



## **Äänikirjamarkkinan muutosten vaikutus kustantamon liiketoimintamalliin**

Noora Al-Ani

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (ylempi AMK)  
Master-opinnäytetyö  
*Liiketalouden johtaminen ja uudistaminen*  
*Strateginen ajattelu ja johtaminen*  
2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Noora Al-Ani
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Äänikirjamarkkinan muutoksen vaikutukset kustantamon liiketoimintamalliin
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 75+8
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaisia vaikutuksia äänikirjamarkkinan nopealla muutoksella on ollut yhden tietyn kirjakustantamon liiketoimintamalliin. Opinnäytetyöni kohdeorganisaatio on Kustannusosakeyhtiö Otava ja äänikirjat on rajattu koskemaan vain yleisen kirjallisuuden kustantamista. Opinnäytetyöni tavoitteena on saada vastaus kolmeen pääteemaan, jotta voin pohtia niiden avulla äänikirjamarkkinan kehityksen muutosta ja sen vaikutuksia kohdeorganisaation liiketoimintamalliin. Teen sekä kyselyn, että lyhyitä haastatteluja ja lähestymistapana on tapaustutkimus.</p> <p>Kirja-alan muutokset ovat nopeita ja ennustaminen on vaikeaa, mutta samalla voi avautua uusia mahdollisuuksia. Ala kaipaa uudistumista ja uudenlaista ajattelua, ja sen on mukauduttava muutuviin kulutustottumuksiin ja digitalisaation tuomiin haasteisiin. Vaikka haasteita on paljon, kirja-ala on edelleen täynnä mahdollisuuksia ja potentiaalia.</p> <p>Kirja-ala kohtaa haasteita digitalisaation myötä, kuten vähentyneet kävijämäärät kirjakaupoissa johtuen muun muassa toisen asteen koulutuksen maksuttomuudesta. Toisaalta digitaalisuus tarjoaa mahdollisuuksia, kuten kohdennetun sisällön tarjonnan ja uusien käyttäjäryhmien tavoittamisen. Toimintatapojen muuttaminen ja uudenlaisen sisällön tuottaminen ovat keskeisiä mahdollisuuksia. Haasteina ovat kustantajien roolin muuttuminen, taloudelliset mallit ja lukutaidon heikkeneminen. Kirja-alan on kehitettävä strategioita ja liiketoimintamalleja vastatakseen digitalisaation tuomiin muutoksiin säilyttäen samalla kirjallisuuden laadun ja edistäen lukutaitoa.</p> <p>Liiketoiminnan kehittämishaasteisiin kuuluu datan hyödyntäminen ja kiinnostavien sisältöjen löytäminen oikea-aikaisesti oikeille yleisöille. Datan avulla voidaan parantaa markkinointia ja tarjota personoitua sisältöä. Digitaalinen murros edellyttää uusien jakelukanavien hyödyntämistä ja sisältöjen sopeuttamista eri formaatteihin. Liiketoimintamallien kehittäminen on tärkeää menestyksen kannalta.</p> <p>Kirja-ala ja kustantamot jatkavat toimintaansa tulevaisuudessakin. Laadukkailla sisällöillä, joustavuudella, kyvyllä reagoida muutoksiin ja tarjota jotain erilaista voi varmistaa alalla menestymisen. Vaikka digitaalisuus muuttaa jakelukanavia ja liiketoimintamalleja, tarinat ja kiinnostavat sisällöt säilyttävät merkityksensä ja pitävät kirja-alan elinvoimaisena.</p>
<b>Asiasanat</b> digitalisoituminen, äänikirjat, liiketoimintamalli, kirja-ala, osaaminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimuskysymykset .....	3
3	Kohdeorganisaatio .....	4
4	Teoreettinen viitekehys.....	6
5	Äänikirjan määritelmä .....	8
6	Liiketoimintamallin kuvaaminen .....	9
6.1	Business Model Canvas .....	10
6.2	Balanced Scorecard .....	11
6.3	Liiketoimintamallin uudistaminen ja innovointi .....	13
6.4	Liiketoimintamalli alustataloudessa .....	14
6.5	Äänikirjat alustataloudessa .....	15
6.5.1	Jakelukanavat.....	15
6.5.2	Tilitysmallit .....	16
6.5.3	Tekijänpalkkio .....	18
6.5.4	Ääni- ja e-kirjojen vaikutus kirjamarkkinaan.....	19
6.6	Äänikirjan talous.....	20
7	Digitalisaatio.....	21
7.1	Fyysisen ja digitaalisen liiketoiminnan risteyksessä.....	21
7.1.1	Yhteisöllisyys .....	21
7.1.2	Kirjallisuus osana kulttuuria.....	22
7.1.3	Osaaminen .....	23
7.1.4	Digitaalisuus osana strategiaa .....	25
7.2	Podcast- ja musiikkimailma .....	26
8	Kirjamarkkinan muutokset .....	29
9	Lukemisen muutokset viime vuosina .....	31
10	Tutkimusmenetelmät .....	33
10.1	Lähestymistapa .....	33
10.2	Aineiston hankintamenetelmät .....	33
10.3	Aineiston analyysimenetelmät .....	35
10.4	Muut kehittämismenetelmät.....	36
11	Tutkimuksen toteutus ja analyysit.....	37
12	Tulokset.....	39
12.1	Kyselyn tulokset .....	39
12.2	Haastatteluiden tulokset .....	48
12.2.1	Digitalisaation vaikutukset kustantamon liiketoimintamalliin .....	48

12.2.2 Osaaminen ja henkilöstön kehittäminen .....	54
12.2.3 Johtaminen .....	56
12.2.4 Opit digitalisaatiosta .....	57
12.2.5 Tulevaisuus kirja-alalla ja kustantamossa .....	58
12.3 Tuloksista johdettavat teemat .....	58
13 Johtopäätökset .....	61
13.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	63
13.2 Validiteetti ja reabiliteetti .....	66
13.3 Kehittämistehtävän arviointi .....	66
14 Tulevaisuuden pohdintaa ja jatkotutkimusideoita .....	68
14.1 Kirja-alan tulevaisuus .....	68
14.2 Jatkotutkimusideoita .....	70
Lähteet .....	71
Liite 1 .....	76
Liite 2 .....	82
Liite 3 .....	83

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaisia vaikutuksia äänikirjamarkkinan nopealla muutoksella on ollut yhden tietyn kirjakustantamon liiketoimintamalliin. Opinnäytetyöni kohdeorganisaatio on Kustannusosakeyhtiö Otava ja äänikirjat on rajattu koskemaan vain yleisen kirjallisuuden kustantamista eli oppikirjat jätetään rajauksen ulkopuolelle. Markkinan muutos ja kehitys on ollut nopeaa viimeisten 6-7 vuoden aikana ja siihen sopeutuminen on vaatinut kustantamoilta nopeita päätöksiä. Muun muassa uudet ansaintamallit, uudet tuoteversiot ja uudet jakelijat ovat tuoneet paljon uutta markkinaa. Ruotsin ja Norjan äänikirjamarkkinoiden tarkastelu tarjoaa arvokasta taustatietoa, kun lähdän tutkimaan markkinan kehitystä Suomessa.

Ruotsissa ja Norjassa muutos on ollut nähtävillä jo ennen Suomea, jossa äänikirjojen markkinaosuus on kasvanut nopeasti ja samat toimijat kuin Suomessa ovat nousseet merkittäviksi pelureiksi markkinalla. Ruotsissa äänikirjojen markkinaosuus on kuitenkin kasvanut nopeammin kuin Norjassa, joka on askeleen takana. Yksi syy tähän on se, että useat kansainväliset lukuaikapalvelut ovat peräisin Ruotsista. Markkinoiden laajenemisella ei kuitenkaan ole samanlaisia seurauksia kaikille alan toimijoille: jotkut kustantamot ja kirjailijat ansaitsevat enemmän, mutta eivät suinkaan kaikki. On myös huomioitava, että Norjassa on hintasääntely, minkä takia markkinaa on haastavaa verrata esimerkiksi Suomeen. (Colbjørnsen, Tallerås & Steiner 2023, 17-20.)

Muutoksen vaikutusten tutkimisesta on hyötyä paitsi menneisyyden tapahtumien ja nykytilanteen ymmärtämiseen ja analysoimiseen myös tulevaisuuden ennustamiseen ja suunnitteluun. Pyrin peilaamaan markkinassa tapahtuneita muutoksia Kustannusosakeyhtiö Otavalla tapahtuneisiin muutoksiin heidän liiketoimintamallissaan.

Äänikirjamarkkinassa muutoksia on luvassa myös tulevaisuudessa. Tätä murrosta on kiinnostavaa tutkia, sillä se tulee jättämään myös kulttuurihistoriallisen jäljen kirjallisuuteen. Minkälainen on teknologinen kehitys ja kuinka se vaikuttaa kirjakustantamoiden toimintaan? Mitkä ovat äänikirjamarkkinan muutoksen mahdollisuudet, uhat ja kehittämishaasteet?

Suomen Kustannusyhdistys tarjoaa laajasti tilastoja kirjakustantamoiden myynnin muutoksista ja kehityksestä. Vuoden 2022 neljännesvuositalastot julkaistiin tammikuun lopussa 2023, joten opinnäytetyö käsittelee verrattain tuoreita lukuja kirja-alalta. Näitä tilastoja pääsen hyödyntämään ja analysoimaan omassa tutkimuksessani. Teen sekä kyselyn, että lyhyitä haastatteluja saadakseni tarpeeksi syvällisesti selvitettyä markkinan muutoksen vaikutukset juuri Otavan liiketoimintamalliin. Lähestymistapana on tapaustutkimus.

Opinnäytetyö alkaa tutkimuskysymyksillä, kohdeorganisaation esittelyllä ja teoreettisella viitekehyksellä. Näiden jälkeen esittelen teoriaosuudessa luvussa 6 liiketoimintamallin periaatteen ja peilaan sitä äänikirjamarkkinaan ja alustatalouteen. Käyn läpi myös äänikirjamarkkinan lainalaisuudet eli sen, miten markkina yleisessä kirjallisuudessa toimii. Sukellamme myös digitalisaatioon luvussa 7, kirjamarkkinoiden muutokseen luvussa 8 ja lukemisen muutokseen luvussa 9. Teoriaosuuden jälkeen sukellamme tutkimuksen toteutukseen ja analyysiin, jonka jälkeen esittelen tulokset, yhteenvedon ja päätelmät sekä pohdin vielä kustantamoiden ja kirja-alan tulevaisuutta.

## 2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät on valittu sen perusteella, että tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote on valittu, koska se keskittyy ilmiön ja sen vaikutusten ymmärtämiseen. Tapaustutkimus on valittu menetelmäksi, koska se mahdollistaa yksittäisen tapauksen tai ilmiön tarkastelun yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti.

Aineistona hyödynnetään kirjallisuutta, artikkeleita sekä erilaisia tilastoja kyselyn ja haastatteluiden lisäksi. Kysely on tarkoitus osoittaa operatiivista työtä tekeville henkilöille ja sen ulkopuolelle jätetään johto, taloushallinto, tietohallinto ja tietopalvelut. Haastatteluissa on tarkoitus saada johdolta heidän käsityksensä samoihin teemoihin kuin kyselyssäkin, mutta syventäen ajatusta ja tuoden toisenlaisen näkökulman aiheeseen.

Opinnäytetyöni tavoitteena on saada vastaus kolmeen pääteemaan, jotta voin pohtia niiden avulla äänikirjamarkkinan kehityksen muutosta ja sen vaikutuksia kohdeorganisaation liiketoimintamalliin. Pääteemojen kysymykset ovat:

K1: Kuinka äänikirjamarkkinat ovat muuttuneet Suomessa viimeisen viiden vuoden aikana (2018-2022)?

K2: Äänikirjamarkkinoiden / toimialan ongelmat ja kehittämishaasteet sekä mahdollisuudet ja niiden hyödyntäminen

K3: Liiketoimintamallin kehittämishaasteet 2018 - 2022

Näihin kysymyksiin pyrin saamaan vastauksen kirjallisuuden, tilastojen, kyselyn ja haastatteluiden avulla. Opinnäytetyöni lähestymistapa on tapaustutkimus, jonka ote on laadullinen eli kvalitatiivinen, koska tutkimus haluaa ymmärtää ilmiötä ja sen vaikutuksia (Kananen 2015, 26).

### 3 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Kustannusosakeyhtiö Otava, joka on perustettu vuonna 1890. Kustannusosakeyhtiö Otava kuuluu Otava-konserniin, jonka liiketoiminta-alueita ovat yleinen kirjallisuus, oppimisen palvelut, aikakauslehtien kustantaminen, verkkopalvelut sekä kirjakauppa.

- Kustannusosakeyhtiö Otava kustantaa yleistä kirjallisuutta (kaunokirjallisuus, tietokirjallisuus, lasten- ja nuortenkirjallisuus) useiden eri kustantamobrändien kautta sekä oppimateriaaleja kaikille kouluasteille. Kustantamobrändejä ovat Otava, Like, Karisto, Atena, Moreeni, Nemo, F-Kustannus ja Finn Lectura. Kustantamon liiketoiminta-alueeseen kuuluvat myös Cloubi ja Otava Kirjapaino Oy.
- Otavamedia Oy kustantaa aikakauslehtiä ja verkkopalveluita. Julkaisuja ovat muun muassa Suomen Kuvalehti, Parnasso, Koululainen, Kotiliesi ja Tekniikan Maailma.
- Suomalainen Kirjakauppa Oy operoi yli 60 myymälän voimin ympäri Suomen. Sen lisäksi suomalainen.com palvelee asiakkaita verkossa. Suomalaiseen Kirjakauppaan kuuluu myös Jamera Oy, joka on keskittynyt uusien ja käytettyjen oppikirjojen myymiseen. (Otava-konserni 2022.)

Otava perustettiin vuonna 1890 Eliel Spelinin ja Hannes Gebhardin aloitteesta ja sen tarkoitus oli suomenkielisen kansalliskirjallisuuden kohottaminen ja sen levittäminen tarjoten kirjoja kohtuulliseen hintaan niin, että talous oli saatava kannattavaksi ”*kokonaan affäärin kannalle*”. Alvar Renqvist nimitettiin toimitusjohtajaksi vuonna 1893. Vuonna 1906 Otava sai omat toimitilat Helsingin keskustaan, osoitteeseen Uudenmaankatu 10, johon kohosi kansallisromanttinen jugendtalo. Kirjapainotoiminta alkoi vuonna 1908 valmistuneessa lisäsiivessä. (Otava-konsernin historia 2022.) Näissä tiloissa kustantamon toiminta jatkuu edelleen.

Vuonna 1929 kustannettujen kirjojen määrä kaksinkertaistui sen ollessa reilut kaksisataa titteliä (Salokannel 2015, 97) ja vuonna 2022 Otava kustansi 811 uutuuskirjaa (Otava-konsernin historia 2022). Vuonna 2003 Otava alkoi julkaista laajemmin äänikirjoja ja 2010 e-kirjoja. Kustannusohjelman monimuotoistaminen alkoi 2005, kun Otava osti Like Kustannus Oy:n. Vuonna 2014 Otava osti musiikkikirjoihin erikoistuneen F-Kustannuksen ja tietokirjoihin erikoistuneen Kustannusosakeyhtiö Moreenin. Vuonna 2020 Otavan kustantamoperheeseen tuli vielä kaksi lisäystä, kun Otava osti Kariston kustannustoiminnan ja Atena Kustannuksen. (Otava-konsernin historia 2022.)



Tämä opinnäytetyö keskittyy Kustannusosakeyhtiö Otavan yleisen kirjallisuuden yksikön liiketoimintamallin muutosten tutkimiseen. Kustannusosakeyhtiö Otava on kasvanut sekä orgaanisesti että epäorgaanisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Orgaaninen kasvu tarkoittaa tapaa, jolla yritys kasvaa sisäisten resurssien avulla. Orgaaninen kasvu pyrkii kasvattamaan myyntiä sisäisten muutosten kautta kuten uudelleenallokoimalla resursseja, tuomalla uusia tuotteita tai palveluja saataville tai optimoimalla toimintaa. Optimoimalla keskitytään kehittämään prosesseja, jotta muun muassa kuluja saadaan vähennettyä. (Chen 2021.)

Epäorgaaninen kasvu tapahtuu fuusioitumalla tai yritysostojen kautta. Tätä kasvustrategiaa pidetään nopeampana keinona kuin orgaanista kasvua. Toisaalta myös vaikutukset voivat olla lyhytkestoiset. (Chen 2020.) Kasvu mahdollistaa välittömästi markkinaosuuden kasvun, osaamisen laajentumisen ja suuremman todennäköisyyden pääoman kartuttamiseen (Chen 2020). Esimerkki epäorgaanisesta kasvusta kirja-alalla on se, kun suurempi kirjakustantamo ostaa pienemmän. Kustannusosakeyhtiö Otava on ostanut muutaman pienemmän kustantamon tämän vuosituhannen puolella.

## 4 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä määrittelen, mitä äänikirja tarkoittaa ja kuvaan liiketoimintamallia alustataloudessa, digitalisoitumista, sekä markkinalukuja ja lukemisen kehittymistä Suomessa. Keskityn tässä opinnäytetyössä ainoastaan digitaalisiin mp3-äänikirjoihin, enkä käsittele fyysisiä äänikirjaversioita kuten CD-tallenteita. CD-äänikirjat on rajattu pois, sillä niiden myynti on ollut todella vähäistä viime vuosina. Myös ammatilliset digikirjastot, jotka näkyvät Suomen kustannusyhdistyksen tilastoissa, jäävät rajauksen ulkopuolelle, sillä tämä työ keskittyy yleiseen kirjallisuuteen.

Haluan myös taustoittaa tarpeeksi selkeästi kirja-alan toimintatapoja toimialana yleisesti keskittyen erityisesti yleisen kirjallisuuden kustantamoiden rooliin kokonaisuudessa. Tähän tulen tarvitsemaan erilaisia lyhyempiä haastatteluja kohdeorganisaatiossa, sillä mikään kirjallisuus tai artikkeli ei kuvaa mielestäni kirja-alan toimintaa sen sisältä tarpeeksi laveasti ja ymmärrettävästi. Toimin myös itse informanttina, sillä oma lähes 17-vuotinen kokemukseni kirja-alalta, joka kattaa laajan kirjon erilaisia tehtäviä, mahdollistaa syvällisen substanssiosaamiseni tuomaan lisäarvoa tähän tutkimukseen. Minulla on erinomainen ymmärrys kirja-alan toimintalogiikoista, ja kyky peilata näitä havaintoja muiden toimialojen kontekstiin. Tämä antaa minulle ainutlaatuisen näkökulman ja kyvyn tuottaa syvällistä, kontekstisensitiivistä analyysiä äänikirjamarkkinoista Suomessa.

Äänikirjat on rajattu koskemaan vain yleisen kirjallisuuden kustantamista eli myös oppikirjat jätetään rajauksen ulkopuolelle. Esittelen työssäni myös kohdeorganisaation ja sen historian lyhyesti, jotta lukija ymmärtää vielä paremmin, mihin kohdeorganisaatio sijoittuu kulttuurihistoriallisesti kotimaisella kirjakustantamisen kentällä.

Markkinalukuja tarkastellaan vain niiden kustantamoiden ja jakelijoiden osalta, jotka ovat Suomen Kustannusyhdistyksen jäseniä. Suurin osa yleisen kirjallisuuden kustantamoistakuuluu Suomen Kustannusyhdistykseen eli tilastot antavat asianmukaisen ja tarpeeksi luotettavan kuvan markkinan kehityksestä ja nykytilasta.

Haluan myös esitellä alustatalouden mallia, sillä äänikirjoja kuunnellaan eri lukuaika- ja podcastpalveluiden kautta. Alustatalouteen siirtymisen vaikutukset on mielestäni hyvä huomioida opinnäytetyössä, koska se on kirja-alalle uusi tapa toimia. Muutosjohtamisen strategiat ja mallit, jotka liittyvät organisaatioiden sopeutumiseen markkinoiden muuttuessa, on myös hyvä tutkia. Mitä strategioita organisaatiot voivat käyttää vastatakseen muutokseen? Miten organisaation on uudistettava liiketoimintamalliaan vastaamaan äänikirjamarkkinoiden muutosta?

Äänikirjamarkkinat Suomessa ovat ala, jolle on osoitettu suhteellisen vähän tutkimusresursseja. Vaikka joitakin pro gradu -tutkielmia ja opinnäytetöitä aiheesta on olemassa, niiden relevanssi on usein rajoittunut niiden julkaisuajan ja tekijöiden puutteellisen toimialatuntemuksen vuoksi. Tämä on johtanut useisiin asiavirheisiin ja epätarkkuuksiin näissä tutkimuksissa. Muutama erinomainen lopputyö on tullut vastaan, joiden tekijöinä ovat kirja-alalla työskentelevät, mutta niidenkin julkaisusta on jo pitkä aika tai ne ovat hyvin eri näkökulmasta kuin oma tutkimukseni.

Alla olevassa taulukon 1 matriisissa "X" merkitsee, että kyseinen teema esiintyy kyseisessä kontekstissa tässä opinnäytetyössä.

Taulukko 1. Teoreettinen viitekehys peittomatriisina

teemat	äänikirjat	alustatalous	digitaalisoituminen	markkinaluvut	lukemisen kehitys	kirja-ala	muutosjohtaminen	osaaminen	liiketoimintamalli
äänikirjat	x		x	x	x	x	x	x	x
alustatalous		x	x			x	x		x
digitaalisoituminen	x	x	x	x	x	x	x	x	x
markkinaluvut	x		x	x		x			x
lukemisen kehitys	x				x	x			
kirja-ala	x	x	x	x	x	x	x	x	x
muutosjohtaminen	x	x	x			x	x	x	
osaaminen			x			x	x	x	
liiketoimintamalli	x	x	x	x		x			x

## 5 Äänikirjan määritelmä

Cambridge Dictionary määrittelee äänikirjan tallenteeksi, joka on ääneen luettu kirja (Cambridge Dictionary 2023). Suomen Kustannusyhdistyksen tilastoissa äänikirja on ladattava tai verkossa kuunneltava äänikirja (Suomen Kustannusyhdistys 2023). Kielitoimiston sanakirja määrittelee sen äänitallenteeksi toimitetuksi kirjaksi (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2022). Podcastin ja äänikirjan ero on se, että podcasteja jaellaan verkkosyötteenä eli RSS-syötteenä ja ne ovat yleensä ohjelmallisia. Podcast on sähköinen palvelu, jonka verokanta on 24 %. Äänikirja taas on hyvin pitkälle ja yleensä jopa täysin valmiiksi käsikirjoitettu teksti, joka voitaisiin yhtä hyvin painaa printtikirjaksi. Äänikirjan käsikirjoitus käy saman kustannustoimitusprosessin kuin muutkin julkaistut kirjat. Kesällä 2019 äänikirjojen verokantaa alennettiin kymmeneen prosenttiin, jotta sisällöltään samanlaisiin julkaisuihin versiosta riippumatta sovellettaisiin samaa verokantaa. Arvonlisäverotuksen näkökulmasta ero äänikirjan ja podcastin välillä on mielestäni selkeä. Kirjana pidetään teosta, joka on yleisesti myytäväksi tarkoitettu julkaisu, jolla on riittävä toimituksellinen sisältö ja josta voisi olla kuluttajille tarjolla myös painettu tuoteversio (Tilisanomat 2019). Podcast ei täytä näitä vaatimuksia.

Äänikirjan ja podcastin välinen raja on mielestäni hieman hälvenemässä, etenkin kun jotkut lukuai-  
kapalvelut jakelevat sekä podcasteja että äänikirjoja. Kuluttajan näkökulmasta ne voivat näyttäytyä melko samanlaisina eli audiosisältöinä ylipäättään, eikä eroa niiden välille ole kuluttajan puolesta välttämättä tarpeen tehdä. Huomaan äänikirjoista usein puhuttavan myös kuunnelmina, mutta kuunnelma eli audiodraama on äänimuotoon sovitettu näytelmä. Ne voivat sisältää paljonkin musiikkia ja äänitehosteita kenkien kopsuttelusta haukotuksiin, kun taas äänikirjojen äänimaisemointi on ainakin toistaiseksi maltillisempaa ja lukutapa vähäeleinen.

Äänikirjojen kustantaminen on alkanut jo savikiekoista, vinyyleistä ja kelanauhoista ja siirtynyt pikkuhiljaa C-kaseteille ja CD-levyille. Nyt kuunneltavat äänikirjat ovat mp3-muodossa ja niitä voidaan lainata kirjastoista, ostaa yksittäiskappaleina tai lukuai-  
kapalveluiden kautta streamaten. Äänikirja-  
markkinaa esitellään tarkemmin luvussa 6.5.

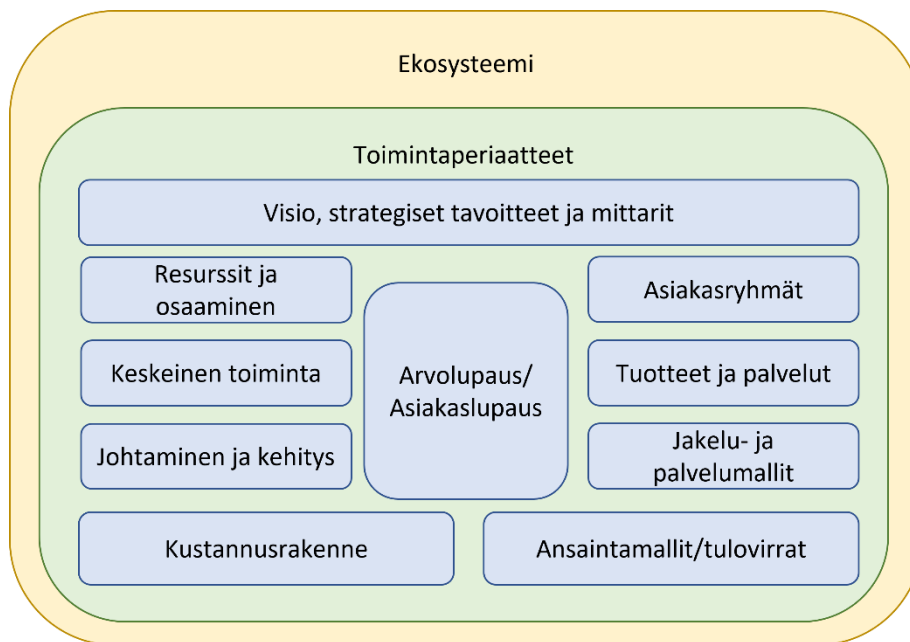
## 6 Liiketoimintamallin kuvaaminen

Liiketoimintamalli ja sen elementit toimivat pohjana koko opinnäytetyölle. Pura liiketoimintamallin ajatuksen osiin, sillä sen avulla tarkastelen liiketoiminnan muutoksia kohdeorganisaatiossa ja kysely ja haastattelu pohjautuvat näille seuraavaksi esitellyille elementeille.

Liiketoimintamalli kuvaa sitä, mitä myydään ja kenelle, miten se toteutetaan ja miten toimitaan, jotta tehdään tulosta (Hänti 2021, 75). Liiketoimintamalli on käytännössä silta strategian ja operatiivisen toiminnan välillä (Saarelainen 2013, 22). Alla oleva kuva 1 kuvastaa liiketoimintamallin elementtejä ja yhteyttä strategiaan. Aikaisemmin yritykset ovat keskittyneet ensisijaisesti kannattavuuteen ja tuottavuuteen ja nyt katseet on täytynyt kääntää asiakkaiden tarpeisiin ja niihin vastaamiseen: yrityksen on oltava asiakkaille merkityksellisiä (Hänti 2021, 75). Yrityksen kyky tuottaa arvoa asiakkaalle on avain hengissä pysymiseen (Saarelainen 2023, 10).

Muutos toimialalla vallitseviin toimintamalleihin voi syntyä, kun joku toimija muuttaa toimintatapaansa (Hänti 2021, 77). Tällainen muutos on tapahtunut äänikirjamarkkinoilla, kun yksittäiskappalemyynnistä siirryttiin vahvasti lukuaikapalveluiden tuomaan streamaukseen. Markkinoiden toimintalogiikka muokkautui eli syntyi disruptiota ja perinteinen liiketoiminta-ajattelu on pitänyt laittaa uusiksi (Hänti 2021, 78). Streamauksessa digitaalisen tuotteen omistajuus ei siirry asiakkaalle vaan äänikirjaa voi kuunnella voimassa olevan kuukausitilauksen avulla. Koska disruptio vaikuttaa useimmiten negatiivisesti perinteiseen liiketoimintaan, on yritysten kehitettävä liiketoimintaa etujoukoissa tai se saattaa hävitä markkinoilla (Hänti 2021, 79).

Liiketoimintamallit muokkaavat nykyään teollisuudenaloja ja uusia malleja voidaan etsiä hyvinkin kokeellisesti. Saman alan sisällä voi olla useita erilaisia malleja, jotka voivat myös ylittää alojen rajat. (Hämäläinen, Maula, & Suominen 2016, luku 3.)



Kuva 1. Liiketoimintamallin elementit (mukaillen Sjöholm 2010, 17.)

## 6.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas taulukossa 2 kuvaa sitä, kuinka yritys tuottaa ja välittää arvoa asiakkailleen. Business Model Canvasin ovat kehittäneet Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur yhdessä 470:n liikkeenjohdon ammattilaisen kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 182.) Business Model Canvas (BMC) on helppokäyttöinen ja sen avulla voidaan nopeastikin suunnitella erilaisia liiketoimintamalleja. Uutta ideoidessa on tärkeää päästää irti totutuista malleista ja toimintatavoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 184.) BMC koostuu neljästä liiketoiminnan osa-alueesta, jotka ovat asiakkaat, tarjoama, infrastruktuuri ja taloudellinen kannattavuus. Neljän liiketoiminnan osa-alueen sisällä on yhdeksän elementtiä, joiden kautta liiketoimintamallia tarkastellaan: asiakasryhmät, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, resurssit, keskeinen toiminta, kumppanuudet ja alihankinnat sekä kustannusrakenne. (Osterwalder, Clark & Pigneur 2010, 19-22.) BMC:n avulla voidaan hahmotella näistä yhdeksästä elementistä muodostuva liiketoimintamalli ja lopullinen malli saattaa syntyä vertailemalla eri suunnitelmia keskenään ja yhdistelemällä parhaita osia toisiinsa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 182-184.)

