaan, että luotettava verkosto on hankittu etukäteen ja suhteita siihen pidetään yllä sekä niitä kehitetään jatkuvasti. Brändinhaltija voi esimerkiksi tehdä sidosryhmien kanssa sisällöntuotantoa ja luoda lisää houkuttelevia lisensointimahdollisuuksia verkoston jäsenille (Dokumenttianalyysi).

Haastatteluissa kuudentena teemana nousi verkostoista se, että tubettajille ja muille sosiaalisen median sisällöntuottajille erilaiset lisensointikuviot ovat hyvinkin luontevia. Vaikka audiovisuaalinen ala on nykyisin suhteellisen laaja käsite, usein listalta unohtuu se ryhmä, jolle lisensointi- ja markkinointiyhteistyöt ovat kaikkein luonnollisimpia ja heidän oma yritystoimintansa perustuu tähän. Lisäksi tämä toimintapa olisi helppo soveltaa myös muille audiovisuaalisen alan osa-alueille, kuten internetissä toimiville sosiaalisen median vaikuttajille, eli tubettajille ja sisällöntuottajille.

”Content creatorit ja tubettajat toimivat osaltaan samalla kentällä. Sieltä löytyy useita caseja ja yhteistyökuviot ovat paljon

luontevampia. Esimerkiksi eräs aasialainen tubettajatyttö, joka teki jumppavideoita, oli tehnyt yhteistyötä jumppamattoja tekevän yrityksen kanssa omalla nimellään tuoden markkinoille erilaisia urheilutarvikkeita. Tubettaja Lakolle on Suomessa tehty vaatemallisto hänen nimellensä, eli meiltäkin löytyy esimerkkejä näistä. Netin puolella yhteistyökuviot ja myynti näyttää myös toimivan paremmin, kuin lineaarisen tv:n puolella. Pelimaailmaan taas, kun mennään, niin se ei ole tuossa lisenssipuolella kehittynyt viime vuosina. Se on edelleen täysin immuuni ja johtuu varmaan siitä, että oman ikäiset tekevät saman ikäisille. Jos tekee saman ikäisille faneille sisältöä, täytyy sen olla uskottavaa ja sen kaupallistaminen on todella vaarallista.” Kati Uusi-Rauva, AGMA

Haastatteluista nousi esiin seitsemäntenä tärkeänä teemana agentin tai muun välittäjäportaan rooli, sillä lisensointia tai agentointia tekevä välittäjäporras on Suomessa hyvin pieni ja haastateltavien mielestä huonosti löydettävissä. Päätös lähteä tekemään oman brändin lisensointia ammattimaisesti on pienille yrittäjille resurssipulan vuoksi haasteellinen, mutta samalla myös ovia ja verkostoja avaava. Agentilla on usein verkostot ja kontaktit valmiina, jolloin yhteistyökuvioita voidaan ehdottaa nopeammalla syklillä, vaikka lisensointi yleisesti ottaen on hitaasti voittoa tuottava liiketoimintamuoto (Dokumenttianalyysi). Haastateltujen mukaan näihin välittäjäportaan toimijoihin on verkoston kannalta oleellista tutustua, sillä näiden kontaktien kautta voi löytyä apua moniin asioihin, vaikka isommat audiovisuaalisen alan yritykset saattavatkin suhtautua agentteihin ja välittäjäportaaseen varauksella. Lisensointi liiketoimintana on vahvasti suhdekauppaa ja jotta uskalletaan lähteä yrittämään, on tärkeä luottaa mahdolliseen agenttiin. Hänen maineensa tulee olla hyvä sekä henkilökemioiden tulee toimia, jotta pohja yhteistyölle on olemassa. Agentin tehtävä on valmistella kauppa ja sopimus, mutta brändinhaltija on aina se, joka loppujen lopuksi allekirjoittaa sopimuksen. Agentuurin tulee kuitenkin ymmärtää brändiä, visioita ja tavoitteita, jotta voidaan löytää onnistuneita brändilisensointimahdollisuuksia (Dokumenttianalyysi).

Haastateltujen mukaan televisio- ja elokuvakentällä verkostoidutaan paljon ja tavat ovat ammattimaisia, sillä molempien liiketoiminta perustuu suhteisiin. Osapuolten välillä täytyy olla luottoa ja tuntemusta entuudestaan, jotta kaupankäyntiä tapahtuu. Monet case -esimerkit kertovat, miten juuri

verkostoitumistapahtumista, joita alalla on useita, löytyy matchmaking - tilaisuuksia ja portaaleja, joiden avulla verkostoja ja potentiaalisia kumppaneita löytyy helpommin. Näissä esimerkiksi agentin rooli voi olla ratkaisevassa asemassa verkoston löytymisen ja käytön kannalta. Yksittäisen toimijan kannalta on vain kysymys omasta panostuksesta yhteydenpitoon sidosryhmiin kanssa ja osallistumisesta messuille oman brändin esittelyn muodossa.

## 6.4 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että kotimaisilla markkinoilla isot sekä kansainvälisesti toimivat yritykset ymmärtävät lisensointia hyvin ja ovat varustautuneet sopimuksia varten vahvasti, koska heidän liiketoimintansa on formaattikauppaa. Mikäli aiheen tietämystä halutaan yritysten sisällä laajentaa, olisi mahdollisesti tarpeen kouluttaa tuottajia, sillä useimmiten osaaminen on vain yritysten johdolla ja lakiosastoilla. Pienten toimijoiden osalta sopimustekninen sisältö ja se, miten omia aineettomia oikeuksia voidaan hyödyntää, ovat tärkeitä kouluttamisen aiheita.

