

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

MEDIAN UUDET LIKETOIMINTAMALLIT
MONIKANAVAISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2013
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Joonas Juvonen

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------|--|
| Tampereen yliopisto | Johtamiskorkeakoulu, yrityksen taloustiede, markkinointi |
| Tekijä: | JOONAS JUVONEN |
| Tutkielman nimi: | MEDIAN UUDET LIIKETOIMINTAMALLIT MONIKANAVASESSA YMPÄRISTÖSSÄ |
| Pro gradu -tutkielma: | 91 sivua, 4 liitesivua |
| Aika: | Toukokuu 2013 |
| Avainsanat: | liiketoimintamalli, monikanavaisuus, media |

Median murros käsittää niin mediayritykset ja median toimialan kuin verkon tulon ja kuluttajien mediakäytön muutoksen. Tätä murrosta usein kuvataan mediakonvergenssin käsitteellä. Se jakautuu kulttuurillisen, viestintäjärjestelmien ja mediamuotojen, yhteiskunnallisen, omistuksellisen ja kuluttajien käytäntöjen tasoihin. Median murroksessa erityisen ajankohtaiseksi muodostuvat median uudet liiketoimintamallit. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida median uusia liiketoimintamalleja monikanavaisessa ympäristössä.

Liiketoimintamallia ei ole yksiselitteisesti määritelty, vaan se on hyvin monipuolinen käsite. Liiketoimintamalli pitää sisällään yrityksen avainresurssit, osaamisen ja avaintoiminnot, ansaintamallin ja arvolupaukset. Näistä osa-alueista muodostuu toisistaan riippuvainen kokonaisuus, joka selittää, kuinka mediayritys luo arvoa asiakkailleensa ja kuinka mediayritys kykenee muuttamaan luodun arvon rahalliseksi tuotoksi. Liiketoimintamalli voidaan lisäksi nähdä mediayrityksen kilpailuedun lähteenä.

Tutkimusmetodiksi on valittu teemahaastattelu media-alan asiantuntijoista. Teemahaastattelu on aineistonkeruutapa ja se perustuu haastateltavien näkemykseen ja ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi teemahaastattelu on usein paras keino saada vastauksia organisaatioiden johtoasemissa toimivilta henkilöiltä. Teemahaastatteluita toteutettiin kahdeksan kappaletta ja niiden kesto oli tunnista puoleentoista tuntiin. Lisäksi hyödynnettiin aihepiiriin liittyvää sekundääriaineistoa median kehitystrendeistä ja teema-alueen uutisista.

Median uudet liiketoimintamallit määrittävät median avainresurssit, osaamisen ja avaintoiminnot, ansaintamallin ja arvolupaukset uudella tavalla. Liiketoimintamallin osa-alueissa täytyy ottaa huomioon se, että ne eivät ole toisistaan riippumattomia osa-alueita, vaan ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Lisäksi jokaisessa liiketoimintamallin osa-alueessa median monikanavainen ympäristö on otettava huomioon. Tällä tarkoitetaan sitä, että median monikanavaisuus pitää nähdä mahdollisuutena palvella asiakkaita paremmin sekä luoda syvempiä asiakassuhteita. Olennaista median uusissa liiketoimintamalleissa on ymmärtää asiakas resurssina. Tällöin kuluttajien luoma sisältö, joukkoistaminen ja kuluttajien median monikäyttö ovat kriittisiä tekijöitä. Median uusissa liiketoimintamalleissa myös yhdeksi avaintekijäksi muodostui mainostaja-asiakkaiden monipuolisempi palvelu. Voidaan todeta, että mediayritysten on kyettävä luomaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, jossa asiakasta palvellaan yksilöllisesti ja jossa ilmenee arvon yhteisluontimahdollisuuksia.

Sisällysluettelo

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 1.1 Median murros..... | 5 |
| 1.1.1 Median liiketoiminnan kehittyminen | 5 |
| 1.1.2 Mediakonvergenssi keskeisenä tekijänä mediamurroksessa | 7 |
| 1.1.3 Median uudet mahdollisuudet | 10 |
| 1.2 Tutkimuksen tarkoitus | 12 |
| 2 LIIKETOIMINTAMALLIT JA SEN OSA-ALUEET MONIKANAVAISESSA YMPÄRISTÖSSÄ | 15 |
| 2.1 Monimuotoiset liiketoimintamallit | 15 |
| 2.1.1 Liiketoimintamallien määrittely | 15 |
| 2.1.2 Liiketoimintamallit verkossa | 19 |
| 2.1.3 Liiketoimintamallin kytkeytyminen strategiaan | 23 |
| 2.2 Liiketoimintamallin osa-alueet | 25 |
| 2.2.1 Avainresurssit liiketoimintamallissa | 25 |
| 2.2.2 Osaaminen ja avaintoiminnot osana liiketoimintamallia | 26 |
| 2.2.3 Ansaintamalli liiketoimintamallin runkona | 28 |
| 2.2.4 Arvolupaukset liiketoimintamallin kärkenä | 30 |
| 2.3 Monikanavainen ympäristö | 32 |
| 2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi | 35 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 37 |
| 3.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa ja tutkimuksen kulku | 37 |
| 3.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä | 39 |
| 3.3 Aineiston generointi ja kuvaus | 41 |
| 3.4 Aineiston analysointi | 42 |
| 3.5 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi | 44 |
| 4 MEDIAN MUUTTUNEET LIIKETOIMINTAMALLIT | 47 |
| 4.1 Mediassa muuttuneet tekijät | 47 |
| 4.2 Avainresurssien uudelleen määrittäminen | 50 |
| 4.2.1 Asiakkaan uusi rooli | 50 |
| 4.2.2 Henkilöstön monipuolinen osaaminen | 52 |
| 4.2.3 Verkostoitumisen ulottuvuudet | 54 |
| 4.2.4 Monikanavaisuus osana resurssikokonaisuutta | 55 |
| 4.2.5 Vahvempi brändi | 56 |
| 4.3 Osaamisen ja avaintoimintojen kehittäminen | 57 |
| 4.3.1 Päällekkäisyyksien purkaminen ja toimintojen tehostaminen | 57 |
| 4.3.2 Ydinosaamisen ja -toimintojen uudelleen määrittely | 59 |
| 4.3.3 Synergiaedut monikanavaosaamisessa | 60 |
| 4.4 Ansaintamallien uudet ja luovat ratkaisut | 62 |
| 4.4.1 Kustannustehokkuuden kasvattaminen | 62 |
| 4.4.2 Tulorakenteen pirstaloituminen | 63 |
| 4.4.3 Uusia mahdollisia tulonlähteitä | 64 |
| 4.5 Arvolupausten siirtäminen uuteen toimintaympäristöön | 67 |
| 4.5.1 Asiakkaiden uudelleenjako kohderyhmiin | 67 |
| 4.5.2 Vanhojen arvolupausten hyödyntäminen | 69 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5.3 Uudenlaiset tarjoamat..... | 70 |
| 4.6 Johtopäätökset ja teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi..... | 73 |
| 5 YHTEENVETO | 77 |
| LÄHTEET | 84 |
| LIITTEET | 92 |
| Liite 1: Saatekirje | 92 |
| Liite 2: Teemahaastattelun runko | 93 |
| Liite 3: Luettelo haastatteluista | 95 |
| LUETTELO TAULUKOISTA | |
| Taulukko 1 Mediakonvergenssin eri tasot..... | 8 |
| Taulukko 2 Liiketoimintamallien keskeisiä määritelmiä | 16 |
| Taulukko 3 Verkkoliiketoimintamallien komponentit | 21 |
| Taulukko 4 Tutkimushaastattelut | 42 |
| Taulukko 5 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden varmistaminen..... | 45 |
| Taulukko 6 Median liiketoimintamallin tulevaisuuden mahdollisuudet | 76 |
| LUETTELO KUVIOISTA | |
| Kuvio 1 Mediakonvergenssin 3-C malli..... | 10 |
| Kuvio 2 Liiketoimintamallin suunnittelun elementit..... | 18 |
| Kuvio 3 Median perinteinen liiketoimintamalli | 19 |
| Kuvio 4 Ansaintamallin suhde muihin liiketoimintamallin elementteihin..... | 30 |
| Kuvio 5 Median liiketoimintamalli | 35 |
| Kuvio 6 Tutkimusprosessin kulku..... | 38 |
| Kuvio 7 Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa | 40 |
| Kuvio 8 Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin | 44 |
| Kuvio 9 Median liiketoimintamalli uudelleenarvioituna..... | 74 |

1 JOHDANTO

1.1 Median murros

Median murros voidaan Hurmerannan (2012, 38) mukaan tiivistää kolmeen käsitteeseen: digitalisoituminen, Internet ja mediakonvergenssi. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut informaation digitalisoitumisen, joka on luonut kokonaan uuden kanavan kohdata asiakkaat eli Internetin. Tästä kanavasta aiheutunut ”pöhinä” on muuttanut monen alan liiketoimintamallit, kuten esimerkiksi media-alan (McPhillips & Merlo, 237; Day 2011, 183; Hurmeranta 2012, 38). Verkko on muodostunut media-alan ongelmaksi verkko, sillä monet mediayritykset yrittävät myydä 1800-luvun ja 1900-luvun tuotteita 2000-luvulla (Picard 2011, 2). Median murroksen nähdään alkaneen 1990-luvun puolella välissä ja siihen on eniten liittynyt Internetin käytön muuttuminen kuluttajaystävällisemmäksi. (Jenkins 2006, 5; Picard 2011, 7)

1.1.1 Median liiketoiminnan kehittyminen

Jo vuonna 1997 Fidler (1997, 22–23) totesi median murroksen olevan vuorovaikutusprosessi, johon kytkeytyvät tunnistetut tarpeet, kilpailulliset ja poliittiset paineet sekä sosiaaliset ja teknologiset innovaatiot. Hurmerannan mukaan (2012, 39) median liiketoiminnan muutos aluksi ilmeni kanavamurroksena, minkä informaation digitalisoituminen ja Internet mahdollistivat. Mediayritykset hyödynsivät vain Internetin ja digitalisoitumisen luomia mahdollisuuksia suuremman asiakasmäärän tavoittamisessa eivätkä uusien ansaintamallien kehittämisen kenttänä. Tämä johti siihen, että mediayritykset tarjosivat tuotteensa ja palvelunsa ilmaiseksi Internetissä, sillä ne eivät kokeneet Internetiä uhkana perinteiselle liiketoiminnalle. Tällaisesta toiminnasta aiheutuvat ongelmat realisoituivat, kun perinteisten mediayrityksien rinnalle ilmestyi itsenäisiä verkkopalveluita, jotka haastoivat perinteisen median informaatiobisneksen ohella myös mainosmarkkinoilla. (Hurmeranta 2012, 39)

Perinteisten mediayritysten tila on vain pahentunut, sillä Internetissä toimivat asiakkaat suostuvat pitkälti käyttämään vain ilmaisia palveluita eivätkä suostu maksamaan

aikaisemmin ilmaisina tarjotuista palveluista (Sirkkunen et al. 2012, 8). Samaan aikaan kanavien määrä kasvaa ja median käyttö muuttuu aidosti reaaliaikaiseksi älypuhelimien ja tablettitietokoneiden tulon myötä (Hurmeranta 2012, 39–40). Nämä muutokset ovat ajaneet mediayritykset haastavaan asemaan, sillä nykyään mediayrityksiltä vaaditaan enemmän ja nopeammin asiakkaan käytettävissä olevaa sisältöä pienemmällä hinnalla.

Mediayritysten tasapainoilua perinteisen printtimedian ja verkkomedian välillä kuvaa hyvin Rosenstielin et al. (2012) tutkimus median liiketoimintamalleista. Tutkimus kertoo karua kieltä mediayritysten tämänhetkisestä mainostuottojen tilasta ja uusista kilpailijoista (esim. Google ja Facebook), jotka haastavat mediayritykset pääasiallisesti mainosliiketoiminnassa. Tutkimuksesta ilmenee, että missä mediayritys saa euron netistä, se menettää 7 euroa perinteisestä printti- ja tv-mainonnasta (Rosenstiel et al. 2012, 1). Lisäksi haasteena mainostulojen kasvattamisessa Internetissä on, että tietty verkkopalvelu vaatii satojentuhansien säännöllisen kävijäkunnan ennen kuin mainostuloista syntyy merkittävä kassavirta (Picard 2011, 10).

Mediayritysten ongelmat eivät lopu pelkkiin uusiin kilpailijoihin mainosalalla, sillä Internetiin on syntynyt uusia sisällöntuottajia. Sirkkusen (2006, 137) mukaan haastavimpia kilpailijoita ovat aggregaattisivustot, jotka kokoavat eri medioiden tuottamat valmiit uutisaineistot yhdelle sivustolle, kuten Google News tai suomalainen ampparit-sivusto. Google on hyvä esimerkki mediakentän uudesta tulokkaasta, sillä Google tarjoaa hakupalvelujen ja uutisten lisäksi erilaisia julkaisutyökaluja, kuva- ja videopalveluita sekä hyvin kohdistettuja mainoksia (Sirkkunen 2006, 137). Samalla kun Google tarjoaa mainostajille hyvin kohdennettuja mainospaikkoja, perinteiset mediayritykset ovat vankasti tukeutuneet kehnosti kohdennettuun massamainontaan. Tämä on ilmennyt mainonnan tehottomuutena (McPhillips & Merlo 2008, 239). Tästä syntyy epäyhtälö, joka haastaa mediayritykset pohtimaan uudelleen alan perinteistä liiketoimintamallia.