Taulukko 2. Business Model Canvas

<b>Asiakassegmentit</b>	yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja heidän tarpeensa, kuinka asiakkaalle tarjotaan arvoa
<b>Arvolupaus</b>	yrityksen tuoma arvo asiakkaalle, yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut eri asiakasryhmille, kuinka palvelut erottuvat kilpailijoista
<b>Jakelukanavat</b>	asiakkaiden tavoittaminen, tehokkaimmat kanavat, mitkä ovat asiakkaiden mieltymykset kanavien suhteen
<b>Asiakassuhteet</b>	asiakkaiden odotukset asiakassuhteiden osalta, asiakaspalvelu ja vuorovaikutus, asiakasuskollisuus
<b>Tulovirrat</b>	hinnoittelu, maksutavat, tulovirtojen muodostuminen
<b>Resurssit</b>	kriittiset ja välttämättömät resurssit arvolupauksen lunastamiseksi, sisältää yrityksen tarvitsemat fyysiset, inhimilliset ja taloudelliset resurssit
<b>Keskeinen toiminta</b>	tehtävät, jotka on tehtävä arvolupauksen lunastamiseksi
<b>Kumppanuudet ja alihankinnat</b>	in-house -toiminnot, ulkoisilta kumppaneilta tilatut työt
<b>Kustannusrakenne</b>	liiketoiminnan kannalta olennaisimmat kustannukset (muuttuvat ja kiinteät kustannukset)

(mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 184-185.)

## 6.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) on syntynyt 1990-luvun alkupuolella Kaplanin ja Nortonin projektissa. BSC auttoi yrityksiä mittaamaan ja siirtämään huomion pitkän aikavälin toimiin. Se kokoaa taloudelliset ja toiminnalliset mittarit yhteen ja tavoitteena on muuttaa strategia operatiiviseksi toiminnaksi. BSC auttaa katsomaan eteenpäin perinteisen taaksepäin katsomisen sijaan ja tällä mittaritollalla voidaan havaita ongelmakohdat ennakkoon. Yrityksen täytyy pilkkoa strategia neljään: talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. Nämä näkökulmat täytyy purkaa strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, avainmittareihin ja toimintasuunnitelmiksi kuten kuvassa 2

alla esitetään. Työkalulle ominaista on syysuhteiden miettiminen osa-alueiden välillä ja sisällä. Strategian on oltava kaikille selkeää ja konkreettista tekemistä. (Vuorinen 2013, 51-53.)



Kuva 2. Balanced Scorecard -viitekehys (mukaillen Vuorinen 2013, 53.)

BSC on erittäin konkreettinen ja yksi suosituimmista työkaluista. Tavoitteena on laatia säännöllisesti seurattava mittaristo, joka tukee organisaatiota parhaiten. Kaplan ja Norton ovat sitä mieltä, että mittareiden tulisi mitata 80-prosenttisesti jotain muuta kuin talousasioita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi asiakastytyväisyys tai henkilöstön työtytyväisyys. BSC tarjoaa yritykselle toiminnan monipuolista tehostamista ja se auttaa hyvin yrityksiä, jotka kamppailevat tehokkuuden kanssa ympäristössä, joka ei ole kovin nopealiikkeinen. Dynaamisissa ympäristöissä toimiville BSC:n sisältö saattaa vanhentua liian nopeasti. (Vuorinen 2013, 56-57.)

Mielestäni yksi tärkeimmistä asioista on johdonmukaisten, luotettavien ja selkeiden tavoitteiden määrittely ja niille sopivat mittarit. Ilman tavoitteita ja oikeita mittareita ei voida selkeästi seurata yrityksen liiketoiminnan suuntaa. Mittaamisen pitäisi olla säännönmukaista, jotta toimintatapoja voidaan muuttaa suorituskyvyn parantamiseksi. Työkalu ei siis mielestäni ole staattinen vaan sitä voisi ja pitäisi tarkastella jatkuvasti, jotta toimintaa voidaan aidosti kehittää. Jos tavoitteita ja mittareita tarkastellaan jatkuvasti, näkisin että sitä voisi hyvin hyödyntää myös dynaamisemmassa ympäristössä. Kirja-ala on verrattain hidasliikkeinen toimiala ja BSC voisi tukea strategista työtä ja suorituskyvyn johtamista.



### 6.3 Liiketoimintamallin uudistaminen ja innovointi

Liiketoimintamallin uudistaminen voi lähteä liikkeelle mistä tahansa BMC:n mukaisesta elementistä (asiakassegmentit, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, resurssit, keskeinen toiminta, kumppanuudet ja alihankinnat, kustannusrakenne). Aluksi on syytä tunnistaa heikoin elementti ja tutkia sen aiheuttamat esteet ja rajoitukset ja niiden poistomahdollisuudet. On tärkeä muistaa, että elementtien välillä on keskinäinen riippuvuussuhde ja yhden osan muuttuminen vaikuttaa myös muihin. On siis tarkasteltava isompaa kokonaiskuvaa ja yhden muutoksen vaikutusta koko liiketoimintamalliin. (Hänti 2021, 80.)

Uudistaminen ja innovointi voidaan ryhmitellä myös pohtimalla sitä, koskeeko muutos vain yritystä itseään vai koko toimialaa. Kun muutokset koskevat vain yritystä itseään, muutokset toteutetaan usein vähän kerrallaan. Liiketoimintamallin innovointi tarkoittaa sitä, että kokeilujen jälkeen kerätään palaute kokemuksista ja joko hyväksytään tai hylätään muutos. Toinen vaihtoehto on sopeutua markkinoiden muuttuneeseen toimintatapaan. Tällaisessa tilanteessa yritys on havainnut, ettei se voi toimia aikaisemmalla toimintamallilla vaan sen on tunnistettava toimintamallit, joita muut toimijat jo toteuttavat ja yrittää pärjätä kilpailussa kopioimalla kokonaan tai osittain muiden luomia malleja. Kun uusi innovaatio tuodaan koko toimialalle, se voi kohdistua tiettyyn toimintamallin osaan tai esimerkiksi valittuun asiakasryhmään. Laajimmillaan kyse voi olla koko arvon muodostumisen rakenteesta, jolloin toimintamalli muutetaan malliksi, jota kukaan ei ole noudattanut aikaisemmin kyseisellä toimialalla. (Hänti 2021, 82-83.)

Aiemmin liiketoimintamallit ovat olleet yksinkertaisia ja niissä on keskitytty tarkastelemaan hinnoittelua, raaka-aineiden ostamista ja työvoimakysymyksiä. Tämä on ollut mahdollista, kun on toimittu vain yhdellä markkinalla. Alustatalouden liiketoimintamallit hyödyntävät verkostovaikutuksia ja tasapainottavat sisämarkkinoiden hyötyjä. Näin ollen liiketoimintamalleja on pakko miettiä syvällisemmin kuin aikaisemmin on ollut tapana. Alustataloudessa myydään yleisön jäsenen liittyvää tietoa eikä pelkästään käyttäjämääriä. (Koponen 2019, 114, 116.)

Yritykset, jotka hyödyntävät digitalisaatiota liiketoimintamallissaan hyödyntävät myös tekijöitä, jotka antavat eväät liiketoimintamallin uudistamiselle:

- Digitaalisten palveluiden skaalattavuus on paljon helpompaa kuin analogisten, koska se ei vaadi satsauksia työvoimaan samalla tavalla.
- Kustannusrakenne on äärimmäisen kevyt ja liiketoiminnan voi käynnistää pienemmin kustannuksin ja pienemmällä pääomalla.
- Kiinteät kulut ovat usein muuttuvia kuluja ja skaalautuvat liiketoiminnan mukaan.
- Digitaalisesti voidaan tavoittaa ihmiset kerralla ympäri maailman ja globaalit markkinat on otettavissa haltuun.

- Digitaalisuus luo dataa, jota voidaan hyödyntää jatkossa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 136.)

Perinteiset toimijat yrittävät puolustaa ansaintaansa, kun ultrakevyellä kustannusrakenteella liikkeellä olevat uudet toimijat valtaavat markkinaa usein hinnalla. Myös asiakaskokemus on suunniteltu digitaaliseen aikaan sopivaksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 137.)

#### 6.4 Liiketoimintamalli alustataloudessa

Koponen (2019, 73) määrittelee alustatalouden kirjassaan seuraavasti: *Alustatalous on se osa taloudesta eli toiminnasta taloudellisten instituutioiden, kuten yritysten, piirissä, jota tehdään alustojen avulla.* Alusta tarkoittaa digitaalista palvelua, joka yhdistää eri käyttäjäryhmät kuten ostajat ja myyjät toisiinsa. Koposen mukaan alustatalous on kasvava osa työmarkkinaa. Useat ihmiset käyttävät lisäansioiden hankkimiseen erilaisia alustoja ja sen vaikutus kokonaistalouteen on merkittävä. Alustatalous on muuttanut taloudellista vuorovaikutusta ja sitä kautta koko taloutta, kun toimijat yhdistyvät toisiinsa uusilla tavoilla ja alustatalouden laaja määritelmä kuvaa alustataloutta talouden seuraavana vaiheena. Koponen esittää kysymyksen, millaisia seurauksia talouden muuttumisesta alustataloudeksi on yrityksille ja yhteiskunnalle. (Koponen 2019, 74-76.)

Tämä on kiinnostava kysymys, sillä mitä enemmän käytämme eri alustoja, sitä enemmän meistä kerätään dataa. Esimerkiksi suosittelun osumatarkkuus paranee ja kehittyy datan kertymisen kanssa samanaikaisesti. Tämä voi johtaa siihen, että verkkokauppa voi lähettää kotiisi tuotteen ilman että tilaat sen perustuen kaltaistesi shoppailijoiden selailuihin, klikkauksiin ja ostoihin. (Koponen 2019, 77.) Digitaalisessa maailmassa ei voi toimia ilman, että se jättää jäljen, joka voidaan muuttaa dataksi ja sitä kautta liiketoiminnaksi. Data mahdollistaa yrityksille muun muassa jokaisella klikkauksella kehittyvän kohdentamisen, uusien tuotteiden innovoinnin, hinnoittelun optimoinnin ja asiakaspalvelun parantamisen. Datajälkemme kasvaa kasvamistaan. (Ruokonen 2016, 42-43.)

Alustojen muutoksen seurauksena myös taloudellisen vuorovaikutuksen luonne muuttuu ja Koponen (2019, 78) kutsuu muutosta transition ja disruption sijaan metamorfoosiksi. Taloudellisen toiminnan laajentuminen laajentaa ihmisten välistä toimintaa ja toiminta laajentuu uusiin paikkoihin (Koponen 2019, 80). Alustataloudessa yritykset toimivat eri tavalla kuin perinteiset yritykset ja pärjääminen vaatii ajattelutavan muutosta. Useat toimialat muuttuvat nopealla tahdilla samaan aikaan kun perinteisen yrityksen muuttaminen voi olla hidasta. Kaikki eivät pysy muutoksen tahdissa mukana ja kaikki yritykset eivät ole onnistuneet muuttamaan toimintaansa ja hyödyntämään digitaalisia työvälineitä. (Koponen 2019, 87-88.)

Koposen (2019, 116) mukaan Business Model Canvas ei sovellu alustojen liiketoiminnan kuvaamiseen, sillä se on staattinen muistilista siitä, millaisista rakennuspalikoista liiketoimintamalli voi koostua. Hänen mukaansa lähes kaikki liiketoimintamallien käsittelyn työvälineet on luotu perinteisille

y yrityksille, jolloin niistä ei ole juurikaan hyötyä, kun käsitellään alustoja. Alustataloudessa tärkeää on se, mitä tapahtuu yrityksen ulkopuolella, kun perinteisessä liiketoiminnassa korostuu yrityksen sisällä tapahtuvat asiat. (Koponen 2019, 116.)

Koposen (2019, 118) mukaan liiketoimintamalli koostuu liiketoimintajärjestelmästä eli siitä, mitä ihmiset tekevät kussakin osassa järjestelmää sekä ansaintamallista eli kuinka rahat ja hyödyt kiertävät mallissa tuottaakseen voittoa yritykselle ja hyötyä muille osapuolille markkinassa. Ainoa tapa rakentaa toimintaympäristön muutoksia kestäviä liiketoimintamalleja on oppia liiketoimintaympäristöstä ja pitää kiinni asiakaslupauksesta (Koponen 2019, 119).

Hybridiliiketoimintamalleissa yritys lisensoi alustansa eli tarjoaa sen muiden käytettäväksi ja kehittää samalla omia tuotteitaan. Tämä taas voi muuttaa kokonaisten toimialojen liiketoimintalogiikkaa. Innovatiivisia liiketoimintamalleja voidaan luoda ja kehittää, kun organisaatiot ovat puoliläpäiseviä, eli ihmiset, tieto ja ideat liikkuvat molempiin suuntiin ilman, että organisaatioiden henkinen pääoma häviää. (Santalainen & Baliga 2015, luku 3.3.) Toimialan perinteisten toimijoiden kannattaa oppia ja ymmärtää uutta totutusta poikkeavalla tavalla toimivilta operoijilta. Sen sijaan että tarkastellaan isoja yhtiöitä ja ilmiöitä, on hyvä pysähtyä tutkimaan, mitä valtavirrasta poikkeavilla yhtiöillä on tarjota toimialalle. Hyperkilpailussa asiakkaat haluavat sekä matalan hinnan että korkean laadun ja tämä ei sovi Porterin klassiseen sääntöön, jossa asia on joko tai. Uusia käytäntöjä syntyy ja niillä voidaan pärjätä paremmin kuin keskitaso kun aletaan rikkoa vakiintuneita käytäntöjä ja toimimaan toisella tavalla. (Santalainen & Baliga 2015, luku 3.4.)

## **6.5 Äänikirjat alustataloudessa**

Olen ollut mukana Suomen Kustannusyhdistyksen kehitysryhmässä keväällä 2023 koostamassa yhteenvedoa siitä, kuinka äänikirjamarkkinat toimivat Suomessa. Tiivistyksen on tarkoitus avata sekä alan ammattilaisille että muillekin kiinnostuneille pääpiirteittäin alan yleiset käytänteet tällä hetkellä. Tiivistyksessä keskitytään kuvaamaan yleisen kirjallisuuden digimarkkinaa ja siinä sivutaan äänikirjojen lisäksi myös e-kirjoja. Oppimateriaalit ja ammatilliset digikirjastot on jätetty yhteenvedosta kokonaan pois. Yhteenvedoa ovat olleet koostamassa itseni lisäksi Suomen kustannusyhdistyksen johtaja ja juridinen asiantuntija sekä kahden muun ison kustantamon edustajat, jotta näkökulma on mahdollisimman laaja. Seuraavaksi esittelen Suomen Kustannusyhdistyksen yhteenvedon, jossa käydään läpi jakelukanavia, tilitysmalleja, tekijänpalkkiota, vaikutuksia markkinan sekä äänikirjojen talouteen liittyviä asioita.

### **6.5.1 Jakelukanavat**

Ääni- ja e-kirjoja myydään Suomessa tällä hetkellä pääasiassa kolmella eri tavalla: yksittäiskappaleina, lukuaikapalveluissa tai kirjastolisensseinä. Ylivoimaisesti suurin osa yleisen kirjallisuuden e-

ja äänikirjamyynnistä tulee lukuaikapalveluista. Tätä ketjua kuvaa myöhemmin kuva 3.

### 1) Yksittäiskappalemyynti

Yksittäiskappalemyynnissä kirja ostetaan omaksi, joten se on lähimpänä perinteistä painetun kirjan myyntiä. Kuluttaja maksaa kirjasta kappalehinnan ja voi sen jälkeen lukea tai kuunnella sitä rajoittamasti ilman lisämaksua. Myyty yksittäiskappale jää kuluttajan laitteelle, vaikka kustantaja myöhemmin poistaisi kirjan myynnistä eli tuotteen omistajuus siirtyy kuluttajalle. Yleensä kirjan voi lukea tai kuunnella vain jälleenmyyjän sovelluksessa, eikä kirjatiedostoja voi luovuttaa tai lähettää edelleen toiselle henkilölle. Yksittäiskappaleita myyvät esimerkiksi Elisa Kirja, Adlibris ja Suomalainen.com.

### 2) Lukuaikapalvelut

Lukuaikapalveluiden käyttäjä maksaa kiinteän kuukausimaksun rajoittamattomasta tai osittain rajoitetusta valikoimasta. Kirjaa ei osteta omaksi, vaan kuluttajalla on luku- ja kuunteluoikeus kirjoihin niin kauan kuin kirjat ovat palvelun valikoimassa ja kuluttajalla on voimassa oleva tilaus. Kirjoja voi lukea ja kuunnella myös niin sanotussa offline-tilassa, jolloin kirjaa voi lukea tai kuunnella ilman internet-yhteyttä. Lukuaikapalveluita ovat esimerkiksi Storytel, BookBeat ja Nextory.

### 3) Kirjastolisenssit

Kirjastot ostavat kustantamoilta lisenssejä, jotka oikeuttavat kirjan lainaamiseen. Kuluttaja lukee tai kuuntelee kirjaa kirjaston omassa palvelussa. Lisenssimalleja on valtavasti erilaisia, ja ne voivat perustua esimerkiksi aikaan (esimerkiksi 3kk, 6kk tai 12kk) tai lainauskertoihin. Kirjasto voi hankkia esimerkiksi lisenssin, jolla yksi kirjaston käyttäjä kerrallaan voi lainata kirjan luettavaksi tai kuunneltavaksi kahden viikon ajaksi.

## 6.5.2 Tilitysmallit

Tilitysmallit perustuvat aina kustantajien ja jälleenmyyjien välisiin luottamuksellisiin jakelusopimuksiin. Jälleenmyyjä tilittää kustantajalle jakelusopimuksen mukaisen hinnan, ja kirjailija saa kaikesta kustantajan saamasta nettomyyntitulosta kustannussopimuksen mukaisen tekijänpalkkion.

### 1) Yksittäiskappalemyynti

Jokaisella yksittäisellä myydylä kirjalla on hinta, kuten painetulla kirjallakin. Jälleenmyyjä tilittää kustantajalle jokaisesta myydyistä kirjasta jakelusopimuksen mukaisen korvauksen. Korvaus ei riipu siitä, kuunnellaanko tai luetaanko kirjaa lainkaan vaan korvaus maksetaan, kun kuluttaja ostaa kirjan. Kirjailija saa tekijänpalkkiota jokaisesta myydyistä kirjasta kustannussopimuksen

mukaan.

## 2) Lukuaikapalvelut

Lukuaikapalveluiden ja painetun kirjan tilitysmallia ei voi suoraan verrata toisiinsa. Lukuaikapalvelu laskee, montako minuuttia kutakin kirjaa on kuunneltu tai luettu. Kaikki kuunnellut ja luetut minuutit lasketaan yhteen tilitystä varten, ja jokaisesta minuutista maksetaan sopimuksen mukainen hinta. Myös aloitetuista tai kesken jääneistä kirjoista maksetaan, ja kaikkien käyttäjien kuuntelemat ja lukemat minuutit lasketaan yhteen. Jos sama käyttäjä lukee kirjan useamman kerran, siitä maksetaan uudelleen. Tilitykset jälleenmyyjältä kustantajalle perustuvat siis kuluttajan kirjan parissa käyttämään aikaan, ei yksittäisiin myytyihin kappaleisiin.

Lähes kaikissa lukuaikapalveluissa on saatavilla sekä ääni- että e-kirjoja. Luetut e-kirjat muutetaan laskennallisesti käytetyksi ajaksi niin, että noin 50 000 merkkiä vastaa yhtä tuntia. 500 000 merkin pituisen e-kirjan katsotaan siis vastaavan 10 tunnin äänikirjaa.

Lukuaikapalvelu määrittelee itse palvelun kuluttajahinnan. Lukuaikapalveluilla on useita eri tilitysmalleja, jotka määritellään kustantajan ja palvelun välisissä sopimuksissa.

### - Aikaperusteinen malli:

Tässä tilitysmallissa kustantaja ja lukuaikapalvelu ovat sopineet kiinteän minuutti- tai tuntihinnan. Kaikki kuunnellut ja luetut minuutit kunkin kirjan kohdalla lasketaan yhteen, ja lukuaikapalvelu tilittää kustantajalle sopimuksen mukaisen hinnan kaikesta kuunnellusta ajasta. Minuutit lasketaan normaalinopeudella, ja e-kirjan minuuttihinta lasketaan merkkimäärän perusteella. Kuluttajan luku- tai kuuntelunopeudella ei siis ole vaikutusta tilityksen määrään.

### - Revenue share eli tulonjakomalli:

Revenue share -mallissa kustantajalle maksettava summa perustuu lukuaikapalvelun keräämiin nettotuloihin. Kaikkien kuluttajien kuukausimaksut kerätään yhteen, ja palvelu ottaa siitä ensin oman osuutensa. Loppuosa jaetaan kaikkien kuunneltujen tai luettujen kirjojen kesken siinä suhteessa kuin niitä on kuunneltu tai luettu.

Tässä mallissa yhden kuunnellun tai luetun tunnin hinta vaihtelee lukuaikapalvelun tulojen mukaan, eikä sitä voi sopia etukäteen. Kustantaja ja lukuaikapalvelu määrittelevät sopimuksessaan kustantajalle tulevan prosenttiosuuden. Maksettavaan summaan voivat vaikuttaa sopimuksesta riippuen myös esimerkiksi palvelun ilmaiset kokeilukaudet.

- Viidesosamalli:

Kustantaja ja lukuaikapalvelu sopivat kiinteän sopimushinnan yhdelle kokonaiselle kirjalle. Hinta voi myös koostua eri kuluttajien lukemista tai kuuntelemista osista. Aina kun kirjaa on kuunneltu tai luettu vähintään viidesosa koko pituudesta, se lasketaan mukaan tilitykseen. Kirjan pituus ei vaikuta tilityksen suuruuteen.

### **6.5.3 Tekijänpalkkio**

Kirjailija saa kaikesta kustantajan saamasta myyntitulosta kustannussopimuksen mukaisen osuuden. Yhden kuunnellun tai luetun kirjan hinta lukuaikapalveluissa on pienempi kuin kaupasta ostetun painetun kirjan hinta, joten myös kustantajalle tuleva korvaus ja siitä laskettava tekijänpalkkio on pienempi. Näitä ei kuitenkaan voi suoraan verrata toisiinsa, koska kyse on kahdesta eri liiketoimintamallista. Tekijänpalkkion muutos johtuu ennen kaikkea koko markkinan murroksesta. Kustannusyhdistyksen vuosilaston 2022 mukaan kustantajan kirjasta saama veroton keskihinta on painetusta kirjasta 10,45 €, lukuaikapalvelun kautta kuunnellusta äänikirjasta 2,46 € ja e-kirjasta 2,51€. Näistä tuloista kustantaja maksaa tekijänpalkkiot sekä kirjan tuotantoon, markkinointiin ja logistiikkaan liittyvät kulut ja henkilöstömenot. Huomionarvoista on, että studiotasoinen näyttelijän lukema teksti nostaa äänikirjojen tuotantokustannuksia merkittävästi.



Kuva 3. Äänikirjat alustataloudessa

#### 6.5.4 Ääni- ja e-kirjojen vaikutus kirjamarkkinaan

Digitaalinen julkaiseminen mahdollistaa kirjojen paremman saatavuuden. Painetun kirjan elinkaari voi olla lyhyimmillään vain kuukausia, mutta ääni- ja e-kirja voidaan pitää saatavilla periaatteessa rajattomasti. Kustantaja voi pitää kirjailijan koko tuotannon saatavilla, kun kilpailu myymälöiden hyllytilasta ei rajoita valikoimaa. Tämä on myös kirjailijan etu: kun aikaisempi tuotanto on koko ajan saatavilla, jokaisen uutuuskirjan julkaisu nostaa aina myös backlist-kirjojen myyntiä. Uudet lukijat pääsevät helpommin mukaan pitkiin kirjasarjoihin, kun sarjan kaikki kirjat ovat saatavilla.

Ääni- ja e-kirjat tuovat myös kokonaan uusia lukijoita kirjojen pariin ja madaltaa kynnystä uusiin kirjoihin tutustumiseen. Lukuaikapalveluiden sovellukset mahdollistavat suoran palautteen lukijalta kustantajalle ja kirjailijalle.

Uusi teknologia tuo uusia mahdollisuuksia sekä liiketoimintamalleihin että myös itse kirjaan. Kirjailijalla ja kustantajalla on mahdollisuus kokeilla uusia kirjoittamisen ja julkaisemisen tapoja, esimerkiksi sisällön rikastamisesta musiikin ja animaation avulla.

## 6.6 Äänikirjan talous

Miten digitalinen palvelu voi ansaita, kun fyysisen maailman raha digitaalisessa maailmassa on vain murto-osa? Fyysiset tuotteet ovat lähes poikkeuksetta kalliimpia kuin digitaaliset ja niihin kohdistuu kova hintapaine, kun kuluttajien halukkuus maksaa digitaalisuudesta on alhainen. Tällöin voidaan puhua kommoditisoitumisesta eli tuote menettää arvoaan joutuessaan kovan kilpailutilanteen tai kuluttajien vaatimusten puristukseen. (Ruokonen 2016, 83.) Näin on käynyt myös kirjallisuudelle, kun e- ja äänikirjoista ei olla valmiita maksamaan kuin murto-osa painetun kirjan hinnasta. Digitaalisten kirjojen alkuaikoina kuviteltiin, että ihmiset olisivat valmiita maksamaan digitaalisista kirjoista enemmän kuin painetuista, koska niissä olisi ominaisuuksia, joita painettu kirja ei voi tarjota, kuten hakutoiminto ja aina ajantasainen aineisto (Hall 2013, luku 6).

Äänikirjojen ansaintalogiikka onkin aivan erilainen kuin painetussa kirjassa, sillä lähtökohtana on kuluttajien halukkuus maksaa lukuaikapalveluiden kuukausihintaa. Lukuaikapalvelut taas hinnoittelet tuotteensa niin, että se säilyttää kysynnän. Äänikirjoista kustantaja ja kirjan tekijä(t) saavat korvauksen jokaisesta kuunnellusta minuutista, kun taas painetusta kirjasta kustantaja saa korvauksen vain kerran, vaikka se luettaisiin usean henkilön toimesta (Suomen Kustannusyhdistys 2023c) useita kertoja tai myydään esimerkiksi antikvariaateissa.

Suomen Kustannusyhdistyksen mukaan kirja voi jäädä myös kustantajalle tappiolliseksi, sillä äänikirjojen tuotantokustannukset ovat verrattain korkeat. Myös e-kirjojen kustannusrakenne on kova, vaikka usein huomaan ihmisten luulevan, ettei se maksa kustantajalle mitään. Siihen kohdistuvat kuitenkin samat kulut kuin painetullekin kirjalle: muun muassa toimitustyö, tekijänpalkkio, tuottaminen, suojaus, jakelu, kansikuva ja kääntäminen.



## 7 Digitalisaatio

### 7.1 Fyysisen ja digitaalisen liiketoiminnan risteyksessä

Digitalisaatio on aiheuttanut sen, että yritysten menestystekijöitä ovat tieto, osaaminen ja näkemykset aikaisempien pääoman, laitteiden ja henkilöstömäärän sijaan. Muutos teollisesta ajasta tietotyön aikaan on aiheuttanut myös sen, että yritysten täytyy edistää nopeaa oppimista, sitouttaa asiakkaat, henkilöstö ja yhteistyökumppanit ja kehittyttävä kilpailijoitaan nopeammin. Digitaalinen liiketoiminta usein tukee, täydentää ja korvaa aiempia liiketoimintoja. (Ruokonen 2016, 7.) Fyysisten ja digitaalisten liiketoimintojen suhdetta mietittäessä olisi hyvä pohtia sekä-että mahdollisuuksia enemmän kuin joko-tai, sillä liiketoiminnot eivät sulje pois toisiaan vaan voivat tukea toisiaan. Erilaiset kanavat voivat täydentää toisiaan ja mahdollistaa uudet asiakasryhmät. Digitaalinen murros on nopeutunut ja vaikuttaa laajemmin kuin parikymmentä vuotta sitten. Muutos ei etene, jos muutosta ei haluta. (Ruokonen 2016, 53, 57.) Toisaalta, jos muutoksen ei lähde mukaan niin ehkä silloin ei vain pärjää kilpailussa muun toimialan mukana?

Digitaalisuuden lisääntyessä koko toimiala on muutoksessa ja tätä kilpailukentän muutosta on monien yritysten vaikea ymmärtää. Yritykset saattavat luottaa pitkään historiaan, brändiin ja maineeseen ja kuvitella sen kantavan muutoksen yli. Ajatellaan, että jos on menestynyt fyysisellä markkinalla, olisi automaattisesti menestynyt myös digitaalisilla markkinoilla, mutta digitaalisessa liiketoiminnassa kilpailu on kovaa ja alalle tulo helpompaa kuin fyysiselle markkinalle. (Ruokonen 2016, 62, 68.)

#### 7.1.1 Yhteisöllisyys

Ekholm ja Repo (2021, 154-155) kirjoittavat teoksessaan Lukemisen aika, että äänikirjamarkkinat eivät edusta enää kirjallisuuden yhtenäiskulttuuria vaan ihmiset eristäytyvät toisistaan yhteisen kokemuksen sijaan ja että kirjallisuuskeskustelu olisi kadonnut. Heidän mukaansa elinpiirimme on älyllinen ja henkinen tyhjiö, jossa nuoriso eristäytyy kuulokkeiden taakse. Olen tästä näkemyksestä hyvin eri mieltä. Kuulokkeiden takaa löytyy kaiken ikäisiä ihmisiä, eikä kuunteleminen ole vain nuorison tapa toimia. Tämä on mielestäni erittäin vanhahtava tapa ajatella ihmisistä ja kertoo kyvyttömyydestä ymmärtää muita kuin oman ikäisiä ihmisiä. Omien havaintojeni perusteella lukeminen on yhteisöllisempää kuin koskaan. Lukuaikapalveluissa voi arvioida kirjoja ja äänikirjojen lukijoita niin tähtiarvioin kuin sanallisestikin. Sanallisista arvioista voivat tykätä muut palvelun käyttäjät. Erilaiset sosiaalisen median alustat, kuten Facebook, tarjoavat useita kirjallisuusaiheisia ryhmiä, joissa keskustelu käy kiivaana, intohimoisena ja aktiivisena. Tällaiset ryhmät mahdollistavat erittäin laajan keskustelun kirjallisuudesta. Ryhmissä on myös mahdollisuus kirjailijoiden ja lukijoiden

kohtaamiselle ajasta ja paikasta riippumatta. Kirjailijat voivat saada, ja saavatkin, suoraa palautetta lukijoilta. Tämä jos mikä on mielestäni äärimmäisen arvokasta yhteisöllisyyttä.