Kaiken kaikkiaan toisessa asiantuntijatyöpajassa totesimme, että brändilisensointi ja kaupallistaminen käytännössä ymmärretään alan yritysten keskuudessa hyvin, mutta sen hyödyntäminen ja osaaminen riippuu paljon yrityksen omista resursseista. Paljon törmätään edelleen tietynlaiseen asenteeseen, ettei aihe kosketa, eikä kaikkien tarvitsekaan lähteä lisensoimaan tuotteitaan, sillä se on vain yksi liiketoiminnan työkalu. Suomessa on isoja toimijoita, joilla on pitkä ja kansainvälinen historia brändin lisensoimisen parista, mutta selkeästi sitä ei alalla hyödynnetä tällä hetkellä siinä määrin, kuin olisi mahdollista.

Haastatellut henkilöt ymmärsivät brändilisensoinnista perusteet, etenkin siitä, mitä se konkreettisesti audiovisuaalisilla aloilla on ja miten sitä kuuluu käyttää. Kotimaisilla televisio- ja elokuva-alan toimijoilla se on ensi sijassa formaattikauppaa ja pienimuotoisesti oheistuotteita, mutta suurimmaksi

haasteeksi koettiin resurssipula ja yrityksestä puuttuu se henkilö, jotka pohtisivat näitä päätyönään.

Televisio- ja elokuva-aloilla aineettomien oikeuksien tunnistamiseen on viime vuosina tarjottu paljon koulutusta. Tämä on hyvä asia, sillä niiden tunnistaminen on kaiken liiketoiminnan lähtökohta audiovisuaalisen alan yrityksissä ja etenkin suurissa ja kansainvälisissä yrityksissä tunnistaminen hyvää tai erinomaista. Oikeudet täytyy osata ja tunnistaa, jotta ne voi myydä eteenpäin. Kaupallisen potentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen on kokenut kuitenkin vastustusta, koska on ajateltu, ettei se koske omaa toimintaa. Tunnistamisen apuna yrityksissä voisi olla yksi henkilö, joka keskittyy ainoastaan aineettomien oikeuksien löytämiseen, suojaamiseen ja niiden jatkohyödyntämisen. Tällä hetkellä harvoissa yrityksissä on resursseja tällaiselle henkilölle, kun ydintekeminen keskittyy itse sisältöön oheistuotteiden tai kaupallistamismahdollisuuksien sijaan. Myöskin potentiaalisten yhteistyökumppaneiden löytäminen on osalle ollut haasteena ja hankaloittanut aineettomien oikeuksien tunnistamisen kykyä. Lisäksi tunnistamisen keinoina esiin nostettiin tuntemattomampien yritysten menestystarinat ja case-esimerkit, joiden avulla hahmotetaan paremmin, mitä mahdollisuuksia itsellä olisi.

Haastateltujen mukaan televisio- ja elokuvakentällä verkostoidutaan paljon ja tavat ovat ammattimaisia, sillä molempien liiketoiminta perustuu suhteisiin. Osapuolten välillä täytyy olla luottoa ja tuntemusta entuudestaan, jotta kaupankäyntiä tapahtuu. Monet case -esimerkit kertovat, miten verkostoitumistapahtumista, joita alalla on useita, löytyy matchmaking -tilaisuuksia ja portaaleja, joiden avulla verkostoja ja potentiaalisia kumppaneita löytyy helpommin. Näissä esimerkiksi agentin rooli voi olla ratkaisevassa asemassa verkoston löytymisen ja käytön kannalta. Yksittäisen toimijan kannalta on vain kysymys omasta panostuksesta yhteydenpitoon sidosryhmiin kanssa ja osallistumisesta messuille oman brändin esittelyn muodossa.

## 7 Kehittämisehdotukset

Tässä luvussa esitän brändilisensoinnin tunnettuuden ja osaamisen kehitysehdotukset, jotka ovat koulutuksen lisääminen ja case-esimerkkien esiin nosto koulutuksen myötä. Lisäksi isona osa-alueena tunnettuuden ja osaamisen lisäämisessä on yhteistyö- ja matchmaking-mahdollisuuksien lisääminen ja niiden tärkeyden korostaminen. Verkostoiden ja verkosto-osaamisen merkitys korostuu ja näiden myötä sekä tekijänoikeustiedon osaaminen ja sen välitys.

### 7.1 Koulutusta eri tahoille

Yksi tärkeä kehitysehdotus brändilisensoinnin osaamisen ja tunnettuuden lisäämiseksi on koulutus. Tämä huomioitiin toisessa asiantuntijatyöpajassa tulosten pohjalta. Tekijänoikeuden suojauksesta on kokemukseni ja haastateltavien mukaan puhuttu jo pitkään ja luovan alan toimijoita. Elokuva- ja televisioalan yrityksiä on koulutettu suojaamaan omia oikeuksiaan eri tahojen toimesta, mutta suojauksesta ei ole hyötyä ilman kaupallistamisen taidon osaamista. Näistä muodostuneen aineettoman pääoman ydin ei ole suojatuissa oikeuksissa tai välttämättä edes sisällössä, vaan sen käyttötavoissa, kuten missä kontekstissa, mille asiakaskunnalle arvoa tuotetaan (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 22/2015, 15).