Muutos ei ole tapahtunut pelkästään mediayritysten ja uusien kilpailijoiden puolella, vaan muutosta on myös tapahtunut kuluttajissa. Jenkinsin (2008, 18–19) mukaan siinä, missä kuluttajat ovat ennen olleet passiivisia, he ovat nykyään aktiivisia. Jos vanhat kuluttajat ovat olleet ennustettavissa ja totelleet, niin uudet ovat vähemmän lojaaleja verkostoille ja medioille. Lisäksi nykypäivän kuluttajat tuovat äänensä helpommin

julkisesti esille (Jenkins 2008, 18–19). Sirkkunen (2006, 138) toteaa, että yleisö ei enää ole hiljainen ja passiivinen, vaan se voi tarpeen tullen reagoida nopeasti ja kriittisesti. Esimerkiksi keväällä 2013 eduskunnassa tasa-arvoinen avioliittolaki ei päässyt eduskunnan käsittelyyn saakka, jolloin kuluttajat aktivoituivat ja ryhtyivät keräämään ääniä kansalaisaloitteeseen, jotta laki saataisiin eduskunnan käsiteltäväksi. Aloitteen allekirjoitti kuukaudessa noin 150 000 henkilöä. Nyt näyttäisi siltä, että tasa-arvoinen avioliittolaki menee eduskunnan käsiteltäväksi kansalaisaloitteen ansiosta. (Tahdon 2013)

1.1.2 Mediakonvergenssi keskeisenä tekijänä mediamurroksessa

Median murros -keskustelussa esille nousee käsite mediakonvergenssi. Käsitteen avulla on yritetty kuvata median murrosta. Käsite on laaja, eikä sille löydy yksiselitteistä määritelmää. Mediakonvergenssin käsitettä on tarkasteltava lähemmin, sillä se on keskeisessä roolissa median murroksen tieteellisessä keskustelussa. (ks. Fidler 1996; Murdock 2000; Quinn 2005; Villi 2006; Jenkins 2008; McPhillips & Merlo 2008; Hurmeranta 2012)

Villi (2006, 101) määrittelee mediakonvergenssin viestintäjärjestelmien ja mediamuotojen yhdentymiseksi, lähenemiseksi, samankaltaistumiseksi tai ykseytymiseksi. Laajemmalla yhteiskunnantasolla mediakonvergenssi voidaan ymmärtää tietotekniikka-alan, televiestinnän ja media alan lähentymisinä ja osittain yhtymisenä (McPhillips & Merlo 2008, 242; Villi 2006, 101). Murdockin (2000, 36) mukaan mediakonvergenssia on nähty tapahtuvan ennen kaikkea kulttuurisissa muodoissa, viestintäjärjestelmissä ja mediaomistuksessa. Hurmeranta (2012, 48) nostaa esille, että usean eri tutkijan määritelmä mediakonvergenssista tiivistyy kolmeen alueeseen, jotka ovat sisältöjen, teknologian ja talouden/omistuksen konvergenssi. Kirjallisuudessa mediakonvergenssin käsitettä tarkastellaan useasta eri näkökulmasta, jotka tulkitsevat mediankonvergenssia eri tasoilla. Mediakonvergenssi voidaan näin ollen jakaa viiteen toisiaan tukevaan tasoon, joita ovat kulttuurillinen, viestintäjärjestelmät ja mediamuodot, yhteiskunnallinen, omistuksellinen ja kuluttajien käytännöt taso (taulukko 1).

Taulukko 1 Mediakonvergenssin eri tasot

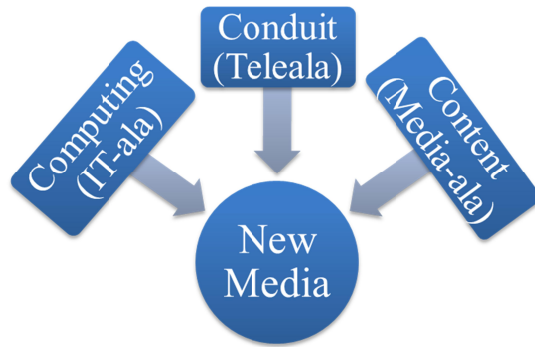
| Taso | Tavoite | Sovellukset | Tutkijat |
|---------------------------------------|--|---|--|
| Kulttuurilinen | Informaatio muuttuu multimediaesitykseksi ja saavuttaa asiakkaat nopeammin. Kuluttajat haluavat määrittää missä median tuottamaa sisältöä kulutetaan. Lisäksi median tuottama sisältö on muuttunut kaksisuuntaiseksi | Kuluttajat aktiivisina sisällön tuottajina, tapahtumien livekuvaajia, (esim. video-materiaali uutisiin on saattanut tulla kuluttajien kännyköistä) | Murdock 2000, 36; Gordon 2003, 70–71; Villi 2006, 105. |
| Viestintäjärjestelmät ja media-muodot | Tarkoitetaan sitä, että yhä useammassa kanavassa tuotetaan median sisältöä. Kuluttajan näkökulmasta samaa tietoa useasta kanavasta. Journalistien näkökulmasta sisällön tuottamista useampaan kanavaan. Omistajien näkökulmasta yritykseltä vaaditaan monipuolisempaa osaamista. | Monikanavaisuus. Kuluttajille enemmän mahdollisuuksia sisällön kuluttamiseen. Journalisteilta ja omistajilta vaaditaan tietoa enemmän ja nopeammin. | Murdock 2000, 37–38; Gordon 2003, 67–70; Quinn 2005, 30; Villi 2006, 101; Hurmeranta 2012, 48. |
| Yhteiskunnallinen | Kolme suurta toimialaa yhdistyy, jolloin pelikentille syntyy uusia pelureita. | Uuden, laajemman ja monipuolisemman toimialan syntyminen. | Filder 1997, 26; Küng et al. 2008, 37; Hurmeranta 2012, 48. |
| Omistuksellinen | Yritykset kasvavat suuremmiksi ja laajenevat uusille toimialoille. Kasvua tapahtuu arvoketjussa vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Lisäksi mediayritykset ovat entistä verkostuneempia. | Yrityssostot, fuusiot ja yhteistyöverkostot. Median uudet kilpailijat, kuten Google ja Facebook. Suurempien arvoketjujen hallintaa. | Murdock 2000, 38; Gordon 2003, 64–65; Herkman 2005, 75; Hurmeranta 2012, 48. |
| Kuluttajien käytännöt | Kuluttajat oppivat kokoajan uusien teknologioiden käyttöä, jolloin myös syntyy uusia kanavia kohdata asiakkaat. Kuluttajat myös haluavat jakaa omia ajatuksia ja mielihaluja | Esimerkiksi älypuhelimet, jossa kuluttaja on jatkuvasti median tuottaman sisällön äärellä. Sosiaalinen media. | Murdock 2000, 36; Villi 2006, 107; Jenkins 2008, 17–18. |

Median kulttuurisen tason konvergenssilla tarkoitetaan median eri ilmaisumuotojen (kuva, ääni, teksti) yhdentymistä ja niiden nivomista yhden median multimediaesitykseksi (Villi 2006, 105). Murdock (2000, 36) tarkoittaa median kulttuurisilla muotojen konvergenssilla asiakkaan uusia mahdollisuuksia kuluttaa eri medioiden tuottamaa sisältöä haluamallaan tavoilla. Ei ole enää yhtä kanavaa ja tiettyä median määrittämää sisällön kulutusta, vaan jokainen voi luoda oman kokonaisuutensa useista eri lähteistä. Gordonin (2003, 70–71) mukaan viestintä ei ole enää yksisuuntaista vaan vuorovaikutteista, jolloin median asiakkaalla on mahdollisuus päättää viestinnän kanavat ja kuluttamisen muodot. Lisäksi tieto journalisteilta asiakkaille leviää nopeammin ja useammassa muodossa kuin aikaisemmin (Gordon 2003, 70–71).

Viestintäjärjestelmien tason konvergenssi viittaa uusien kanavien yhteensulautumiseen, jolloin tiettyä sisältöä voidaan julkaista eri kanavia pitkin. Esimerkiksi ennen lähetettiin kuvaa vain televisioon, niin nykyään samaa kuvaa voidaan lähettää mobiililaitteisiin ja tietokoneisiin (Murdock 2000, 37–38). Digitaalisen teknologian kehittyminen on pitkälti mahdollistanut konvergenssin synnyn (Quinn 2005, 29). Villi (2006, 107) nostaa esille digitaalisuuden, jonka seurauksena eri ilmaisumuodot sulautuvat vaivattomasti yhteen ja voivat sekoittua lähetyskanavilla vapaasti. Gordonin (2003, 69–70) mukaan teknologian kehityksen johdosta printtimedian journalistilla voi olla pieni videokamera mukana, jolla voidaan tuottaa informaatiota myös televisioon, mikä edesauttaa eri viestintäjärjestelmien yhteensulautumista. Lisäksi konvergenssi viittaa myös median työntekijöiden roolin muuttumiseen. Toisin sanoen median työntekijöiden rooli muuttuu, jolloin yhä useammin televisiotoimittaja voi tuottaa samanaikaisesti sisältöä printtilehtiin, verkkolehtiin ja televisioon. (Gordon 2003, 67–68; Quinn 2005, 30)

Mediakonvergenssin yhteiskunnallisella tasolla ei pelkästään viitata perinteisiin media-alan yrityksiin, vaan uusiin sisällön tuottajiin, jotka ovat tulleet perinteisten yhtiöiden ulkopuolelta. Malliesimerkkejä ovat puhelin- ja teleyhtiöt, jotka loivat ensin palvelurakenteita, jonka jälkeen ne ryhtyivät tarjoamaan palveluihin sisältöä (Villi 2006, 107). Mediakonvergenssin käsitettä yhteiskunnallisella tasolla kuvaa parhaiten 3-C malli (kuvio 1), jossa sisältö (content), tietotekniikka (computing) ja tele- ja laakakaistajakelu (communication) teknologiavetoisesti synnyttävät ”uuden media” - sektorin (Küng et al. 2008, 37). Samantyyppistä konvergenssin määritelmää Fidler (1997, 26) korosti, jossa mediakonvergenssi ymmärrettiin eri toimialojen yhdentymisenä.

Mediakonvergenssin omistuksellisella tasolla tarkoitetaan median omistuksen keskittymistä eli isommat mediaryitykset hallitsevat koko mediakenttää (Murdock 2000, 38; Gordon 2003, 63–64). Asiaa lähemmin tarkasteluna tämä tarkoittaa sitä, että suuret mediaryitykset hallitsevat koko mediatoiminnan arvoketjua (Herkman 2005, 75). Omistuksen konvergenssi voi viitata myös liittoutumien muodostamiseen. Esimerkiksi paikallinen verkko- ja printtilehti-yhtiö tekevät yhteistyötä televisioyhtiön kanssa saavuttaakseen samoja synergiaetuja kuin isot yritykset, joissa printti- ja televisiotoiminta on saman katon alla (Gordon 2003, 64–66).



Kuvio 1 Mediakonvergenssin 3-C malli (Küng et al. 2008, 37)

Jenkins (2008, 17–18) huomioi, että mediakonvergenssi ei tarkoita ainoastaan yritysten ylhäältä alaspäin ajamia prosesseja, vaan se myös tarkoittaa kuluttajien alhaalta ylöspäin ajamia prosesseja. Tällä viitataan ihmisten omien suhteiden, muistojen, fantasioiden ja halujen levittämiseen. Kuluttajat oppivat kokoajan enemmän erilaisia mediateknologioita, ja oppivat ottamaan haltuun kaiken median tuottaman sisällön sekä jakamaan tätä omissa verkostoissaan. Mediakonvergenssi ei ole yksinkertaisesti määriteltävissä eikä ole yhtä oikeaa määritelmää. Tiivistäen voidaan todeta, että mediakonvergenssi tarkoittaa median merkityksien ja rakenteiden muuttumista usealla eri tasolla.

1.1.3 Median uudet mahdollisuudet

Median perinteisen ansaintalogiikan heikentyminen on saanut yritykset pohtimaan uusia malleja tulojen kasvattamiseksi. Verkkolehden muuttaminen maksulliseksi on noussut yhdeksi tärkeäksi keskustelun aiheeksi (ks. Clemons 2009; Hurmeranta 2012, 75–76). Verkkolehden maksullisuudella tarkoitetaan erilaisia malleja muuttaa ilmaiset verkkolehdet maksullisiksi. Clemons (2009) nostaa esille ongelman median tuottamien sisältöjen rahastamisessa, sillä heti kun yksi yritys julkaisee tarinan yhdessä verkkomediassa, se on välittömästi kopioitu ja julkaistu toisessa mediassa. Rahastaminen toimii ainoastaan, jos yritys pystyy suojaamaan sisällön kopioinnilta lyhyellä aikavälillä sekä vaaditun hinnan ollessa tarpeeksi pieni. Esimerkiksi Applen iTunesissa voidaan ostaa yksi kappale kerralla suhteellisen edullisella hinnalla. Tällöin voidaan ostaa ja kuunnella juuri niitä kappaleita, mitä halutaan. (Clemons 2009, 33)

Cook ja Sirkkunen (2012, 97) nostavat esille verkkosivujen maksullisuusvaihtoehtoja. Yksi mahdollisuus on käyttää vuosittaista tai kuukausittaista maksua, joka olisi sama idea kuin lehden tilaamisessa kotiin. Toinen vaihtoehto on, että asiakas maksaa lukemastaan jutusta eli maksu per uutinen. Kolmanneksi tutkijat ehdottavat jäsenyyden käyttämistä, joka perustuu vuosittaisiin jäsenyysmaksuihin, jolloin asiakkaalla on oikeus käyttää sisältöä haluamallaan tavallaan. Jäsenyyksiä voi olla eritasoisia, jolloin eri jäsenyyden tasoilla tarjottaisiin erilaisia lisäpalveluita. (Cook & Sirkkunen 2012, 96–98)

Yksi mahdollisuus mitä kirjallisuudessa on pohdittu, on verkkosivujen maksulliseksi muuttaminen ”freemium” -mallilla, joka perustuu aiemmin mainittujen maksumallien fuusioon. Malli perustuu siihen, että osa sisällöstä tarjotaan ilmaisena ja osasta veloitetaan maksu. Ongelmaksi muodostuu ilmaisen ja maksullisen sisällön suhde. Ilmaista sisältöä ei saa olla liikaa, sillä tällöin asiakas ei koe tarpeelliseksi maksun takana olevaa sisältöä. Ilmaista sisältöä ei saa kuitenkaan olla liian vähän, sillä tällöin asiakas ei tule sivuille ollenkaan. (Cook & Sirkkunen 2012, 99)

Mediaryritysten omistus on hyvin keskittynyttä globaalisti. Siksi se luo mahdollisuuden toisille yrityksille keskittyä omaan markkinarakoon (Picard 2011, 9). Osa yrityksistä voi löytää markkinat hyvin segmentoiduista asiakkaista ja hyvin kohdennetusta sisällöstä (McPhillips & Merlo 2008, 243). Esimerkkinä McPhillips ja Merlo (2008, 243) nostavat paikalliset mediaryritykset, jotka keskittyvät vain paikallisten uutisten tuottamiseen. Toisena esimerkkinä on Cookin ja Sirkkusen (2012, 102) mainitsema brittiläinen Notonthewires, joka keskittyy syvällisten ei-kerrottujen tarinoiden esilletuomiseen.