Lehtonen (2001, 159) kirjoittaa kirjassaan seuraavasti yhteisöllisyydestä: *”Kirjallisuudessa solmituu suhteita paitsi kirjoittajien ja lukijoiden välille, myös kirjoittajien, toisten kirjoittajien, kustantajien ja kriitikoiden välille. Eräässä tärkeässä mielessä kirjallisuus myös muodostuu näistä ihmisten välisistä suhteista. Kun joku identifioi itsensä ’kirjallisuusihmiseksi’, hän ei samastu yksin painotuotteisiin, vaan myös joukkoon ihmisiä – muihin kirjallisuudenharrastajiin tai alan ammattilaisiin. Käynnissä on jatkuvaa keskinäistä määrittelyä.”* Digitaalinen ympäristö mahdollistaa muun muassa digitaalisen kirjahyllyn, lukijayhteisöt, uusien kirjojen helpon löydettävyyden, lukemiseen liittyvän keskustelun ja sosiaalisen lukemisen (Herkman & Vainikka 2012, 46).

2010 kirjoittamassaan teoksessa Ekholm ja Repo (2010, 191) kuitenkin ennustavat vuonna 2020 sosiaalisen median toimivan markkinointikanavana kirjoille ja sosiaalisen median luovan yhteisön, jossa voidaan keskustella maailmanlaajuisesti kirjallisuudesta. Näin todella on käynyt.

### 7.1.2 Kirjallisuus osana kulttuuria

Laine (2018, 23) kirjoittaa ääneen lukemisen historiasta mielenkiintoisesti. Ääneen lukeminen on lähtenyt siitä välttämättömyydestä, ettei kuuntelija ole osannut lukea, mutta kyse on historiallisesti paljon monimutkaisemmasta asiasta. Hiljaa itsekseen lukeminen on kehittynyt varsin myöhään, vasta 1200–1400-luvuilla, jolloin ääneen lukemisesta tuli yhteisöllinen tapahtuma. Laineen mukaan yhteinen kuuntelu lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hiljaa itsekseen lukiessa ihminen kääntyy kohti itseään. 1900-luvun alkuun asti oli yleistä, että ihmiset kokoontuivat tekemään askareita yhdessä ja yksi ryhmästä luki kirjaa muille ääneen, vaikka kaikki lukusessioon osallistuvat olisivat olleet lukutaitoisia. Eläytyvällä ääneen lukemisella on saatu jopa synnytettyä positiivinen kokemus teoksesta, joka ei olisi lähtökohtaisesti kiinnostanut. (Laine 2018, 23-24.)

Tämä muistuttaa kovasti nykypäivän äänikirjojen kuuntelutilanteita. Sen lisäksi, että ihmiset kuuntelevat äänikirjoja yksin, niistä on omien havaintojeni mukaan tullut myös perheiden yhteisiä hetkiä ennen nukkumaan menoa tai pitkällä automatkoilla. Muistutan itsekkin usein ihmisiä siitä, että ennen kirjoitus- ja lukutaitoa tarinoita on aina kerrottu ääneen ja äänikirjojen kuunteleminen on tavallaan paluu tähän traditioon. Kaipuu ja halu tarinoiden pariin ei ole koskaan kadonnut.

Digitaalisuus on teknologisen vaikuttamisen lisäksi myös kulttuurinen vaikuttaja. Se koostuu useista kerroksista tai osista ja sen takia digitalisoitumista ja sen vaikutuksia tulisi tarkastella useista näkökulmista. (Kajander 2020, 136.) Kajanderin (2020, 136-137) mukaan ei ole selkeää rajaa digitaalisen ja ei-digitaalisen välillä eikä rajanvetoa hänen mukaansa ole edes usein tarpeen

tehdä. Murros on kuitenkin voimakas osa nykyaikaa ja sen laajuudesta huolimatta se on myös hyvä määritellä ja rajata selkeästi.

Digitaalinen materiaalisuus korostaa suhdettamme materiaan ja aineellisiin esineisiin. Digitaalisuus on muovannut tapaamme keskustella kirjallisuudesta ja löytää kirjallisuutta. Se mahdollistaa erilaiset vaihtoehdot erilaisille kuluttajille kirjallisuuden pariin. Lukemisen tavat ovat muuttuneet ja laajentuneet ja erityisesti digitaalisista kirjoista puhuttaessa korostuu sisältö eikä esine itsessään. Etuna pidetään sitä, että kirjan saa luettavaksi tai kuunneltavaksi helposti ja nopeasti eli sen on oltava kätevää. (Kajander 2020, 138-139.)

Olen havainnut saman kuin Kajander: uusi ja perinteinen asetetaan usein toisiaan vastaan ja näin on käynyt myös kirjamarkkinassa, kun uudet, digitaaliset tuoteversiot asetetaan vastakkain perinteisen, painetun kirjan kanssa. Painettua kirjaa puolustetaan vetoamalla estetiikkaan, tuoksuun, kosketukseen, sen toimimisena sisustusesineenä, lahjana tai tunnelman luoja. Sähköisiä tuoteversioita puolustellaan vetoamalla ekologisuuteen, aineettomuuteen ja keveyteen, painetun kirjan aiheuttamaan tilan viemiseen, paperin kulutukseen ja vaivalloisuuteen.

Kajanderin mukaan (2020, 140) digitalisaatio on yhtä aikaa rikkonut kirjoihin liitettyjä itsestänselvyyksiä ja tarjonnut lukijoille uusia vaihtoehtoja nauttia kirjallisuudesta. Se on vahvistanut sitä, että ihmiset osaavat kertoa omasta kirjallisesta mausta ja lukutottumuksista. Painetut kirjat ja digitaaliset tuoteversiot eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois vaan ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Kajander 2020, 140-141.) Digitaalisuus ei kuitenkaan ole mitään paikallaan pysyvää ja juuri se saattaa olla kirjallisuuden ystäville vaikea asia.

### 7.1.3 Osaaminen

Ruokonen (2016, 9) kirjoittaa teoksessaan, että digitalisoituminen saattaa uhata jopa kolmannesta Suomen työpaikoista seuraavan vuosikymmenen aikana ja uhka kohdistuu erityisesti matalapalkkaisiin töihin. Luovat työt ovat turvatumpia. Osaaminen ja kyvykkyydet ovat kuitenkin tällä hetkellä muutoksessa. Kyky, motivaatio, asenne ja henkilökohtaiset sosiaalispsykologiset ominaisuudet yhdistetään osaamisprofiiliin ja usein osaamista hyödynnetään intuitiivisesti (Stenberg 2006, 5). Stenberg kirjoittaa osuvasti, että *osaajaksi ei synnytä, vaan kasvetaan*. Jo rekrytointivaiheessa onkin syytä määritellä ja tarkastella toimenkuvia ja vastuualueita. Rekrytoitavan henkilön osaaminen on tunnistettava, jotta nähdään, tukeeko se liiketoimintastrategian mukaisia osaamistarpeita. Keskeistä on myös jakaa osaamista organisaatiossa. (Stenberg 2021, 46-47 & Stenberg, 2006, 5.)

Edellytykset oppivalle organisaatiolle, jossa tietoa ja osaamista jaetaan, on organisaatiomuistin kehittäminen ja hyödyntäminen, osaamisen tunnistaminen, yhteinen visio, toiminnan jatkuva arviointi, virheiden sietäminen, virheiden korjaaminen ja toiminnan kyseenalaistaminen (Stenberg 2006, 44).

Digitalisaation myötä osaavamman henkilöstön tarve kasvaa ja manuaalista työtä tekevien tarve vähenee. Oppimisen kyvykkyydet korostuvat ja parhaat tekijät erottuvat edukseen. (Ruokonen 2016, 9.)

Ruokosen mukaan digitaaliseen liiketoimintaan allokoitujen henkilöiden osaaminen on avainasemassa siinä, että yritys voi pärjätä. Hän kehottaa yrityksiä tarkastelemaan kriittisesti sitä, onko oma kyvykkyys ja osaaminen digivalmiudessa. Digitaalisessa liiketoiminnassa pärjääminen voi tarkoittaa uudelleen organisoitumista, koulutuksia tai kehityksen seuraamista. Mutta onnistumisen kannalta ratkaisevan tärkeää on hyvät ja motivoituneet osaajat, joiden suhteen ei kannata tehdä kompromisseja. Yrityksen johtajilla on tässä tärkeä rooli. Heidän tulisi kuunnella henkilöitä, jotka ovat päivittäin tekemisissä digitaalisuuden kanssa, koska he tietävät asiasta todennäköisesti parhaiten. Tekemisen nopeuden ylläpitäminen on tärkeää ja sillä voidaan poistaa turhautumisen tunteita. Digitaalisen liiketoiminnan johtaminenkin tarvitsee tietynlaista osaamista. (Ruokonen 2016, 170-171.)

Ruokonen (2016, 174) painottaa, että digitaalista liiketoimintaa tulisi johtaa henkilö, joka on kokenut, voimakas, sitoutunut ja motivoitunut johtaja, jolla on mandaatti, auktoriteetti ja resurssit kehittääkseen liiketoimintaa. Digitaalisen liiketoiminnan ja sen murroksen johtaminen vaatii uudenlaista ajattelua, kun ongelmat ovat monimutkaisempia eikä niihin useinkaan ole yhtä ainoaa ratkaisua. Kyky sietää itse epävarmuutta, auttaa muita hallitsemaan omaa epävarmuuttaan, poistaa pelkoja ja mahdollistaa onnistumiset myös paineessa sekä selkeä suunta ja luovuuden ja sosiaalisuuden ruokkiminen ovat tärkeitä osaamisalueita. (Ruokonen 2016, 174-175.)

Organisaatioiden sisällä tapahtuvat muutokset, olivatpa ne suuria tai pieniä, herättävät erilaisia reaktioita eri ihmisissä. Jotkut työntekijät saattavat kokea merkittäväksi jopa pienen toimintatavan muutoksen, kun taas organisaation rakenteelliset muutokset voivat olla erityisen merkityksellisiä johdolle. Muutos on jatkuva prosessi organisaatioissa. Kun siihen suhtaudutaan avoimin mielin ja positiivisesti, se voi tulla luontevaksi osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. (Ponteva 2010.)

Muutos käynnistyy, kun havaitaan uusi mahdollisuus, tarve tai ongelma, johon halutaan puuttua. Tyypillisesti esihenkilö on se, joka tunnistaa muutostarpeen ja näkee sen toteuttamisen välttämättömänä. Esihenkilö, joka ei huomioi muutostarpeita, ei täytä tehtäväänsä tehokkaasti. Muutos koosta riippumatta on aina haastava. Sen yllättävä luonne, lopullisuus tai epäselvyys tekevät siitä erityisen haastavan esihenkilölle, jonka tehtävänä on selittää muutos ja sen vaikutukset ymmärrettävästi työntekijöille, vaikka hän ei itse aina täysin ymmärtäisikään muutoksen kaikkia yksityiskohdita tai sen vaikutuksia omaan työhönsä. Onnistunut muutos vaatii paitsi esihenkilön, myös johdon sitoutumista, joka osoittaa selkeästi muutoksen tarpeellisuuden. Taitava muutosjohtaja tunnistaa myös muutosprosessin esteet, kuten haasteelliset olosuhteet ja muutosvastarinnan, ja osaa motiivoida henkilöstöä etenemään. (Ponteva 2023.)

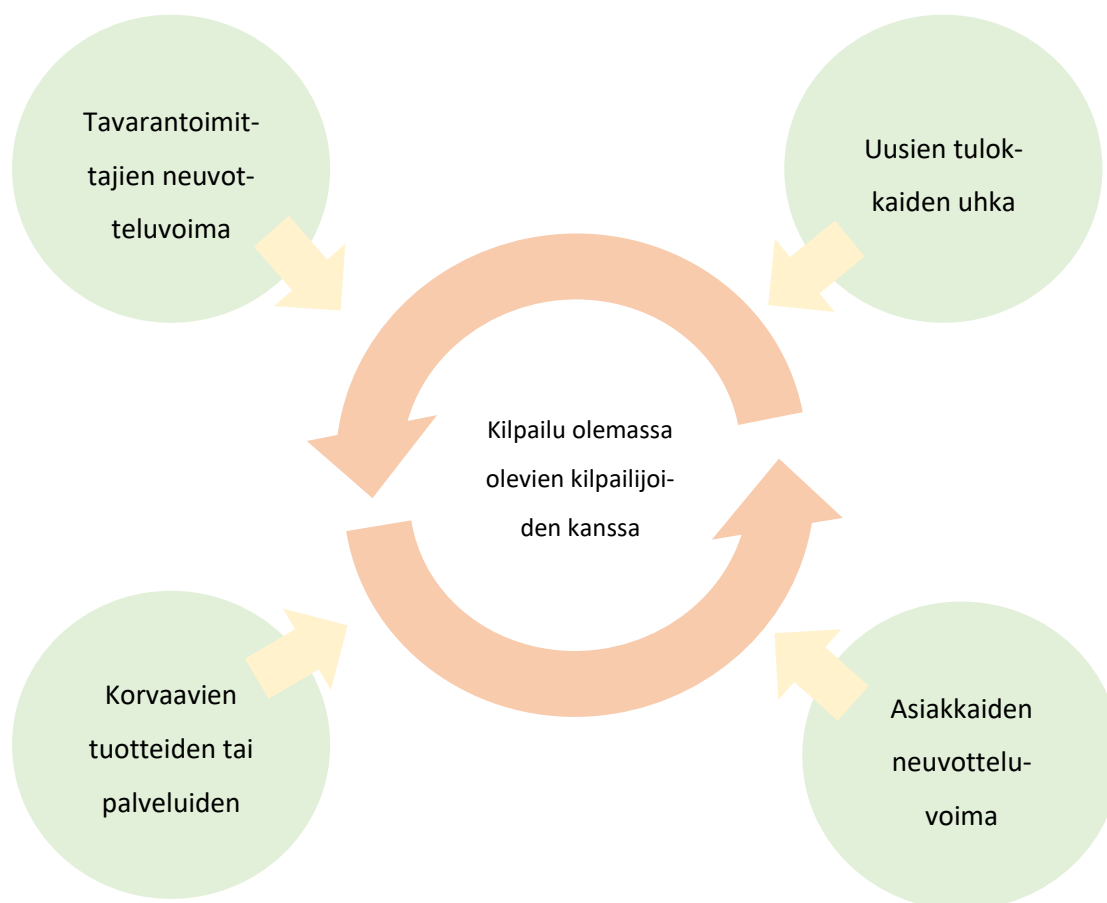
#### 7.1.4 Digitaalisuus osana strategiaa

Digitaalisuus ei ole enää erillinen asia yrityksissä vaan strategisen tason asia, joka määrittelee ja kuvaa koko yrityksen toiminta-ajatusta. Digitaalisuus voi mahdollistaa nopeamman, edullisemman ja paremman tavan toimia. Digitaalisen liiketoiminnan osaaminen olisikin syytä olla yrityksen strateginen kyvykkyys, jotta siitä saadaan kaikki potentiaali käyttöön yrityksen kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. (Ruokonen 2016, 10-11.)

Ruokosen (2016, 12) mukaan emme hyödynnä tarpeeksi digitaalisia liiketoimintamalleja ja keskitämme toimet usein vain kotimarkkinalle sen sijaan, että pohtisimme kansainvälisiä kasvumahdollisuuksia. Digitaalisen liiketoiminnan kilpailukenttä on radikaalisti eri kuin fyysisten tuotteiden ja jos siitä ei ole ymmärrystä, se näkyy muun muassa sillä, ettei ole selkeää strategista näkemystä, kuinka toimia muuttuvassa ympäristössä, näkemykset tilanteesta eroavat toisistaan, laadukas analyysi digitalisoitumisesta puuttuu tai digitalisoitumisen painopisteet eivät ole selkeät (Ruokonen 2016, 23).

Muutokset digitaalisen liiketoiminnan kilpailukentässä ovat muutoksia ajattelutavoissa sekä uusissa tavoissa johtaa liiketoimintaa ja kilpailustrategiaa. Useiden vuosien strategiat eivät ole painoarvoltaan samanlaisia digitaalisessa maailmassa, sillä markkinan muutokset tapahtuvat nopeasti. Voisi olla järkevintä ylläpitää useita strategisia polkuja, jotka tukevat toisiaan, sekä päivittää strategista tilannekuvaa ja lyhyen aikavälin suunnitelmia. Tällaisia polkuja ovat muun muassa sopeutumisstrategia, markkinoidenluontistrategia, ekosysteemistrategia ja transformaatiostrategia. On kyettävä liikkumaan nopeasti eri strategiapolkujen välillä ja pystyttävä käyttämään niitä samanaikaisesti, jotta reagointikyky kilpailun luomaan paineeseen voidaan ennakoida. (Ruokonen 2016, 96-97.)

Kuvassa 4 on Porterin viisi kilpailutekijää, jotka yrityksen olisi syytä tunnistaa, sillä ne muovaavat strategiaa. Porterin viisi kilpailutekijää ovat olemassa olevan kilpailutilanteen lisäksi uhka uusista tulokkaista samalle toimialalle, asiakkaiden neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden tuleminen toimialalle ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima. Näiden syvälinen ymmärtäminen mahdollistaa alan nykyisen kannattavuuden analysoinnin tarjoten samalla työkaluja kilpailutilanteen ennakoimiseen. Toimialatuntemus ja ymmärrys on oleellinen osa tehokasta strategista positiointia. (Porter 2008, luku 1.)



Kuva 4. Porterin viisi kilpailutekijää (mukaillen Porter 2008.)

Kunnollinen toimiala-analyysi tunnistaa väliaikaiset ja sykliset muutokset rakenteellisista muutoksista. Analyysin tarkoituksena ei ole määrittää, onko toimiala houkutteleva vai ei vaan sen tarkoitus on ymmärtää kilpailun perusteet ja kannattavuuden juurisyitä. Kilpailutekijät vaikuttavat hinnoitteluun, kuluihin ja investointeihin. (Porter 2008, luku 1.)

## 7.2 Podcast- ja musiikkimaailma

Spotifyn tulo globaaleille markkinoille 2008 mullisti koko musiikkialan ja tavan, jolla kuuntelemme musiikkia. Tärkeimpänä asiana Spotify on helpottanut merkittävästi musiikin löydettävyyttä. Aiemmin ihmiset ovat ostaneet kokonaisia albumeita tai yksittäisiä digitaalisia kappaleita, mutta Spotify muutti ihmisten käyttötottumuksia kuukausimaksullisella palvelullaan, jolla voi kuunnella rajattomasti musiikkia. Spotify on myös mahdollistanut niin sanotuille omakustanteille alustan julkaista musiikkia ja tavoittaa yleisö missä tahansa päin maailmaa, ja tämä ei ole ollut mahdollista perinteisillä markkinoilla ilman levy-yhtiötä. Myös muut streamauspalvelut ovat tulleet markkinoille haastamaan Spotifyn asemaa markkinajohtajana laajemmalla ja eksklusiivisella musiikkitarjonnalla. (Innovation Waves 2022.)

Spotify teki musiikkialalle myös paljon hyvää edellä mainittujen seikkojen lisäksi, vaikka sitä parjataan usein vähäisistä summista, jotka artisteille maksetaan. Se on saanut ihmiset maksamaan jälleen musiikista sen sijaan, että sitä ladattaisiin ilmaiseksi netistä. Spotify on myös penetroitunut markkinalle innovatiivisilla kumppanuuksilla muun muassa Uberin ja PlayStationin kanssa. (Kapelonis 2015.)

Streamauspalveluiden käyttäjien keskuudessa tuntuu vallitsevan sama vaatimus: kuratoidut soittolistat, joita luodaan algoritmien ja käyttäjien avulla kollektiivisesti. Spotify on onnistunut sitouttamaan sekä maksavat premium-asiakkaansa että ilmaista palvelua käyttävät freemium-asiakkaansa muun muassa älykkäiden, tallennettavien soittolistojen avulla. Jotta algoritmit toimisivat, on myös Spotifyn kerättävä käyttäjädataa. (Kapelonis 2015.)

Kielikello (2018) määrittelee podcastin *tietokoneelle tai kännykkään verkkosyötteenä tilattavana, usein radio-ohjelman kaltaisena lähetyksenä*. Sana juontuu iPodin ja broadcasting-sanojen yhdistelmästä, mutta sille ei ole suomenkielistä vastinetta. Vuonna 2005 sana on lisätty Kotimaisten kielten keskuksen sanatietokantaan. (Kielikello, 2018.) Podcastille ominaista on sarjallisuus (MarTech Series 2022). Vuonna 2004 oli podcastien jakelu mahdollista teknologisesti, mutta vasta kymmenen vuotta myöhemmin, kun Apple mahdollisti podcastien jakelun omassa sovelluksessaan, käynnistyi varsinaisesti podcastien räjähdysmäinen kasvu Yhdysvalloissa (McHugh 2016, 2, 4).

Alkuun suosiossa olivat erityisesti narratiiviset sisällöt, joiden tekijöinä toimivat tunnetut radioäänet. Podcasteja pidetään vähemmän tiukkana formaattina kuin radiota ja ne voivat olla rohkeampia, keikelevampia, keskustelevampia ja leikkisämpiä: niiden muoto on kaiken kaikkiaan vapaampi. (McHugh 2016, 5, 12.) Nyt podcastit ovat kaikkialla läsnä ja ne ovat vähentäneet ruuduntuijotusaikaamme. Kavanagh kertoo Forbesin haastattelussa (Shapdour 2019), että podcastit ovat tulevaisuudessa audiosisältöjen eturintamassa ja että audio mediana tulee menemään katselun ohi. Vuonna 2019 73 % yhdysvaltalaisista kuunteli podcasteja kuukausittain ja luku on vain kasvamassa räjähdysmäisesti (Shapdour 2019). Suomessa vuonna 2022 podcasteja on kuunnellut tai ladannut viimeisen kolmen kuukauden aikana 37 % väestöstä (Tilastokeskus 2023).

Podcastien valikoima on valtava ja määrä kasvaa koko ajan, kun sekä tekijät että alustat kehittyvät. Aiheita on lähes loputtomasti jokaiseen makuun. (Shapdour 2019.) Podcast on verrattain helppo toteuttaa ja tuottaa, siinä on matala riski, mutta myös mahdollisuus ansaita rahaa. Pääasiallisesti ansainta tulee mainostuloista. (MarTech Series 2022.)

Suomessa podcast-markkinat ovat heränneet hieman Yhdysvaltoja myöhemmin. Kasvuun ovat vaikuttaneet täälläkin se, että niiden tekemisen voi aloittaa lähes nollabudjetilla ja niitä voi kuunnella samalla kun tekee jotain muuta. Podcasteja kuunnellaan myös musiikin sijaan ja sisältö

valikoituu kiinnostavan aiheen tai tekijöiden mukaan. Yleisö on todella sitoutunutta ja tämä jos mikä kiinnostaa mainostajia. (Lehtomaa 2020, luku 6.)



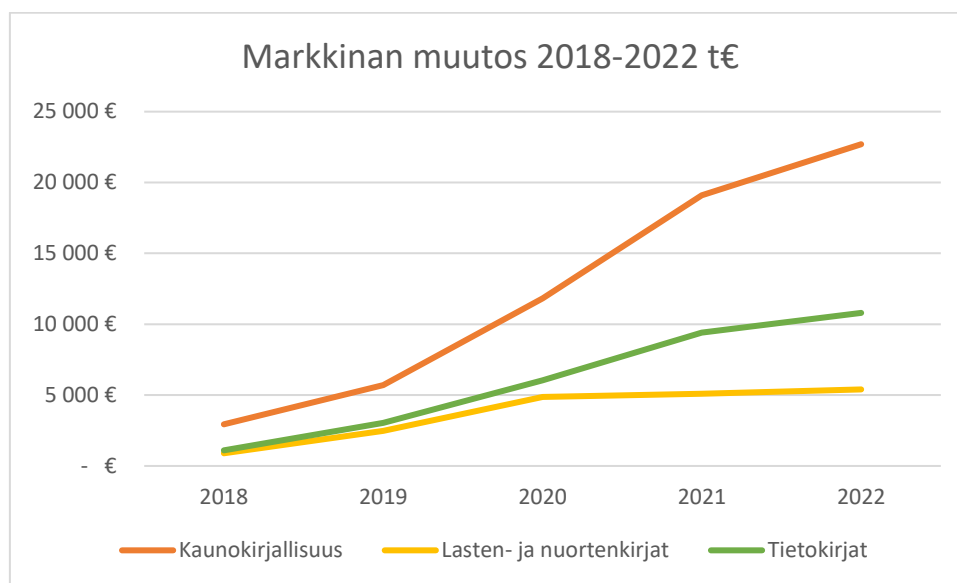
## 8 Kirjamarkkinan muutokset

Suomen Kustannusyhdistys kerää kirjakustantajilta ja logistiikkataloilta neljännesvuosittain kumulatiiviset myynnit vuoden alusta, joka antaa hyvää trenditietoa markkinoiden kehityksestä kirjallisuuslajeittain ja tuoteversioittain. Tilasto kuvaa yleisen kirjallisuuden myyntiä ja siinä on mukana ammatilliset digikirjastot. (Suomen Kustannusyhdistys 2023a.) Olen kuitenkin omista laskelmistani ja opinnäytetyöstä rajannut pois ammatilliset digikirjastot. Alla olevasta taulukosta 3 näkee sekä sähkö- että äänikirjojen myynnin kehityksen viimeisen viiden vuoden ajalta ja se on jaettu kirjallisuuslajeittain eli lasten- ja nuortenkirjoihin, kaunokirjallisuuteen ja tietokirjoihin.

Taulukko 3. Suomen Kustannusyhdistyksen yleisen kirjallisuuden digimarkkinan koko 2018-2022

KUSTANNUSYHDISTYKSEN MARKKINA 1000 EUROA						Muutos %	Muutos %
	2018 Q1-Q4	2019 Q1-Q4	2020 Q1-Q4	2021 Q1-Q4	2022 Q1-Q4	2021 vs 2022	2018 vs 2022
<b>Sähkökirjat yhteensä 1000 €</b>	<b>2 194 €</b>	<b>2 894 €</b>	<b>5 312 €</b>	<b>6 500 €</b>	<b>6 100 €</b>	94 %	278 %
Kaunokirjallisuus	1 287 €	1 798 €	3 282 €	4 100 €	3 900 €	95 %	303 %
Lasten- ja nuortenkirjat	191 €	181 €	440 €	600 €	500 €	83 %	262 %
Tietokirjat	716 €	914 €	1 589 €	1 900 €	1 700 €	89 %	237 %
<b>Äänikirjat yhteensä 1000 €</b>	<b>4 935 €</b>	<b>11 213 €</b>	<b>22 750 €</b>	<b>33 600 €</b>	<b>38 900 €</b>	116 %	788 %
Kaunokirjallisuus	2 939 €	5 701 €	11 831 €	19 100 €	22 700 €	119 %	772 %
Lasten- ja nuortenkirjat	894 €	2 478 €	4 863 €	5 100 €	5 400 €	106 %	604 %
Tietokirjat	1 102 €	3 033 €	6 055 €	9 400 €	10 800 €	115 %	980 %
<b>Sähköiset julkaisut yhteensä</b>	<b>7 516 €</b>	<b>14 422 €</b>	<b>28 284 €</b>	<b>40 100 €</b>	<b>45 000 €</b>	112 %	599 %

Lukujen perusteella voidaan todeta, että äänikirjamarkkina on kasvanut viidessä vuodessa erittäin merkittävästi. Vuonna 2022 kasvu näyttää kuitenkin hiipuneen aiempien vuosien räjähdysmäisestä kasvusta. Kirjallisuuslajeittain suhteellisesti eniten on kasvanut tietokirjallisuus ja euromääräisesti suurin osuus markkinasta on kaunokirjallisuudella sen ollessa 58 % äänikirjamarkkinasta. Myös sähkökirjojen markkina on kasvanut voimakkaasti, vaikka vuoteen 2021 verrattuna markkina laski vuonna 2022 kaikkien kirjallisuuslajien osalta. Äänikirjamarkkinan muutos esitellään alla olevassa kuvassa 5.



Kuva 5. Markkinan muutos 2018–2022

Kappalemäärissä mitattuna digitaalisia kirjoja, eli e- ja äänikirjoja, myydään 2,5 kertaa niin paljon kuin painettuja. Euroissa digitaalinen markkina on 46 % kokonaismarkkinasta. Jos tarkastellaan vain painetun suhdetta sähkö- ja äänikirjamarkkinaan ja jätetään ammatilliset digikirjastot pois vertailusta, digitaalisen myynnin osuus on 37 % kokonaismarkkinoista. Nämä luvut ovat kustantajien raportoimia arvonlisäverottomia hintoja.

## 9 Lukemisen muutokset viime vuosina

Suomi lukee 2023 -tutkimus selvittää, miten suomalaiset arvioivat ostavansa ja lukevansa kirjallisuutta. Tutkimus on tehty verkkokyselynä vuosina 2018, 2020 sekä 2022 ja sitä ennen kirjekselynä. Vuoden 2023 tutkimukseen on vastannut 1696 henkilöä ja otanta kattaa Manner-Suomen 15–79-vuotiaat. Tutkimuksen ovat tilanneet Suomen Kustannusyhdistys ja Kirjakauppaliitto ja sen on toteuttanut Taloustutkimus. (Kirjakauppaliitto & Suomen Kustannusyhdistys 2023, 2.)

Tutkimuksen mukaan 82 % suomalaisista lukee tai kuuntelee kirjoja erittäin tai melko mielellään ja kirjojen parissa käytetään aikaa keskimäärin yli viisi tuntia viikossa. Tässä kyselyssä kysyttiin ensimmäistä kertaa äänikirjojen kuuntelemisesta, mikä kertoo mielestäni markkinan muutoksesta ja siitä, miten merkittävänä äänikirjoja pidetään. Vastaajista viimeisen neljän viikon aikana painettuja kirjoja oli lukenut 76 %, e-kirjaa 22 % ja äänikirjaa kuunnellut 24 %. Vain 14 % vastaajista ei ollut kuluttanut kirjoja lainkaan edellisen kuukauden aikana ja ei-lukijoita oli vähiten nuorimmassa vastaajaryhmässä (15–19-vuotiaat). 50–59-vuotiaat vastaajat lukivat tutkimuksen mukaan vähiten. (Kirjakauppaliitto & Suomen Kustannusyhdistys 2023, 3-4.)