Perustasoisissa ammattiopinnoissa olisi toisen asiantuntijatyöpajan keskustelun mukaan hyvä sivuta aihetta ja istuttaa jo varhaisessa vaiheessa peruseriaate brändilisensoinnista alan tutkintojen sisältöihin. Myös haastateltavien mielestä olisi tärkeää lisätä korkeakouluihin ja akateemiseen opetukseen brändilisensoinnin koulutusta. Alan opiskelijoiden on tärkeää oppia: mitä brändilisensointi on, miten se voi vaikuttaa laajasti brändin olemassaoloon, mitkä voivat olla sen liiketaloudelliset ja työllisyyden vaikutukset, esimerkkitapaukset ja miten luoda luotettavaa sidosryhmäverkostoa, missä kanavissa ja miten ylläpitää suhteita. Suomessa ihmiset ovat kokemukseni mukaan keskimääräisesti hyvin koulutettuja ja tekijänoikeusasioissa alan toimijoita on koulutettu pitkään ja hyvin, mutta aiheen saaminen oppilaitoksiin

myös kaupallistamisen mahdollisuuksien ja sopimusteknisten asioiden suhteen on tärkeää. Tämän ohella tekijänoikeusvalmennukset kaupallisesta näkökulmasta olisivat tervetulleita osalle henkilöstöä, ei välttämättä rivihenkilöstölle, mutta yritysjohdolle ja niille, joille asia on ajankohtainen työn puolesta. Valmistelussa oleva EU-direktiivi (Teosto 22.10.2021) on jokaisen tuottajan näkökulmasta tärkeä osata. Kyseisellä direktiivillä ajetaan oikeuksia enemmän tekijälähtöiseksi, jolloin vaarana on, että tuotannon kaikille osapuolille, jotka ovat merkittävästi luovassa prosessi kiinni, kuuluu omat tekijänoikeudet. Jos tuotantoyhtiö ei näitä sopimuksin kerää itselleen, on vaarana, että oikeuksista joudutaan maksamaan rojalteja pitkälle tulevaisuuteen, mikä ei taas ole tuotantoyhtiön liiketoiminnan kannalta millään tavoin järkevää. Ennen kaikkea tämä direktiivi mielestäni pakottaa jokaisen luovan- ja kulttuurialan toimijan ymmärtämään kaupallista potentiaalia, osaamaan kaupallistamismahdollisuuksia ja niihin liittyvää juridiikkaa.

## 7.2 Case esimerkit

Koulutus erityisesti onnistuneiden brändilisensointiesimerkkien kautta olisi suuressa roolissa tarpeellinen ja selkiyttäisi sitä, miten eri mallein ja miten lisensointia voidaan oman brändin puitteissa hyödyntää. Tämän huomion tekivät niin haastateltavat kuin asiantuntijatyöpajoihin osallistuneet KREAM Helsingin jäsenet. Lisäksi olisi hyvä case-esimerkkien avulla selventää, millaisia monia erilaisia mahdollisuuksia brändilisensoinnin avulla voidaan tuoda esiin audiovisuaalisen alan toimijalle. Haastatteluissa mainittiin televisio- ja elokuva-aloilla brändilisensoinnin olevan pääsääntöisesti formaattikauppaa, kuten Rabbit Filmsin kehittämä Atlantin yli -formaatti, joka on myyty ja lokalisoitu useampaan muuhun Euroopan maahan. Mitä kaikkea muuta niin konkreettista kuin aineetonta tuotetta brändilisensoinnilla voidaan kulttuurialoille luoda, olisi hyvä esimerkein mielestäni selkiyttää. Näissä tilanteissa case-esimerkit palvelevat aineistojen mukaan parhaiten. Niiden avulla kerrotaan, miten muista brändeistä saattaa tulla osa tietyn ohjelman brändiä pitkällä ja näkyvällä yhteistyöllä, jolloin molemmat voivat vaikuttaa sisällön tuotantoon ja tuoden kasvua liikevaihdollisesti (Dokumenttianalyysi).

Tietoisuutta tekijänoikeudellisissa asioissa Suomessa audiovisuaalisilla aloilla alkaa tulosten mukaan olla jo hyvin, mutta negatiivista asennetta kaupallisuutta kohtaan tai epävarmuutta oman tuotteen potentiaaliin vielä löytyy. Tietoisuuden kasvatus erityisesti case-esimerkkien avulla selkiyttäisi brändilisensoinnin osaamista ja ymmärtämystä sen toiminnasta. Mitä selkeämpiä ja onnistuneempia caseja tuodaan julkisesti esiin, sitä paremmin osataan myös ymmärtää lisensointia ja sen tuomia mahdollisuuksia omalle tuotteelle. Caseja voitaisiin mielestäni tuoda esille myös tapahtumissa, kuten audiovisuaalisen alan seminaareissa kyseisen alan toimijoille, mutta ennen kaikkea suurelle yleisölle median kautta. Tässä esimerkiksi lehtiartikkelien avulla voidaan kertoa yhteistyökuvioista televisio-ohjelmien ja toisen brändin välillä. Esimerkiksi American Idol-laulukilpailussa on hyödynnetty erilaisia tuotelanseerauksia kilpailujen muodossa tai Coca-Cola on voinut lanseerata uuden maun yhteistyössä Idolin kanssa siten, että ohjelman ilme tai logo näkyy Coca-Cola-pullon etiketissä (Schiller 3/2007, 14–15).

Haastateltavien ja asiantuntijatyöpajojen mukaan lisensointimahdollisuuksia ei aina ymmärretä muina muotoina, kuin oheistuotebisneksenä. Selkeänä esimerkkinä lisensoinnista oheistuotebisneksenä ovat animaatioelokuvista tai ohjelmista saatavat lasten tuotteet pehmoleluista vaatteisiin tai peleihin. Case -esimerkit voivat olla myös hyviä osaltaan kertomaan realiteetteja kokonaisprosessista, sillä lisensoinnista kiinnostunut brändinhaltija aina ei välttämättä ole ollut valmis pitkäjänteiseen työhön ja jos lisensointiyhteistyö ei tuota heti tai pitkälläkään aikavälillä tulosta, on kiinnostus ehtinyt loppahtaa. Lisensoinnin tekemisessä tuottoa ei välttämättä tule vielä pitkälläkään aikavälillä, joten kiinnostus on hälvennyt, jos kokeilut ei ole heti tuottaneet tulosta.