Cookin ja Sirkkusen (2012, 103) mukaan Britanniassa on ilmestynyt yrityksiä, jotka myyvät teknologiaa eivätkä sisältöä. Esimerkiksi Blottr niminen yritys myy sovelluksen, jonka avulla asiakkaat voivat käyttää kännykkäänsä todistamansa uutisten kuvaamiseen, raportointiin tai täydentämiseen. Lisäksi asiakkaat pystyvät sovelluksen avulla lähettämään tiedot välittömästi Internetiin. McPhillips ja Merlo (2008, 246) nostavat esille artikkelissaan tulevaisuuden trendiksi kuluttajien luoman sisällön (user generated content, UGC). Tämän he korostavat olevan suuri mahdollisuus, sillä näin saadaan tuotantokustannukset alas ja uutinen nopeammin esille. Haittapuoleksi

muodostuu tiedon laatu ja luotettavuus. Lisäksi kuluttajien luomalla sisällön avulla on mahdollista osallistaa asiakkaat osaksi uutisprosessia. (McPhillips & Merlo 2008, 246)

Median ympäristön muuttuminen monikanavaisemmaksi on ollut yksi pääsyistä median murrokselle. Tämä tarkoittaa sitä, että median kanavat kohdata asiakkaat ovat laajentuneet, mikä on haastanut mediayritysten perinteisen liiketoiminnan. Tällä hetkellä kuumimmat kanavat ovat verkko, mobiililaitteet sekä tablettitietokoneet (ks. McPhillips 2008, Heinonen et al. 2012; Hurmeranta 2012, 39, 77–78). Vaikka uudet kanavat ovat tutkimuksen ja mediayritysten mielenkiinnon kohteina, ei pidä olettaa perinteisten kanavien säilyvän entisellään. Picard (2011, 19) korostaa, että perinteisten kanavien – television ja sanomalehtien – on kyettävä etsimään paremmat keinot käydä vuorovaikutusta kuluttajien kanssa samalla tavalla kuin uudet kanavat hyödyntävät. Esimerkiksi IPTV (Internet Protocol Television) mahdollistaa kuluttajille sisällön katselemisen silloin, kun he haluavat (McPhillips & Merlo, 244). Tästä hyvänä esimerkkinä Suomessa on Katsomo- ja Ruutu-palvelut.

Hurmerannan (2012, 77) mukaan mobiililaitteet kiinnostavat lehdenkustantajia niin sisällön myynnin kuin ilmoitusten näkökulmasta. Picard (2011, 10–11) esittää mobiililaitteiden syrjäyttävän osaltaan tietokoneet, vaikka ei koskaan täysin, sillä tietokoneita tullaan tarvitsemaan liiketoiminnassa, koulutuksessa, terveydenhuollossa ja median tuottamisessa. Mobiililaitteet tulevat olemaan erittäin tärkeä kanava mediayrityksille, sillä mobiilimarkkinoilla ei ole jumiutunut idea sisällön ilmaisuudesta – mikä vaivaa verkkomaailmaa – jolloin mobiilimarkkinoilla kuluttajien uskotaan olevan valmiimpia maksamaan sisällöstä (Hurmeranta 2012, 77). Stephen Quinn kehottaa hyödyntämään tätä maksullisuudelle valmiina olevaa myönteistä ajattelutapaa. (New Revenue for Newspaper Companies 2010, 11)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tässä tutkimuksessa keskitytään median liiketoimintamalleihin monikanavaisessa ympäristössä. Mediayrityksillä siis viitataan median toimialan perinteisiin toimijoihin, jolloin tarkastelun ulkopuolelle jäävät toimialan uudet kilpailijat (esim. Google ja

Facebook). Tutkimus on hyvin ajankohtainen useasta syystä, kuten aiemmin on selvinnyt.

Ensinnäkin tällä hetkellä monet kansainväliset ja kansalliset mediayhtiöt – Wall Street Journal ja Sanoma-konserni – joutuvat määrittämään uudelleen liiketoimintamallinsa. Tulovirtojen kasvattaminen ja kustannusten pienentäminen ovat nousseet suuriksi kysymyksiksi mediayhtiöissä. Tämä johtuu siitä, että mediayhtiöiden perinteinen ansaintalogiikka on murtunut ja liiketoiminnan kannattavuus heikentyy. Ansaintamallin muuttuminen ei kerro koko totuutta, vaan koko mediayritysten liiketoiminta on muuttunut: asiakkaiden rooli, toimittajien työnkuva ja mediayritysten organisaatio.

Toiseksi liiketaloustieteellisessä liiketoimintamalleja käsittelevässä kirjallisuudessa median liiketoimintamalleja on tutkittu vähän ja liiketoimintamallitutkimus on keskittynyt enemmän verkkoliiketoimintaan vähittäiskaupassa sekä muiden alojen verkkoinnovaatioihin. Tämä voi johtua media-alan omasta tieteenhaarasta, joka taas tarkastelee mediayritysten liiketoimintamallia hyvin erilaisesta näkökulmasta kuin miten liiketaloustieteissä liiketoimintamalli ymmärretään (ks. Picard 2011; Hurmeranta 2012; Johnson et al. 2008). Esimerkiksi liiketoimintamallia harvoin määritellään selvästi, vaan sitä käytetään itsestäänselvyytensä tarkoittamaan jotain tiettyä asiaa.

Kolmanneksi median murros ei koske pelkästään median ansaintamalleja, vaan se koskee myös mediayritysten toimintakenttää, jolloin median uusien liiketoimintamallien määrittäminen korostuu. Tässä tutkimuksessa median kanavien määrällinen sekä laadullinen kasvu nousee esille. Siinä missä mediayritykset aikaisemmin tavoittivat asiakkaansa pääasiallisesti television, printtilehden ja radion kautta, nykyään ne tavoittavat asiakkaansa näiden lisäksi uusilla vuorovaikutuksellisilla kanavilla, kuten Internet, mobiili- ja tabletilaitteet sekä omaksi ympäristöksi Internetissä muodostunut sosiaalinen media. Tämä asettaa haasteita mediayrityksille, mutta luo samalla uusia mahdollisuuksia asiakkaiden arvonluonnin mahdollistamiselle sekä mahdolliselle arvon yhteisluonnille. Kirjallisuudessa ei ole suoranaisesti kuvattu median liiketoimintamallia, vaan enemmän lueteltu mahdollisuuksia, joita yritysten kannattaisi tutkia ja hyödyntää (McPhillips & Merlo 2008; Picard 2011; Sirkkunen & Cook 2012).

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida median uusia liiketoimintamalleja monikanavaisessa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa median liiketoimintamalleja monikanavaisessa ympäristössä lähestytään liiketaloustieteellisen kirjallisuuden pohjalta. Tällöin teoreettinen viitekehys perustuu vahvasti liiketoimintamalleja käsittelevään liiketaloustieteelliseen kirjallisuuteen. Tutkimuksessa painotetaan liiketoimintamallien kokonaisvaltaista luonnetta eikä keskitytä liiketoimintamallin tiettyyn osa-alueeseen, jolloin on mahdollista luoda kokonaisvaltainen ymmärrys median uusista liiketoimintamalleista. Tutkimuksen tarkoitusta lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla.

1. Millaisia resursseja ja millaista osaamista nykypäivän liiketoimintamallien toteuttaminen vaatii?
2. Minkälaisilla ansaintamalleilla ja arvolupauksilla tämän hetken liiketoimintamallit toimivat?
3. Millaisia nykyisiä ja tulevaisuuden liiketoimintamalleja median tuottajilla on käytössään?

2 LIIKETOIMINTAMALLIT JA SEN OSA-ALUEET MONIKANAVAISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

2.1 Monimuotoiset liiketoimintamallit

Liiketoimintamallit ovat kuuluneet kaupankäyntiin ja talouteen niin kauan kuin liiketoimintaa on tehty, mutta niiden tutkimuksellinen kiinnostus heräsi vasta 90-luvun puolivälin jälkeen, Internet-boomin myötä (Teece 2010, 176; Zott et al. 2011, 4). Vaikka liiketoimintamallit ovat nousseet liiketaloustieteen tutkimuksen keskiöön, ne eivät ole saavuttaneet vakituista paikkaa liiketaloustieteissä (Teece 2010, 175). Kiinnostuminen kehittyvien markkinoiden nopeasta kasvusta ja sosiaalisen hyvinvoinnin jakamisesta köyhimpiin maanosiin sekä kestävästä kehityksestä on nostanut liiketoimintamallien kiinnostavuutta tutkimuskohteena (Pralhad & Hart 2002; Thompson & McMillan 2010).

2.1.1 Liiketoimintamallien määrittely

Liiketoimintamallille löytyy lukemattomia erilaisia määritelmiä (taulukko 2). Määritelmät eivät ole toisiaan tukevia tai täydentäviä, vaan enemmän hämmennystä synnyttävää (Zott, Amit & Massa 2011, 4). Esimerkiksi osa tutkijoista ymmärtää liiketoimintamallin arkkitehtuurina (Timmers 1998, 2; Dubosson-Torbay et al. 2002; 3), kun taas toiset kuvauksena (Weill & Vitale 2001; 24), käsitteellisenä työkaluna tai mallina (Osterwalder 2004, 43; Osterwalder et al. 2005, 17) tai tarinana (Kaplan 2012, 18). Casadesús-Masanellin ja Ricartin (2010, 197) mukaan monet teoriat, kuten arvoketjuanalyysi, resurssilähtöinen näkemys yrityksestä, dynaamiset kyvykkyydet ja strategiaverkostot luovat kontribuutiota liiketoimintamallin määrittelyyn, mutta mikään ei yksinään määrittele liiketoimintamallia. Tämän takia Zott et al. (2011) peräänkuuluttavat yhden kaikkien hyväksymän liiketoimintamallin määritelmän tai jaottelun luomista. Ainoastaan tällöin olisi mahdollista rakentaa toisiaan tukevia määritelmiä.

Zott et al. (2011) ovat löytäneet liiketoimintamallien tutkimuksille kolme eri suuntaa riippuen siitä, mihin tutkimusten mielenkiinto on kohdistunut. Ensimmäinen luokka on

verkkoliiketoimintamallit, toinen luokka on liiketoimintamallien kytkeytyminen strategiaan ja kolmas luokka on liiketoimintamalli innovoinnissa ja teknologiajohtamisessa. Näistä kolmesta eniten tutkimuksia kohdistuu verkkoliiketoimintamalleihin ja toiseksi eniten luokkaan, jossa liiketoimintamalli kytkeytyy vahvasti yrityksen strategiaan. (Morris et al. 2005, 727; Zott et al. 2011).