Tutkimuksessa selvitettiin myös syitä ääni- ja e-kirjaan tarttumiselle painetun kirjan sijaan. Merkittävimmiksi syiksi nousivat tilanteet, jolloin ei ollut mahdollista lukea, saatavuus eli kirjan sai nopeasti sekä alhaisempi hinta. Osa vastaajista nosti myös syyksi tavarahan vähentämisen. Tutkimukseen vastanneet arvioivat käyttäneensä enemmän rahaa lukuaikapalveluihin kuin painettuihin kirjoihin. Painettujen kirjojen suurkuluttaja käyttää kirjoihin keskimäärin 520 € vuodessa, mikä sisältää myös lukuaikapalveluiden kuukausimaksut. On hyvä muistaa, että käytetty rahamäärä perustuu vastaajien omaan arvioon. Äänikirjojen kuuntelussa korostuvat suomen- tai ruotsinkielinen kaunokirjallisuus ja viihde (Kirjakauppaliitto & Suomen Kustannusyhdistys 2023, 6, 8, 10).

Kyselyn perusteella demografiset tekijät vaikuttavat vähemmän kirjojen ostamiseen ja lukuaikapalveluiden tilaamiseen. Kirjojen ostaminen on lisääntynyt melkein kaikissa väestöryhmissä ja erityisesti niiden keskuudessa, jotka ovat aiemmin ostaneet kirjoja kaikkein vähiten. Kaupungeissa asuvat korkeasti koulutetut käyttävät yhä suuremman osan kirjaostoihin käytetystä rahasta ja erot koulutustaustojen välillä ovat melkein kokonaan kadonneet. Lukuaikapalveluiden käyttö on kaksinkertaistunut pienissä kaupungeissa ja kaupunkien ulkopuolisissa kunnissa. Naiset ostavat kirjoja enemmän kuin miehet ja naisten käyttämä rahamäärä sekä painettujen kirjojen että lukuaikapalveluiden osalta on kasvanut selkeästi miehiä nopeammin. Miehet käyttävät kuitenkin enemmän rahaa painettuihin kirjoihin kuin naiset. Nuoret tilaavat lukuaikapalveluita vähemmän kuin ennen ja käyttö on laskenut 20–29-vuotiailla kun taas vanhemmissa ikäryhmissä lukuaikapalveluiden käyttö kasvaa edelleen. (Kirjakauppaliitto & Suomen Kustannusyhdistys 2023, 16-17.) Johtuuko tämä

kiinnostuksen vähentymisestä vai siitä, että lukuaikapalveluiden vakiintuneet käyttäjät ovat ikääntyneet tutkimusvuosien välillä ja siten siirtyneet kyselyssä vanhempaan ikäluokkaan?

Suomen Kustannusyhdistyksen bestseller -tilaston perusteella (Suomen Kustannusyhdistys 2023b) viime vuonna kaikki formaatit ja genret yhteenlaskettuna eniten ovat kiinnostaneet lasten nukutusadut, jännityskirjallisuus, viihteelliset lukuromaanit, niin sanotut vaikuttajakirjat (eli kirjat, joiden tekijä/t ovat vaikuttajia) sekä true crime.

Herkman ja Vainikka kirjoittavat kirjassaan (2012, 13), että *suomalaisten lukemisympäristö on muutoksessa, jollaista se ei ole nähnyt sataan vuoteen*. Yli kymmenen vuotta myöhemmin täytyy todeta, että väite on ollut tosi. Muutos on tapahtunut pikkuhiljaa, mutta toisaalta nopeammin kuin moni on voinut kuvitellakaan. Herkman ja Vainikka kirjoittavat myös, ettei television leviäminen kään muuttanut ihmisen lukutottumuksia samalla tavoin, kun internetin leviäminen.

## 10 Tutkimusmenetelmät

### 10.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyöni lähestymistapa on tapaustutkimus, jonka ote on laadullinen eli kvalitatiivinen, koska tutkimus haluaa ymmärtää ilmiötä ja sen vaikutuksia (Kananen 2015, 26). Tapaustutkimuksessa kerätään tietoa yksittäisestä tapauksesta ja tyypillisesti sillä kuvataan ilmiöitä. Kohteena ovat usein ryhmä, yksilö tai prosessit ja aineistoa kerätään usein eri metodein, esimerkiksi havainnoimalla, haastattelemalla ja tutkimalla erilaisia dokumentteja. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 131.) Kun opinnäytetyössä halutaan saada tarkka ja kokonaisvaltainen selvitys organisaation tilanteesta, on myös silloin tapaustutkimus paikallaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37). Kananen (2015, 26) listaa oppaassaan seuraavat ominaisuudet, jotka ovat perusteena laadulliselle tutkimukselle:

- Tutkimus tapahtuu luonnollisessa kontekstissaan
- Aineisto kerätään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa
- Tutkija on toimija, aineiston kerääjä
- Tutkimusaineisto on monilähteistä: testiä, kuvaa, haastatteluja
- Aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista
- Huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä
- Tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullinen tutkimus etenee askel kerrallaan niin, että aineiston keruu ja analyysi kulkevat työssä samanaikaisesti (Kananen 2015, 26). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin eri vaiheet limittyvät usein monin eri tavoin toisiinsa eivätkä etene peräkkäisinä osiina. Yllättävät havainnot ja aineiston syvällisempi tuntemus voivat pakottaa tarkastamaan tutkimuskysymyksiä uudelleen useitakin kertoja. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 121.)

Erilaisten tilastojen ja kyselyn hyödyntäminen tuovat opinnäytetyöhöni myös määrällisen tutkimuksen elementtejä. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 40) toteavat kirjassaan, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erot eivät ole niin merkityksellisiä silloin, kun käytetään useita eri menetelmiä eri näkökulmien ja tiedon keruun varmistamiseksi. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen raja voi olla epäselvä tutkimuksellisessa kehittämistyössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105).

### 10.2 Aineiston hankintamenetelmät

Aineistona hyödynnetään kirjallisuutta, artikkeleita sekä erilaisia tilastoja kyselyn ja haastatteluiden lisäksi. Olemassa olevien aineistojen hyödyntäminen on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa ja

niitä kutsutaan sekundäärisiksi aineistoiksi (Kananen 2015, 28). Primääriaineistona on kysely sekä sen lisäksi kahdeksan yksilöhaastattelua. Primääriaineistoa ovat havainnointi, haastattelut ja kyselyt (Kananen 2015, 29).

Kysely on tarkoitus osoittaa operatiivista työtä tekeville henkilöille kuten kustannustoimittajille, kustannuspäälliköille ja toimituspäälliköille. Kyselyn ulkopuolelle jätetään johto, taloushallinto, tietohallinto ja tietopalvelut. Haluan käyttää kyselyä, jotta saan kerralla tavoitettua isomman määrän ihmisiä nopeasti ja jotta voin käyttää tuloksia tilastollisesti analysoiden. Kysely lähtee yhteensä noin 40–50 henkilölle ja se toteutetaan sähköisesti Microsoft Formsilla. Teen ensin kyselyn ja sitä täydentämään yksilöhaastattelut. Kysely voi nostaa haastatteluun uusia teemoja. Tarkoitus on selvittää, millaisia vaikutuksia operatiivista työtä tekevät henkilöt ovat havainneet omassa työssään ja kirja-alalla yleisesti digitalisaation myötä ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut omaan osaamiseen sekä alan mahdollisuuksiin ja ughiin. Kyselyllä pyrin saamaan laajan yleiskuvan aiheesta ja haastatteluissa voin syventyä tarkempiin näkökulmiin. Kyselyn teemoina ovat digitalisaation vaikutukset omaan työhön ja osaamiseen, kirjantekoprosessiin sekä havainnot kirja-alan ja kustantamon muutoksista ja tulevaisuudesta.

Haastatteluissa on tarkoitus saada johdolta heidän käsityksensä samoihin teemoihin kuin kyselyssäkin, mutta syventäen ajatusta ja tuoden toisenlaisen näkökulman aiheeseen. Kun haastattelu tapahtuu samassa ympäristössä kuin työ tehdään, saadaan parempi kuva haastateltavan ajatuksista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106). Tavoitteena on, että haastateltavan puhe sijoittuu laajempaan kontekstiin ja tiedossa on, että vastaukset voivat viedä moniin suuntiin (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1).

Ajatuksenani on käyttää puolistrukturoitua haastattelua, sillä en halua ohjata vastaajia liikaa, mutta haluan varmistua, että saan tiettyihin kysymyksiin laajan vastauksen. Puolistrukturoidussa haastattelussa voi myös haastattelun edetessä muuttaa kysymysten järjestystä tai jopa jättää jotain kysymättä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108). Kyselyn ja haastatteluiden väliset erot käsityksissä muutoksen suhteen on tieto, jota odotan kovasti pääseväni analysoimaan. Analysointi, tulkinta ja raportointi voivat olla haasteellisia, kun valmiita analyysimalleja ei ole (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1). Sisällytän haastatteluihin myös kyselyssä useimmiten esiin nousseita teemoja ja ongelmakohtia, jotka koen tutkimuksen kannalta relevanteiksi.

Haasteenani on subjektiivisuus, sillä tuloksiin sisältyy aina tulkinta ja minun on keskityttävä siihen, etten ohjaa haastateltavaa vastaamaan kuten toivoisin hänen vastaavan, vaan vastausten on heijastettava heidän ajatuksiaan. Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu on hyvä menetelmä, jotta tutkittavan eli haastateltavan ääni ja näkökulma saadaan kuuluviin. Teemat ovat kaikille

haastateltaville samat, mutta spesifit kysymykset voivat hieman vaihdella riippuen siitä, miten haastattelu etenee. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.1.)

Ehdotonta totuutta on haastatteluissa kuitenkin mahdotonta saada, sillä samoista ilmiöistä on erilaisia käsityksiä riippuen ympäristöstä, ajasta ja kulttuurista (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.2).

Kyselyssä aineistoa kerätään standardoidusti eli kaikilta vastaajilta kysytään kysymys tismalleen samalla tavalla (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 188). Haastattelussa kysymykset ovat vain runkona keskustelulle. Koska kyselyyn vastaavat operatiivista työtä tekevät ja haastatteluissa ovat mukana johtajat, tulee näistä kahdesta varmasti mielenkiintoisia ja erilaisia näkökulmia vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa päästään paljon syvällisempään keskusteluun aiheesta eikä sen etenemistä tai suuntaa pysty etukäteen tietämään, mutta kyselyssä saan vastauksia jokaiseen esitettyyn kysymykseen, mikäli vastaaja niihin vastaa. Kyselyssä ja haastatteluissa on hyvin paljon samoja kysymyksiä, jotta niiden välinen vertailu on mahdollista. Kyselyssä pyrin menemään enemmän konkretian tasolle ja selvittämään millaisia muutoksia operatiivisesti on ollut havaittavissa digitalisaation myötä. Johtajilta tavoittelen isompien linjojen kuvausta, strategisia suuntauksia ja näkemyksellisyttä kokonaistilanteesta.

### **10.3 Aineiston analyysimenetelmät**

Kyselyn eli määrällisen tutkimusosuuden tuloksia voi analysoida tilastollisin menetelmin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104) ja tarkemmin määriteltynä perustavilla menetelmillä, jotka kuvailevat aineistoa eli muun muassa keskiarvo, vaihteluväli, ristiintaulukointi ja mediaani (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 134).

Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä kutsutaan triangulaatioksi eli useita eri menetelmiä käytetään samassa tutkimuksessa ja aineistonkerääjiä, tulkitsijoita ja analyysoijia voi olla useita (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 228). Aineistotriangulaatiossa käytetään useita eri aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä eri näkökulmista ongelman ratkaisemiseksi (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 105 & Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 228). Triangulaatiolla tarkoitetaan myös laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelyä saman tutkimuksen sisällä ja sillä yritetään varmistaa tutkimuksen yhdenmukaisuutta ja sitä, ettei tutkimustulos ole riippuvainen yhdestä metodologiasta (Eriksson & Koistinen 2005, 42). Eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa voidaan kutsua triangulaation lisäksi myös metodien yhdistämiseksi, monimetodiseksi lähestymistavaksi tai kiteyttämiseksi (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 228).

Haastatteluaineiston analyysi on aloitettava litteroimalla haastatteluaineisto, jonka jälkeen se täytyy käydä useita kertoja läpi, jotta se voidaan luokitella ja löytää yhteydet teoriaosuuteen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110). Tyypittelemällä voi ryhmitellä asiat samojen piirteiden mukaisesti

ja ääriyhmittelyllä etsitään vastauksista vastakohtia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 111). Pyrin ymmärtämiseen perustuvaan lähestymistapaan analysoidessani vastauksia, jolloin käytetään laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 219). Hirsjärven et al (2009, 219) mukaan tutkija tekee alustavia valintoja jo tutustuessaan aineistoon eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa vaan vaihtoehtoja on useita. Pyrin laatimaan tuloksista synteesejä, jotka kokoavat pääasiat yhteen ja antavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset perustuvat näihin laadittuihin synteeseihin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 225.)

Sisällönanalyysissä keskitytään selvittämään, mitä asioita ja teemoja haastateltavat aineistossa käsittelevät. Teemoittelussa pilkotaan ja ryhmitellään aineisto eri aiheiden mukaan, jotta voidaan vertailla tiettyjen tai samojen teemojen eli aiheiden esiintymistä. Tyypittelyssä tiettyjen teemojen sisältä muodostetaan yleistys eli tyyppiesimerkki, joka yhdistää eri näkemysten yhteiset ominaisuudet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 193, 196.)

#### **10.4 Muut kehittämismenetelmät**

Kehittämismenetelmänä käytän myös Business Model Canvasia, jolla voi analysoida olemassa olevaa liiketoimintamallia. Malli muodostuu yhdeksästä elementistä, jotka muodostavat kokonaisuutena liiketoimintamallin kuvauksen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 181). Tätä kehittämismenetelmää voi käyttää sekä menneisyyden että nykytilan analysoimiseen, sillä se vaikuttaa helpokäyttöiseltä ja yksinkertaiselta. Myös Balanced Scorecard käydään läpi ja pohditaan sen mahdollisuuksia strategian jalkauttamisessa. BMC ja BSC ovat pohjana kyselyn ja haastatteluiden kysymyksille. Elementeistä johdetaan pääteemat, joiden muutokseen ja kehitykseen on tarkoitus saada vastauksia.



## 11 Tutkimuksen toteutus ja analyysit

Olen valinnut datan keräämiseksi sekä yksilöhaastattelut että kyselyn. Kysely toteutetaan kesäkuussa 2023 ja vastausaikaa on yksi viikko. Kysely lähetetään 62 vastaanottajalle. Haastattelut toteutetaan kyselyn jälkeisellä viikolla.

Haastattelun kustantamon johdossa toimivia henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa tutkimuksen tarkasteluaikana eli vuosina 2018-2022 (taulukko 4). Olen valinnut haastattelun, jotta saan keskustellen syvällisempää tietoa haastateltavan kanssa. Tavoitteena on, että haastattelut ovat vuoropuhelunomaisia. Haluan myös keskittyä yhteen henkilöön haastatteluissa kerrallaan, jotta tutkittava aihe tulee käytyä läpi laajasti. Haastattelut toteutetaan kustantamon tiloissa live-tapaamisina ja ne nauhoitetaan. Haastattelut tapahtuvat yhden viikon aikana. Muulle henkilöstölle teetetty kysely antaa hyvällä otannalla kattavan kuvan operatiivisesta tekemisestä kustantamossa. Kyselyn tulokset ovat hyvä pohja yksilöhaastatteluille. Muulle henkilöstölle teetetty kysely on liitteenä 1 ja yksilöhaastatteluiden kysymysrunko on liitteenä 2. Teen ensin kyselyn suuremmalle joukolle henkilöstöä ja sitä täydentämään yksilöhaastattelut. Haastatteluihin sisällytetään kyselyssä useimmiten esiin nousseita teemoja ja ongelmakohtia.

Taulukko 4. Yksilöhaastattelun henkilöt

Haastateltava	tehtävänimikkeet/tehtävät tarkastelujakson aikana
H1	Toimitusjohtaja 2023 → (ent. tietokirjallisuuden kustannusjohtaja)
H2	Johtaja 2023 → (ent. toimitusjohtaja)
H3	kaunokirjallisuuden kustannusjohtaja 2020 → (ent. kaunokirjallisuuden päällikkö)
H4	lasten- ja nuortenkirjallisuuden kustannusjohtaja 2020 → (ent. lasten- ja nuortenkirjojen päällikkö)
H5	markkinointi- ja viestintäjohtaja
H6	liiketoimintajohtaja 2021 → (ent. myyntijohtaja)
H7	talousjohtaja
H8	HR-päällikkö

Yksilöhaastatteluissa strukturoituneisuuden aste on verrattain matala, sillä haastattelut pohjautuvat vapaamuotoiseen keskusteluun, osallistuvaan havainnointiin ja haastatteluiden pohjalla on vain kysymysrunko, joka ei ole formaali (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 189) vaan kysymysten teema on kaikille haastateltaville sama. Kysymykset on määritelty etukäteen, mutta kysymysten sanamuotoa voi muokata haastattelutilanteen ja keskustelun edetessä eli kaikkia asioita haastattelun osalta ei ole lyöty lukkoon (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3). Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan henkilön kanssa ja yhtenä sen eduista on joustavuus tilanteen mukaan, vastaukset voivat olla ennakoitua laajempia ja syvällisempiä sekä monitahoisia (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 200).

Kyselyllä tavoitetaan paljon henkilöitä kerralla ja sen avulla voi kysyä tehokkaasti ja aikaa säästämällä useita kysymyksiä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 190). Kysely toteutetaan verkkolomakkeen avulla ja kysymykset ovat monivalintakysymyksiä. Lopuksi on vielä yksi avoin kysymys, johon toivon tekstien parissa työskenteleviltä henkilöiltä laajoja vastauksia. Avoimien kysymysten etuna on se, että jokainen voi ilmaista itseään haluamallaan tavoin ja kertoa heille merkitykselliset ja olennaiset asiat (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 196).

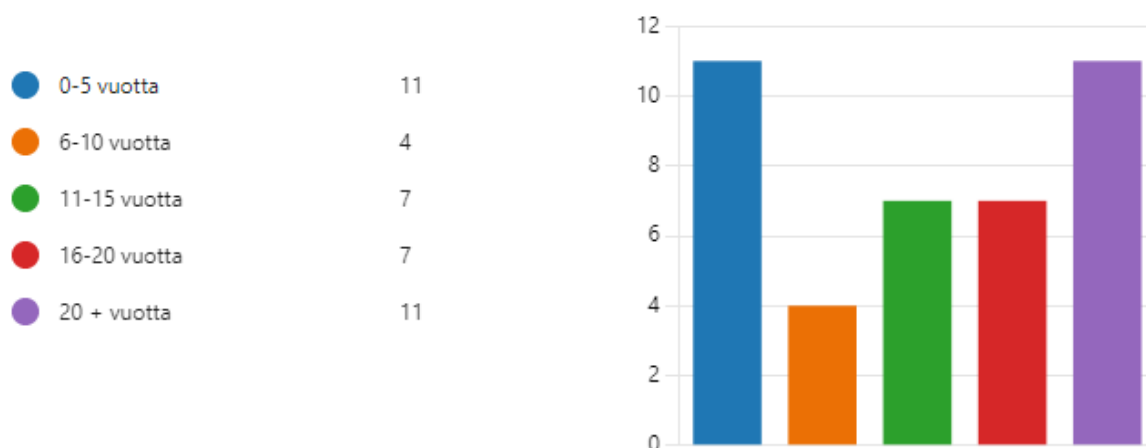
Yksilöhaastattelukutsun yhteydessä on kerrottu lyhyesti tutkimuksen pääpiirteistä sekä haastattelun pääteemat. Varsinaisia kysymyksiä ei lähetetä etukäteen, sillä niiden muoto ja järjestys voi muuttua. Haastattelu alkaa johdatteluvilla kysymyksillä, joista siirrytään kahteen teemaan: digitalisaation vaikutuksiin kustantamon toimintaan sekä osaamiseen ja sen kehittämiseen. Lopuksi pohditaan myös saatuja oppeja ja tulevaisuuden näkymiä. Haastattelut tallennetaan sanelimelle ja tähän kysytään suostumusta etukäteen ja aikaa on varattu kullekin haastateltavalle tunti.

## 12 Tulokset

Tulokset käydään läpi kahdessa osassa, ensin kysely ja sen jälkeen haastattelut. Kyselyn tuloksissa olevissa kuvissa esiintyvät vastausvaihtoehdot ovat luettavissa kokonaisuudessaan liitteessä 1.

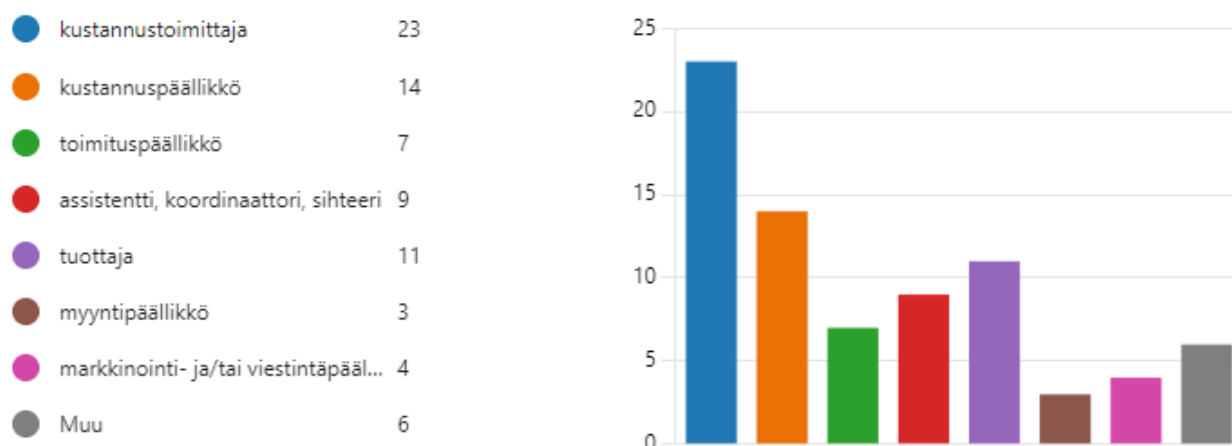
### 12.1 Kyselyn tulokset

Vastaajia oli yhteensä 40 ja kysely lähti 62:lle henkilölle eli vastausprosentti oli 64,5 %. Kirja-alalla työskentelyhistoriassa oli paljon vaihtelua, mutta suurin osa oli työskennellyt joko verrattain vähän aikaa eli 0-5 vuotta tai yli 20 vuotta. 55 % vastaajista oli siis työskennellyt kirja-alalla joko 0-5 tai 20+ vuotta. Kuva 6 kertoo vastaajien työskentelyajasta kirja-alalla.



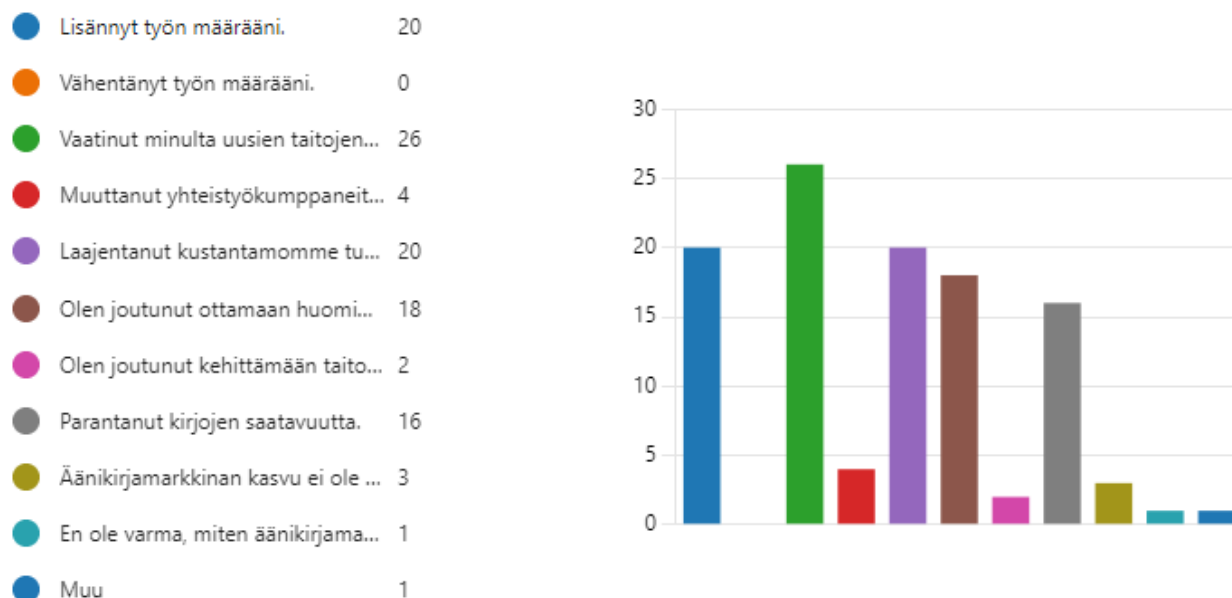
Kuva 6. Vastaajien työskentelyaika kirja-alalla

17 vastaajista on työskennellyt Otava-ryhmän kustantamoissa ennen vuotta 2018 ja 23 vastaajaa vuodesta 2018 tai sen jälkeen. Lähes kaikki tuottajat olivat työskennelleet kirja-alalla 0-5 vuotta eli voidaan todeta, että tehtävänimike tai rooli on verrattain uusi. Vastaajat olivat työskennelleet erittäin laajasti eri tehtävissä, yksi vastaajista jopa viidessä eri roolissa yli 20-vuotisen työuran aikana kirja-alalla. Kaikki tehtävät näkyvät alla kuvassa 7. Muihin kuin listattuihin työtehtäviin lukeutui muun muassa tiedottaja, myyjä ja liiketoimintapäällikkö sekä sijaisuudet ja harjoittelut eri tehtävissä kustantamossa. Puolet vastaajista on toiminut tai toimii tällä hetkellä kustannustoimittajana. Kysely lähti 48:lle toimituksessa tällä hetkellä työskentelevälle henkilölle, joten tulos ei ole yllättävä.



Kuva 7. Tehtävät kirja-alalla

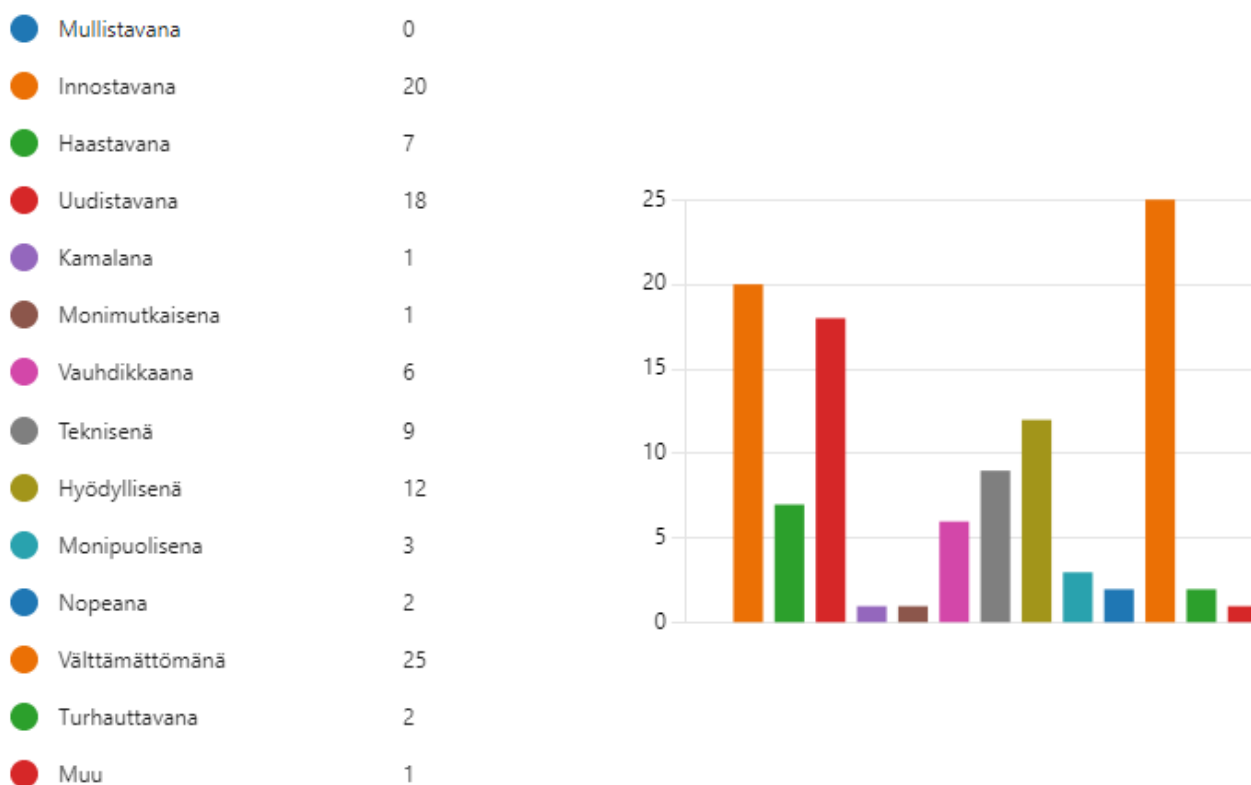
Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että työ oli muuttunut jonkin verran tai merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Äänikirjamarkkinan muutoksen vaikutuksista koettiin, että muutos on vaatinut eniten uusien taitojen oppimista ja vanhan tiedon päivitystä (kuva 8). Sen lisäksi koettiin työmäärän lisääntyneen ja kustantamon tuotevalikoiman laajentuneen. Paljon vastauksia kohdistui myös siihen, että on jouduttu ottamaan huomioon äänikirjan erityisvaatimukset käsikirjoituksen muokkausprosessissa ja kirjojen saatavuus on parantunut. Kukaan ei kokenut, että työn määrä olisi vähentynyt, mutta 20 vastaajaa koki, että työn määrä on lisääntynyt.