### 7.3 Yhteistyöt ja matchmaking

Tekijänoikeus- ja sopimusasioiden kohdalla ollaan haastattelujen tulosten perusteella juridiikan äärellä ja se koetaan alan ongelmana, koska oikeudellisia resursseja löytyy Suomesta haastateltavien mukaan vähän. Monet lakitoimistot



kertovat tulosten mukaan tarjoavansa erityisesti IPR-oikeuksien suojaamiseen keskittyntä palvelua, mutta se ei kuitenkaan monessa tapauksessa vastaa tarvetta. Tässä suhteessa kaupallisten mahdollisuuksien hyödyntäminen puuttuu kokonaan. Lakitoimistojen ja kaupallistajien yhteistyön lisääminen olisi tärkeää. Yhteistyökuvioiden lisääntymisellä saadaan sopimusyhteistyökuvioita lisää ja sitä kautta liikevaihdon kasvua.

Haastatteluissa nousi esiin, että tuotantoyhtiön omistaessa itse oikeudet tuotukseensa, heillä on käsissään mahdollisuudet lisensoida myös muita taloudellisella arvolla varustettuja oikeuksia, jotka liittyvät sisältöön. Näitä aineettomien oikeuksien muotoja voivat olla esimerkiksi oheistuotteet. Kotimaisista tuotantoyrityksistä suurin osa on vielä niin pieniä ja myös vakituisen henkilöstömäärä pieni, resurssit kaupallistamiseen ja mahdollisuuksien löytämiseen ovat myös suhteellisen pienet. Saattaa olla, että jokin ulkopuolinen taho voi olla halukas tekemään ohjelmasisällön ulkopuolisia tuotteita, mutta tämä ei ole varmaa. Tällöin mielestäni esimerkiksi yhteistyökuviot, joita voidaan löytää matchmaking -tapahtumien avulla, voivat olla yrityksen kehityksen ja lisensointimahdollisuuksien tunnettuuden kannalta oleellisia. Vaikka yritykset ovat uskaltaneet kansainvälisille markkinoille tuotteidensa ja formaattiansa kanssa, vielä mielestäni puuttuu uskallusta tai tietotaitoa osallistua luovien alojen tai etenkin viihdebrändien kaupallistamisen ja brändilisensoinnin hyödyntämiseen ja verkostojen tapahtumiin, kuten kansainvälisille messuille tai kotimaisille seminaareille. Koska brändilisensoinnin maailma on pieni ja Suomessa vähän toimijoita, olisi äärimmäisen tärkeää löytää aika ja uskallus osallistua näihin tapahtumiin, joissa yleensä on mahdollisuus matchmakingiin. Näiden avulla voi löytää mahdollisia yhteistyökuvioita ja potentiaalista verkostoa.

Tällaiset lisenssiverkoston ja yhteisön sisällä keskustelua herättävät tilaisuudet ja matchmaking -tapahtumat ovat mielestäni osaltaan hyviä viemään tietoisuutta eteenpäin ja löytämään yllättäviä liiketoiminnallisia potentiaaleja näistä ympäristöistä. Erilaisten yritysten ja toimijoiden yhteentörmäytystä sisältävistä

tapahtumista nämä tahot voivat löytää ideoita ja kumppaneita, joiden avulla kehitetään lisensointia käsittäviä liiketoimintamahdollisuuksia yritykselle.

Yhteistyö haastateltavien mukaan tapahtuu tuotantoyhtiöissä siten, että tuotannon alulle laittava yritys kerää alihankkijoilta ja tekijöiltä käsiinsä kaikki ne immateriaalioikeudet, joita voidaan eteenpäin lisensoida. Tässä tapauksessa alihankintayrityksille ei jää oikeuksia, koska tuotantoyhtiö ei voisi hoitaa perusliiketoimintaansa. Oikeuksien hyödyntäminen tapahtuu yhdestä pisteestä eli tuotantoyhtiöstä ja yhteistyökuvioit täytyy olla hallinnassa, jotta tuotantoyhtiö saa ostettua itselleen immateriaalioikeudet ja hyödynnettyä niitä tarpeen mukaisesti. Käytännössä siis yksittäisen tekijän tekemisellä ei ole arvoa, ellei tuotantoyhtiö rakentais kokonaisuutta. Sopivien yhteistyökuvioiden löytyminen erilaisten tapahtumien ja matchmaking-tilaisuuksien avulla on liiketoiminnalle lisäarvoa ja kehitystä luova toimintatapa. Kun toimijalla on hyvät kumppanit, voidaan toteuttaa luotettavia lisensointikuvioita myytäväksi.

Lisenssikumppaneiden löytyminen on pienelle toimijalle resurssien suhteen ongelmallista, koska pääliiketoiminnan ydin on tuotantojen tekemisessä, eikä vastaavien lisensointia vaativien yhteistyökuvioiden löytymiseen tarvita aikaa, henkilökuntaa ja kaupallista että juridista osaamista. Harvoilla pienillä tuotantoyhtiöillä riittää tähän resursseja.