Taulukko 2 Liiketoimintamallien keskeisiä määritelmiä (mukailen Zott et al. 2011, 6)

| Tutkijat | Määritelmä | Määritelmään viitannet |
|--|--|---|
| Timmers 1998, 2. | Liiketoimintamalli on tuotteen, palvelun ja tiedonkulun arkkitehtuuri. Se sisältää kuvauksen liiketoiminnan toimijoista ja heidän rooleista, mahdollisista tuotetuista hyödyistä eri toimijoille sekä tulonlähteistä. | Hedman & Kalling, 2003. |
| Amit & Zott 2001, 511; Zott & Amit 2010, 216. | Liiketoimintamalli kuvaa transaktioiden sisällön, rakenteen ja johtotavan niin, että arvoa luodaan hyödyntämällä liiketoiminnan kaikkia mahdollisuuksia (2001). Myöhemmin tutkijat kehittivät määritelmää niin, että yrityksen liiketoimintamalli nähdään toisistaan riippuvaisina toimintojen järjestelmänä, joka ylittää yrityksen rajat. (2010). | Hedman & Kalling 2003; Morris, Schindehutte & Allen 2005; Zott & Amit 2007, 2008; |
| Chesbrough & Rosenbloom 2002, 529. | Liiketoimintamalli on heuristinen logiikka, joka yhdistää teknisen potentiaalin taloudellisen arvon realisoitumiseen. | Chesbrough et al. 2006; Teece 2007, 2010. |
| Magretta 2002, 4. | Liiketoimintamallit ovat tarinoita, jotka kertovat kuinka yritykset toimivat. Hyvä liiketoimintamalli vastaa Peter Druckerin ikivanhoihin kysymyksiin: kuka on asiakas ja mitä asiakas arvostaa? Se kertoo myös yrityksen ansaintalogiikan ja taloudellisen logiikan, joka viittaa siihen kuinka arvoa tuotetaan asiakkaalle sopivilla kustannuksilla. | Ojala & Tyrväinen 2006; Demil & Lecocq 2010. |
| Johnson, Christensen & Kagermann 2008, 52. | Liiketoimintamallit muodostuvat neljästä toisiinsa liittyvistä elementistä, jotka yhdessä luovat ja toimittavat arvoa. Nämä ovat avainresurssit, avainprosessit, ansaintamalli ja arvolupaukset. | Johnson & Suskewicz 2009; Casadesus-Masanell & Ricart 2010, Zott et al. 2011. |
| Casadesus-Masanell & Ricart 2010, 195. | Liiketoimintamalli on heijastus yrityksen toteutuneesta strategiasta. | Hurt, 2008; Baden-Fuller & Morgan 2010. |
| Teece 2010, 179. | Liiketoimintamalli kuvaa kuinka yritys luo ja toimittaa arvoa asiakkailleen ja sitten muuntaa saadut maksut tuotoiksi. | Gambardella & McGahan 2010. |
| Osterwalder & Pigneur 2010, 14. | Liiketoimintamalli on tarina siitä, kuinka yritys luo, toimittaa ja kaappaa arvoa. | Kaplan 2012. |

Verkkoliiketoimintamalleissa usein yritetään jakaa liiketoimintamalli joko erilaisiin komponentteihin (esim. Osterwalder 2004; Brousseau & Penard 2006) tai yleisluokkiin (esim. Timmers 1998). Verkkoliiketoimintamalleihin keskittynyt tutkimus on ollut vahvimmillaan 2000-luvun molemmin puolin. Nykyään verkkoliiketoimintamalleja koskevassa tutkimuksessa keskitytään enemmän tiettyihin ongelmiin, kuten

rahastamiseen ja maksullisuuteen Internetissä eikä verkkoliiketoimintamallien luokitteluun tai jaotteluun (Pauwels & Weiss 2008; Clemons 2009).

Liiketoimintamallien kytkeytyminen strategiaan liittyy vahvasti arvonluontiin verkottuneilla markkinoilla (Zott et al. 2011, 11). Arvoa luodaan verkottuneilla markkinoilla useiden kumppaneiden kesken usealle eri käyttäjälle. Tätä verkostoa tutkijat selittävät liiketoimintamalleilla (esim. Zott & Amit 2009). Arvonluonti ei aina viittaa taloudelliseen arvoon, vaan se voi viitata myös sosiaaliseen arvoon (Zott et al. 2011, 11). Thompson ja MacMillan (2010) ehdottavat teoreettisen viitekehyksen luomista, jolla voidaan mallintaa uusia liiketoimintamalleja, joiden tavoitteena on parantaa sosiaalista elämää (esim. köyhyyden ja ihmisten kärsimisen vähentäminen). Lisäksi liiketoimintamallit ovat yrityksille keinoja kilpailla sekä mahdollisia kilpailuetuja (Markides & Charitou 2004; Casadesus-Masanell & Ricart 2010). Liiketoimintamalli ei kuitenkaan ole kestävä kilpailuetu, sillä implementoinnin jälkeen se voidaan kopioida muutamassa kuukaudessa. Jatkuvan kilpailuedun saavuttamiseksi on tärkeää kytä nitomaan yhteen strategia ja liiketoimintamalli. (Teece 2010, 179–180)

Liiketoimintamalli voi olla väline innovointiin, mutta se voi myös olla innovoinnin kohde (Zott et al. 2011, 16). Teece (2007, 1329) mukaan liiketoimintamalli heijastaa ajatusta siitä, mitä asiakas haluaa, kuinka yritys parhailla mahdollisilla keinoilla tavoittaa kyseiset tarpeet ja kuinka yritys lopulta saa siitä rahallisen vastineen. Liiketoimintamalli kuvaa yksinkertaisuudessaan yrityksen keinot luoda arvoa asiakkaille ja saada rahallista vastinetta arvonluonnista (Timmers 1998, Magretta 2002, Zott & Amit 2010). Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 14) liiketoimintamalli kuvaa perussyitä siitä, kuinka organisaatio luo, toimittaa ja kaappaa arvoa (ks. Kaplan 2012, 18).

Teece (2010, 173) määrittelee elementit, joita vaaditaan onnistuneen liiketoimintamallin suunnitteluun (kuvio 2). Payne et al. (2008, 89) korostavat, että liiketoimintamallin suunnittelu ei lähde sisältä ulospäin, vaan ulkoa sisäänpäin. Tällä tarkoitetaan sitä, että liiketoimintamallin lähtökohta on asiakkaan arvonluontiprosessin ymmärtäminen.



Kuvio 2 Liiketoimintamallin suunnittelun elementit (mukaillen Teece 2010, 173)

Median perinteinen liiketoiminta on pitkään perustunut siihen, että se saa yrityksiltä mainostuottoja ja asiakkailta lehden tilauksesta syntyviä vuosimaksuja. McPhillipsin ja Merlon (2008, 238) mukaan median perinteinen liiketoimintamalli on perustunut neljään eri tekijään (kuvio 3). Ensimmäiseksi median omistajat ovat toimineet kanavana, jonka kautta tarjotaan mediatuotteita tai -palveluita (esim. informaatiota) kuluttajille. Toiseksi kuluttajat maksavat tarjotuista tuotteista ja palveluista. Kolmanneksi median omistajat ovat mahdollistaneet muille yrityksille kanavan, jonka kautta voidaan maksua vastaan toimittaa kaupallista tietoa median yleisölle eli kuluttajille. Neljänneksi hallitukset ja säätelviranomaiset ovat asettaneet tietyt rajoitteet, joissa media harjoittaa liiketoimintaansa.

Median perinteinen liiketoimintamalli perustuu pitkälti omistajien osaamiseen ja kykyyn tasapainotella kuluttajien ja mainostajien tarpeiden välillä, jotka molemmat ovat median asiakkaita. Median perinteisessä liiketoimintamallissa kuluttaja-asiakas nousee erittäin tärkeään rooliin, sillä kuluttaja-asiakas määrittää median tuottaman sisällön ja tuottaa tilausmaksuilla suuren osan median liikevaihdosta. Kuluttaja-asiakas myös määrittää mediassa käytetyn mainonnan arvon, sillä se perustuu mediaa käyttävien kuluttaja-asiakkaiden määrään. (McPhillips & Merlo 2008, 238).



Kuvio 3 Median perinteinen liiketoimintamalli (mukaillen McPhilips & Merlo 2008, 238)

Liiketoimintamallia käsitteenä käytetään välillä ilman selvää määrittelyä siitä, mitä sillä tarkoitetaan tai mitä se pitää sisällään. Tässä tutkimuksessa liiketoimintamallia tarkastellaan kahden tutkimussuunnan kannalta (ks. Zott et al. 2011). Näin on mahdollista luoda laaja ymmärrys siitä, mitä liiketoimintamallilla voidaan tarkoittaa. Ensimmäiseksi alueeksi on valittu verkkoliiketoimintaan keskittyvä liiketoimintamallien tutkimussuunta, sillä sieltä liiketoimintamallien tutkimus on alun perin lähtenyt (Timmers 1998; Teece 2010; Zott et al. 2011). Toisena suuntana on valittu liiketoimintamallin kytkeytyminen strategiaan, sillä monet käyttävät liiketoimintamallia ja strategiaa synonyymeina, vaikka ne eivät sitä ole (Magretta 2002, 91). Lisäksi jokaisella yrityksellä on liiketoimintamalli, vaikka niillä ei olisi strategiaa eli toimintasuunnitelmaa erilaisille tapahtumille. Tämä voidaan todeta, sillä jokainen yritys tekee päätöksiä, joilla on seurauksia, mitä liiketoimintamalli yksinkertaisesti kuvaa. (Casadesus-Masanell & Ricart 2010, 200)

2.1.2 Liiketoimintamallit verkossa

Verkkoliiketoimintaa koskeva liiketoimintamallitutkimus voidaan jakaa kahteen luokkaan. Ensimmäinen keskittyy pääasiallisesti verkkoliiketoimintamallien yleiseen luokitteluun ja jälkimmäinen keskittyy verkkoliiketoimintamallin jakamiseen erilaisiin komponentteihin (Zott et al. 2011, 7–8).

Timmers (1998) on luokitellut verkkoliiketoimintamallit 11 eri luokkaan, verkkokaupoista kolmannen osapuolen palveluihin. Verkkokaupan liiketoimintamallilla tarkoitetaan yritystä, joka mainostaa tuotteitaan tai palveluitaan Internetissä ja tarjoaa mahdollisuuden tuotteiden tai palveluiden ostamiseen. Toinen esimerkki luokittelusta on virtuaaliset yhteisöt, jossa arvo syntyy jäsenien välillä (Timmers 1998, 6). Rappa (2001) luokittelee verkkoliiketoimintamallit yritysten arvolupausten luonteiden ja tulovirtojen järjestämisen mukaan. Esimerkiksi Rappan (2001) mainontamallin mukaan yrityksen verkkoliiketoimintamalli perustuu Internetistä saataviin mainonnan tuloihin. Tällainen yleisluokkiin luokitteleva liiketoimintamallien kuvaus ei ilmennä nykypäivän liiketoimintamalleja eikä edes verkkoliiketoimintamalleja, sillä yhden yrityksen liiketoimintaan voi sisältyä useita luokkia. Toiseksi Internet on kasvanut niin suureksi, että liiketoimintamallien luokittelu ei ole enää suuren määränsä vuoksi suotavaa. (esim. Weill & Vitale 2001; Applegate 2001)

Useat tutkijat ovat tutkineet verkkoliiketoimintamalleja jakamalla liiketoimintamallit erilaisiin komponentteihin (Morris et al. 2005, 727). Zott et al. (2011, 7–8) ovat jakaneet verkkoliiketoimintamallien komponentit tärkeytensä mukaan kahteen eri luokkaan (taulukko 3). Esimerkiksi Osterwalder (2004, 42–43) jakaa liiketoimintamallin yhdeksään rakennusosaan, joidenka tarkoitus on havainnollistaa, mitä yrityksen tarvitsee huomioida luodakseen ja kaapatakseen arvoa. Toisaalta Amit ja Zott (2001) jakavat liiketoimintamallin sisällön, rakenteen ja johtamistavan komponentteihin (ks. myös Alt & Zimmerman 2001). Liiketoimintamallin jakaminen komponentteihin mahdollistaa liiketoimintamallin osien syvällisemmän tarkastelun. Lisäksi jakamalla liiketoimintamalli osiin, voidaan tutkia eri osien keskinäisiä sidoksia tai yhden osan kytketymistä koko liiketoimintamalliin.

Esimerkiksi Osterwalderin (2004, 42–43) luoma liiketoimintamalli on yksi yleisistä kuvantamiskeinosta (ks. Hedman & Kalling 2003, Tanhkwile 2009, Demil & Lecocq 2010). Osterwalderin (2004, 42–43) liiketoimintamalli jakautuu neljään pilariin, jotka taas jakautuvat yhteensä yhdeksään rakennusosaan. Neljä pilaria ovat tuote (arvolupaus), asiakasrajapinta (asiakassegmentit, asiakassuhteet ja jakelukanavat), infrastruktuurin johtaminen (yhteistyökumppanit, kyvykkyys, ja arvoasetelmat) ja taloudellinen näkökulma (kustannusrakenne ja ansaintamalli). Osterwalder (2004) ottaa kattavasti huomioon liiketoimintamalliin liittyvät tekijät. Niiden avulla voidaan helposti

mallintaa yrityksen liiketoimintamallin osa-alueet ja näin analysoida mallin heikkouksia ja vahvuuksia. Kuitenkin Osterwalder (2004) käsittää liiketoimintamallin lineaarisena prosessina, jossa jää huomioimatta kaikkien tekijöiden keskinäinen sidosteisuus. Esimerkiksi malli ei ota huomioon kanavia yrityksen resursseina ja niiden kytkeytymistä yrityksen muihin resursseihin ja prosesseihin, vaan kanavat nähdään pelkkinä keinoina tavoittaa asiakkaat tuotteilla tai palveluilla. Tällainen lähestymistapa ei sovellu median liiketoimintamalleihin, sillä yrityksen pitää ymmärtää monikanavaisuus mahdollisuutena luoda asiakkaille enemmän arvoa, jolloin kanavat voidaan ymmärtää yrityksen resursseina.