Kuva 8. Äänikirjamarkkinan muutoksen vaikutukset työhön

Äänikirjamarkkinan muutoksen vaikutukset työhön ovat kuvassa 9. Osaamistarpeiden muutos on

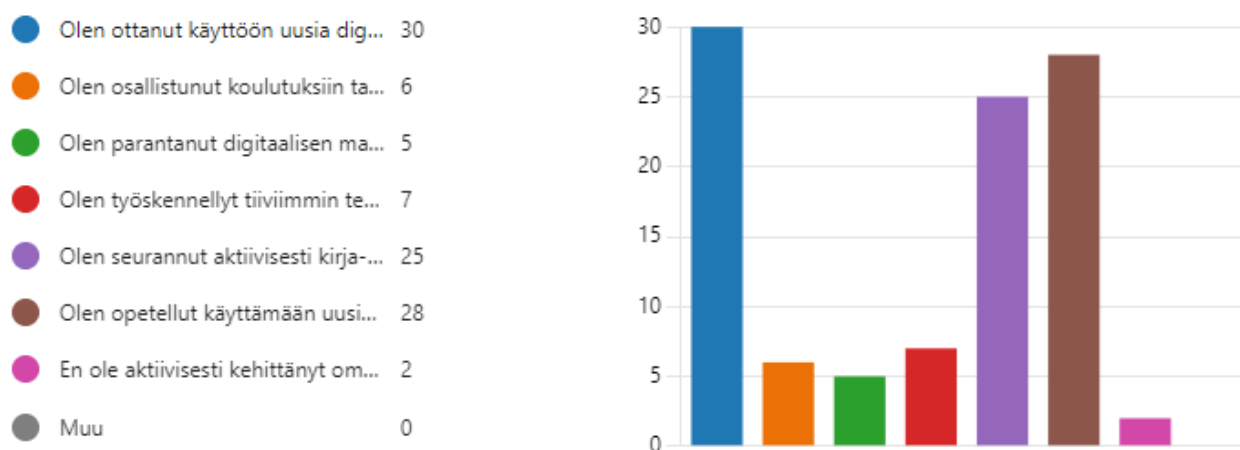
koettu välttämättömänä, innostavana, uudistavana ja hyödyllisenä. Vain yhden vastaajan mielestä muutos on ollut kamalaa, mutta samaan aikaan hyödyllistä ja uudistavaa. Kaksi vastaajista koki, että muutos on ollut turhauttavaa, mutta molemmat olivat myös sitä mieltä, että osaamistarpeiden muutos on ollut innostavaa. Vaikuttaa siltä, että suhtautuminen muutokseen on kuitenkin ollut vastaajien mielestä positiivista ja valinnat tiettyihin adjektiiveihin on melko keskittynyttä.



Kuva 9. Kokemus osaamistarpeiden muutoksista

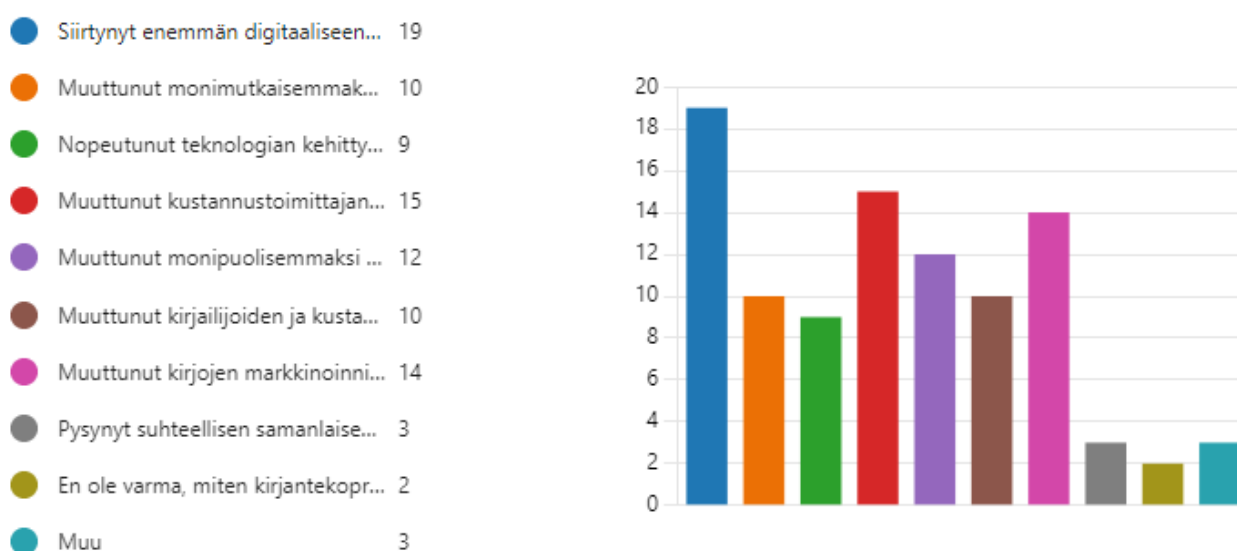
Kuten kuvasta 10 on nähtävissä, omaa osaamista on kehitetty pääsääntöisesti ottamalla käyttöön uusia digitaalisia työkaluja ja /tai ohjelmistoja (75 % vastaajista), on seurattu aktiivisesti kirja-alan trendejä ja uutisia pysyäkseen ajan tasalla digitalisoitumisen suhteen (62,5 % vastaajista) ja on opeteltu käyttämään uusia viestintätyökaluja tai -alustoja (70 % vastaajista). Näissäkin vastauksissa näkyy mielestäni se, että suurin osa vastaajista on toiminut tai toimii tällä hetkellä kustannustoimittajan työtehtävissä, joissa nämä taidot korostuvat. Ilahduin erityisesti siitä, että vastaajista niin moni seuraa itse aktiivisesti kirja-alan trendejä. Digitaalisen markkinoinnin taitoja ei ole välttämättä tarpeen kaikkien kehittääkään, vaikka siihen saattaa olla kiinnostusta oman työroolin ulkopuolella. Siihen oli kuitenkin keskittynyt viisi vastaajaa. Myös koulutuksiin on osallistuttu mielestäni verrattain vähän, sillä vain 15 % vastaajista oli osallistunut koulutuksiin tai kursseille, joissa keskitytään kirja-alan digitalisoitumiseen. Vain kaksi vastaajista ei ole aktiivisesti kehittänyt omaa osaamistaan. Se

ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö he olisi oppineet uutta vaan osaamisen kehittäminen on voinut tulla heille ulkopuolelta esimerkiksi yhteisten koulutusten kautta sen sijaan että he olisivat itse aktiivisesti kartuttaneet osaamistaan.



Kuva 10. Oman osaamisen kehittämistavat

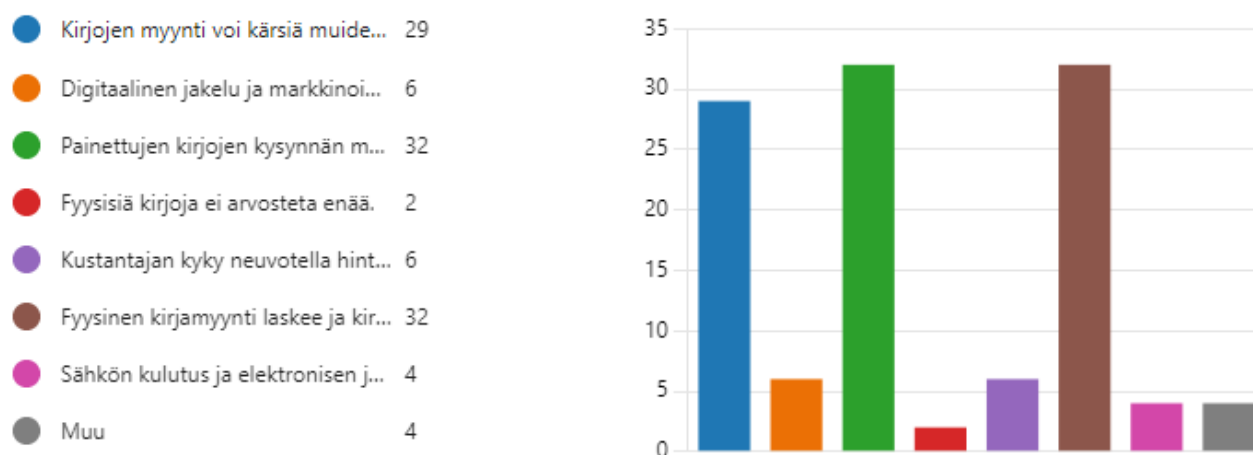
Kirjantekoprosessin muutoksia nähtiin tapahtuneen erittäin laajasti ja kaikki muutosvaihtoehdot saivat paljon ja melko tasaisesti vastauksia (kuva 11). Kirjantekoprosessi on siirtynyt enemmän digitaaliseen suuntaan, kustannustoimittajan roolin koetaan muuttuneen, kirjojen markkinointi on muuttunut ja uudet jakelukanavat ovat monipuolistaneet prosessia.



Kuva 11. Kirjantekoprosessin muutokset

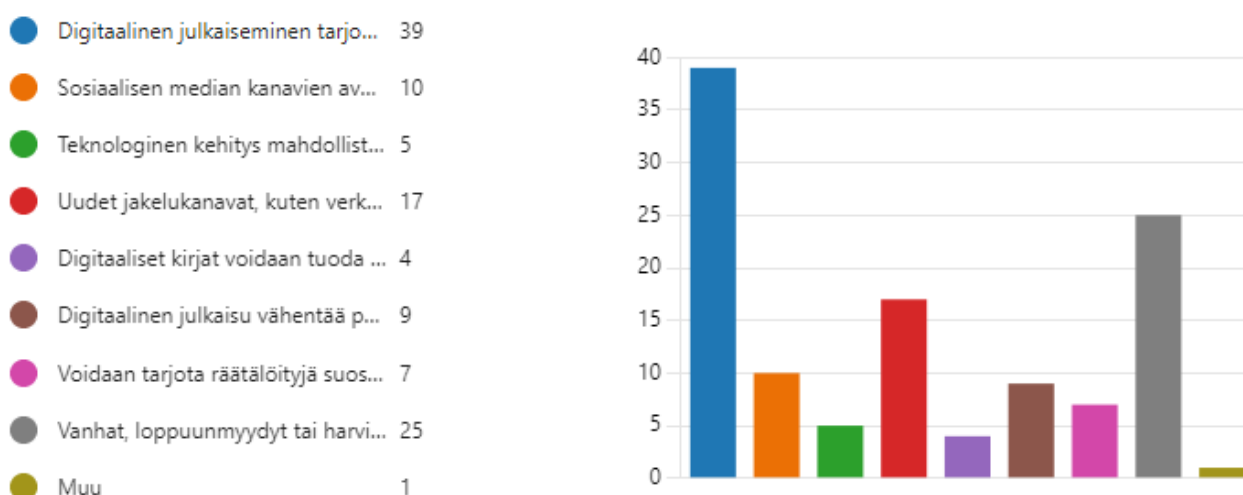
Digitalisaation uhat nousivat selkeästi kolmen vastauksen kautta (kuva 12). Kilpailu muiden viihde-  
muotojen kanssa (72,5 %), painettujen kirjojen kysynnän mahdollisen vähenemisen vaikutukset

kustantamon liiketoimintamalliin (80 %vastaajista) ja fyysisen kirjamyynnin lasku ja kirjakauppojen väheneminen (80 % vastaajista) nousivat selkeästi muiden vastausvaihtoehtojen ohi. Uhkana ei nähty kuitenkaan juuri lainkaan sitä, että kirjaa ei arvostettaisi fyysisenä esineenä.



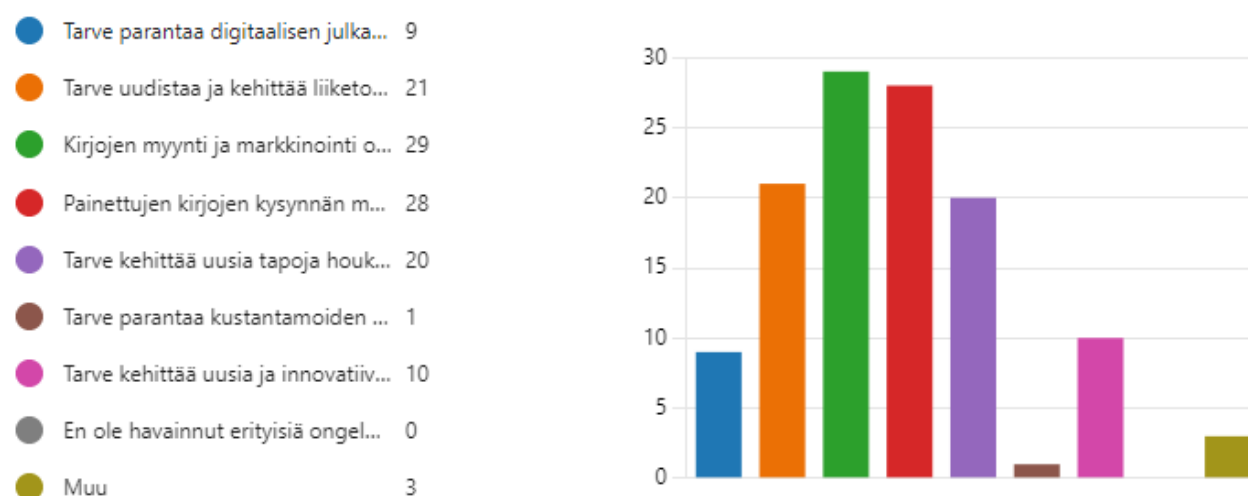
Kuva 12. Kirja-alan digitalisoitumisen uhat

Mahdollisuudet olivat myös selkeät ja niistä yksi vastaus oli lähes kaikkien vastausvaihtoehtona: digitaalinen julkaiseminen tarjoaa uusia tapoja tavoittaa lukijoita (kuva 13). Tämä nousi esiin myös Suomi lukee 2023 -tutkimuksessa. Myös uudet myyntimahdollisuudet uusien jakelukanavien, eli lukuaikapalveluiden, kautta koettiin tärkeänä mahdollisuutena (42,5 % vastaajista) sekä vanhojen ja jopa loppuunmyytyjen kirjojen tuominen uudelleen markkinoille digitaalisina versioina (62,5 % vastaajista).



Kuva 13. Kirja-alan digitalisoitumisen mahdollisuudet

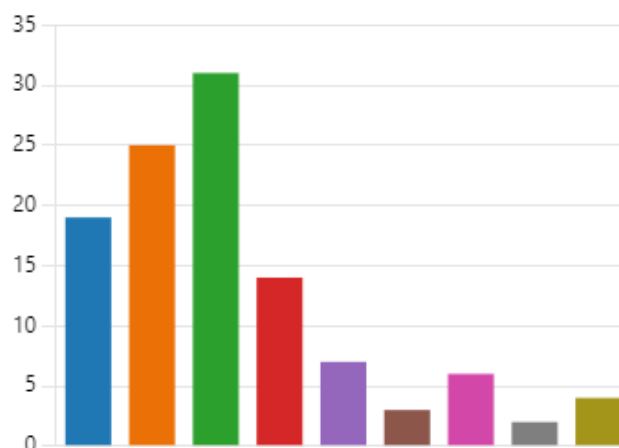
72 % vastaajista oli sitä mieltä, että ongelmat ja kehitystarpeet keskittyvät kirjojen myynnin ja markkinoinnin vaikeutumisena, kun kilpaillaan ihmisten vapaa-ajasta. Myös painettujen kirjojen kysynnän mahdollinen lasku ja sen vaikutuksen liiketoimintaan (70 % vastaajista), tarve uudistaa ja kehittää liiketoimintamalleja vastaamaan digitaalisen kustantamisen haasteisiin (52,5 % vastaajista) ja tarve kehittää uusia tapoja houkutella ja pitää yllä lukijoiden kiinnostusta (50 % vastaajista) nousivat useimmiten esiintyvien vastausten joukkoon. Kaikki vastaajat olivat havainneet joitakin ongelmia tai kehitystarpeita (kuva 14).



Kuva 14. Kirja-alan ongelmat ja kehittämistarpeet

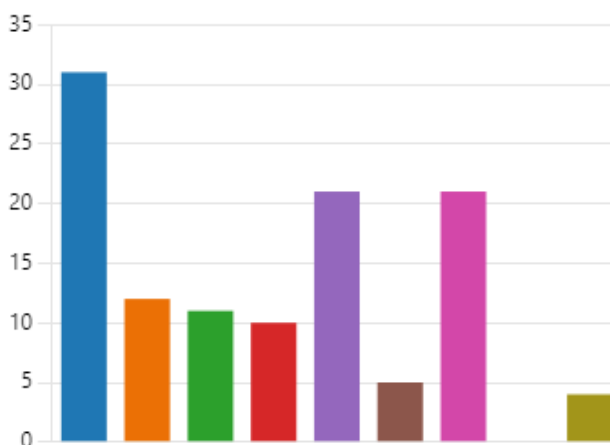
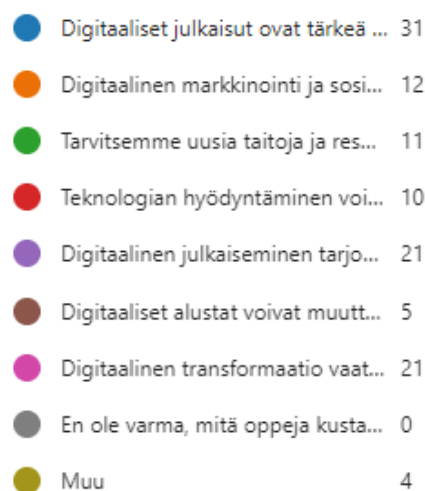
Kustantamon roolin muutokset nähtiin monipuolisesti ja tämänkin kysymyksen vastauksissa korostui kilpailu ihmisten vapaa-ajasta (77,5 % vastaajista, kuva 15). Sopeutuminen uusiin julkaisumuotoihin ja aktiivisempi rooli kirjojen markkinoinnissa erityisesti sosiaalisessa mediassa korostuivat myös useissa vastauksissa. 7 vastaajaa oli sitä mieltä, että rooli on pysynyt suhteellisen samana, vaikka työkalut ja prosessit ovatkin digitalisoituneet. Samojen vastaajien mielestä on kuitenkin jouduttu kilpailemaan muiden viihdemuotojen kanssa ja jouduttu sopeutumaan uusiin julkaisumuotoihin sekä ottamaan aktiivisemmän roolin kirjojen markkinoinnissa.





Kuva 15. Kustantamon roolin muutokset digitalisaation myötä

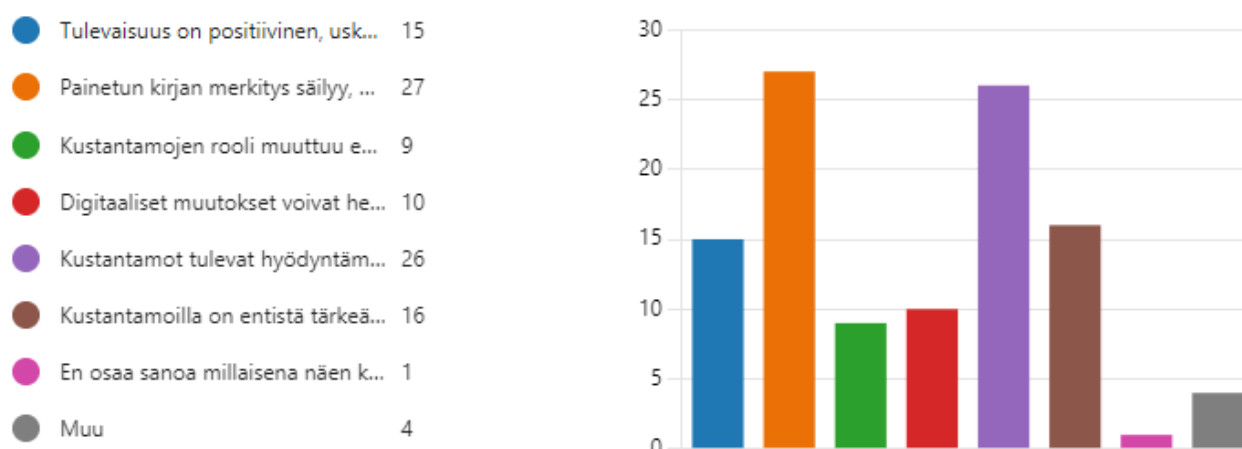
Mitä kustantamo on oppinut/voisi oppia viimeisten vuosien aikana digitalisaatiosta? Eniten vastattiin, että digitaaliset julkaisut ovat tärkeä osa kirjatarjontaa (77,5 % vastaajista), digitaalinen julkaiseminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia (52,5 % vastaajista) ja että digitaalinen transformaatio vaatii jatkuvaa sopeutumista ja innovointia (52,5 % vastaajista). Muiden vaihtoehtojen osalta vastaukset jakautuivat tasaisemmin niin, että noin neljäsosa vastaajista valitsi jonkun niistä (kuva 16).



Kuva 16. Kustantamon saamat opit digitalisaatiosta

Tulevaisuuden näkymät jakautuivat kahden vastauksen välillä erittäin vahvasti (kuva 17) ja vastaajat olivat sitä mieltä, että painetun kirjan merkitys säilyy, mutta digitaalisten formaattien suosio kasvaa (67,5 % vastaajista). Tämän lisäksi nähtiin, että kustantamo tulee hyödyntämään entistä enemmän teknologiaa, kuten tekoälyä. Tulevaisuutta katsottiin positiivisesti uskoen digitalisaation

avaavan uusia mahdollisuuksia kirjailijoille ja kustantamoille. Myös kustantamon roolin koettiin vahvistuvan tulevaisuudessa.



Kuva 17. Kirja-alan ja kustantamoiden tulevaisuus

Vastaajilla oli myös mahdollisuus kertoa avoimesti muita ajatuksia äänikirjamarkkinan muutoksen vaikutuksista. Avoimissa vastauksissa korostui kustannustoimittajien näkökulma. Kustannustoimittajan rooli ja tehtävät kirjojen luomisprosessissa ovat muuttumassa digitalisaation myötä, mutta tämä ei välttämättä tarkoita, että tehtävät olisivat vähentymässä tai prosessi nopeutuisi merkittävästi. Vaikka teknologinen kehitys on mahdollistanut joitakin mekaanisia ja aikaa vieviä työvaiheita, se on myös lisännyt uusia näkökulmia, jotka kustannustoimittajan on otettava huomioon. Tämä nousi esiin myös kysymyksessä 8, jossa 10 henkilöä vastasi kirjantekoprosessin monimutkaistuneen.

Erityisesti sähköisten formaattien, kuten e-kirjojen ja äänikirjojen, kasvava suosio on lisännyt kustannustoimittajan vastuuta ja työmäärää. Tekoälyn käyttö kirjojen luomisessa saattaa helpottaa joitakin prosesseja, mutta se ei poista tarvetta tekstieditoinnille, faktantarkistamiselle ja plagioinnin ehkäisemiselle. Päinvastoin, tekoälyn kasvava rooli saattaa jopa korostaa näiden tehtävien merkitystä.

Äänikirjojen suosion kasvu on tuonut mukanaan uusia tehtäviä, kuten lukuohjeiden luomisen, mutta se ei välttämättä ole lisännyt kustannustoimittajan työmäärää merkittävästi. Lisäksi äänikirjojen tekemisestä saatava kokemus ja opit voivat parantaa myös printtikirjojen laatua.

Kuitenkin on olemassa huoli siitä, että äänikirjojen kasvava suosio saattaa alkaa ohjaamaan kirjojen sisällön luomista liikaa. Tulevaisuudessa olisi tärkeää miettiä kirjan formaattia (printti vs. äänikirja) jo kirjan suunnitteluvaiheessa, ottaen huomioon muun muassa kirjan sisältö. Näin kirjan jokainen formaatti voisi parhaiten palvella sen sisältöä ja lukijaa/kuuntelijaa.

Kysely päättyi mahdollisuuteen tuoda esille vapaasti ajatuksia äänikirjamarkkinan muutoksen vaikutuksista kustantamon toimintaan. Vastauksia tuli melko runsaasti, joista olen poiminut muutaman tähän alle.

*”Digi on suuri mahdollisuus, ei väijyvä uhka. Tarinat eivät katoa koskaan, ne vain jaellaan eri formaateissa jo nyt. Tilanteen ei tarvitse olla joko-tai vaan se voi olla sekä-että. Uutta kohden innolla ja uteliaisuudella.”*

*”Hyvä, hyvin ajateltu ja kirjoitettu kirja toimii nähdäkseni myös äänikirjana. Teksti ei välttämättä ainakaan huonone siitä, että äänikirja otetaan huomioon kirjoitettaessa.”*

*”Pelottaa ajatus painetun kirjan tulevaisuudesta. Nykyään kaikki musiikki on Spotifyssä, eikä monikaan osta enää levyjä. Käykö kirjamarkkinan samoin? Vastuullisuuden ja ympäristön näkökulmaa saa varmasti monet kuluttajat siirtymään digitaalisten kirjojen pariin.”*

*”Tiivistetysti ajattelen, että äänikirjamarkkina on tuonut paljon uusia kirjojen kuluttajia ja osaltaan paikannut printtimyynnin laskua. Haasteita tulevat olemaan edelleen kilpailu ihmisten ajasta sekä ansainta tällä markkinalla, niin kustantamon kuin kirjailijoiden osalta. Äänikirja on tuonut kustannusohjelmaan uudenlaisia kirjoja, mutta samalla printtimyynnin lasku kaventaa kirjatarjontaa toisesta suunnasta. Äänikirjamarkkinoilla menestyy helppotajuinen ja kerronnallinen sisältö, mikä karsii ohjelmasta kirjallisempaa ja haastavampaa sisältöä.”*

*”Äänikirjat ovat positiivinen lisä kirjamarkkinoille MUTTA niihin liittyvä ansaintalogiikka on hyvin erilainen, ja pakottaa miettimään liiketoimintaa ja hinnoittelua. Samalla printtikirjojen suosio tulee vähenemään jonkin verran nykyisestä, väestörakenteen muuttuessa sellaiseksi että yhä useampi asuu yksin pienessä, ahtaassa kodissa. Molemmat tulevat säilymään rinnakkain ja kustantamon pitää keksiä tapoja toimia kannattavasti.”*

Kaikki avoimet vastaukset puhuvat kirjojen ja lukemisen muutoksesta digitaalisen kehityksen myötä. Digitalisaatio nähdään mahdollisuutena eikä uhkana ja se vaikuttaa siihen, miten tarinoita jaetaan ja kulutetaan. Vastauksissa korostetaan, että eri formaatit (esimerkiksi painetut kirjat, e-kirjat ja äänikirjat) voivat elää rinnakkain. Uuden teknologian omaksuminen ei tarkoita vanhan hylkäämistä, vaan useita formaatteja voidaan käyttää yhdessä. Vastauksissa tunnustetaan äänikirjojen kasvava merkitys. Äänikirjat tuovat mukanaan uusia haasteita, kuten uudenlaisia kirjoja, ansaintalogiikan ja kirjoittamisen tavan muutokset, mutta myös uusia mahdollisuuksia, kuten uusia kuluttajia. Vastauksissa tuodaan esiin myös huoli painetun kirjan tulevaisuudesta sekä ympäristönäkökulman merkitys. Samalla korostetaan, että kirjojen sisältö ja laatu ovat edelleen tärkeitä, riippumatta formaatista. Hyvin kirjoitetun ja ajatellun tekstin uskotaan toimivan eri formaateissa. Tekstin laatua ja esittämistapaa pitäisi miettiä suhteessa valittuun formaattiin. Näistä teemoista

voidaan päätellä, että kirjallisuuden alalla tapahtuva muutos vaatii uudenlaista ajattelua ja sopeutumista, mutta tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia. Myös kilpailu osaajista kustantamossa nousi avoimissa vastauksissa esiin.

## **12.2 Haastatteluiden tulokset**

Haastattelin kahdeksaa henkilöä, jotka ovat myös osa johtoryhmää. Haastattelut toteutettiin kyselyn jälkeisellä viikolla ja kysymykset muokkautuivat vielä hieman kyselyn vastausten perusteella. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet kirja-alalla ja Otava-konsernissa reilusti yli kymmenen vuotta ja muutamalle se on ollut ainut toimiala, jolla he ovat aikuisiällä työskennelleet. Mielestäni tämä kertoo jotain siitä, kuinka sitoutuneita ihmiset ovat olleet kirja-alaan toimialana sekä Otavaan työnantajana.

### **12.2.1 Digitalisaation vaikutukset kustantamon liiketoimintamalliin**

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kirja-ala on viime vuosina kohdannut merkittäviä muutoksia. Yksi huomattavimmista muutoksista on printin suosion lasku ja äänikirjojen nousu. Printin suosion nähdään kuitenkin laskeneen jo vuosikausia ennen äänikirjamurrosta. Siihen on vaikuttanut pokkarimarkkinan lasku, mutta myös kirjakerhotoiminnan raju hiipuminen. Äänikirjamarkkinan kasvu on osittain tuonut alalle kasvua, mutta se on myös johtanut uusiin haasteisiin, kuten ansaintalogiikan muutokseen.

Kirja-alan ongelmat liittyvät pääasiassa jakelukanavien ja tuotevalikoiman haasteisiin. Koronapandemian aikana ihmisten käynti kaupoissa on vähentynyt, mikä on tuottanut haasteita kirjakaupoille. Myös toisen asteen maksuttomuus on vienyt kirjakaupoilta valtavan määrän asiakkaita. Lukuaika-palveluiden tapa tulla markkinoille ja hinnoitella palvelunsa on rikkonut kirjojen hintamielikuvaa.

Kehittämishaasteet liittyvät datan hyödyntämiseen sekä kiinnostavien sisältöjen löytämiseen oikea-aikaisesti oikeille yleisöille. Kirja-alalla on paljon dataa, mutta sen syvällinen hyödyntäminen haastavaa, sillä data on pääasiassa asiakasrajapinnassa toimivilla jälleenmyyjillä, eikä kustantamolla. Lisäksi digitalisaation myötä sisältöjen jakelutavat ovat muuttuneet, ja alan toimijoiden on löydettävä uusia tapoja palvella kuluttajia.

Mahdollisuuksia tarjoavat pienet, ketterät toimijat, jotka voivat tuoda jotain uutta isoille vakiintuneille jälleenmyyjille. Digitalisaatio mahdollistaa paremman asiakastuntemuksen ja uusien jakelukanavien hyödyntämisen ketterämmin. Äänikirjojen kasvun myötä on myös mahdollista tavoittaa uusia yleisöjä, jotka eivät aiemmin olleet kiinnostuneita kirjoista. Mahdollisuudet jakautuvat haastatteluiden perusteella neljään osa-alueeseen: uudenlaisen sisällön tuottamiseen,

asiakaskokemuksen parantamiseen, uusien käyttäjäryhmien tavoittamiseen ja toimintatapojen muuttamiseen ja niitä voi hyödyntää nykyisessä liiketoiminnassa sekä tulevilla strategioilla.