Verkostoitumistapahtumat olisivat mielestäni yksi vahva tapa löytää potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja välittäjäportaan toimijoita. Esimerkkinä haastatteluiden pohjalta nousi kotimainen kirjallisuusala, sillä kirjallisuuden käyttöoikeuksia on alettu myydä Suomesta ulos. Suomesta löytyy kirjailijoita, jotka kirjoittavat tietoisesti elokuvateollisuudelle ja agentteja, jotka vuorostaan ymmärtävät tämän kehityksen. Kirjallisuus on siis kehittynyt oikeiden verkostojen avulla siihen, että kirjailijuus ei ole enää taiteellinen ammatti vaan rooli, jolla synnytetään elinkeinoa. Oikeiden verkoston kautta löytyneiden kumppanien avulla voidaan esimerkiksi kirjoittaa suunnitelmallisesti tiimissä ja suunnitteluvaiheessa voidaan ottaa syntyvät oikeudet huomioon.

Tulosten perusteella verkostoitumista ei voida siis tarpeeksi korottaa, koska kyseessä on kuitenkin suhteisiin perustuvaa liiketoimintaa. Erinäiset verkostoitumistapahtumat tuovat toimijoita yhteen, mutta näiltä toimijoilta vaaditaan myös uskallusta lähteä tutustumaan uuteen maailmaan. Brändilisensoiminen vaatii kuitenkin osaamista ja perehtymistä, ja kotimaan markkinoiden agentuurien määrä on haastateltavien ja asiantuntijatyöpajojen mukaan vielä niin pieni, että heidän löytymisensä onnistuu parhaiten verkostojen kautta. Mikäli on halukas ja kykeneväinen yhteistyöhön lisensoimiseen keskittyneen agentuurin kanssa, on tällöin sekä sopimusosaaminen että verkosto-osaaminen saatavilla agentin avulla heti. Uusien mahdollisuuksien ja lisensointitilanteiden alkuun paneminen ja brändin kehityksen sisällöllinen suunnittelu nopeutuu, vaikka tiedämme lisensoinnin olevan työnä pitkäjänteistä ja hidasta.

Lisenssikumppaneita voisi löytyä hyviäkin vaihtoehtoja, mutta verkostojen kautta löydetään useimmiten ne luotettavimmat ja toimivimmat ideat. On osattava löytää sopiva kumppani ja sopiva markkina, joita varten erilaiset verkostotapahtumat toimisivat hyvänä lähtökohtana.

## 7.4 Tekijänoikeustiedon tiedonvälitys

Tekijänoikeustietoa on kokemukseni mukaan välitetty ja välitetään laajalaisesti edelleen. Tietyntasoinen osaaminen juridisesta puolesta helpottaa sopimusneuvotteluissa, vaikka usein esimerkiksi kanavilla on valmiit sopimus pohjat, joka on sama kaikille. Kyky tulkita sopimusta auttaa ymmärtämään paremmin kokonaisprosessia. Tekijänoikeustiedon jakaminen lisää lisensoinnin ymmärrystä alalla kokonaisuudessa. Euroopan Unionissa on parhaillaan tekijänoikeusdirektiivin päivitys menossa ja se tulee muuttamaan painopistettä tekijänoikeuksissa enemmän tekijälähtöiseksi ja tekijän oikeuksia suojaavaksi. Tämä hankaloittaa tuotantoyhtiöiden perusliiketoimintaa, jos näistä oikeuksien luovutuksesta ei riittävän hyvin huolehdita. Aikaisemmin EU-lainsäädäntö on noudattanut enemmän USA:n mallia siitä, että kaiken voi myydä ja tekijänoikeus on kaikesta irrotettavissa oleva tekijä niin haluttaessa.

Direktiivin muutoksen myötä siirrytään enemmän tekijälähtöiseen ja tekijänoikeuksien omistamisen määrittämiseen eli tekijöille tulee direktiivin myötä vahvemmat oikeudet ja tämän jälkeen tuotantoyhtiöiden tulee kerätä oikeudet entistä tarkemmin jokaiselta itselleen. Muuten he eivät voi tehdä ydinliiketoimintaansa.

Direktiivin päivittymisen myötä tekijänoikeusasioiden ymmärtäminen lakiteknisestä näkökulmasta on mielestäni entistä tärkeämpää. Tällöin tekijänoikeustiedon välittäminen kohdeyleisölle on myös entistä suuremmassa roolissa.

Tiedon siirtymiselle yksi hyvä, mutta ei yrityksen kohdalta välttämättä olennainen asia on asiantuntijatyöpajoissa esiin nostettu henkilöstön koulutus tekijänoikeus- ja lisensointiasioissa. Ongelmana että positiivisena asiana on taas henkilöstön siirtyminen toisiin yrityksiin tai uuden yritysten perustaminen, jolla tavoin he vievät osaltaan tietoutta eteenpäin toisiin yrityksiin.

Kokonaisuudessaan henkilökunnan valmennus aiheesta edes perustasolla loisi ymmärrystä ja perustaidon osaamista koko yritykselle sekä tulevaisuuden tekijöille.

## **8 Pohdinta ja arviointi**

Lisensointiosaamisesta ei koko elokuva- ja televisioalaa kattavaa yhtä vastausta ole. Jokainen toimija on osaamiseltaan, resursseiltaan, kooltaan ja tarpeiltaan erilainen. Haastatteluiden pieni otos pyrkii antamaan kattavan kuvan alan toimijoista kokonaisuutena, mutta esimerkiksi suoraan elokuva-alan yrityksistä ei saatu haastateltavia. Myös pienten ja tällä hetkellä pelkästään sisällöntuotantoon keskittyvien yritysten näkökulma jäi puuttumaan, joten ei voida suoraan verrannollisesti käsitellä tuloksia vastaamaan kaikkien yritysten brändilisensointiosaamista.