Taulukko 3 Verkkoliiketoimintamallien komponentit (mukaiillen Zott et al. 2011, 9–10)

| Tutkijat | Ensimmäisen luokan komponentit | Kakkosluokan komponentit |
|------------------------------------|---|--|
| Stewart & Zhao 2000 | - Tuottovirta (sisältää tulovirran ja kustannusrakenteen) | - Asiakasvalinta - Arvon kaappaaminen - Eriilaistuminen ja strateginen hallinta - Laajuus arvoketjussa (kenen kanssa yritys liittoutuu tuottaakseen arvoa) |
| Afuah & Tucci 2001 | - Komponenttien, niiden keskinäisten linkkien ja muutosten muodostama systeemi - Asiakasarvo - Tulolähteet | - Laajuus arvoketjussa - Hinta - Kytkeytyneet toiminnot - Implementaatiot - Kyvykkyydet - Kestävyys (kuinka kauan liiketoimintamalli on kestävä) |
| Alt & Zimmerman 2001 | - Missio - Rakenne - Prosessit - Tulot - Lakiasiat - Teknologia | - Missio: tavoitteet, visio ja arvolupaukset - Rakenne: toimijat, hallinnointi ja fokus - Prosessit: asiakassuuntautuneisuus, koordinoitijärjestelmä - Tulot: tulojen lähteet, ansaintalogiikka |
| Osterwalder 2004 | - Arvolupaukset - Asiakassegmentit - Yhteistyökumppaniverkosto - Jakelukanava - Tulolähde | - Asiakassuhteet - Arvon määrittäminen - Kyvykkyydet - Kustannusrakenne |
| Brousseau & Penard 2006 | - Kustannukset - Tulovirrat - Kestävä tulojen tuottaminen - Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen ja vaihtaminen | - Hinnoittelustrategiat - Suhteet (kysyntä ja tuottaminen) - Verkostojen ulkoisvaikutukset |

2000-luvun jälkipuoliskolla useilla aloilla suureksi kysymykseksi nousi verkkoliiketoiminnasta saatavat rahalliset tulot. Alun perin Internetiin mentiin suurien asiakasmäärien johdantelemana. Tämä tarkoitti sitä, että Internetissä kaikki tarjottiin ilmaiseksi (Zott, Amit & Massa 2011). Pauwels ja Weiss (2008) ovat tutkineet Internetin sovelluksien muuttamista ilmaisista maksullisiksi. Tutkimuksen tuloksista

ilmenee, että yrityksen markkinointitoimilla on suuria vaikutuksia maksullisuuteen mentäessä, kuten esimerkiksi se, kuinka Internetissä veloitetaan. Tutkijoiden mielestä Internetissä toimivat paremmin lyhyeen aikaväliin kohdistuvat maksut, kuten esimerkiksi media-alalla asiakkaan ei tarvitsisi tilata lehteä kerralla vuodeksi, vaan asiakas voisi ostaa pääsyn sivuston sisältöön kuukaudeksi. (Pauwels & Weiss 2008, 27–28)

Clemons (2009, 16) on tutkinut muita veloittamiskeinoja kuin perinteisen median veloittamiskeinon (mainonnan) laajennusta Internetiin. Eri tutkimuksien mukaan mainonnan tehokkuus on laskussa. Tällöin vaihtoehtoiset veloittamiskeinot liiketoimintamallissa voivat muodostua paremmiksi vaihtoehdoiksi (Clemons 2009, 16). Esimerkiksi median toimialalla ongelma on hyvin ajankohtainen, sillä juuri median mainostulot ovat pienentymässä. Tämä johtuu ainakin kahdesta syystä, jotka ovat Internet mainonnan muuttuminen tehottomammaksi ja toiseksi nykyään Internetissä mainostuloista kilpailevat suuret kansainväliset yritykset, kuten Google ja Facebook.

Pääasiallisesti verkkoliiketoimintamallit korostavat käsitystä arvosta (arvovirta, asiakasarvo ja arvolupaus), taloudellisia näkökulmia (tulovirrat, kustannusrakenteet), ja yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden muodostamaa arkkitehtuuria arvonluonniksi (jakelukanavat, verkostosuhteet, logistiikkatiet ja infrastruktuuri). Verkkoliiketoiminnan tutkimussuunnalla liiketoimintamallia ei nähdä pelkkinä arvolupauksina, tulomallina tai verkostosuhteina, vaan kaikkien yhteissummana. (Zott et al. 2011, 10)

Verkkoliiketoimintaan keskittyvä liiketoimintamallitutkimus jättää ulkopuolelle muut mahdolliset toimialat. Tällöin liiketoimintamallien luokittelu tai jakaminen komponentteihin pelkän verkkoliiketoimintaa harjoittavien yritysten perusteella jää hyvin yksipuoliseksi ja suppeaksi kuvaukseksi. Tutkimuskentässä tämä näkyy niin, että verkkoliiketoimintamalleja käsittelevien artikkelien suurin käsittelyjakso on sijoittunut 2000-luvun alkupuolelle, ja nykyään liiketoimintamallien tutkimus laajentunut koskemaan muita toimialoja. Tämä johtuu siitä, että on ymmärretty liiketoimintamallin rooli mahdollisena kilpailuedun lähteenä (Markides & Charitou 2004; Casadesus-Masanell & Ricart 2010).

2.1.3 Liiketoimintamallin kytkeytyminen strategiaan

Liiketoimintamalli ei ole yrityksen strategia, mutta sitä ei myöskään voida rinnastaa yrityksen taktiikoihin (Casadesus-Masanell & Ricart 2010, 196). Liiketoimintamalli ei ole yrityksen liiketoiminnan taloudellinen malli, vaan enemmän käsitteellinen kuvaus (Teece 2010, 173). Vaikka tutkijoilla on käsitteellisiä eroja liiketoimintamallin ja yrityksen strategian välillä, voidaan liiketoimintamalli nähdä tärkeänä osana yrityksen strategiaa (Zott et al. 2011, 13). Esimerkiksi Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010, 195) määritelmässä liiketoimintamalli nähdään yrityksen toteutuneena strategiana.

Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010, 196) mukaan kirjallisuudessa ei ole tehty selvää eroa strategian ja liiketoimintamallin välillä, vaan strategiassa valitaan tietty liiketoimintamalli, jolla sitten kilpaillaan, ja taktiikoilla toteutetaan liiketoimintamallin tiettyjä toimintoja. Zott et al. (2011, 11) ovat samoilla linjoilla, jossa liiketoimintamalli selittää yrityksen arvonluontia, suorituskykyä sekä kilpailuetua, mutta itsessään liiketoimintamalli ei ole strategia. Baden-Fuller ja Morgan (2010, 156) korostavat liiketoimintamallin olevan yksi yleisemmin käytettyjä konsepteja strategian alla. Richardsonin (2008) mukaan liiketoimintamalli selittää, kuinka yrityksen toiminnot yhdessä toteuttavat yrityksen strategiaa. Siksi liiketoimintamalli yhdistää strategian suunnittelun ja toteuttamisen. Shafer et al. (2005, 203) ja Casadesus-Masanell ja Ricart (2010, 196) ymmärtävät liiketoimintamallin olevan heijastus yrityksen toteutuneesta strategiasta (ks. Teece 2010). Kun kirjallisuudessa liiketoimintamalli liitetään strategiaan, tarkasteluun nousee arvonluonti liiketoimintamallissa, liiketoimintamallin suunnitteluun liittyvät tekijät sekä liiketoimintamalli mahdollisena kilpailuetuna (esim. Markides & Charitou 2004; Morris et al. 2005; Richardson 2008; Casadesus-Masanell & Ricart 2010; Zott & Amit 2010; Zott et al. 2011).

Liiketoimintamalli ei ole yrityksen strategia, mutta se voi olla yritykselle potentiaalinen kilpailuedun lähde, jos se on oikein rakennettu. Kehittämällä yrityksen ominaisia vahvuuksia tukeva liiketoimintamalli yritykset voivat luoda paremmin arvoa asiakkailleensa ja muille sidosryhmille. Teece (2010, 173) määritelmässä liiketoimintamalli käsitteellisesti sijoittuu yritykseen tulevien resurssien ja markkinatulosten väliin, sisältäen ei vähempää kuin organisatorisen ja taloudellisen arkkitehtuurin yrityksen liiketoiminnasta. Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010, 203)

mukaan liiketoimintamalli on yrityksen valitsema keino kilpailla ja luoda arvoa yrityksen sidosryhmille. Tällöin liiketoimintamalli, joka kuvastaa yrityksen ominaisia vahvuuksia, on yritykselle potentiaalinen kilpailuedun lähde (Markides & Charitou 2004, 21; Zott et al. 2011; 14).

Amit ja Zott (2001, 504) korostavat arvonluonnin liiketoimintamallissa riippuvan neljästä teemasta, jotka ovat uutuus (*novelty*), sitouttaminen (*lock-in*), komplementaarisuus (*complementaries*) ja tehokkuus (*efficiency*). Nämä NICE-suunnitteluteemat rakentavat yhdessä toimintojärjestelmänäkökulman (*an activity system perspective*), joka kuvaa kuinka yritykset harjoittavat liiketoimintaa ja samalla se pitää sisällään liiketoimintamallin ytimen (Zott & Amit 2010, 221). Uutuudella tarkoitetaan uusien aktiviteettien soveltamista, yhdistämistä ja hallinnoimista. Sitouttamisella taas tarkoitetaan kolmansien osapuolien osallistamista ja sitouttamista arvonluontiin sekä asiakkaiden sitouttamista yrityksen liiketoimintaan (kanta-asiakkuus- ja bonusohjelmat). Komplementaarisuudella viitataan siihen, kuinka eri toiminnot tukevat arvonluontia. Tehokkuus ymmärretään yrityksen tehokkaampana suoriutumisenä vähentämällä transaktiokustannuksia. (Amit & Zott 2001, 504; Zott & Amit 2010, 221)

Zottin ja Amitin (2010) malli lähestyy liiketoimintamallia samasta näkökulmasta kuin Teece (2010), arvonluonnin ja arvon kaappaamisen näkökulmasta. Siinä missä Zott ja Amit (2010; ks. Amit & Zott 2001) lähestyvät liiketoimintamallia neljän suunnitteluteeman kautta, lähestyy Teece (2010, 182) kestävän liiketoimintamallin askeleiden ja liiketoimintamallin suunnittelun elementtien (kuvio 2) kautta. Lopulta molempien päätarkoitus on kuvata arvonluontia ja arvon syntymistä liiketoimintamallissa sekä liiketoimintamallin suunnittelussa huomioon otettavia tekijöitä. Zottin ja Amitin (2010) sekä Teecen (2010) lähestymistapa liiketoimintamalliin ei määrittele lainkaan liiketoimintamallin osa-alueita (esim. arvolupauksia ja resursseja), vaan tutkijoiden liiketoimintamallit auttavat enemmän ymmärtämään, millä tavoin liiketoimintamallilla luodaan kilpailuetua. Koska tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida median liiketoimintamalleja monikanavaisessa ympäristössä, ei edellä mainittu lähestymistapa tavoita tutkimuksen tarkoitusta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että liiketoimintamalli sisältää arvolupaukset, resurssit, yrityksen toiminnot sekä yrityksen taloudellisen mallin, joka kertoo yrityksen kustannusrakenteen ja tulovirrat (esim. Amit & Zott 2001; Hedman & Kalling 2003; Osterwalder 2004, Morris, Schindehutte & Allen 2005; Lecoq et al. 2006; Casadesus-Masanell & Ricart 2010; Teece 2010; Zott & Amit 2010). Tässä tutkimuksessa median monikanavaisen ympäristöön nähdään parhaiten sopivan Johnsonin et al. (2008) kuvaama liiketoimintamalli, joka on myös viime vuosina ollut hyvin viitattu artikkeli tutkijoiden keskuudessa (esim. Casadesus-Masanell & Ricart 2010; Demil & Lecocq 2010; Wirtz et al. 2010; Zott et al. 2011; Onetti et al. 2013). Johnsonin et al. (2008) liiketoimintamalli soveltuu parhaiten tämän tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi tutkia median liiketoimintamalleja monikanavaisessa ympäristössä.

2.2 Liiketoimintamallin osa-alueet

Liiketoimintamalli määrittää, kuinka resurssit ja osaaminen järjestetään vastaamaan asiakkaiden tarpeita sekä kuinka arvoa luodaan ja kaapataan (Teece 2009, 122). Kyseiset kohdat nousevat median liiketoimintamalleissa erityisesti esille, sillä median murroksessa on kyse kanavamurroksesta sekä ansaintalogiikan murtumisesta (Hurmeranta 2012, 39). Erityisesti median murros on koskenut printtiteollisuutta, sillä verkkolehden julkaisemisessa perinteinen printtiteollisuus voi muuttua tarpeettomaksi (Picard 2011, 11). Teecen (2009, 122) mukaan liiketoimintamallin päivittäminen tai uudelleen määrittely on elintärkeätä menestyksen jatkumisen kannalta. Tällöin liiketoimintamallin keskiöön asettuu yrityksen osaaminen arvonluonnissa ja arvolupauksen uudelleen määrittelyssä (Teece 2010).

2.2.1 Avainresurssit liiketoimintamallissa

Median liiketoimintamallit perustuvat erilaisten osaamisien ja resurssien yhdistelmiin. Tässä tutkimuksessa osaamisella tarkoitetaan resurssien käyttöä niin, että yritys kykenee luomaan arvoa asiakkaalle paremmin kuin kilpailijat. Osaamisen tutkiminen liittyy resurssipohjaiseen teoriaan (resource-based view), jonka mukaan yrityksen suoriutuminen markkinoilla on selitettävissä sen omistamien resurssien perusteella (esim. Barney 1991). Resurssit voivat muodostaa pitkäaikaisen kilpailuedun yritykselle,

sillä resurssit kehittyvät pitkän ajan kuluessa ja toisaalta samalla toimialalla olevilla yrityksillä on alun perin eri resurssipohjat (Day 2011, 185). Voidaan todeta, että resurssit eivät ole pysyvä kokonaisuus, vaan niitä pitää kehittää jatkuvasti (Vargo & Lusch 2004, 2). Osaaminen ymmärretään resurssina, mutta samalla se viittaa resurssien optimaaliseen käyttöön.

Vargo ja Lusch (2004) jakavat resurssit tuotannollisiin (operand resources) ja komplementaarisiin resursseihin (operant resources). Tuotannollisilla resursseilla tarkoitetaan resursseja, joita hyödyntämällä tuotetaan jotain palvelua tai tuotetta. Komplementaarisia resursseja ovat esimerkiksi osaaminen, jota tarvitaan toimintoihin, joissa tuotannolliset resurssit muuttuvat tuotteiksi ja palveluiksi. Komplementaariset resurssit ovat usein näkymättömiä ja aineettomia, kuten ydinosaminen ja organisaation toiminnot (Vargo Lusch 2004, 3). Komplementaarinen resurssi on pääasiallinen lähde kilpailuedulle (Vargo & Lusch 2008, 7).