Uudenlaisen sisällön tuottaminen on yksi merkittävimmistä mahdollisuuksista digitalisaation myötä. Digitalisoituminen tarjoaa mahdollisuuden kokeilla uusia sisältöjä ja julkaisumuotoja, jotka eivät ole mahdollisia printtimuodossa. Esimerkiksi niin sanotut digi firstit eli tuotannot, joissa kirja julkaistaan vain ääni- ja/tai e-kirjana, mutta ei painettuna, ovat olleet mahdollisia kokeilla. Sisältöjen monipuolistaminen ja uudenlaisten formaattien, kuten rikastettujen e-kirjojen ja äänikirjojen yhdistelmän suosiota täytyy tarkastella jatkuvasti.

Asiakaskokemuksen parantaminen on toinen suuri mahdollisuus. Digitalisaation avulla voidaan tavoittaa asiakkaat paremmin ja oppia heistä enemmän. Tämä voi auttaa tarjoamaan kohdennettua ja henkilökohtaista sisältöä, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin. Tämä voi myös mahdollistaa kirjallisuuden kuluttamisen tilanteissa, joissa se ei aiemmin ole ollut mahdollista.

Uusien käyttäjäryhmien tavoittaminen on kolmas merkittävä mahdollisuus. Digitalisaatio voi auttaa tavoittamaan ne, jotka eivät muuten lue, kuten miehiä, nuoria, vanhuksia ja muita, jotka eivät tyypillisesti käy kirjakaupoissa tai marketeissa. Esimerkiksi äänikirjojen suosio on kasvanut huomattavasti, ja ne ovat houkutelleet uusia lukijoita, jotka eivät ehkä perinteisesti lue kirjoja. Tämän on mahdollistanut uudet jakelukanavat eli lukuaikapalvelut, joilta perinteiset jakelukanavat voisivat ottaa soveltuvia oppeja käyttöön.

Toimintatapojen muuttaminen on neljäs ja viimeinen merkittävä mahdollisuus. Digitalisaatio pakottaa kustantajat miettimään, miten liiketoimintamalli ja ansaintalogiikka muuttuvat uuden teknologian myötä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että e-kirja ja äänikirja yhdistetään yhdeksi tuotteeksi, joka tarjoaa monipuolisen ja rikkaan käyttökokemuksen. Tällaisia kokeiluja on jo jonkin verran markkinoilla. Yhdessä haastattelussa nousi myös esiin kysymys siitä, millaiset toimintamallit luotaisiin, jos olisimme lähteneet äänikirjamarkkinaan puhtaalta pöydältä. Esimerkiksi kustannustoimittajan tehtäväkuva on ollut hyvin varjeltu, vaikka jotkut ajattelevat, että siinä on tapahtunut paljon muutoksia.

Digitalisaation uhkina nähtiin kustantajien roolin muuttuminen, taloudellisten mallien kestävyys ja lukutaidon heikentyminen. Ensimmäisenä uhkana mainittiin kustantajien roolin väheneminen tai jopa kokonaan ohittaminen, jos kirjailijat ja erilaiset palvelut tekevät sopimuksia suoraan keskenään. Suora digitaalinen julkaiseminen voi johtaa myös laadun heikkenemiseen ja kirjallisen valikoiman köyhtymiseen. Kustantajan rooli on ollut perinteisesti keskeinen kirjallisuuden laadun varmistamisessa, joten kustantamon sivuuttaminen saattaa johtaa kirjallisuuden kokonaistason heikkenemiseen.

Toinen keskeinen uhka liittyy digitalisaation taloudellisiin vaikutuksiin. Digitaalisessa ympäristössä hinnat usein laskevat, mikä voi vaikuttaa sekä kustantamon että kirjailijan ansaintamalliin. Tämä saattaa johtaa siihen, että kirjallisuuden tuottaminen ei ole enää taloudellisesti kannattavaa, mikä puolestaan voi vaikuttaa kirjallisuuden määrään ja laatuun.

Kolmanneksi tuotiin esille huoli lukutaidon heikentymisestä digitalisoitumisen myötä. Tämä voi johtaa siihen, että monimutkaisten ja kompleksisten sisältöjen ymmärtäminen heikkenee, mikä voi vaikuttaa erityisesti korkean kaunokirjallisuuden ja tieteellisen sisällön vastaanottoon. Painettujen kirjojen myynti on vähentynyt, ja lukeminen siirtynyt yhä enemmän digitaalisiin muotoihin, erityisesti kuunteluun. Painetulla kirjalla on edelleen oma arvonsa ja se tarjoaa haastateltavien mielestä syvemmän lukukokemuksen. Digitaalisuus edellyttää nopeutta ja ketteryyttä, mikä asettaa haasteita painettujen kirjojen kohdalla. On tärkeää löytää tasapaino eri lukutapojen välillä ja varmistaa, että lukutaito säilyy ja kehittyy yhteiskunnassa. Oppimisen näkökulmasta painettua kirjaa pidetään edelleen ylivoimaisena, etenkin nuoremmille sukupolville. Käsin kirjoittaminen ja painetun kirjan lukeminen tarjoavat mahdollisuuden hidastaa elämää, olla vähemmän sidoksissa laitteisiin ja välttää keskeytyksiä.

Usea haastateltavista nosti esiin, että kuuntelu ja lukeminen ovat erilaisia prosesseja ja tarjoavat erilaisen kokemuksen kuin painetun kirjan lukeminen. Digitaalisuus itsessään ei tee lukemisesta huonoa, mutta kuunteleminen on erilainen kokemus ja jopa erilainen tuote kuin lukeminen. Kuuntelu saattaa vaikuttaa syvemmin ja intensiivisemmin. Siksi yhden haastateltavan mielestä tulevaisuudessa saattaa olla tarpeen, että kirjojen esittelyteksteistä käy selkeästi ilmi, sisältääkö kirja rankkoja aiheita. Markkinointiteksti ei aina kerro kaikkea, vaan sisällöstä voisi kertoa erilaisten symbolien avulla.

Kirjakauppojen myynnin ongelmia on pohdittu ja koko ajan pyritään keksimään keinoja kääntää kirjakauppojen toiminta voitolliseksi. Aikuisten kirjoissa suosituimmat teokset siirtyvät yhä enemmän digitaaliseen muotoon, jolloin oma kirjasto on aina mukana puhelimessa, eikä fyysiselle kirjalle ole samanlaista tarvetta. Useilla haastateltavilla korostui havainto siitä, että ihmisillä on niukasti aikaa, ja kirjallisuus käy kovaa kilpailua ihmisten ajankäytöstä ylipäättään. Tämä suoraan vaikuttaa fyysisten kirjojen ostamiseen, etenkin epävarmoina aikoina kun käytettävissä oleva rahamäärä pienenee. Silti osa haluaa edelleen fyysisen kirjan, koska ruutujen tuijottaminen on jo kuormittavaa.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että digitaalisuus vaikuttaa merkittävästi kustannusohjelman rakentamiseen. On tärkeää miettiä, mitkä kirjat ovat myös digitaalisesti vetovoimaisia ja mitkä tukevat painettuja kirjoja. Printti ja digitaaliset formaatit kulkevat usein käsi kädessä. Digitaalisuus tarjoaa myös mahdollisuuden saada suoraa tietoa kuluttajien mieltymyksistä ja lukutottumuksista, kuten tieto siitä, mihin kohtaan kirja jää kesken. Suosituimpien genrejen, kuten viihteen ja

jännityksen, kysyntä kasvaa digitaalisissa formaateissa. Digitaalisuuden myötä myös vanhaa, loppuunmyytyä kirjallisuutta voidaan tuoda uudelleen saataville. Haastatteluissa todettiin myös hie-  
man päinvastaisesti, että digitalisaatio on vaikuttanut kustannusohjelmaan liian vähän ja sitä on ra-  
kennettu perinteiseen malliin pitkään.

Kustannusohjelman suunnittelussa on huomioitava eri julkaisuformaattien tarpeet. Pyritään julkai-  
semaan teoksia, jotka toimivat sekä printtinä että digitaalisina versioina. Erityisesti lasten kuvakirjat  
ovat suuressa roolissa painettuna kirjoina, ja niitä voidaan tarvittaessa muokata äänikirjaksi sopi-  
viksi. On huomioitava, että kaikki kuvakirjat eivät sovellu äänikirjoiksi. Nuortenkirjojen kohdalla on  
haasteena tavoittaa nuoret lukijat, sillä ostopäätökset tehdään usein vanhempien tai muiden aikuis-  
ten toimesta. Sosiaalisen median, kuten Booktokin, vaikutus voi kuitenkin luoda positiivista pohinää  
kirjojen ja lukemisen ympärille myös nuorten keskuudessa. Kustannusohjelmaa rakennetaan myös  
tulevaisuuden kirjailijatähdille.

Digitaalisuus vaikuttaa myös kustannusohjelman sisältövalintoihin. Kaunokirjallisuuden osalta on  
tärkeää harkita, miten jokainen teos toimii sekä printtinä että digitaalisessa muodossa. Digitaali-  
sessä formaatissa tarvitaan usein sarjallisuutta, joka koukuttaa lukijat samalla tavalla kuin Netflix-  
sarjat. Rikos- ja romantiikkagenret toimivat hyvin digitaalisessa muodossa, kun taas kirjallinen tai-  
deproosa voi olla haastavaa kuunneltuna. Tietokirjoissa selailtavuus ja käytännön ohjeiden tarve  
voivat tehdä digitaalisesta formaatista toimimattoman. Muistelmat ja historialliset teokset puoles-  
taan toimivat hyvin digitaalisessa muodossa. Tarinallisuus korostuu kaikissa kirjallisuuslajeissa,  
kun niitä kuunnellaan äänikirjoina.

Kustannusohjelmassa on myös kustannettu teoksia vain digitaalisessa muodossa (aiemmin mai-  
nittu digi first) ilman painettua versiota. Kustannuspäätöstä tehtäessä pohditaan samanaikaisesti,  
millaiset teokset sopivat parhaiten äänikirjoiksi. Digitaalisuus luo uusia mahdollisuuksia, mutta on  
tärkeää säilyttää myös perinteisen printin arvo ja tarjota vaihtoehtoja eri lukutottumuksille.

Otavan liiketoimintamalli on kokenut haastateltavien mukaan merkittäviä muutoksia vuosien 2018  
ja 2022 välillä. Digitalisaation kasvaessa äänikirjojen osuus myynnissä on kasvanut, ja digitaalisilla  
formaateilla on entistä suurempi rooli liiketoiminnassa. Eräs haastateltavista totesi, että äänikirja-  
markkina oli kustantamoille Suomessa täysin uusia alue ja päätöksiä jouduttiin tekemään riittämät-  
tömin tiedoin ja silti niitä oli pakko tehdä parhaan mahdollisen näkemyksen mukaan, johdonmukai-  
sesti ja arvioiden koko ajan onko menossa oikeaan suuntaan.

Liiketoiminnan peruspilari, asiakaslupaus, ei kuitenkaan ole muuttunut. Otava kustantaa edelleen  
monipuolista sisältöä. Ansaintalogiikka on kuitenkin muuttunut, ja digitaaliset kanavat ovat saaneet  
suuremman osuuden. Asiakkaiden ostopäätöksiä on vaikeampi ennakoida, ja tuoteversiot ovat

muuttuneet merkittävästi. Uusia mittareita ja tavoitteita on otettu käyttöön, ja kustannusrakenne on muuttunut. Kaikki muutokset tapahtuvat nopeammin kuin ennen.

Otava on panostanut voimakkaasti digitaaliseen kehitykseen viimeisten parin vuoden aikana. Digiä on viety eteenpäin kustantamossa nopealla tahdilla, ja tavoitteena on saada kaikki työntekijät sisäistämään digitaalisen toiminnan tieto ja ajattelutapa. Myös digin lainalaisuudet ovat tulleet kaikkien tietoon.

Tulot tulevat edelleen sisällöistä, vaikka julkaisuformaatti onkin muuttunut. Sisällöntuotantoon liittyvät kustannukset pysyvät ennallaan, mutta digitaalisen julkaisun vaatimat erityispiirteet tuovat uusia kustannuksia. Painokulut ovat korvautuneet digituotannon kustannuksilla, kuten taitolla, studiolla ja lukijoilla. Ohjausjärjestelmien kustannukset ovat kasvaneet, ja datan hyödyntäminen vaatii investointeja. Hankintojen hinnat ovat myös nousseet.

Yksi asia, joka ei ole muuttunut, on alkutuotanto eli kirjailijoiden luoma sisältö, tarinat. Kirjailijat ovat kustantamolle tärkein voimavara. Koko jälleenmyyjä- ja jakelukenttä on kuitenkin muuttunut, eikä suurin jälleenmyyjä enää välttämättä ole printtimyyjä. Kirjakauppakenttä jatkaa kutistumistaan, ja marketien tilanne ja tulevaisuus kirjojen myyjänä on epävarma. Kilpailu lukuaikapalveluissa on kovaa, ja niiden osuus myynnistä kasvaa jatkuvasti.

Otavassa on rakennettu viimeisten vuosien aikana koko digitaalisen tuotannon organisaatio, ja koko tuotantoprosessi on muuttunut moniformaattiseksi. Kaikki päätökset tehdään ottaen huomioon kaikki tuoteformaatit. Digitaalinen tekeminen on laajentunut koko toimitus- ja tuotantoketjuun.

Printti- ja digimyyntimallit eroavat toisistaan. Digi perustuu suuriin volyymeihin ja vaatii alhaisempia yksikköhintoja. Digitaalisessa formaatissa ei ole painokuluja, mutta muita tuotantokuluja on edelleen, kunnes tekoälyn hyödyntäminen mahdollistaa muun muassa ihmisten lukemisen korvaamisen. Pienilevikkien kustantaminen digitaalisesti on haastavaa.

Lukuaikapalvelut ovat panostaneet viime vuosina merkittävästi kirjojen ja palveluidensa markkinointiin: Vastaavankokoisia markkinointitoimenpiteitä ei ole samassa mittakaavassa printtimyynnissä. Lukuaikapalveluiden markkinoinnin panostukset nähdään vaikuttavan kuitenkin myös printtimyyntiin positiivisesti.

Yksi jo aiemmin mainittu haaste on ollut liian hidas siirtyminen digitaaliseen toimintaan. Yhden haastateltavan mukaan olisi pitänyt saada koko kustantamo ymmärtämään digitaalisen toiminnan tärkeys heti. Olisi pitänyt olla alusta asti rohkeampia ja visionäärisempiä. Toisen haastateltavan mielestä perheyhtiössä on usein varovaisempi lähestymistapa tulevaisuuden varmistamiseksi, mikä voi estää rohkean kokeilun. Suomalaisena yrityksenä olisi pitänyt tarkastella ja oppia siitä,

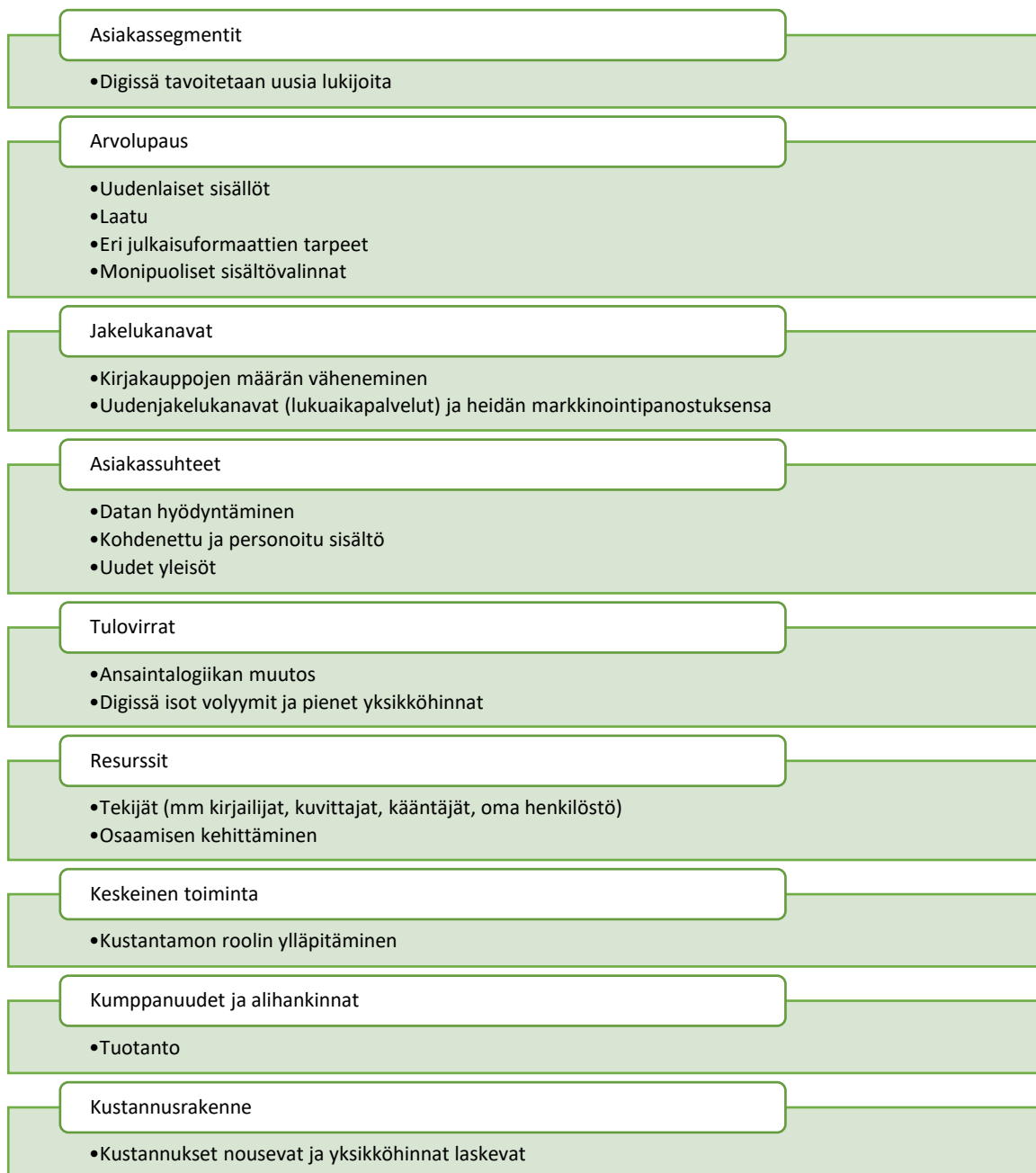


mitä muualla maailmassa on tehty ja ansaintalogiikkaa olisi pitänyt tutkia enemmän. Haasteena on myös ollut ymmärryksen levittäminen digitaalisen toiminnan tärkeydestä kaikille työntekijöille. Osa on jäänyt ulos kehityksestä, ja nopeuden tavoittelu on ollut vaikeaa.

Tuotteiden osalta haasteena on tasapainottelu korkeakirjallisten teosten ja äärimmäisen kaupallisten tuotteiden välillä. Moniformaattisen sisällön tuottaminen vaatii muutoksia resursseihin ja osamiseen. Myös se, että kirjailijat näkevät pitkän aikavälin ansaintamahdollisuudet ja kustantamon tuottaman arvon heille koettiin tärkeänä asiana. On tärkeää löytää tapoja luoda arvoa kirjailijoille ja jälleenmyyjille.

Liiketoimintamallin kehittämisessä on kokeiltu erilaisia lähestymistapoja ja rakennettu useampia kivijalkoja ydinsisällön ympärille. Osasta näistä on saatu positiivisia tuloksia, kun taas osa ei ole osoittautunut toimivaksi. Pienempien asiakasryhmien löytäminen ja asiakaslähtöinen kannattavuuden tarkastelu ovat keskeisiä. Markkinointi on siirtynyt yhä enemmän someen, ja yksittäisten kirjojen lukijoiden määrä on vähentynyt eikä yksittäisiä isoja bestsellereitä ole samalla tavalla kuin 10-15 vuotta sitten.

Yhteenvetona digitalisaation vaikutuksista kustantamon liiketoimintamalliin on syytä tarkastella asiaa Business Model Canvasin kautta (kuva 18). Kuvaan on koottu haastatteluissa mainitut liiketoimintamallin elementit, ja niihin kohdistuvat muutokset ja kehittämishaasteet.



Kuva 18. Yhteenveto digitalisaation vaikutuksista kustantamon liiketoimintamalliin

### 12.2.2 Osaaminen ja henkilöstön kehittäminen

Haastateltavat ovat kehittäneet omaa osaamista monin tavoin kirja-alan digitalisoitumisen myötä. Koulutuksissa on keskitytty digitaalisen markkinoinnin mittaamiseen ja analysointiin, ja seurattu muiden yritysten toimintaa ja digitalisoitumista eri toimialoilla. Organisaation sisällä tiimien kesken on jaettu osaamista ja oppimista on tapahtunut käytännön pakosta esimerkiksi sopimusasioissa. On pyritty ymmärtämään digitaalisen myynnin ja markkinoinnin lainalaisuuksia ja seurattu alan

kehitystä. Talouden näkökulmasta tietojärjestelmäkehitys ja digitalisoituminen ovat tuoneet muutoksia muun muassa raportointiin ja tietojen hallintaan. Sisäisissä koulutuksissa on myös käsitelty talouden toimintaa digitaalisen kehityksen näkökulmasta. Oppimista on tapahtunut yrityksen ja erehdyksen kautta, ja uusien järjestelmien käyttöönotto on vaatinut sopeutumista. Liiketoiminnallisesti on seurattu alan kehitystä sekä kotimaassa että maailmalla, ja sparrailua ja ideoidenvaihtoa on tapahtunut eri toimialojen välillä. Myös tekoälyn hyödyntämistä on jo kokeiltu käytännössä. Luku- ja palveluiden käyttö, alan kirjallisuuden lukeminen ja kansainvälisten kollegoiden kanssa keskusteleminen ovat myös auttaneet osaamisen kehittämisessä. Sisäisissä tietoiskuissa on jaettu tietoa muun muassa äänikirjojen tuotantoprosessista.

Kustantamossa tarvitaan monipuolista osaamista, joka vastaa digitalisaation tuomiin haasteisiin. Datan seuraaminen ja ennakointi ovat tärkeitä taitoja, samoin kuin visionäärisyys ja rohkeus kokeilla uusia asioita. Tarvitaan kykyä seurata maailman tapahtumia ja nousevia trendejä, vaikka kirja-alalla muutokset tapahtuvatkin verrattain hitaasti. Yksi haastateltavista nosti esiin, että osaamiset eivät ole enää selkeästi määriteltyjä ammatteja, vaan työntekijöiltä vaaditaan monia erilaisia taitoja. Epävarmuuden sietäminen ja jatkuva oppiminen ovat avainasemassa. Myös osaamisen jakaminen tiimissä koettiin tärkeäksi. Teknologiakysymysten, kuten tekoälyn, hyödyntäminen vaatii perehtymistä ja ymmärrystä sen mahdollisuuksista. Nopeus, uteliaisuus, kokeilukulttuuri ja markkinan ymmärtäminen ovat myös keskeisiä tekijöitä. Tarvitaan myös taitoa työskennellä yhdessä ja ymmärtää asiakkaita sekä digitaalista osaamista ja ymmärrystä eri formaateista. On tärkeää tasapainoilla nykyisen ja tulevaisuuden osaamisen välillä. Haastattelussa nousi esiin myös rekrytointipuoli, jossa kannattaa harkita monimuotoisuutta, jotta voidaan löytää uusia näkökulmia ja tavoittaa erilaisia yleisöjä.

Haastateltavien näkökulmasta osaamistarpeiden muutokset henkilöstössä ovat monitahoisia. Uudet teknologiat, työprosessit ja markkinoiden dynaamisuus vaativat uudenlaista ajattelua ja osaamista. Vastauksissa korostui nuoren ja kehittyvän henkilöstön merkitys. Heidän idearikkautensa ja avoimuutensa tarjoavat uudenlaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia, joita tulisi hyödyntää. Kuitenkin kiireinen arki ja resurssien niukkuus saattavat luoda paineita, eivätkä anna tarpeeksi tilaa työnkuvan kehittämiseksi ja innovoinnille.

Toisaalta myös moniäänisyyden ja erilaisuuden merkitystä painotettiin vastauksissa. Erilaisista taustoista tulevat ihmiset tuovat mukanaan uudenlaista osaamista ja näkemyksellisyyttä, jotka ovat elintärkeitä organisaation kehittymiselle.

Uuden teknologian ja digitaalisten järjestelmien lisääntyminen vaatii teknistä osaamista ja tietojärjestelmäosaamista. Tämä on alue, jossa on havaittu puutteita ja jossa lisäkoulutus on tarpeen. Eri-tyisesti datan hyödyntämisen ymmärtämisessä on kehitettävää. Äänikirjatuotannon osalta on tehty

iso osaamisloikka ja luotu erittäin toimiva prosessi. Tämä on alue, joka vaatii henkilöstöltä jatkuvaa kehittämistä ja uuden osaamisen omaksumista. Haastateltavat nostivat esiin myös prosessien ja työnkulun ymmärtämisen merkitystä yleisellä tasolla. Työn tekeminen itsessään ei ole muuttunut, mutta sen ympärillä on tapahtunut suuria muutoksia. Henkilöstön on ymmärrettävä oman tekemensä vaikutukset muihin ja organisaation toimintaan laajasti.

Otava on pyrkinyt tukemaan henkilöstönsä kehittymistä ja tarjoamaan heille tarvittavaa osaamista muutoksen keskellä. Digitaliseen markkinointiin, äänikirjojen tuottamiseen ja ansaintamalleihin liittyvät koulutukset ovat olleet osa tätä kehitystyötä. Henkilöstölle on annettu mahdollisimman paljon tietoa ja pyritty pitämään heidät ajan tasalla alan muutoksista. Digitiimin pitämät tietoiskut ja koulutukset ovat olleet tärkeitä välineitä tiedon välittämisessä. Tavoitteena on ollut, että kaikilla työntekijöillä on riittävästi tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista, jotta he voivat kehittyä ja sopeutua uusiin vaatimuksiin.

Otavassa on panostettu myös ulkoisiin koulutuksiin sisäisten koulutusten lisäksi. Esihenkilöiden koulutukseen on myös satsattu viime vuosina, jotta he voivat toimia tehokkaina johtajina omissa tiimeissään. Henkilöstön omaa halua kehittyä ja kouluttautua on kannustettu esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua työn kannalta sopiviin koulutuksiin.

Otava on antanut henkilöstölleen myös mahdollisuuden itseohjautuvaan kehittymiseen. Henkilöstöllä on tavoitteet, ja heille annetaan resurssit niiden saavuttamiseksi. Valmennuksia ja työnohjauksellista valmennusta on tarjottu, ja henkilöstöä on kannustettu jakamaan osaamistaan keskenään. Otava on myös sitoutunut seuraamaan henkilöstön kehittymistä ja kirjaa ylös kehitystavoitteet. Tavoitteena on ollut varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen toimia strategian mukaisesti ja pysyä muuttuvan kirja-alan vaatimusten tasalla.

### **12.2.3 Johtaminen**

Ihmisten johtaminen on haastateltavien mukaan muuttunut monin tavoin. Johtajan rooli nähdään innostajana ja mahdollistajana, joka antaa työntekijöille riittävästi haasteita ja tukee heidän ydinosaamistaan. Tiimityöskentely ja yhteisen systeemin rakentaminen korostuvat vastauksissa, ja ratkaisuja rakentamiseen etsitään yhdessä. Esimerkillä johtamista pidetään tärkeänä, ja omista rajoista huolehtiminen on osa johtajan vastuuta. Hierarkioiden sijaan tarjotaan horisontaalista osaamisen laajentamista. Merkityksellisyyden tunteen ja henkilökohtaisen kehittymisen tarve ovat korostuneet, erityisesti nuorempien sukupolvien keskuudessa. Johtajan rooli säilyy keskittyen kuuntelemiseen ja kiinnostumiseen johdettavistaan. Yhteistyö on lisääntynyt, ja johtoryhmätyöskentely sekä strategiatyöskentely tehdään enenevässä määrin tapahtuvan keskustelelevammassa hengessä. Valmentavaan johtamiseen on myös tarjottu koulutusta esihenkilöille.

#### 12.2.4 Opit digitalisaatiosta

Viimeisten vuosien aikana Otava on saanut arvokkaita oppeja digitalisaation vaikutuksista kirjalalla. Yksi keskeinen oppi on ollut ymmärtää, millaisilla julkaisumuodoilla kannattaa toimia ja mitä lisäarvoa voidaan tuoda kirjojen sisältöön erilaisilla rikasteilla. Esimerkiksi äänikirjojen tuotannon merkitys on korostunut, ja on havaittu tarve kehittää visuaalisuutta, joka tukee äänikirjan olemusta. Lisäksi on opittu, että tietäntyyppisillä kirjoilla on mahdollista läpäistä näkyvyysraja lukuaikapalveluissa, ja sarjallisuus on osoittautunut tärkeäksi tekijäksi menestyvien teosten joukossa.

Nopeus ja ketterä toiminta ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi digitalisaation aikakaudella. On ymmärretty, että strategioiden päivittäminen kuukausittain voisi olla parempi lähestymistapa kuin suunnitella tulevaisuutta epävarmassa tilanteessa pitkäksi aikaa eteenpäin. Rohkeus kokeilla uusia asioita ja tehdä valintoja on ollut avainasemassa menestyksen saavuttamisessa. On korostettu asi-antuntijoiden kuuntelemisen tärkeyttä ja johtajuuden perustuvan viisaudelle, joka ei välttämättä löydy vain ylimmästä johdosta.

Useat haastateltavat totesivat, että digitalisaatioon lähteminen tapahtui aluksi liian hitaasti, ja Otava on joutunut kirmään kiinni jälkeenkäännyttä asemaa äänikirjamarkkinassa. Nopea reagointi ja kyky sopeutua muutoksiin ovat elintärkeitä. On tajuttu, että markkinat eivät muutu radikaalisti lyhyessä ajassa, mutta pitkällä aikavälillä digitalisaatio on tuonut mukanaan merkittäviä muutoksia. On tärkeää olla valmis hyväksymään muutoksen nopeus ja suunta sekä kyettävä sopeutumaan uusiin vaatimuksiin.