Kokonaisuudessaan haastateltavat kattavat audiovisuaalisen alan kentän laajasti ja heillä on hyvä käsitys, mitä alan parissa brändilisensoinnin suhteen

tapahtuu ja millaista koulutustarvetta tai palveluita kentälle tarvitaan. Pääsääntöisesti isot ja kansainväliset yritykset tietävät, miten toimitaan, mutta kuinka laajasti yrityksissä osaamista tarvitaan, on toinen kysymys. Onko yrityksissä mahdollisesti jokaisen toimijan tai osastoittain tiettyjen roolien hyvä osata lisensointia ja ymmärtää aineettomia oikeuksia. Pienemmissä yrityksissä puolestaan podetaan resurssipulaa, johon voidaan vain koulutuksen ja välittäjäportaon avulla vaikuttaa. Informaation löytyminen on koettu haasteelliseksi, koska brändilisensoinnin ammattilaisten yhteisö on Newmanin (2010, 9) mukaan pieni. Ammattilaisten vähäisen määrän vuoksi audiovisuaalisen alan yritysten on hankala löytää heitä tai heillä ei myöskään ole tahtoa tai resursseja löytää toimijoita. Kaupallinen näkökulma ja potentiaali jää usein huomioimatta pelkän suojauksen yhteydessä. Tiedonvälityksellä voisi saada yrityksiin perustietotaidon osaamisen lisääntymistä, mutta yritysten lähestyminen ja vastaanottavuus voi tuottaa haasteita. Tapahtumia ja erilaisia valmennusohjelmia on viime vuosina järjestetty ja olen itse ollut niitä myös järjestämässä, mutta tiedon saaminen ja aiheen tärkeyden korostaminen tällä kiireisellä alalla on ollut haasteellista, sillä pelkkien mainoskirjeiden ja sosiaalisen median markkinoinnin voimalla ei viestiä saada riittävän hyvin yrityksiin.

Haastateltavien ohella aineistoa kerättiin maailmalla tehdystä tutkimusmateriaalista ja pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä Suomen markkinoilla oleviin yrityksiin. Lisäksi selvitettiin prosessin käytännön asioita aina verkostoitumisesta brändilisensointibisneksessä case-esimerkkeihin, jotka toivat esiin laajaa mallikuvaa siitä, millaisia yhteistyökuvioita ja brändilisensointituotteita on maailman markkinoilla tehty menestyksekkäästi. Aineistosta löytyi esimerkkejä televisio-ohjelmista ja niiden tuomasta suosiosta, joka on myös kehittänyt brändien lisensoimista useille eri kentille ja vahvistaen brändin olemassaoloa. Kysymys kuuluu, miten kotimaisissa audiovisuaalisen yrityksissä saataisiin tietotaitopohja sellaiseksi, että yhteistyökuviot olisivat mahdollisia ja niitä uskallettaisiin lähteä toteuttamaan.

Tutkimuksessa asetettuihin kysymyksiin saadut vastaukset olivat hyvin pitkälle niitä, mitä niiden odotettiin olevan. Koulutuksen merkitys nousee tekijästä ja toimijasta sekä yrityksen omista resursseista riippuen. Tietynlainen asenne heijastuu myös vastauksien myötä yrityksissä, ja kaupallisuuteen tottuneet kokevat sen normaaliksi tavaksi toimia alalla, kun taas enemmän apu- ja tukirahavoimin toteutettavat tuotannot sekä pienet yritykset toimivat tuotanto- ja sisältölähtöisesti. Tällöin kaupallisuus ja oheistuotteet eivät ole ensimmäinen asia, jota ajatellaan. Osaltaan tässä tulee miettiä, onko lisensointituntemuksen ja -osaamisen lisääminen edes tarpeellista tai halutaanko tietotaitoa aiheista ottaa vastaan. Tekijänoikeudelliset asiat on kuitenkin jokaisen audiovisuaalisen alan tekijän ymmärrettävä, jotta voivat omaa liiketoimintaansa pyörittää. Nämä asiat ovat myös vahvasti läsnä luovilla aloilla, eikä kulttuurituottajakaan voi välttyä tulevaisuudessa juridiselta perusosaamiselta. Lisäksi tässä kohden pohdin sitä, miten syksyllä 2021 valtion myöntämiä kulttuurialan tuki- ja apurahoja oltiin valmiita leikkaamaan melkein 18 miljoonalla eurolla ja tässä tilanteessa monet luovan alan tekijät olisivat ajautuneet ahdinkoon.

Kaupallisuus ei saa jatkossa olla enää kulttuurituottajalle tuntematon asia, koska on tarve ja velvollisuus olla kykeneväinen löytämään muita rahoitusvaihtoehtoja, mikäli tulevaisuudessa kulttuurin apurahoihin koskevia leikkauksia toteutuu. Rahoitukset ovat muutenkin vuosi vuodelta pienentyneet, eikä esimerkiksi tapahtuman lipputulot aina riitä kattamaan kuluja. Tällä kertaa apurahojen leikkaukset jäivät toteutumatta, mutta vuosien saatossa apurahojen ja kulttuurialan tukien leikkaus, joihin hyvin vahvasti elokuvatkin luetaan, voi tulla uudelleen kyseeseen ja tällä kertaa toteutua. Tällöin on osattava etenkin edunvalvontajärjestön tai luovan alan johtotasoisessa roolissa kyettävä auttamaan luovan alan tekijöitä löytämään muita vaihtoehtoja rahoituksille. Brändilisensointi sekä muut lisensoinnin ympärillä olevat aineettomien oikeuksien kaupallistamisen muodot ovat suuressa roolissa pientenkin tekijöiden auttamisessa. Kulttuurituottajan näkökulmasta voidaan pohtia toisenlaisia yhteistyömahdollisuuksia rahoitusosuuden täydentämiseksi ja lisensointi voisi olla potentiaalinen vaihtoehto. Tämä on yksi vahva juridinen tekijä, jonka vuoksi kulttuurituottajan on osattava yhä enenevässä määrin niin lakiteknistä kuin kaupallista ymmärrystä. Eli kulttuurialan toimijan roolissa

kaupallisuudelta ei voi enää niin suuresti välttyä, koska kaupallisuus ja sopimusosaaminen vaikuttaa yhä enemmän luovien alojen osa-alueisiin.