Yrityksen yhteistyöverkostot voidaan nähdä yrityksen resursseina, sillä verkostojen avulla yritys pystyy kasvattamaan ja kehittämään omaa osaamistaan ja näin ollen parantamaan omaa arvonluontikykyä (Osterwalder 2004, 89). Nykymaailmassa yritykseltä vaaditaan vahvaa verkostoa, jota hyödyntäen yritys luo vahvempaa kilpailuetua itselleen (Vargo & Lusch 2008, 3). Median liiketoiminnassa verkostoituminen näkyy monella tapaa, esimerkiksi paikallinen verkko ja sanomalehden tuottaja valitsee yhteistyökumppanikseen paikallisen tv-yhtiön, jotta he voivat paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailla suuria mediakonserneja vastaan (Gordon 2006, 64–66). Toisaalta se voidaan nähdä isojen mediatalojen yritysostoissa, jolloin yhden mediatalon tarkoitus on laajentaa omaa arvoverkostoa ja näin vastata monipuolisemmin asiakkaiden tarpeisiin.

2.2.2 Osaaminen ja avaintoiminnot osana liiketoimintamallia

Osaaminen ymmärretään hyvin monitasoisena. Voidaan puhua työntekijöiden osaamisesta tai johdon osaamisesta, joka ilmenee johtajien ajattelumalleissa ja päätöksissä. Näsi ja Neilimo (2008, 62) puhuvat liiketoimintaosaamisesta, jolla viitataan liiketaloudellisen kokonaisuuteen ja sen muutoksen johtamiseen pitkällä aikavälillä. Liiketoimintaosaamisessa ei ole tärkeää pelkästään kokonaisuuden hallinta, vaan myös

eri toimintojen ymmärtäminen osana kokonaisuutta sekä toimintojen keskinäisyyden käsittäminen (Näsi & Neilimo 2008, 64). Teece (2009) puhuu dynaamisesta osaamisesta, jolla tarkoitetaan yrityksen kykyä hallita resursseja niin, että ne jatkuvasti vastaavat muuttuvaan ympäristöön. Ilman dynaamista osaamista yritys ei pysty olemaan kannattava pitkällä aikavälillä (Teece 2009, 118).

Osaaminen ja resurssipohja eivät ole pysyviä ominaisuuksia, vaan niitä pitää jatkuvasti kehittää. Osaamisen kehittämiseen liittyy sekä kumulatiivinen oppiminen että hiljaisen tiedon muodostaminen (Day 2011, 185). Organisaation eri tasoilla syntyy eri osaamislajeja. Osaaminen voi esimerkiksi kummuta tietyn palvelun tai tuotteen tuottamisen tiedosta. Toisaalta toiset osaamiset ovat riippuvaisia ylimmän johdon kyvystä suunnitella uusia arvonluontistrategioita (Sanchez 2004, 522). Tämä ongelma ilmenee selvästi tällä hetkellä median murroksessa, jossa mediayritysten ylimmän johdon on kyettävä ideoimaan uusia arvonluontistrategioita.

Sanchezin (2004, 522) mukaan osaaminen kumpuaa erityyppisistä tiedoista organisaatiossa. Paynen et al. (2008, 89) mukaan tieto voidaan ymmärtää komplementaarisenä resurssina, jolloin sitä voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä. Nonakan ja Takeuchin (1995, 8) mukaan tieto voi olla implisiittistä eli hiljaista tai eksplisiittistä eli kovaa. Kova tieto voidaan dokumentoida, kun taas hiljainen tieto elää organisaation työntekijöissä. Sanchez (2004, 522–523) jakaa tiedon kolmeen eri muotoon:

1. Käytännön tieto ("know-how"): tieto, jota saadaan vaiheittaisista tuotteiden ja toimintojen parannuksista.
2. Teoreettinen tieto ("know-why"): tieto, joka mahdollistaa uudenlaisten tuotteiden ja toimintojen luonnin.
3. Strateginen, soveltava ymmärrys ("know-what"): Ymmärrys organisaation arvonluonnin perusteista, joihin saatavilla olevaa käytännön ja teorian tietoa voidaan soveltaa.

Osaamisen luontiin ja kehittämiseen tarvitaan hyvin erilaisia tiedon muotoja, jolloin eri osaamislajit eroavat niiden luomiseen vaaditussa ajassa sekä siinä, kuinka kauan tietty osaaminen kestää kilpailuedun perustana. Osa osaamislajeista kestää pidempään, jolloin

ne tarvitsevat harvemmin uudistamista tai toisaalta saattavat sitouttaa yrityksen toimiin, jossa on pidemmät suunnitteluhorisontit kuin toisissa (Sanchez 2004, 522). Ylimmän johdon roolina on analysoida liiketoimintayksiköitä ja niiden osaamista sekä jakaa resursseja niiden välillä (Prahalad & Hammel 1990, 91). Yrityksen osaaminen asiakkaan arvонуontiprosessin ymmärtämisessä ei pidä perustua pelkästään yhden tyyppiseen tietoon, vaan siinä pitää olla mukana myös syvällistä ymmärrystä asiakkaan kokemuksista ja prosesseista (Payne et al. 2008, 89–90).

Osaaminen tässä tutkimuksessa ymmärretään Näsin ja Neilimon (2008, 64) tavalla liiketoimintaosaamisena, jolla tarkoitetaan yrityksen avaintoimintojen yhteistyötä sekä ylivertaisten arvонуontistrategioiden kehittämistä ja toteuttamista. Avaintoiminnoilla viitataan niihin toimintoihin, jotka ovat kriittisiä yrityksen arvонуonnille (Johnson et al. 2008, 53). Tämä tarkoittaa sitä, että avaintoiminnot ja osaaminen liittyvät vahvasti toisiinsa, jolloin osaaminen ei ole irrallinen osio, vaan se on riippuvainen yrityksen resursseista ja on osa resursseja sekä se ilmenee avaintoiminnoissa avainresurssien hyödyntämisenä.

2.2.3 Ansaintamalli liiketoimintamallin runkona

Liiketoimintamallin yksi tärkeimmistä elementeistä on yrityksen ansaintamalli, joka koostuu yrityksen tulonlähteistä, kustannusrakenteesta, katemarginaaleista ja resurssien käyttönopeudesta (Johnson et al. 2008, 54; Eyring et al. 2011, 93). Tässä tutkimuksessa yrityksen katemarginaalien ja resurssien käyttönopeuden käsittely jätetään maininnan tasolle, ja tällöin yrityksen ansaintamallia käsitellään tulonlähteiden ja kustannusrakenteen näkökulmasta.

Usein yrityksen ansaintamalli kuvitellaan olevan sama kuin liiketoimintamalli, mutta ansaintamalli on vain osa liiketoimintamallia yhdessä arvolupausten, resurssien, osaamisen ja toimintojen kanssa. Ansaintamalli kuvaa sitä, kuinka arvolupaukset muutetaan rahaksi tai kuinka yrityksen arvon kaappaus toteutuu (Kaplan 2012, 29; Newth 2012, 6). Median liiketoiminnassa yrityksillä on ainakin kaksi erilaista ansaintamallia, sillä median asiakkaat jakautuvat profiililtaan kahteen hyvin erilaiseen luokkaan: kuluttaja- ja mainostaja-asiakkaisiin.

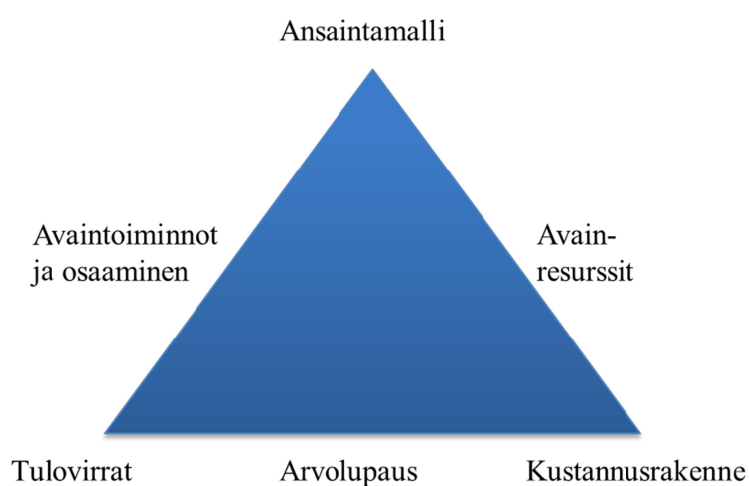
Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 30) liiketoimintamalliin voidaan sisältää kahden tyyppisiä tulolähteitä tai -virtoja, jotka ovat kertaluontoiset tulot yhdestä ostotapahtumasta ja jatkuvat tulot arvolupausten toimittamisesta asiakkaalle tai ostotapahtuman jälkeisestä asiakastuesta. Newthin (2012, 5–6) mukaan yritys voi rahastaa asiakkaita eri tavalla, kuten esimerkiksi tuote-, palvelu-, jäsenmaksu-, ostotapahtuma- (maksu per ostotapahtuma), vuokra- (maksu per käyttö), rojaltili (lisensiointi) ja mainospohjaisilla maksuilla (ks. Osterwalder & Pigneur 2010, 31–32). Tulolähteiden selvittämisen lisäksi on tärkeää määrittää se, mistä asiakas tarkalleen ottaen maksaa (Kaplan 2012, 30).

Yrityksen kustannusrakenne muodostuu avainomaisuuksien, suorien ja epäsuorien kustannuksien sekä suurtuotannon etujen (economies of scale) summana (Johnson et al. 2008, 54). Newth (2012, 6) korostaa yrityksen kustannusrakenteen määrittäminen on tärkeää, sillä ainoastaan tällöin voidaan investoida niihin operatiivisiin alueisiin, jotka tuottavat parhaiten katetta yrityksen ansaintamallissa. Nämä alueet pystytään selvittämään määrittämällä yrityksen arvonetju ja ydinosaaminen. Newthin (2012, 6) mukaan arvonetju ymmärretään työkaluna, jolla pystytään määrittämään yrityksen operatiiviset alueet, joissa yrityksen ydinosaaminen sijaitsee. Arvonetjun määrittämisen avulla yrityksen liiketoiminta voidaan jakaa tärkeisiin toimintoihin, jolloin voidaan paremmin ymmärtää kustannuksien syntymistä sekä yrityksessä olevaa erilaistumisen potentiaalia (Porter 1985, 54–57).

Ansaintamallin ja sen osien suhdetta muihin liiketoimintamallin elementteihin on helpointa kuvata kolmiolla (kuvio 4). Arvolupaus nähdään liiketoimintaidean lähtökohtana. Arvolupausten toteuttamiseen yritys tarvitsee resursseja, toimintoja ja osaamista. Resurssit sijaitsevat kustannusrakenteen puolella, sillä niihin aina sitoutuu taloudellista pääomaa. Tulojen puolella resurssit ilmenevät avaintoiminnoissa, joissa resursseja hyödynnetään oikeanlaisella osaamisella tulovirtojen luomiseksi. Näin voidaan muodostaa ansaintamalli, jossa tulovirratt tiedetään ja kustannukset huomioidaan hinnoissa. (Newth 2012, 3–4).

Ansaintamalli on yrityksen toiminnan elinehto, sillä ilman toimivaa ansaintamallia, yrityksen toiminta ei ole kannattavaa, jolloin yritys jollain aikavälillä ajautuu konkurssiin (Mullins & Komisar 2009, 65). Kaplanin (2012, 29) mukaan ansaintamalli

kuvaa sitä, kuinka operatiivisten toimintojen kustannukset on otettu huomioon tulovirroissa, kuten myös kuinka käyttöomaisuuden ja -pääoman rahoittamisen asettamat pääomavaatimukset on toteutettu jatkuvan toiminnan ja kasvun varmistamiseksi. Johnson et al. (2008, 53) korostavat ansaintamallin olevan suunnitelma siitä, kuinka yritys luo arvoa itselleen samalla, kun se mahdollistaa asiakkaan arvonluonnin. Ansaintamalli varmistaa taloudellisen polttoaineen liiketoimintamallille, jotta se pystyy jatkamaan arvonluontia ja toimittamista asiakkaalle (Kaplan 2012, 28).



Kuvio 4 Ansaintamallin suhde muihin liiketoimintamallin elementteihin (mukaihen Newth 2012, 3)

Tässä tutkimuksessa ansaintamallia tarkastellaan media yritysten uusien tulolähteiden ja muuttuvan kustannusrakenteen näkökulmasta. Tutkimuksessa tutkitaan mediayritysten uusia keinoja rahastaa asiakkaitaan ja näin ollen turvata liiketoiminnan kannattavuus sekä asiakkaiden arvonluonnin mahdollistaminen. Samalla huomioidaan se, kuinka mediayritykset järjestävät toimintonsa uudelleen, jotta kustannukset eivät ylittäisi tuloja.

2.2.4 Arvolupaukset liiketoimintamallin kärkenä

Johnsonin et al. (2008, 52) mukaan arvolupaukset ovat liiketoimintamallin kärki ja tärkein tekijä. Vargo ja Lusch (2004, 11) korostavat asiakkaan aina lopulta määrittävän tuotteen arvon. Tällöin yritykset voivat vain tehdä arvolupauksia, joilla yritys tukee asiakkaan arvonluontiprosesseja (Vargo & Lusch 2004, 11). Yritys ei ole ainoastaan rajoitettu tarjoamaan arvolupauksia, vaan yrityksellä on myös mahdollisuus vaikuttaa

suorasti ja aktiivisesti asiakkaan arvonluontiin huomioiden sen, että asiakas on vastuussa arvonluonnista ja asiakas lopulta määrittää arvon muodostumisen (Grönroos 2011, 295). Lusch ja Vargo (2006) nostavat esille arvon yhteisluonnin olevan mieleinen tavoite, sillä se voi helpottaa yritystä nostamaan esiin asiakkaan näkökulman ja parantamaan prosesseja, jotka identifioivat asiakkaan haluja ja tarpeita (Payne et al. 2008, 84).