Vaikka digitalisaatio on tuonut mukanaan haasteita, on opittu myös positiivisia asioita. Kysyntä kirjoille ja tarinoille on edelleen olemassa, ja kirja tulee säilyttämään merkityksensä lukijoiden keskuudessa. On tärkeää löytää toimivat mallit, joilla saavutetaan tehokas tuotanto ja ymmärretään lukijoiden tarpeet. Tähän tarvitaan enemmän kuin pelkkää kerättyä dataa – tarvitaan kykyä haistaa uusia yllättäviä asioita ja reagoida niihin.

Digitalisaatioon liittyen Otava on myös huomannut tarpeen varautua muutoksiin ja miettiä skenarioita eri tilanteisiin. On herännyt kysymyksiä siitä, miten kustantamo voi palvella myös suomen kielen ulkopuolista väestöä ja hyödyntää monimuotoisuutta. Samalla on kuitenkin pohdittu erilaisia keinoja suomen kielen ja kirjallisuuden säilyttämiselle. Kirjailijat ovat edelleen keskeisessä asemassa, eikä digitalisaatio ole vähentänyt heidän merkitystään. Kustantamon rooli on kasvanut erityisesti erilaisten palveluiden tarjoajana kirjailijoille.

### 12.2.5 Tulevaisuus kirja-alalla ja kustantamossa

Kirja-alan ja kustantamoiden tulevaisuus nähdään valoisana, vaikka digitalisaatio on tuonut mukanaan haasteita ja muutoksia toimintaympäristöön. Kirjan sisältöjen kuluttaminen ja tarve lukea ja kuunnella tarinoita säilyy jatkossakin. Kustantamojen rooli voi muuttua, mutta ne säilyvät tärkeinä toimijoina sisältöjen kokoajina ja välittäjinä. Laadukas ja kuratoitu kirjallisuus nousee kilpailueduksi, ja kustantamojen vastuullinen ja eettinen tuotanto takaa laadun. Vaikka teknologian kehitys on alentanut julkaisukynnystä, kustantamojen rooli ei ole laajentunut uusiin sisältömuotoihin, kuten podcasteihin. Näkymä tulevaisuuteen on suhteellisen sumea, mutta sisältöjen kiinnostavuus säilyy keskeisenä tekijänä. Liiketoimintamallit digitaalisessa ympäristössä ovat vielä muotoutumassa, ja tulevaisuudessa on tärkeää löytää kestäviä ja reiluja malleja, joissa kaikki osapuolet voivat harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa. Tämä vaatii lukuaikapalveluiden hinnoittelumalleilta muutoksia.

Jakelukanavien vähentymisen myötä digitaaliset alustat nousevat avainasemaan, mutta myös painettu kirja säilyttää merkityksensä. Kirjakauppojen tulevaisuus herättää huolta, mutta nähdään positiivisia merkkejä ihmisten kiinnostuksesta tarinoin. Erityisesti lapsiperheet ja nuoret ovat potentiaalisia kohderyhmiä, ja kirjakauppojen houkuttelevuutta voisi lisätä tapahtumien avulla ja uusien ilmiöiden tuomisella fyysisiin kirjakauppoihin.

### 12.3 Tuloksista johdettavat teemat

Digitaalisen julkaisemisen, äänikirjojen ja uusien jakelukanavien nousu oli tuonut muutoksia kustantamoille. Kaikki vastaajat olivat huomanneet työnsä muuttuneen viime vuosien aikana, ja suurimmat muutokset liittyivät äänikirjamarkkinan vaikutuksiin, kuten uusien taitojen oppimiseen ja työ määrän lisääntymiseen. Osaamisen kehittämisessä painotettiin uusien digitaalisten työkalujen ja viestintäalustojen käyttöä sekä trendien seuraamista. Kirjantekoprosessissa nähtiin muutoksia, kuten digitaalisen suuntauksen vahvistuminen ja kirjojen markkinoinnin monipuolistuminen. Digitalisaation tuomat uhat koskivat kilpailua muiden viihdemuotojen kanssa, painettujen kirjojen kysynnän laskua ja fyysisen kirjamyynnin vähenemistä. Mahdollisuuksina nähtiin digitaalisen julkaisemisen tarjoamat uudet tavat tavoittaa lukijoita, uudet jakelukanavat ja vanhojen kirjojen uudelleenmarkkinointi digitaalisina versioina. Kustantamot tarvitsevat jatkuvaa sopeutumista, innovointia ja uudenlaisten liiketoimintamallien kehittämistä digitalisaation myötä. Tulevaisuuden näkymät sisälsivät uskoa painetun kirjan säilymiseen, mutta digitaalisten formaattien suosion kasvuun sekä teknologian, kuten tekoälyn, hyödyntämiseen. Vastaajat näkivät digitalisaation tarjoavan uusia mahdollisuuksia kirjailijoille ja kustantamoille, ja kustantamon roolin vahvistuvan tulevaisuudessa.

Kyselyn väliyhteenvedo pääteemoittain on alla olevassa kuvassa 19.

Digitaalisen muutoksen vaikutus	Vastaajat korostivat digitaalisen muutoksen vaikutusta kirja-alaan. Tähän liittyi äänikirjojen suosion kasvu, uusien digitaalisten työkalujen ja jakelukanavien merkitys sekä tarve sopeutua ja kehittää uusia liiketoimintamalleja digitalisoitumisen haasteisiin.
Osaamisen kehittäminen	Vastaajat painottivat tarvetta kehittää omaa osaamistaan digitaalisessa ympäristössä. Tähän sisältyi uusien taitojen oppiminen, kuten digitaalisten työkalujen ja viestintäalustojen käyttö, trendien seuraaminen ja jatkuvan oppimisen tarve.
Kilpailu ja markkinointi	Kilpailu ihmisten vapaa-ajasta ja muiden viihdemuotojen kanssa oli merkittävä teema. Vastaajat pohtivat vapaa-ajasta kilpailemisen vaikutuksia kirjojen myyntiin ja markkinointiin sekä tarpeesta kehittää uusia tapoja houkutella ja ylläpitää lukijoiden kiinnostusta.
Painetun kirjan tulevaisuus	Vastaajat ilmaisivat huolta painetun kirjan tulevaisuudesta. Tämä liittyi muun muassa painettujen kirjojen kysynnän mahdolliseen vähenemiseen, kirjakauppojen vähenemiseen ja ympäristönäkökulmaan. Samalla kuitenkin korostettiin, että painettu kirja säilyttää merkityksensä, vaikka digitaaliset formaatit kasvattaisivat suosiotaan.
Mahdollisuudet ja innovaatiot	Vastaajat näkivät myös paljon mahdollisuuksia digitaalisen murroksen keskellä. Tämä sisälsi digitaalisen julkaisemisen uudet tavat tavoittaa lukijoita, uudet jakelukanavat, vanhojen kirjojen uudelleenjulkaisu digitaalisina versioina ja teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen.

Kuva 19. Kyselyn yhteenveto pääteemoittain

Haastatteluiden väilyhteenvedo pääteemoittain on alla olevassa kuvassa 20.

Digitalisaation vaikutukset kustantamon liiketoimintamalliin	Haastateltavat korostivat digitaalisen murroksen vaikutusta kirja-alaan. Printin suosion lasku ja äänikirjojen nousu mainittiin merkittävinä muutoksina. Kehittämishaasteina nähtiin markkinointikanavien ja tuoteryhmien haasteet sekä datan hyödyntämisen vaikeus. Mahdollisuuksiksi mainittiin uudenlaisen sisällön tuottaminen, asiakaskokemuksen parantaminen, uusien käyttäjäryhmien tavoittaminen ja toimintatapojen muuttaminen.
Digitalisaation uhat	Kustantajien roolin muuttuminen, taloudellisten mallien kestävyys ja lukutaidon heikentyminen mainittiin digitalisaation uhkina. Kustantajien roolin väheneminen voi johtaa laadun heikkenemiseen ja kirjallisuuden valikoiman köyhtymiseen. Digitaalinen ympäristö voi myös vaikuttaa kirjallisuuden taloudelliseen kannattavuuteen ja aiheuttaa lukutaidon heikkenemistä.
Osaaminen ja henkilöstön kehittäminen	Haastateltavat korostivat tarvetta kehittää henkilöstön osaamista digitalisaation myötä. Osaamisen kehittämiseen on panostettu koulutusten avulla, ja organisaation sisällä on jaettu osaamista. Tarvitaan monipuolista osaamista, kuten datan seuraamista, visionäärisyyttä, teknistä osaamista ja ymmärrystä eri formaateista. Nuoren ja kehittyvän henkilöstön merkitystä korostettiin, samoin kuin moniäänisyyden ja erilaisuuden merkitystä.
Kustantamisen liiketoimintamalli	Liiketoimintamalli on kokenut muutoksia Otava-konsernissa. Digitaalisilla kanavilla on suurempi rooli ansaintalogiikassa, ja digitaaliset formaatit ovat kasvaneet merkittävästi. Tulot tulevat edelleen sisällöistä, mutta ansaintamalliin liittyvät kustannukset ja tuoteversiot ovat muuttuneet. Myös markkinointi on siirtynyt enemmän someen, ja lukuaikapalveluiden markkinoinnin panostukset vaikuttavat myös printtimyyntiin.
Prosessien ja työskulttuurin muutokset	Digitaalisuuden myötä työprosessit ja työskulttuuri ovat muuttuneet.

Kuva 20. Haastatteluiden yhteenvedo pääteemoittain



### 13 Johtopäätökset

Yhteenvetona teorian, kyselyn ja haastatteluiden pohjalta voidaan hahmotella kymmenen keskeistä asiaa liiketoiminnan kehittämisessä digitalisoituvassa kirjamaailmassa:

1. Digitalisaatio muuttaa perinteisen liiketoimintalogiikan ja mahdollistaa uusia liiketoimintamalleja.
2. Joustavuus ja sopeutumiskyky ovat avainasemassa digitaalisessa murroksessa.
3. Digitalisaation hyödyntäminen vaatii strategista ajattelua ja ennakoivaa johtamista.
4. Teknologian ymmärtäminen ja sen vaikutusten ennakointi ovat tärkeitä johtamistaitoja.
5. Organisaation sisäisten prosessien digitalisointi voi parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta.
6. Asiakaskokemuksen digitaalisuus mahdollistaa uusia tapoja luoda arvoa ja erottautua kilpailijoista.
7. Data ja sen hyödyntäminen liiketoimintapäätöksissä on tärkeää.
8. Digitaalisen murroksen johtaminen vaatii avoimuutta, kommunikointia ja jatkuvaa oppimista.
9. Digitalisaation myötä syntyy myös koko ajan uusia haasteita.
10. Organisaation kulttuurin muutos on yhtä tärkeää kuin teknologian omaksuminen.

Siirtyminen painetuista kirjoista digitaalisiin tuotemuotoihin johtunee myös korkeasta älypuhelinien määrästä Suomessa. Nuorempien sukupolvien edustajat omaksuvat yleensä uudet laitteet paremmin kuin vanhemmat sukupolvet. He myös viehättyvät nopeasta ärsykevirrasta. (Herkman & Vainikka 2012, 41.) Tilastokeskuksen mukaan lähes kaikilla Suomessa on käytössä älypuhelin ja sitä kuvaa alla oleva taulukko 5. Oma havaintoni on myös se, että laadukkaatkin kuulokkeet ovat hinnoiltaan melko edullisia, mikä tekee äänikirjojen kuuntelemisesta saavutettavampaa eikä kirjallisuus ole pelkkä eliitin luksustuote. Olemme tottuneet myös muiden viihdepalveluiden tarjoamiin kuukausittain veloittaviin palvelumalleihin, joten on ollut mielestäni luontevaa, että myös kirjoja voi ”kuluttaa” samalla toimintaperiaatteella.

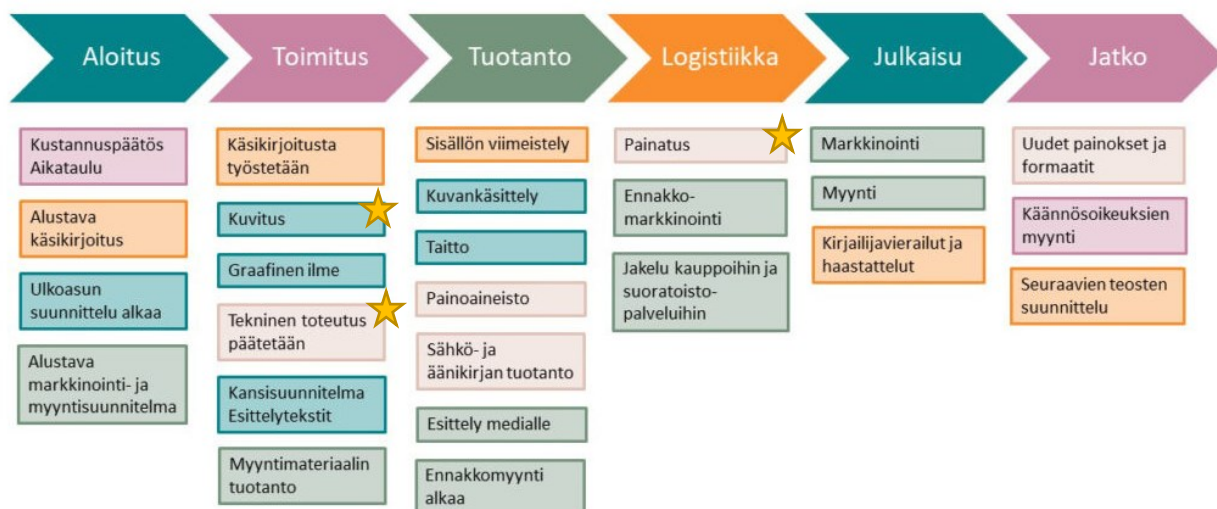
Taulukko 5. Käytössä älypuhelin ja internetin käyttö televisiolla 2021, %-osuus väestöstä (Lähde: Suomen virallinen tilasto 2021.)

ikä	omassa käytössä älypuhelin
16-24v	99
25-34v	99
35-44v	97
45-54v	96
55-64v	90
65-74v	78
75-89v	42

On kiinnostavaa seurata, kuinka audiosisältöjen kulutus kasvaa ja kehittyy seuraavina vuosina. Podimon Suomen maajohtajan mukaan podcastien kuuntelijoiden sitoutuneisuus on korkea, niistä ollaan valmiita maksamaan ja niiden kuuntelemiseen käytetään enemmän aikaa kuin ennen, mikä on luonnollisesti pois muista ajanvietetavoista. Podimon tekemässä tutkimuksessa mainitaan myös, että podcasteja kulutetaan pääasiassa liikkeellä ollessa ja kotitöitä tehdessä eli silloin kun visuaalisen sisällön kulutus ei ole mahdollista (Podimo 2023) - aivan kuten äänikirjojen. 46 % podcastien kuuntelijoista kuuntelee myös äänikirjoja kuukausittain (Podimo 2023). Ehkä podcastit ovat portti myös äänikirjojen maailmaan?

Kirjantekoprosessi on mielestäni säilynyt melko samana. Kyselyssä vastaajat sanoivat, että muutoksia nähtiin tapahtuneen laajasti. Kun prosessiin porautuu syvällisemmin (kuva 21), voi huomata, että vaikka moni asia ympärillä on muuttunut ja tavat toimia ovat erilaisia, ydintekeminen on silti pysynyt samana. Kirjantekoprosessiin on tullut digitaalisuus osaksi muuta tekemistä. Sitä ei pidetä erillisenä liiketoimintana vaan vahvana osana muutakin kustantamon tekemistä. Olen samaa mieltä vastaajien kanssa siitä, että kustannustoimittajan rooli on muuttunut, kirjojen markkinointi on muuttunut ja uudet jakelukanavat ovat monipuolistaneet prosessia kaiken kaikkiaan. Alla oleva

Suomen kustannusyhdistyksen kuva 21 antaa hyvän kuvan kirjantekoprosessin eri vaiheista.



Kuva 21. Kirjantekoprosessi (mukaillen Suomen Kustannusyhdistys 2023d)

Äänikirjan tuotanto on tullut pysyväksi osaksi kirjantekoprosessia. Mielestäni asiat tapahtuvat nykyään syklisemmin lineaarisen prosessikuvauksen sijaan, mutta pääpiirteittäin prosessi on pysynyt melko muuttumattomana. Tekemisen rinnalle on vain tullut lisää tuoteversioita. Äänikirjat ovat osa prosessia siinä missä muutkin tuoteversiot ja kustannuspäätökset niistä tehdään melko samanaikaisesti. Ulkoasun suunnitteluvaiheessa otetaan erityisesti huomioon äänikirjaformaatti. Samalla kun käsikirjoitusta työstetään, voidaan miettiä myös mahdollista audiokäsikirjoitusta eli versiota, jossa teksti ottaa enemmän huomioon äänikirjan erityistarpeet. Tuotannon aikana äänikirjan lukemista varten laaditaan jokaiselle kirjalle luku- ja lausuntaohjeet. Äänikirjalle on myös varattava äänitysaika ja sopiva lukija yleensä jo käsikirjoituksen työstövaiheessa. Ainoastaan prosessin vaiheet, jotka koskevat vain painettua kirjaa, ovat erillään äänikirjaprosessista. Ne on merkitty kuvaan 21 pienillä tähdillä.

### 13.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen ensimmäinen kysymys oli, kuinka äänikirjamarkkinat ovat muuttuneet viimeisen viiden vuoden aikana. Kyselyn ja haastatteluiden perusteella kaiken kaikkiaan kirja-alan ajatellaan olevan ison murroksen äärellä. Muutokset ovat nopeita ja ennustaminen on vaikeaa, mutta samalla voi avautua uusia mahdollisuuksia. Kirja-ala kaipaa uudistumista ja uudenlaista ajattelua, ja sen on mukauduttava muuttuviin kulutustottumuksiin ja digitalisaation tuomiin haasteisiin. Vaikka haasteita on paljon, kirja-ala on edelleen täynnä mahdollisuuksia ja potentiaalia.

Toinen tutkimuskysymys pohti äänikirjamarkkinoiden ja toimialan ongelmia, kehittämishaasteita sekä mahdollisuuksia ja niiden hyödyntämistä. Kirja-ala kohtaa monenlaisia haasteita digitalisaation aikakaudella. Esimerkiksi perinteisten kirjakauppojen kävijämäärät ovat vähentyneet, kun ihmiset suosivat enemmän verkkokauppoja ja digitaalista lukemista ja kuuntelua. Lisäksi toisen asteen koulutuksen maksuttomuus on vaikuttanut kirjakauppojen asiakasmääriin. Digitaalisuuden myötä avautuu kuitenkin myös monia mahdollisuuksia. Asiakaskokemuksen parantaminen kohdennetulla sisällöntarjonnalla sekä uusien käyttäjäryhmien tavoittaminen ja toimintatapojen uudistaminen ovat keskeisiä seikkoja, joilla kirja-alan toimijat voivat menestyä. Toimintatapojen muuttaminen liittyy muun muassa ansaintalogiikan uudistamiseen. Uudenlaisen sisällön tuottaminen digitaalisessa muodossa ja kokeiluilla eri julkaisumuodoissa on merkittävä mahdollisuus. Tämä ei kuitenkaan tule ilman haasteita, kuten kustantajien roolin muuttumista, taloudellisten mallien kestävyyttä ja lukutaidon heikentymistä. Tärkeintä on kuitenkin pysyä rohkeana ja luottaa siihen, että kirjallisuudella ja tarinoilla on edelleen arvoa ja ne tuovat iloa ja viisautta kaikille lukemisen ystäville. Kirja-alan on tarpeen kehittää uusia strategioita ja liiketoimintamalleja vastatakseen digitalisaation tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Samalla on tärkeää säilyttää kirjallisuuden laatu ja edistää lukutaitoa.

Kolmas kysymys keskittyi liiketoimintamallin kehittämishaasteisiin kohdeorganisaatiossa. Kirja-alan liiketoiminnan kehittämishaasteisiin kuuluu useita näkökulmia, joista kaksi keskeisintä ovat datan hyödyntäminen ja kiinnostavien sisältöjen löytäminen oikea-aikaisesti oikeille yleisöille.

Datan hyödyntäminen on tärkeää kirja-alalla, sillä se tarjoaa arvokasta tietoa kuluttajien mieltymyksistä, ostokäyttäytymisestä ja lukutottumuksista. Digitaalisen ympäristön myötä kustantamot ja jälleenmyyjät keräävät runsaasti dataa, mutta sen syvällinen hyödyntäminen on haastavaa. Usein data sijaitsee asiakasrajapinnassa toimivilla jälleenmyyjillä, eikä kustantamoilla ole suoraa pääsyä siihen. Haasteena on siis saada tarvittava data kustantamojen käyttöön ja kehittää analyyttikatyökaluja, jotka mahdollistavat datan tehokkaan hyödyntämisen liiketoiminnan kehittämisessä. Datan avulla voidaan esimerkiksi tunnistaa kohderyhmiä, personoida markkinointiviestintää ja tarjota juuri heille relevantteja sisältöjä.

Toinen merkittävä liiketoiminnan kehittämishaaste liittyy kiinnostavien sisältöjen löytämiseen oikea-aikaisesti oikeille yleisöille. Digitaalinen murros on muuttanut sisältöjen kulutustapaa ja jakelukanavia. Kirja-alan toimijoiden on kyettävä tunnistamaan ajankohtaiset trendit, kiinnostavat teemat ja kohderyhmät, jotta he voivat tarjota relevanttia ja houkuttelevaa kirjallisuutta. Tämä edellyttää jatkuvaa markkinatutkimusta, kuluttajien tarpeiden ja mieltymysten ymmärtämistä sekä ennakoivaa kykyä reagoida muutuvaan kulutuskäyttäytymiseen.

Lisäksi digitalisaatio on avannut uusia jakelukanavia ja mahdollisuuksia palvella kuluttajia. Digitaaliset kirjapalvelut, kuten lukuaikapalvelut ja äänikirjat, ovat kasvattaneet suosiotaan ja tavoittaneet

uusia yleisöjä, jotka eivät ehkä perinteisesti ole olleet kiinnostuneita kirjoista. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia laajentaa kohderyhmiä ja tavoittaa erilaisia kuluttajaryhmiä, mutta samalla se vaatii kustantamoilta kykyä sopeutua uusiin jakelukanaviin ja kehittää sisältöjä, jotka toimivat eri formaateissa.

Kustantamoiden on myös tärkeää tarkastella ansaintalogiikkaansa ja liiketoimintamallejaan digitaalisen murroksen aikana. Hinnat ja ansaintamallit voivat muuttua digitaalisessa ympäristössä, ja on löydettävä tapoja tuottaa taloudellisesti kannattavaa sisältöä. Digitaalisten ja painettujen kirjojen yhdistelmä, kokeilut erilaisilla julkaisumuodoilla sekä moniformaattisten sisältöjen kehittäminen voivat olla osa tätä kehitystyötä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kirja-alan liiketoiminnan kehittämishaasteet liittyvät datan hyödyntämiseen ja kiinnostavien sisältöjen löytämiseen oikea-aikaisesti oikeille yleisöille. Datan avulla voidaan parantaa kohdennettua markkinointia ja tarjota personoitua sisältöä, kun taas digitaalinen murros edellyttää uusien jakelukanavien hyödyntämistä ja sisältöjen sopeuttamista eri formaatteihin. Liiketoimintamallien ja ansaintalogiikan kehittäminen on myös tärkeää digitaalisessa ympäristössä toimivan kirja-alan menestyksen kannalta.

Kyselyn ja haastattelun tulokset olivat mielestäni hyvin samantyyppisiä eikä merkittäviä eroavaisuuksia varsinaisesti ollut. Joitain ristiriitaisuuksia kuitenkin ilmeni vastauksissa. Painetun kirjan suosion lasku ja äänikirjojen nousu mainitaan keskeisinä muutoksina kirja-alalla. Toisaalta vastauksissa nousi esille, että painettu kirja on edelleen tärkeä tulonlähde, vaikka digitaaliset kanavat ja tuotteet ovat saaneet suuremman roolin. Tämä antaa hieman ristiriitaisen kuvan siitä, mikä on painetun kirjan todellinen asema ja merkitys. Digitalisoituminen ja sen vaikutukset liiketoimintaan ja henkilöstöön eivät ehkä ole vielä täysin selkeät tai yhtenäiset. On mahdollista, että Otavassa käydään edelleen muutoksen ja sopeutumisen vaihetta digitalisaation tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kirja-ala ja kustantamot jatkavat toimintaansa tulevaisuudessa. Laadukkailla sisällöillä, joustavuudella, kyvyllä reagoida muutoksiin ja tarjota jotain erilaista voi varmistaa alalla menestymisen. Vaikka digitaalisuus muuttaa jakelukanavia ja liiketoimintamalleja, tarinat ja kiinnostavat sisällöt säilyttävät merkityksensä ja pitävät kirja-alan elinvoimaisena.

Kyselyn tai haastatteluiden kautta ei noussut esiin kirjan elinkaaren piteneminen, jota itse olen pitänyt merkittävänä asiana. Siinä missä fyysisen kirjakaupan tilat tulevat vastaan, ei digitaalisessa maailmassa ole varsinaisesti rajoitteita valikoiman laajuuden suhteen. Tämä mahdollistaa sen, että kaikki julkaistut teokset ovat myynnissä aina, ellei kustannussopimus sitä jotenkin rajoita. Sama

kirja on siis saatavilla vuosia, kun fyysisen kirjan elinkaari on pahimmillaan vain muutamia kuukausia.

Myöskään muutosjohtaminen ei noussut missään vastauksissa esiin. Jotta organisaatiot voivat menestyä ja sopeutua muuttuvaan liiketoimintaympäristöön tehokkaasti, on muutosjohtaminen mielestäni keskeisessä roolissa. Muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta ja levottomuutta mikä heikentää sitoutumista.

Nopeus ja ketteryyden tarve nousi haastatteluissa monessa kohtaa esiin. Sitä pitäisi lisätä, mutta keinoja ei tuntunut löytyvän. Oman näkemykseni mukaan joustava organisaatorakenne eli tiimityöhön kannustaminen auttaisi tässä merkittävästi. Hierarkia on nykyisessä organisaatiossa matala, mutta erittäin vahva. Se ei tue tiimien itsenäistä päätöksentekoa ja sitä kautta nopeaa reagointikykyä.

Rohkeuden puute voi johtua sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Vaikka muut osaamisen elementit olisivat kohdallaan, haluttu tulos jää saavuttamatta ilman rohkeutta tehdä päätöksiä ja toimia. Rohkeuden puute voi johtua monista syistä, kuten heikosta itsetunnosta, liiallisesta itsekritiikistä tai omien etujen asettamisesta organisaation etujen edelle. Kulttuuriset tekijät, kuten epäonnistumisen pelko tai menestyksen kateus, voivat myös estää rohkeaa toimintaa. (Kamensky 2015, luku 4.2.)

### **13.2 Validiteetti ja reabiliteetti**

Vaikka tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheitä, on syytä tarkastella tutkimuksen luotettavuutta ja sitä varten voidaan käyttää erilaisia mittaustapoja. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 226.) Reliabiliteettia ja validiteettia on kuitenkin kritisoitu siitä, että käsitteinä ne vastaavat pääasiassa kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin, vaikka kritiikkiä tärkeämpää olisi pohtia, mikä sisältö sanoille annetaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 301). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sen kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 227). Tutkimuksessa käytetyt menetelmät eivät ole neutraaleja ja tuota aina samaa tulosta esimerkiksi tutkijasta riippumatta vaan keskenään ristiriitaiset tulokset voivat olla olemassa samanaikaisesti suuntautuneisuuksista riippuen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 312).

### **13.3 Kehittämistehtävän arviointi**

Kananen (2015, 51) esittelee mielestäni hyvän tarkistustaulukon, joka tarjoaa työkalun opinnäytetyön tieteellisen ja rakenteellisen laadun arviointiin. Kananen mukaan taulukon valintojen merkitseminen ei kuitenkaan ole riittävä toimenpide. Sen sijaan on tärkeää, että arvioinnin perusteet ja

tulokset tulevat selkeästi ilmi itse tekstissä. Tämän lisäksi opinnäytetyön täytyy noudattaa kyseisen korkeakoulun raportointiohjetta ja kielen täytyy olla kirjakieltä (Kananen 2015, 52). Arvioin kehittämistyön tuloksia myös asetettuihin tavoitteisiin, jossa kriteereinä voivat Ojalan, Moilasan ja Ritalahden (2014, 47) mukaan olla muun muassa kysymykset kuten millaisia vaikutuksia työ on saanut aikaan, olivatko tavoitteet selkeitä, millainen lopputulos oli sovellettavuuden, helppokäyttöisyyden tai neutraalisuuden näkökulmasta sekä miten työn merkittävyys ja helppokäyttöisyys toteutuvat.

## 14 Tulevaisuuden pohdintaa ja jatkotutkimusideoita

### 14.1 Kirja-alan tulevaisuus

Käyn tässä osiossa läpi kyselyssä ja haastatteluissa esille tulleita ajatuksia tulevaisuuden näkymistä. Tulevaisuuden ennustamisen vaikeus tuli esiin jo haastatteluissa eivätkä kristallipallot olleet haastattelutilanteissa yhtään sen kirkkaammat.

Dufva ja Rekola kirjoittavat mielestäni osuvasti (2023, 9), että elämme aikaa, jossa useat perinteiset rakenteet ja tavat ovat suuren muutoksen keskellä. Emme voi palata takaisin siihen, mitä pidimme aiemmin normaalina. Toisaalta tulevaisuus ei ole kiveen kirjoitettu, vaan meillä on mahdollisuus muovata sitä. (Dufva & Rekola 2023, 9.) Digitaalisen vallan kamppailu on yhä kiivaampaa. Teknologia ja data ovat entistä vahvemmin osa arkielämäämme, ja teknologian nopea kehitys ulottuu yhä uusille elämänalueille. Digitalisaation rooli on ollut merkittävä kaikkia sektoreita läpäisevässä teknologisessa muutoksessa. Yhä suuremmissa määrin kerättyä dataa käytetään uusien, yksilöllisten palveluiden luomiseen sekä yksittäisille henkilöille että organisaatioille. Samanaikaisesti käydään keskusteluja digitaalisen maailman säännöistä, uuden teknologian vaatimista resursseista ja teknologian yleisestä kehityssuunnasta. Nykyinen haaste on suurten teknologiayritysten hallitseva asema ja kriittisten resurssien saatavuus. (Dufva & Rekola 2023, 11.)