Opinnäytetyöstä jäi selkeästi uupumaan elokuva-alan yrityksen suora näkökulma ja kokemus aiheesta, mutta haastateltavia ei tähän opinnäytetyöhön löytynyt. Konkreettisesti olisin kaivanneet opinnäytetyöhön myös lisätietoa siitä, mikä on paras keino välittää alalle tietoa, sillä verkosta ei välttämättä löydä sitä, mitä etsii ja sivustot eivät tarjoa kaikkea tarvittavaa tietoa. Järjestöjen kautta saadaan erinäisistä tapahtumista ja julkaisuista tietoa välitettyä, mutta tiedotteen saaneiden yritysten lukemisprosentit voivat jäädä pieniksi tai aihetta ei koeta itselle tärkeäksi. Tietoa voi toki hakea itse, mutta millä saadaan herätettyä yritysten mielenkiinto ja miten heidät saadaan pitkäjänteiseen lisensointityöhön mukaan. Kokonaisuudessaan opinnäytetyötä varten kerättiin hyvin brändilisensointiesimerkkejä, mutta kaupallista näkökulmaa olisi kaivattu juridista eli suojauksellista sisältöä enemmän.

Brändilisensointi kasvaa Licensing International -sivuston mukaan maailmalla hurjaa vauhtia ja olemme nähneet monia onnistuneita ja vähemmän onnistuneita esimerkkitapauksia lähes kaikkialta maailmasta. Suomesta löytyy paljon vaikutusvaltaisia brändejä ja toimijoita, joilta varmasti löytyy potentiaalia niin tuotteistukseen kuin maailmanvalloitukseen. Muumit ja Angry Birds ovat raivanneet tietä yhä useammille toimijoille, ja tietotaidon sekä osaamisen yleistymisen tulevaisuudessa voi tuoda meille lisää esimerkkitapauksia ja seuraavia brändilisensoinnin tutkimusaiheita. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön aikana totesin, että verkoston luominen on jokaiselle brändilisensointia tavoittelevalle yritykselle paras lähtökohta tämän liiketoiminnan toteutukselle. Verkostojen avulla löytyvät niin juridinen apu kuin tuotteen valmistaja, mutta ennen kaikkea verkostoista löytyy erilaisia tahoja, jotka auttavat rakentamaan tuotteistuksia brändien, kuten elokuvien ja televisio-ohjelmien ympärille ammattimaisesti, jolloin oheistuotteet tukevat alkuperäistä brändiä. Aineiston perusteella verkoston ja oikeiden yhteistyökumppaneiden kanssa toteutuu tuotteistuksia, jotka tuovat lisäarvoa brändille. Väärän kumppanin kanssa on vaarana, että toteutuu huonolaatuisia tuotteita tai

tuotteita, joilla ei ole mitään tekemistä alkuperäisen tuotteen kanssa ja saattaa jopa vahingoittaa tällöin alkuperäisen tuotteen mainetta.

Saadut tulokset juurrutettiin asiantuntijatyöpajassa organisaation toimintaan. Kävimme toimeksiantajan kanssa tulokset läpi ja poimimme pääkohdat liiketoiminnan ja palvelun kehitystä varten. Audiovisuaalinen ala on vahva kulttuurialan osa-alue ja opinnäytetyön keskeisenä asiana on kaupallistamisosaamisen juurruttaminen ja sen ymmärtämyksen lisääminen myös luoville aloille. Saaduilla tuloksilla toimeksiantaja voi kehittää palvelutarjontaa ja tiedonvälitystä etenkin audiovisuaalisille aloille brändilisensointiteemasta.

## Lähteet

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16–18. painos. Edita Publishing Oy.

\* Brand Licensing Europe. 2021. Verkkosivusto. Saatavana osoitteessa: <https://licensinginternational.org/get-survey/> Luettu 5.10.2021.

Canalichio, P. 2019. Brand Licensing Versus Traditional Growth. E-kirja. Saatavana osoitteessa: <https://play.google.com/books/reader?id=0KvpDwAAQBAJ&pg=GBS.PA1&hl=fi> Kustantaja Brand Alive.

\*Luovan talouden agentit ja managerit yhdistys. 2018. Brändilisensointi pähkinän kuoressa. Pdf-julkaisu. Saatavana osoitteessa: [https://bfa95591-e84b-420e-83e7-f839b21d2f5a.filesusr.com/ugd/b0910a\\_fe6ce8156d8a4a2dbf44868d78efdef4.p](https://bfa95591-e84b-420e-83e7-f839b21d2f5a.filesusr.com/ugd/b0910a_fe6ce8156d8a4a2dbf44868d78efdef4.p)



df

Luettu 5.6.2021.

Levy, A. & Bartkowiak, J. 2011. Secrets of Success in Brand Licensing. E-kirja. Saatavana osoitteessa:

[https://books.google.fi/books?id=y9K7BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=y9K7BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Julkaistu Iso-Britanniassa, julkaisija MX Publishing.

\*Licensing International. 2021. Verkkosivusto. Saatavana osoitteessa:

<https://licensinginternational.org/get-survey/>

Luettu 23.2.2021.

\*Jayachandran, S., Kaufman, P., Kumar, V. & Hewett, K. 2013. Brand Licensing: What Drives Royalty Rates? Journal of Marketing, American Marketing Association, Vol 77, Sept 2013, 108–121.

Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmä. 2017.

Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi - julkaisu. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

\*MacIntosh, E. 2012. Licensing's new frontier. Marketing Magazine. Haymarket Business Publications 8/2021, 25-26.

\*Newman, J. 2010. Becoming an Art Brand. Licensing Journal 2010 (11-12), 9-12.

\*Nuotto, A. 2021. Japani hullaantui suomalaisesta Hihkasta – luvassa sisustustuotteita, leluja ja kirja japaniksi: Piirroshahmon äiti Kati arvioi Muumit yhdeksi läpimurron syistä. MTV Uutiset. Saatavana osoitteessa:

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/japani-hullaantui-suomalaisesta-hihkasta-luvassa-sisustustuotteita-leluja-ja-kirja-japaniksi-piirroshahmon-aiti-kati-arvioi-muumit-yhdeksi-lapimurron-syista/8242680#gs.fj5wyk>

Luettu 22.9.2021.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät.

Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021. Verkkosivusto. Saatavana osoitteessa:

[minedu.fi/audiovisuaalinen-kulttuuri](https://minedu.fi/audiovisuaalinen-kulttuuri)

Luettu 30.8.2021.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2021. Verkkosivusto. Saatavana osoitteessa

[prh.fi/fi/keksijankasikirja/kaupankaynti/rojaltit.html](https://prh.fi/fi/keksijankasikirja/kaupankaynti/rojaltit.html)

Luettu 8.11.2021.

Pulkkis, N. & Vähäkylä, L. 2017. Muumeista miljoonabisnes. Helsinki: Siltala.

Robinson, A. B., Tuli, K.R. & Kohli, A.K. 2015. Does Brand Licensing Increase a Licensor's Shareholder Value? Management Science, VOL 61, No.6 Jun 2015, 1436-1454.

\*Schiller, G. 2007. The American Way. Hollywood Reporter March (20-26). 14–15.

Tarjanne, P. & Perttunen, A-K. 2015. Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä. Painatus Lönnberg Print & Promo. Helsinki Työ- ja elinkeinoministeriö.

Teosto. 2021. Verkkosivusto. Saatavana osoitteessa:  
<https://www.teosto.fi/musiikintekijalle/palvelut/edunvalvonta/tekijanoikeuslain-uudistus/>  
 Luettu 30.8.2021.

Työeläkelakipalvelu. 2021. Verkkosivusto. Saatavana osoitteessa:  
[https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/document.faces?document\\_id=303212](https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/document.faces?document_id=303212)  
 Luettu 4.11.2021.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Painettu Edita Prima Oy. Kustannus Edita Publishing Oy.

Dokumenttianalyysin aineisto merkitty \*:llä.

## **AINEISTO**

### **Asiantuntijahaastattelut brändilisensoinnin osaamiseen ja hyödyntämiseen liittyen**

Baas, Mirko. 2021. Kotimaisen viihteen päällikkö, Nelonen. Helsinki. Haastattelu 10.8.2021 (Nauhoite tekijän hallussa.)

Freelancer -tuottaja. 2021. Warner Bros. sähköpostihaastattelu 5.9.2021. (Kirjalliset vastaukset tekijän hallussa.)

Kalliala, Teemu. 2021. Toiminnanjohtaja, Audiovisual Producers Finland ry. Helsinki. Haastattelu 11.8.2021. (Nauhoite tekijän hallussa.)

Suominen, Olli. 2021. Toimitusjohtaja, Rabbit Films. Helsinki. Haastattelu 15.9.2021. (Nauhoite tekijän hallussa.)

Uusi-Rauva. Kati. 2021. Toiminnanjohtaja. Luovan talouden agentit ja managerit yhdistys. Helsinki. Haastattelu 19.8.2021. (Nauhoite tekijän hallussa.)

### **Työpajat**

Työpaja 1. 2021 haastattelukysymysten laatiminen, osallistujat: KREAM Helsinki jäsen A, jäsen B ja jäsen C. KREAM Helsingin toimisto, Katajanokka 10.5.2021

Työpaja 2. tulosten purku. osallistujat: KREAM Helsinki jäsen A, jäsen B ja jäsen C. KREAM Helsingin toimisto, Katajanokka 8.9.2021

## **Liitteet**

### **Liite 1. Kysymykset**

Kerro lyhyesti kuka olet ja minkälaisissa tehtävissä työskentelet?

Millainen kosketus sinulla on lisensointiin ja/tai av-alaan Suomessa?

Miten määrittelet lisensoinnin? Osataanko mielestäsi audiovisuaalisella alalla lisensointi erottaa muista kaupallistamisen ja rahoituksen ynnä muun sponsoroinnin muodoista?

Millainen kokemuksesi on audiovisuaalisten alojen suhtautumisesta lisensointiin kaupallistamisen muotona? Millaisia suhtautumistapoja on?

Miten hyvin kokemuksesi perusteella alan yritykset osaavat tunnistaa omat immateriaalioikeutensa? Mistä erot voisivat johtua?

Miten hyvin kokemuksesi perusteella lisensointia hyödynnetään audiovisuaalisten alojen toimijoiden/yritysten keskuudessa? Onko eri aloilla toimivien yritysten välillä eroja? Mistä erot voisivat johtua?

Mikä on mielestäsi onnistunein lisensointicase, johon olet 2000-luvulla tutustunut? Kuvaile millä tavalla se oli onnistunut.

Millaisia palveluja lisensointia heikommin tuntevat alan toimijat mielestäsi tarvitsisivat? Miten palveluista kannattaisi viestiä? Kaivataanko kokemuksesi perusteella audiovisuaalisella alalla lisätietoa aiheesta? Kerro lisää siitä, millaista tietoa tarvittaisiin.