Payne et al. (2008, 84) huomioivat arvon yhteisluontiprosessin pitävän sisällään sen, että tuottaja luo erinomaisia arvolupauksia, joissa asiakas määrittää kulutetun tuotteen tai palvelun arvon. Erinomaisten arvolupausten, jotka ovat olennaisia tuottajan kohdeasiakkaille, pitäisi johtaa suurempiin yhdessä luodun arvon mahdollisuuksiin ja tuottajan saamiin hyötyihin tuotoissa ja toiminnan ohjauksessa (Payne et al. 2008, 84). Rintamäen et al. (2007, 622) mukaan asiakkaan kokemus arvosta – oli se miellyttävä tai epämiellyttävä – muodostuu joka kerta kun asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen ja sen tarjoaman kanssa. Tämä tarkoittaa, että parhaat yritykset pystyvät järjestämään asiakaskokemuksen niin, että syntynyt asiakasarvo täydentää yrityksen tarjoamaa.

Tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä, miten arvolupaus määritellään (Andersson et al. 2006, 91). Rintamäen et al. (2007, 622) mukaan arvolupauksien pitää sisältää ainakin kaksi asiaa. Ensinnäkin arvolupaukset on aina määritettävä asiakkaan näkökulmasta. Toiseksi arvolupaukset ovat avainroolissa yrityksen kilpailuedun saavuttamisessa. Ballantynen ja Vareyn (2006, 344–345) korostavat arvolupauksien olevan molemminpuolisia lupauksia arvosta, mitkä liikkuvat tuottajan ja asiakkaiden välillä etsien tasapuolista vaihtokauppaa. Rintamäki et al. (2007, 621) pitävät tärkeänä myös yrityksen kykyä vangita asiakkaan ostomotiivit arvolupauksiin, jolloin ne muodostuvat strategisiksi kysymykseksi segmentoinnin, palvelun kehittämisen ja markkinointiviestinnän saralla.

Andersson et al. (2006, 92) määrittävät kolmen tasoisia arvolupauksia: pelkkää hyötyä (all benefits), suotuisat eroavaisuuden kohdat (favorable points of difference) ja resonointi fokus (resonating focus). Resonoiva fokus -luokka kuvastaa ideaalia arvolupausta, jossa kaksi muuta luokkaa yhdistyy asiakkaan näkökulmasta parhaimmalla tavalla eli kiteyttää asiakaslähtöisen kilpailuedun. Rintamäki et al. (2007) tunnistavat neljä laaja arvolupauksien luokkaa. Ensimmäinen on taloudellinen luokka,

jossa hinnalla on suurin rooli. Seuraavaksi tulee toiminnallinen luokka, jossa asiakkaita motivoi käytännölliset ratkaisut, jotka tarjoavat toiminnallista arvoa. Kolmanneksi on emotionaalinen luokka, jossa asiakkaita motivoivat kokemusperäiset tarpeet. Viimeisenä on symbolinen luokka, joka viittaa asiakkaiden itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Rintamäen et al. (2007, 631) mukaan hinnalla ja toiminnallisilla arvoilla ei voi pidemmän päälle erottautua, jolloin eroavaisuuden kohdat täytyy löytyä emotionaalisisesta ja symbolisesta luokasta.

Webster (2002, 61) korostaa arvolupauksien olevan tärkein yritystä organisoiva periaate (Frow & Payne 2011, 224). Rintamäen et al. (2007, 630) mukaan kilpailukykyinen arvolupaus on enemmän kuin brändin slogan. Se on strateginen konsepti, joka sitoo yhteen asiakkaan ja yrityksen näkemykset arvonluomisesta ja kilpailuedusta. Frow ja Payne (2011, 235) korostavat arvolupauksien olevan avainasemassa sidosryhmien kesken rakennetussa arvossa. Arvolupauksia määriteltessä täytyy yrityksen määrittää kohdeasiakkaat, tiedostaa mihin asiakkaiden tarpeisiin ollaan vastaamassa ja kuinka näihin tarpeisiin vastataan yrityksen tarjoomalla (Johnson et al. 2008, 54).

2.3 Monikanavainen ympäristö

Median murroksen ja ansaintalogiikan muuttumisen yksi pääasiallinen syy on median kanavien lukumääräinen kasvaminen. Median liiketoimintamallissa monikanavaisuus ilmenee jokaisessa elementissä, niin resursseissa, arvolupauksissa, ansaintamalleissa ja toiminnoissa. Tästä johtuen monikanavaisen ympäristön erillinen käsittely nousee tärkeäksi osa-alueeksi.

Hughesin (2006, 114) mukaan kanava kuvaa organisaation ja sen asiakkaan vaihtosuhdetta, joka luo asiakasarvoa tuotteen tai palvelun hankkimisessa ja kuluttamisessa. Neslin et al. (2006, 96) tarkoittavat kanavalla asiakkaan kosketuspistettä tai välinettä, jossa asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa. Näiden kanavien määrä on kasvanut teknologian kehittyessä ja niillä on ollut merkittävä vaikutus asiakkaan käyttäytymiseen ja yrityksen kilpailukykyyn ylläpitämiseen (ks. Frazier 1999; Neslin et al. 2006; Rigby 2011).

AMA:n (American Marketing Association) mukaan kanava on agenteista ja instituutioista muodostettu verkosto (systeemi), jossa tapahtuu kaikki toiminnot tuottajan linkittämiseksi loppuasiakkaaseen. Osterwalder ja Pigneur (2010, 26) korostavat kanavien olevan asiakkaan kohtauspisteitä ja ne ovat suuressa roolissa asiakaskokemuksen luomisessa. Kanavat eivät pelkästään ole yrityksen päättämiä kanavia siitä, kuinka yritys haluaa kohdata asiakkaan, vaan ne ovat myös kanavia, joissa asiakas haluaa kohdata yrityksen. Näiden kanavien oikea valinta on kriittistä, jotta arvolupauksilla tavoitetaan oikeat asiakkaat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27).

Neslin ja Shankar (2009, 71) huomioivat, että asiakkaiden segmentointi monikanavaisessa ympäristössä voi määrittää monikanavastrategian onnistumisen. Neslin et al. (2006, 103) mukaan tutkijoiden keskuudessa ei ole yksimielisyyttä siitä, kuinka segmentit muodostetaan, mutta segmentoinnin muuttujien täytyy liittyä myytyyn tuotteeseen tai palveluun sekä kyseisen segmentin tasolla on kyettävä toteuttamaan toimia kannattavasti (ks. Neslin & Shankar 2009, 71). Onnistuneen segmentoinnin avulla toisia asiakkaita voidaan palvella entisellä tavalla, kun taas toiset vaativat enemmän mielikuvitusta ja innovointia (Rigby 2011, 71).

Yrityksen toimiessa monikanavaisessa ympäristössä uusia ja vanhoja kanavia ei pidä nähdä toisiaan poissulkevinä, vaan enemmän toisiaan täydentävinä (Durkin & Howcroft 2003, 64). Toisaalta kanavia pitää tarkkailla taloudellisesta näkökulmasta, jolla tarkoitetaan sitä, että kannibalisoiko yksi kanava toista vai ovatko kanavat toisiaan tukevia (Neslin et al. 2006, 103). Uutislehtitoimialalla tehdyn tutkimuksen mukaan Internet ei kannibalisoi perinteistä kanavaa sisällön ollessa eri, vaan saattaa vahvistaa myyntiä. Mutta sisällön ollessa sama molemmissa kanavissa, Internet syö perinteisen kanavan myyntiä (Deleersnyder et al. 2002, 346). Nelsinin ja Shankarin (2009, 73) mukaan monikanavaisuus voi olla potentiaalinen kilpailuetu tai mahdollinen kustannuksia kasvattava vankila.

Neslin et al. (2006, 104) pitävät tärkeänä markkinoinnin ja muiden resurssien allokoimista eri kanaville, sillä ainoastaan tällöin yritys voi luoda arvoa. Tutkijat tarkoittavat resurssien allokoimisella myös sitä, että mitä kanavia käytetään. Nelsin ja Shankar (2009, 77) nostavat esille sen, että yrityksen täytyy ottaa huomioon, kuinka toisiaan kannibalisoivat kanavat voidaan muuttaa toisiaan tukeviksi. Markkinointitoimet

yhdessä kanavassa voivat vaikuttaa toisen kanavan tuottoihin (Nelsin & Shankar 2009, 73). Tämä myös voidaan nähdä yrityksen osaamisena hyödyntää kaikkia omistamiaan resursseja.

Nelsinin ja Shankarin (2009, 76) mukaan organisaation rakenteet ovat tärkeässä roolissa monikanavaisessa ympäristössä toimiessa, sillä usein yritykset ovat eriyttäneet kanavien hallinnat erillisiin yksiköihin. Tämä johtaa siihen, että eri kanavien hallinta vaatii erilaisia taitoja. Kanavien koordinoitua voi tapahtua esimerkiksi hinnan suhteen, jossa samaa tuotetta tai palvelua tarjotaan joko samalla hinnalla riippumatta kanavasta tai eri hinnalla eri kanavissa (Nelsin et al. 2006, 106–107; Nelsin & Shankar 2009, 79). Hyvä esimerkki hinnoittelusta eri kanavissa on verkkolehtien ilmaisuus verrattuna printtilehtien maksullisuuteen. Kanavien koordinoinnilla voidaan myös tarkoittaa kanavien koordinoitua kumppaneiden kanssa, kuten asiakastiedon jakamista (Nelsin et al. 2006 108). Peppard (2000, 325) korostaa, että kanavien tuloksellinen johtaminen vaatii eri kanavien asiakastiedon levittämistä koko yritykseen.

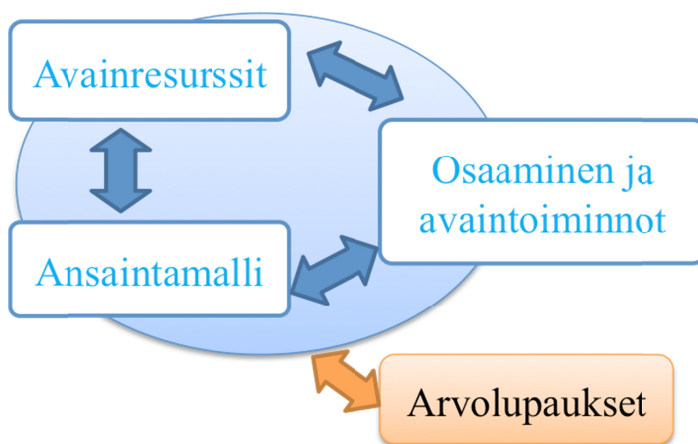
Küingin et al. (2008, 132–134) mukaan monikanavaisuudella voidaan synnyttää synergiaetuja toimituksen sisällä, jos eri kanavat jakavat asiakastietoa. Tällöin on mahdollista hyödyntää sisällöntuotantoa kustannustehokkaammin eri kanaviin ja voidaan keskittyä kanavakohtaisesti erilaisten sisältöjen tuottamiseen. Eri kanavissa olemassa olevia asiakas- ja mainostajasuhteita sekä sisällöntuottajan brändiä pyritään hyödyntämään aiempaa tehokkaammin ja kokonaisvaltaisemmin. Liiketoiminnan tavoitteeksi muodostuu kokonaisasiakasmäärän kasvattaminen ja suuremman lukijapeiton saavuttaminen mediamarkkinoilla. (Küng et al. 2008, 132–134)

Median liiketoiminnassa monikanavaisuuden sijasta, voidaan myös puhua cross-mediasta, joka tarkoittaa eri asioita eri tutkijoille. Markkinoinnissa cross-medialla viitataan julkaisemiseen sekä printti- että verkkolehdistä, kun taas lähetystoiminnassa sillä viitataan saman sisällön julkaisemiseen usealle eri laitteelle (Antikainen et al. 2004, 7). Yleisesti cross-medialla tarkoitetaan minkä tahansa sisällön (uutisia, musiikkia, tekstiä tai kuvia) julkaisemista eri kanavissa, kuten esimerkiksi mobiililaitteissa, printtilehdissä, verkossa ja televisiossa (Antikainen et al. 2004, 8; Veglis 2008, 112). Lisäksi Antikaisen et al. (2004, 7) mukaan hyvällä cross-media -viestinnällä voidaan

luoda arvoa säästämällä kustannuksissa sekä luomalla syvempi kontaktipiste asiakkaisiin.

2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Liiketoimintamalli yksinkertaisimmillaan tarkoittaa arvonluontia, kaappaamista ja sen muuttamista rahalliseksi tuloksi (Teece 2010). Liiketoimintamallin rakentamisessa yleisellä tasolla täytyy ottaa huomioon yrityksen resurssit ja osaaminen suhteessa yrityksen arvonluontiin ja arvolupauksiin, jotka toteutuvat asiakassuhteissa ja kohdistetaan asiakassegmentteihin käyttäen erilaisia kanavia (Hedman & Kalling 2003, Osterwalder 2004, Johnson et al. 2008; Demil & Lecocq 2010). Media-ala on hyvä esimerkki vähittäiskaupan rinnalla siitä, mitä tarkoittaa toimialan muuttuminen monikanavaiseksi ja kuinka tärkeätä on ottaa huomioon monikanavaisen ympäristön vaikutukset liiketoimintaan. Tässä tutkimuksessa median liiketoimintamallia lähestytään Johnsonin et al. (2008, 54) kuvaamalla liiketoimintamallilla (kuvio 5).