Erik Brynjolfssonin ja Andrew McAfeen kirja "The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies" (2014) käsittelee digitalisaation ja teknologisen kehityksen vaikutuksia talouteen, työhön ja yhteiskuntaan. Kirjassa esitetään teesi siitä, että olemme siirtymässä toiseen koneaikaan, jossa uudet digitaaliset teknologiat ja tekoälyluokan kehitys muuttavat perusteellisesti tapaa, jolla talous toimii. Tekijät tarkastelevat teknologian kehityksen nopeutta ja sen vaikutuksia työpaikkoihin, tuottavuuteen ja tulonjakoon. Kirjassa käsitellään muun muassa tekoälyn, automaation, digitalisaation ja robotiikan mahdollisuuksia ja haasteita. Brynjolfsson ja McAfee kuvaavat, miten nämä teknologiat vaikuttavat työpaikkojen luontiin ja katoamiseen, tuottavuuteen, taloudelliseen eriarvoisuuteen ja yhteiskunnalliseen kehitykseen. (Brynjolfsson & McAfee 2014.) Vaikka kirja on kirjoitettu lähes kymmenen vuotta sitten, samat asiat pohdituttavat edelleen eri toimialoilla.

McIlroy (2023) esittää näkemyksen, jonka mukaan tekoäly tulee muuttamaan nopeasti ja radikaalisti kirja-alaa. Hän uskoo, että kaikki nykyiset toiminnot voitaisiin automatisoida, jolloin perinteinen kirjankustantaminen muuttuisi tarpeettomaksi. Hän ei tarkoita, että tekoäly korvaisi kaiken kustannustoiminnan, vaan keskittyy siihen, mikä on riittävän hyvä laatu suurimmalle osalle lukijoista. Vaikka ammattilaisen tekemä kustannustoimitus saattaa olla parempi, tekoäly pystyy tekemään työn "riittävän hyvin", eikä ammattilaisen työlle ole tarvetta. McIlroy kirjoittaa myös, että tekoäly voi



vaikuttaa merkittävästi kirjojen tuotantoon, jakeluun, mainontaan, markkinointiin ja löydettävyyteen, sekä koulutuskustannuksiin. Hän huomauttaa, että tekoälyn uhkat eivät saisi peittää sen tarjoamia mahdollisuuksia. Kirjankustantamisen muoto muuttuu radikaalisti tekoälyn myötä, mutta McIlroy uskoo, että uusia mahdollisuuksia avautuu vanhojen ovien sulkeutuessa. Hän vertaa tekoälyn vaikutusta kirjankustannusalalla painokoneen keksimisen aiheuttamaan muutokseen ja uskoo, että tekoäly tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia, joiden avulla kirjankustannusala voi sopeutua ja menestyä. Vaikka monet ihmiset voivat tuntea olonsa epämukavaksi tekoälyn aiheuttaman muutoksen edessä, se on väistämätön osa teknologista kehitystä. Hän kehottaa meitä hyväksymään ja hyödyntämään tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet, sen sijaan että yrittäisimme vastustaa muutosta. (McIlroy 2023.)

Pandemia-aikana organisaatiot käyttivät tiimityötä selviytymisstrategiana, mikä mahdollisti nopeuden ja sopeutumisen tilanteeseen. Johtajat voivat nyt käyttää oppimaansa hyödyksi ja muodostaa niin sanottuja supertiimejä, jotka yhdistävät ihmisiä ja teknologiaa. Tällaiset supertiimit voivat olla oleellinen tekijä organisaatioiden menestykselle. Kun monet organisaatiot huomasivat, että ne voisivat laajentaa vastuuta ja rooleja, monet ymmärsivät myös, että selkeämpi näkemys koko talenttien eli osaajien ekosysteemistä voisi tehdä näistä ponnisteluista paljon tehokkaampia. Mitä tarkemmin organisaatio tietää, mistä löytää valmiudet tehdä se, mitä tarvitaan, ja mitä paremmin se pystyy käyttämään näitä ominaisuuksia, sitä tehokkaammin se voi ottaa käyttöön ja uudelleen sijoittaa ihmisiä toiminnan puutteiden korjaamiseksi. (Deloitte 2021.) Eli henkilöstön osaamista kannattaa hyödyntää laajasti ja pandemia muutti HR:n näkymiä tulevaisuuden tarpeista.

Jatkuva osaamisen kehittäminen korostuu, kun muuttuva työelämä ja yhteiskunta edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Uuden oppimisen, luovuuden, kokonaisuuksien hahmottamisen ja metataitojen merkitys tulee kasvamaan. Työurien pidentyminen korostaa jatkuvan oppimisen tarvetta. (Dufva & Rekola 2023, 30.) Työn luonne muuttuu merkittävästi digitaalisen kehityksen myötä, erityisesti kehittyneissä maissa. Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmat korostuvat, kun työnhakijat eivät löydä osaamistaan vastaavia työpaikkoja, ja samaan aikaan yritykset eivät löydä tarvitsemaansa työvoimaa. (Dufva & Rekola 2023, 35.)

Kirja-alan tulevaisuus nähdään haastatteluiden ja kyselyn perusteella positiivisena, vaikka se kohtaa haasteita ja sopeutuu jatkuvaan, nopeatempoiseen muutokseen. Digitalisaation uskotaan avaavan uusia mahdollisuuksia kirjailijoille ja kustantamoille, ja teknologian, kuten tekoälyn, hyödyntäminen lisääntyy. Kustantamoiden rooli muuttuu, mutta säilyy tärkeänä: heidän tehtävänsä on yhdistää sisällöt, tekijät ja yleisö, sekä tukea ja neuvoa kirjailijoita. Kustantamon rooli muuttuu myös enemmän sisällön kuratoijaksi ja markkinoijaksi.

Painetun kirjan merkitys säilyy, mutta digitaalisten formaattien, kuten e-kirjojen ja äänikirjojen, suosio kasvaa. Laatu on kilpailuetu ja vastuullisesti sekä eettisesti tuotettu sisältö on arvostettua. Jakelukanavat saattavat vähentyä, mutta uusia tulee varmasti, ja digitaalisuus on tässä avainasemassa.

Kirjakaupan tulevaisuus huolettaa, mutta vahva usko on, että tapahtumat ja yhteisöllisyys houkuttelevat ihmisiä kirjan pariin. Äänikirjat ja lukuaikapalvelut ovat suosittuja, ja lapsiperheet ja nuoret ovat tärkeitä kohderyhmiä. Kustantamoiden tulisi tarjota kirjailijoille yhteisöllisyyttä ja vahvistaa sitä, tarve fyysisille kohtaamisille lisääntyy.

Barnes & Noblen toimitusjohtaja James Daunt uskoo, että kirjakauppojen tulevaisuus on 'erilaistetuissa kirjakaupoissa'. Hän on huomannut, että kirjakaupat ovat tärkeä osa yhteisöjä, joissa ne toimivat. Barnes & Noble on turvallinen tila, jossa asiakkaat voivat viettää aikaa ympäröitynä kirjoilla, eikä heidän välttämättä tarvitse kuluttaa rahaa. Dauntilla on suunnitelmia Barnes & Noblelle seuraaville vuosille. Hän toivoo parantavansa kauppvoja ja muuttavansa tapaa, jolla kirjat ovat esillä, jotta kaupoista tulisi jännittävämpiä ja persoonallisempia. Hän aikoo myös avata monia uusia myymälöitä. (Kaminer 2023.)

Vaikka kirja-ala ja kustantamot kohtaavat haasteita, ne tulevat varmasti säilymään elinvoimaisina vielä pitkään.

## 14.2 Jatkotutkimusideoita

Koska opinnäytetyö on rajallinen, jäi tutkimuksen ulkopuolelle paljon mielenkiintoisia aiheita. Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia lisää esimerkiksi Pohjoismaisten markkinoiden yhteneväisyyksiä ja eroja. Miten äänikirjamarkkinan muutos vaikuttaa eri maissa? Ovatko esimerkiksi kulttuuriset, taloudelliset tai teknologiset tekijät sellaisia, jotka selittävät eroja eri maiden välillä? Myös tekoälyn mahdollisuudet eli miten esimerkiksi äänikirjoja voidaan tuottaa tulevaisuudessa ja miten se muuttaa kirjakustantamoiden toimintaa. Kuinka äänikirjojen suosion kasvu vaikuttaa kirjallisuuden laatuun tai sisältöön? Onko esimerkiksi havaittavissa trendiä kohti tietyn tyyppistä kirjallisuutta, joka toimii erityisen hyvin äänikirjamuodossa? Kulttuurisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia voisi pohtia tutkimalla, miten äänikirjamarkkinan muutos vaikuttaa laajemmin kulttuuriin ja yhteiskuntaan. Miten se vaikuttaa esimerkiksi lukutaitoon, kulttuuriseen monimuotoisuuteen tai tasa-arvoon kirjallisuuden saatavuudessa? Kirjakauppojen määrän supistuessa olisi kiinnostavaa myös tutkia, miten äänikirjojen kasvava suosio vaikuttaa lukemisen tapoihin ja kuluttajakäyttäytymiseen ja miten tämä muutos heijastuu kirjakustantamoiden liiketoimintamalleihin ja strategioihin.

## Lähteet

- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. 2014. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W.W. Norton & Company. New York. E-kirja. Luettu 18.6.2023.
- Cambridge Dictionary. 2023. Luettavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/audio-book> Luettu 5.5.2023.
- Chen, J. 2021. Organic Growth. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/o/organic-growth.asp> Luettu 11.9.2022.
- Chen, J. 2020. Inorganic Growth. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/i/inorganic-growth.asp> Luettu: 11.9.2022.
- Colbjørnsen, T., Tallerås, K. & Steiner, A. 2023. Talking About Audio: Analysing Book Industry Trade Talk on Audiobooks and Streaming in Sweden and Norway. Publishing Research Quarterly 39. Luettavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12109-023-09941-5> Luettu 28.6.2023.
- Deloitte 2021. The social enterprise in a world disrupted. 2021 Deloitte global human capital trends. Deloitte Insights.
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. PunaMusta Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/> Luettu 19.6.2023.
- Ekholm, K. & Repo, Y. 2010. Kirja tienhaarassa vuonna 2020. Gaudeamus. Helsinki.
- Ekholm, K. & Repo, Y. 2021. Lukemisen aika. Eikö Suomessa lueta tarpeeksi? Kustannusosakeyhtiö Siltala. Helsinki.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf) Luettu 19.5.2023.
- Hall, F. 2013. The business of digital publishing: an introduction to the digital book and journal industries. Routledge. UK. E-kirja. Luettu 20.5.2023.
- Herkman, J. & Vainikka, E. 2012. Lukemisen tavat. Tampere University Press. Tampere.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 29.5.2023.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. AlmaTalent. Helsinki.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent. Helsinki.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Talentum. Helsinki.

Innovation Waves. 2022. How Spotify Changed the Music Industry Forever. Luettavissa: <https://innovation-waves.com/2022/10/23/how-spotify-changed-the-music-industry-forever/> Luettu 20.5.2023.

Kajander, A. 2020. Kirja ja lukija digitalisoituvassa arjessa, Ennen ja nyt: Historian tietosanomat 2/2020.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki. Talentum. E-kirja. Luettu 21.6.2023.

Kaminer, M. 12.6.2023. Barnes & Noble CEO Says the Future Is 'Differentiated Bookstores'. Barron's. Luettavissa: <https://www.barrons.com/articles/barnes-noble-ceo-says-the-future-is-differentiated-bookstores-95715dd2> Luettu 18.6.2023.

Kapelonis, C. 2015. The currency of Spotify: How it changed the way we discover music. Harvard Business School. DigitalInnovation and Transformation. Luettavissa: <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/the-currency-of-spotify-how-it-changed-the-way-we-discover-music/> Luettu 20.5.2023.

Kielikello. 2018. Podcastin määritelmä. Luettavissa: <https://www.kielikello.fi/-/podcast> Luettu 20.5.2023.

Kirjakauppaliitto & Suomen kustannusyhdistys. 12.3.2023. Suomi lukee 2023 -tutkimus. Luettavissa: <https://kirjakauppaliitto.fi/wp-content/uploads/2023/04/Suomi-lukee-2023-medialle.pdf> Luettu 13.5.2023.

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. 2022. Luettavissa: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/%C3%A4%C3%A4nikirja?searchMode=all> Luettu 19.5.2023.

Koponen, J. 2019. Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit: kuinka muodonmuutos tehdään. Alma Talent. Helsinki.

Laine, T. 2018. Lukeminen – yksityinen vai yhteisöllinen tapahtuma? Kasvatus & Aika 12(2). Luettavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/238900/document.Laine.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 13.5.2023.

Lehtomaa, E. 2020. Somevaikuttajaksi! Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki. E-kirja. Luettu 20.5.2023.

MarTech Series. 2022. How Podcasting Has Grown Over The Years. Luettavissa: <https://martech-series.com/mts-insights/staff-writers/how-podcasting-has-grown-over-the-years/> Luettu 20.5.2023.

McHugh, S. 2016. How podcasting is changing the audio storytelling genre. The Radio Journal International Studies in Broadcast and Audio Media. University of Wollongong. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/305728362\\_How\\_podcasting\\_is\\_changing\\_the\\_audio\\_storytelling\\_genre](https://www.researchgate.net/publication/305728362_How_podcasting_is_changing_the_audio_storytelling_genre) Luettu 20.5.2023.

McIlroy, T. 2.6.2023. AI Is About to Turn Book Publishing Upside-Down. Publishers Weekly. Luettavissa: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/digital/content-and-e-books/article/92471-ai-is-about-to-turn-book-publishing-upside-down.html> Luettu 18.6.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Osterwalder, A., Clark, T., & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.

Otava-konserni 2022. Otava-konserni lyhyesti. Luettavissa: <https://otavakonserni.fi/otava-konserni/> Luettu 31.10.2022.

Otava-konsernin historia. 2022. Luettavissa: <https://otavakonserni.fi/historia/> Luettu 19.5.2023

Podimo 2023. Research: Podcast Consumption Reduces Time Spent on Other Media in Finland <https://podimo.com/en/newsroom/podimo-research-podcast-consumption-reduces-time-spent-on-other-media> Luettu 19.6.2023.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro. Helsinki. E-kirja. Luettu 21.6.2023.

- Porter, M. E. 2008. On Competition. Harvard Business Review Press. E-kirja. Luettu 21.6.2023.
- Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Docendo. Jyväskylä.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen Liikekirjat. Helsinki.
- Salokannel, J. 2015. Hengen paloa & painettua sanaa. Renqvist-Reenpää kustantajina 1815-2015. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Santalainen, T. & Baliga, R. B. 2015. Kun normibisnes ei riitä: kestävä strategointi. Talentum. Helsinki.
- Shadpour, D. 2019. The Audio Boom: How Podcasts Are Changing The Game For Marketers. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/02/08/the-audio-boom-how-podcasts-are-changing-the-game-for-marketers/> Luettu 20.5.2023.
- Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu: Dynamic and innovative business model. Swot Consulting Finland. Tampere.
- Stenberg, M. 2006. Tieto. Tietojohtamisen arkkitehtuurit. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki
- Stenberg, M. 2021 Tietoperusteinen arvonluonti - tietojohtaminen ja tietopääoman kehittäminen. Infosten Ky. Tampere.
- Suomen Kustannusyhdistys 2023a. Neljännesvuositilasto 2022 Q1-Q4. Luettavissa <http://tilastointi.kustantajat.fi/neljannesvuositilasto/2022Q1-Q4> Luettu 1.2.2023.
- Suomen Kustannusyhdistys 2023b. Bestseller-tilasto 2022. Luettavissa: <https://kustantajat.fi/tilastot/bestsellerit> Luettu 13.5.2023.
- Suomen Kustannusyhdistys 2023c. Äänikirjan talous. Luettavissa: <https://kustantajat.fi/tietoa-kustannusala/digikirjat/aanikirjan-talous> Luettu 20.5.2023.
- Suomen Kustannusyhdistys 2023d. Kirjantekoprosessi. Luettavissa: <https://kustantajat.fi/mita-kustantaja-tekee/nain-kirja-syntyy> Luettu 13.5.2023.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2021. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Liitetaulukko 13. Käytössä älypuhelin ja internetin käyttö televisiolla 2021, %-osuus väestöstä. Helsinki. Tilastokeskus. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/sutivi/2021/sutivi\\_2021\\_2021-11-30\\_tau\\_013\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2021/sutivi_2021_2021-11-30_tau_013_fi.html) Luettu 19.5.2023.

Tilastokeskus. 2023. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö sukupuolen ja pääasiallisen toiminnan mukaan 2013-2022. Luettavissa: [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_sutivi/statfin\\_sutivi\\_pxt\\_13ts.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_sutivi/statfin_sutivi_pxt_13ts.px/table/tableViewLayout1/) Luettu 20.5.2023.

Tilisanomat. 2019. Sähköisten julkaisujen alv-kanta aleni - miten ja mihin sovelletaan? Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/verotus/sahkoisten-julkaisujen-alv> Luettu 30.5.2023.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 20.5.2023.

## Liite 1

Kysely kustannustoimittajille, kustannuspäälliköille, toimituspäälliköille, markkinointi- ja viestintäpäälliköille sekä myyntitiimille.

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt kirja-alalla?

0-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

16-20 vuotta

20+ vuotta

2. Mistä vuodesta alkaen olet työskennellyt Otava-ryhmän kustantamoissa?

ennen 2018

2018 tai sen jälkeen

3. Millaisissa tehtävissä olet työskennellyt kirja-alalla? Voit valita useita vaihtoehtoja.

kustannustoimittaja

kustannuspäällikkö

toimituspäällikkö

assistentti, koordinaattori, sihteeri

tuottaja

myyntipäällikkö

markkinointi- ja/tai viestintäpäällikkö

muu, mikä

4. Kuinka paljon työsi on muuttunut viimeisten vuosien aikana?

Työni ei ole muuttunut lainkaan. Teen samoja tehtäviä samalla tavalla kuin ennen.

Työni on muuttunut jonkin verran. Jotkut työtehtäväni ovat muuttuneet, ja olen joutunut opettelemaan joitakin uusia taitoja ja jotkut prosessit saattavat olla hieman erilaisia.

Työni on muuttunut merkittävästi. Olen joutunut opettelemaan uusia taitoja ja työtehtäväni ovat muuttuneet huomattavasti.



5. Mitkä ovat äänikirjamarkkinan muutoksen vaikutukset työhösi? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

Lisännyt työn määrääni.

Vähentänyt työn määrääni.

Vaatinut minulta uusien taitojen oppimista ja vanhan tiedon päivittämistä.

Muuttanut yhteistyökumppaneitamme (esim. taittajat, jakelijat, graafikot, kääntäjät).

Laajentanut kustantamomme tuotevalikoimaa.

Olen joutunut ottamaan huomioon äänikirjan erityisvaatimukset käsikirjoituksen muokkausprosessissa.

Olen joutunut kehittämään taitojani digitaalisten työkalujen käytössä, myynnissä tai markkinoinnissa.

Parantanut kirjojen saatavuutta.

Äänikirjamarkkinan kasvu ei ole vaikuttanut työhöni merkittävästi.

En ole varma, miten äänikirjamarkkinan kasvu on vaikuttanut työhöni.

Muu vaikutus, mikä?

6. Millaisena olet kokenut osaamistarpeittesi muutoksen? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

- Mullistavana
- Innostavana
- Haastavana
- Uudistavana
- Kamalana
- Monimutkaisena
- Vauhdikkaana
- Teknisenä
- Hyödyllisenä
- Monipuolisena
- Nopeana
- Välttämättömänä
- Turhauttavana

7. Kuinka olet kehittänyt omaa osaamistasi kirja-alan digitalisoituessa? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

Olen ottanut käyttöön uusia digitaalisia työkaluja ja/tai ohjelmistoja työssäni.

Olen osallistunut koulutuksiin tai kursseille, jotka keskittyvät digitaaliseen julkaisemiseen, myyntiin tai markkinointiin.

Olen parantanut digitaalisen markkinoinnin taitojani (esim. sosiaalisen median käyttö, hakukoneoptimointi).

Olen työskennellyt tiiviimmin tekijöiden kanssa digitaalisten projektien parissa.

Olen seurannut aktiivisesti kirja-alan trendejä ja uutisia pysyäkseni ajan tasalla digitalisoitumisen suhteen.

Olen opetellut käyttämään uusia viestintätyökaluja tai -alustoja, kuten Teamsia.

En ole aktiivisesti kehittänyt omaa osaamistani kirja-alan digitalisoitumisen suhteen.

Muu, mikä?

8. Miten kirjantekoprosessi on oman kokemuksesi mukaan muuttunut viime vuosien aikana? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

Siirtynyt enemmän digitaaliseen suuntaan (esim. digitaaliset työkalut kirjoittamisessa, myynnissä, markkinoinnissa).

Muuttunut monimutkaisemmaksi äänikirjojen ja e-kirjojen myötä.

Kirjantekoprosessi on nopeutunut teknologian kehittyessä.

Muuttunut kustannustoimittajan roolin muuttumisen myötä (esim. laajempi rooli, uusien taitojen tarve).

Muuttunut monipuolisemmaksi uusien jakelukanavien myötä (esim. sosiaalinen media, jälleenmyyjät).

Muuttunut kirjailijoiden ja kustantamojen välisen kommunikaation muuttumisen myötä (esim. videotapaamiset).

Muuttunut kirjojen markkinoinnin ja myynnin muutoksen myötä (esim. digitaalinen markkinointi, verkkokaupat).

Pysynyt suhteellisen samanlaisena.

En ole varma, miten kirjantekoprosessi on muuttunut.

Muu, mikä?

9. Millaisia uhkia näet kirja-alan digitalisoitumisessa? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

Kirjojen myynti voi kärsiä muiden viihdemuotojen, kuten podcastien ja suoratoistopalveluiden, kilpailusta.

Digitaalinen jakelu ja markkinointi voivat vaatia uusia taitoja ja resursseja, joita kaikilla kustantamossa ei ehkä ole.

Painettujen kirjojen kysynnän mahdollinen väheneminen voi vaikuttaa kustantamoiden liiketoimintamalliin.

Fyysisiä kirjoja ei arvosteta enää.

Kustantajan kyky neuvotella hintoja heikkenee.

Fyysinen kirjamyynti laskee ja kirjakaupat vähenevät.

Sähkön kulutus ja elektronisen jätteen määrä kasvaa.

Muuta, mitä?

10. Millaisia mahdollisuuksia näet kirja-alan digitalisoitumisessa? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

Digitaalinen julkaiseminen tarjoaa uusia tapoja tavoittaa lukijoita.

Sosiaalisen median kanavien avulla voimme markkinoida kirjoja tehokkaammin ja laajemmin.

Teknologinen kehitys mahdollistaa tehokkaamman ja nopeamman kirjantekoprosessin.

Uudet jakelukanavat, kuten verkkokaupat ja äänikirjapalvelut, tarjoavat uusia myyntimahdollisuuksia.

Digitaaliset kirjat voidaan tuoda markkinoille nopeammin kuin painetut kirjat, koska niitä ei tarvitse painaa tai jakaa fyysisesti.

Digitaalinen julkaisu vähentää paperin, musteen ja energian kulutusta, mikä tekee siitä ympäristöystävällisemmän vaihtoehdon.

Voidaan tarjota räätälöityjä suosituksia tai jopa mukauttaa sisältöä yksittäisen lukijan tarpeiden mukaan.

Vanhat, loppuunmyytyt tai harvinaiset teokset voidaan tuoda uudelleen markkinoille digitaalisina versioina.

Muuta, mitä?

11. Mitä ongelmia ja kehittämistarpeita olet havainnut kirja-alalla yleisesti? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

Tarve parantaa digitaalisen julkaisemisen ja/tai markkinoinnin taitoja.

Tarve uudistaa ja kehittää liiketoimintamalleja vastaamaan digitaalisen julkaisemisen haasteisiin.

Kirjojen myynti ja markkinointi ovat haasteellisia ihmisten vapaa-ajasta kilpaillessa.

Painettujen kirjojen kysynnän mahdollinen lasku ja sen vaikutus liiketoimintaan.

Tarve kehittää uusia tapoja houkutella ja pitää yllä lukijoiden kiinnostusta.

Tarve parantaa kustantamoiden ja kirjailijoiden välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä.

Tarve kehittää uusia ja innovatiivisia tapoja kirjojen julkaisemiseen ja jakeluun.

En ole havainnut erityisiä ongelmia tai kehittämistarpeita.

Muuta, mitä?

12. Miten kustantamon rooli on muuttunut digitalisaation myötä? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

Aktiivisempi rooli kirjojen markkinoinnissa erityisesti sosiaalisen median kanavissa.

Joutunut sopeutumaan uusiin julkaisumuotoihin, kuten e-kirjoihin ja äänikirjoihin.

Joutunut kilpailemaan uusien viihdemuotojen kanssa.

Joutunut päivittämään tietotekniikkaansa ja ohjelmistojaan pysyäkseen ajan tasalla digitalisaation suhteen.

Rooli on pysynyt suhteellisen samanlaisena, vaikka työkalut ja prosessit ovatkin digitalisoituneet.

Aktiivisempi rooli kirjailijoiden tukemisessa ja kouluttamisessa digitaalisissa kysymyksissä (esim sosiaalisen median koulutukset).

Aktiivisempi rooli yhteisön rakentamisessa ja lukijoiden sitouttamisessa.

En ole varma, miten kustantamon rooli on muuttunut digitalisaation myötä.

Muuta, mitä?

13. Mitä oppeja kustantamo on mielestäsi saanut viimeisten vuosien aikana digitalisaatiosta? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

Digitaaliset julkaisut ovat tärkeä osa kirjatarjontaa.

Digitaalinen markkinointi ja sosiaalisen median hyödyntäminen ovat avainasemassa kirjojen myynnissä ja lukijoiden sitouttamisessa.

Tarvitsemme uusia taitoja ja resursseja digitaalisen julkaisemisen ja markkinoinnin hallintaan.

Teknologian hyödyntäminen voi tehostaa kustannusprosessia ja parantaa kirjojen laatua.

Digitaalinen julkaiseminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia.

Digitaaliset alustat voivat muuttaa kirjailijoiden ja kustantamoiden suhteita.

Digitaalinen transformaatio vaatii jatkuvaa sopeutumista ja innovointia.

En ole varma, mitä oppeja kustantamo on saanut digitalisaatiosta.

Muuta, mitä?

14. Millaisena näet kirja-alan ja kustantamoiden tulevaisuuden? Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

Tulevaisuus on positiivinen, uskon että digitalisaatio avaa uusia mahdollisuuksia kirjailijoille ja kustantamoille.

Painetun kirjan merkitys säilyy, mutta digitaalisten formaattien, kuten e-kirjojen ja äänikirjojen, suosio kasvaa.

Kustantamojen rooli muuttuu enemmän sisällön kuratoijiksi ja markkinoijiksi.

Digitaaliset muutokset voivat heikentää kustantamoiden asemaa kirjamarkkinoilla.

Uskon, että kustantamot tulevat hyödyntämään teknologiaa entistä tehokkaammin, esimerkiksi tekoälyä.

Uskon, että kustantamoilla on entistä tärkeämpi rooli kirjailijoiden tukemisessa ja neuvomisessa.

En ole varma, millaisena näen kirja-alan ja kustantamoiden tulevaisuuden.

Muuta, mitä?

15. Mitä muita ajatuksia haluat tuoda esille äänikirjamarkkinan muutoksen vaikutuksista kustantamomme toimintaan? Sana on vapaa!

## Liite 2

### Haastattelurunko yksilöhaastatteluihin

#### Haastateltavan tausta

1. Kerro taustastasi ja kokemuksestasi kirja-alalla
2. Kuinka päädyit kirja-alalle?

#### Digitalisaation vaikutukset kustantamon liiketoimintamalliin

1. Millaisena näet kirja-alan muutokset viime vuosina? Mitä ovat toimialan ongelmat, kehittämishaasteet ja mahdollisuudet?
2. Millaisia mahdollisuuksia näet digitalisoitumisessa?
3. Millaisia uhkia näet digitalisoitumisessa?
4. Mitä digitaalisuus tekee lukemiselle ja painettujen kirjojen ostamiselle?
5. Kuinka digitaalisuus vaikuttaa kustannusohjelman rakentamiseen?
6. Miten Otavan liiketoimintamalli on sinun näkemyksesi mukaan muuttunut vuodesta 2018 vuoteen 2022 verrattuna?
7. Millaisia haasteita sinun näkemyksesi mukaan liiketoimintamallin kehittämisessä on ollut?
8. Miten kustantamon rooli on muuttunut digitalisaation myötä?

#### Osaaminen ja henkilöstön kehittäminen

1. Kuinka olet kehittänyt omaa osaamistasi kirja-alan digitalisoituessa?
2. Kuinka ihmisten johtaminen on muuttunut digitalisaation myötä?
3. Millaista osaamista kustantamossa tarvitaan?
4. Millaisia muutoksia olet havainnut henkilöstön osaamistarpeissa?
5. Kuinka Otava on auttanut henkilöstöä kehittymään kirja-alan murroksessa?

#### Kustantamon ja kirja-alan tulevaisuusnäkymät

1. Mitä oppeja kustantamo on saanut viimeisten vuosien aikana digitalisaatiosta?
2. Millaisena näet kirja-alan ja kustantamoiden tulevaisuuden?

### Liite 3

Haastatteltava	tehtävänimikkeet/tehtävät tarkastelujakson aikana	haastattelupaikka	kesto
H1	Toimitusjohtaja 2023 → (ent. tietokirjallisuuden kustannusjohtaja)	Otavan toimitilat, Helsinki	37min
H2	Johtaja 2023 → (ent. toimitusjohtaja)	Otavan toimitilat, Helsinki	53min
H3	kaunokirjallisuuden kustannusjohtaja 2020 → (ent. kaunokirjallisuuden päällikkö)	Otavan toimitilat, Helsinki	57min
H4	lasten- ja nuortenkirjallisuuden kustannusjohtaja 2020 → (ent. lasten- ja nuortenkirjojen päällikkö)	Otavan toimitilat, Helsinki	56min
H5	markkinointi- ja viestintäjohtaja	Otavan toimitilat, Helsinki	29min
H6	liiketoimintajohtaja 2021 → (ent. myyntijohtaja)	Otavan toimitilat, Helsinki	33min
H7	talousjohtaja	Otavan toimitilat, Helsinki	46min
H8	HR-päällikkö	Teams	37min