Kuvio 5 Median liiketoimintamalli (mukaillen Johnson et al. 2008, 54)

Avainresursseilla tarkoitetaan niitä resursseja, joita ilman mediayritykset eivät kykenisi lunastamaan arvolupauksia eri kanavissa. Toisin sanoen avainresurssit ovat niitä, joiden avulla voidaan luoda ja toimittaa arvo kohderyhmälle. Avainresursseilla voidaan viitata yrityksen henkilöstöön, teknologiaan, brändiin, verkostoihin, tuotteisiin, tehtäisiin tai kanaviin (Johnson et al. 2008, 53). Liiketoimintamallissa avaintoiminnoilla tarkoitetaan niitä operatiivisia ja johdon prosesseja, jotka mahdollistavat arvon toimittamisen tavalla, jota voidaan toistaa, kehittää ja tehostaa (Johnson et al. 2008, 53). Avaintoiminnot

viittaavat myös yritysjohton osaamiseen resurssien optimaalisessa hyödyntämisessä. Lisäksi osaaminen viittaa yrityksen kykyyn hyödyntää eri toimintojen mahdollisia synergiaetuja eli yritysjohton liiketoimintaosaamiseen (Neilimo & Näsi 2008, 240–241).

Ansaintamalli on yrityksen suunnitelma siitä, kuinka yritys luo arvoa itselleen samalla kun se toimittaa arvoa asiakkaalle (Johnson et al. 2008, 53). Ansaintamalli on se liiketoimintamallin osa, jossa kuvataan, kuinka yritys muuttaa asiakkaalle luodun arvon rahamääräiseksi tuotoksi (Teece 2010). Ansaintamalli ei ole siis sama kuin liiketoimintamalli, vaan ansaintamalli on yksi tärkeä osa liiketoimintamallia. Mediayrityksillä voi olla useita erilaisia ansaintamalleja, sillä niiden asiakkaat ovat hyvin erilaisia (kuluttaja- ja mainosasiakkaat) sekä mediayritykset toimivat useissa eri kanavissa. Esimerkiksi median perinteisessä liiketoimintamallissa (kuvio 3) mediayrityksen ansaintamalli jakautuu mainoksista saataviin tuottoihin ja asiakkailta saataviin tilausmaksuihin.

Arvolupaus on liiketoimintamallin tärkein osa alue ja se on liiketoimintamallin kärki (Johnsonin et al. 2008, 52). Arvolupaukset ovat siis tärkein organisaatiota organisoiva periaate (Webster 2002, 61). Liiketoimintamallin arvolupausosio sisältää mediayrityksen kohderyhmät ja niiden määrittelyn. Lisäksi arvolupaukseen sisältyvät mediayrityksen tarjooma ja ”työ” kuinka asiakkaalle luvattu arvo toteutetaan (Johnsonin et al. 2008, 2).

Tässä tutkimuksessa käytetään Johnsonin et al. (2008) liiketoimintamallia lähestymiskeinona median liiketoimintamalleihin. Kyseinen liiketoimintamalli valittiin, koska sen oletetaan soveltuvan parhaiten vastaamaan mediakentän haasteisiin sekä se on mahdollista käsitellä tämän tutkimuksen laajuudessa (ks. Osterwalder 2004).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa ja tutkimuksen kulku

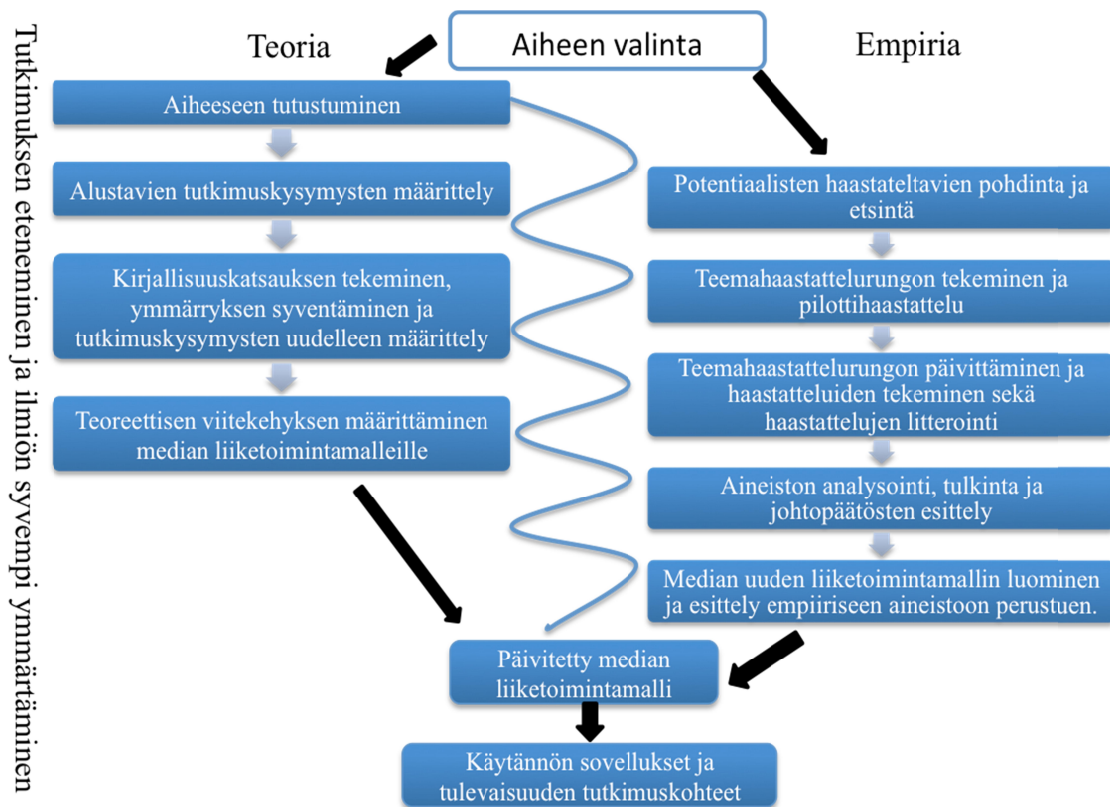
Tutkimusta tehdessä tutkija tekee monenlaisia valintoja, kuten tutkimuksen teoreettisesta lähestymistavasta ja tutkimusmenetelmistä. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 3) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleistä usean datan keräys- ja analysointimetodin käyttö ja se antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä tietyssä kontekstissa olevaan kompleksiseen ilmiöön. Kvantitatiivinen tutkimus on selittävää, hypoteesien testausta ja tilastollista analysointia, kun taas kvalitatiivinen tutkimus on tulkitsevaa ja ymmärtävää (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Koska tutkittavien määrä on pienempi laadullisessa tutkimuksessa, sen yleistettävyyks on yleensä huono, mutta sen avulla ilmiöstä voidaan saada syvempää ja rikkaampaa tietoa (Patton 1990, 14).

Eskola ja Suoranta (1998, 15) korostavat kvalitatiiviselle tutkimukselle olevan ominaista laadullisessa muodossa oleva aineisto, joka on ilmiösultaan tekstiä. Tätä kerätään ennen kaikkea haastatteluilla tai havainnoineilla. Lisäksi kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tutkijan näkökulman korostaminen, harkinnanvarainen näyte, aineiston induktiivinen analyysi ja hypoteesittomuus (Eskola & Suoranta 1998, 16). Tässä tutkimuksessa keskitytään vain pieneen määrään tutkittavia haastatteluja, joita analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimuksen lähtökohtana on luoda syvä ymmärrys median liiketoimintamalleista haastattelemalla useaa media-alan asiantuntijaa.

Gummessonin (2005, 316–317) mukaan ”tutkimuksen rakenne” muodostuu kolmesta vaiheesta tai kerroksesta, jota myös tämä tutkimus seuraa. Tutkimus alkaa tutkijan paradigman perusteilla ja esiyymmärryksellä ilmiöstä (kellari), jossa tutkija tekee subjektiivisia ja objektiivisia valintoja tutkimuksen aiheesta, tutkimuskysymyksistä ja keinoista, kuinka tutkija aikoo niihin vastata. Toisessa vaiheessa (keskikerros) tutkija kerää, analysoi ja tulkitsee aineistoa. Tämä vaihe sisältää henkilökohtaisen ja persoonallisen tulkinnan aineistosta. Viimeisessä vaiheessa (kattohuoneisto) esitetään aineisto, tulokset ja johtopäätökset ja mahdolliset käytännön sovellukset sekä

jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkijan tulkinnalla on vahva rooli tässä vaiheessa niin kuin aina kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Gummesson 2005, 316–317)

Tutkimus on harvoin lineaarinen prosessi, vaan sitä kuvaa hyvin Gummessonin (2000, 71) kuvaama spiraalimainen prosessi. Siinä tutkija liikkuu edestakaisin teorian ja empirian analysoinnin välillä. On mahdollista, että tutkija vaihtaa tutkimusmetodia tai muokkaa tutkimuskysymyksiä tutkimuksen edetessä, mikä on mahdollista kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 31) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen etenemistä kuvaa parhaiten hermeneuttinen pyörre, joka korostaa jatkuvaa vuoropuhelua empirian analysoinnin ja joustavan kirjallisuus- ja teoriakatsauksen välillä. Tämän tutkimuksen etenemistä kuvaa kuvio 6.



Kuvio 6 Tutkimusprosessin kulku

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu kirjallisuuskatsaukseen ja tutkijan esiymmärrykseen aiheesta, joka on muodostunut kirjallisuuskatsauksesta ja kehittynyt tutkimuksen edetessä ja aineistoa kerätessä. Tutkimuksen tavoite ei ole testata teoreettisen viitekehäyksen pätevyyttä todellisessa maailmassa, vaan teoreettinen

viitekehys toimii enemmän tiedonhaun suuntaajana ja asiakokonaisuuksien hahmottamisen työkaluna.

3.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

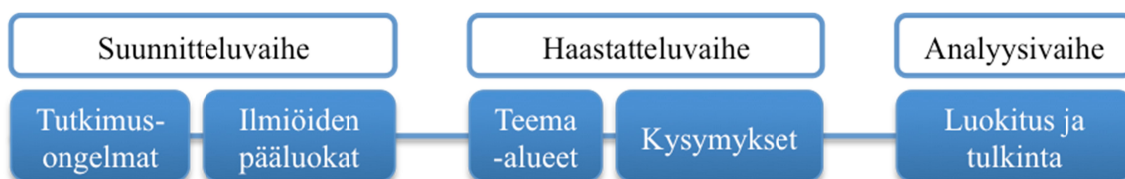
Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu haastattelu, jota myös kutsutaan teemahaastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Median liiketoimintamallien tutkimus liiketaloustieteissä on ollut hyvin vähäistä, minkä takia tähän tutkimukseen on valittu media-alan asiantuntijoiden teemahaastattelu, joka myös nähdään parhaana keinona vastata tutkimuskysymyksiin. Lisäksi teemahaastattelu on monissa tapauksissa paras keino saada aineistoa johtavassa asemassa olevilta henkilöiltä (Malhotra & Birks 2006, 180). Teemahaastattelu päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluna, sillä yksilöhaastattelu saattaa olla kokemattomalle tutkijalle helpompi kuin ryhmähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61). Lopuksi teemahaastattelut toteutetaan usein kasvokkain haastateltavan ja haastattelijan välillä, mutta haastattelu voidaan myös toteuttaa puhelinhaastatteluna tai tietokoneen välityksellä (Malhotra & Birks 2006, 179; Eriksson & Kovalainen 2008, 79).

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se mahdollistaa jokaisen haastateltavan kanssa syventymisen heitä kiinnostaviin tekijöihin sekä mahdollisten uusien näkökulmien ilmestymisen, sillä haastattelua ei rajoita tiukka formaalirakenne (Eriksson & Kovalainen 2008, 83). Toiseksi teemahaastattelu korostaa tutkijan subjektiivista näkemystä ilmiöstä sekä haastateltavien omia mielipiteitä tutkittavasta ongelmasta. Kolmanneksi teemahaastattelussa tutkijalla on mahdollisuus reflektoida omia ajatuksia haastatteluun (Malhotra & Birks 2006, 181). Tutkimuksessa toteutettiin useampi haastattelu, jolloin voitiin vähentää haastateltavien omien mielipiteiden korostumista ja näin ollen ”totuuden” vääristymistä. Totuudella ei tarkoiteta absoluuttista totuutta, vaan tämän tutkimuksen tuloksia.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 78–98) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelu muistuttaa päivittäistä keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelu eroaa normaaliin päivittäiseen keskusteluun siinä, että haastattelijalla on etukäteen valmistellut kysymyksiä, kuten esimerkiksi teemahaastattelussa tutkija on etukäteen valinnut käsiteltävät teemat ja teemoihin

syventävät kysymykset. Toiseksi kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelulla on agenda, kuten mahdollinen syventyminen tutkimuksen aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen (Malhotra & Birks 2006, 180; Eriksson & Kovalainen 2008 78–97). Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole absoluuttisen totuuden selvittäminen, vaan tavoitteena on selvittää haastateltavien ajatuksia, perusteluita ja arvioita median liiketoimintamalleista.

Teemahaastattelussa tutkija ei luo yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teema-alueuuttelon, jonka tarkoitus on ohjata keskustelua haluttuihin teemoihin (Malhotra & Birks 2006, 180; Hirsjärvi & Hurme 2011, 66). Tässä tutkimuksessa tutkitaan median uusia liiketoimintamalleja monikanavaisessa ympäristössä. Kirjallisuuskatsauksen ja pilottihaastattelun perusteella tutkimuksen teema-alueiksi muodostui median murros, median liiketoimintamallit ja monikanavainen ympäristö. Teema-alueet toimivat haastattelijan muistilistana ja tarpeellisenä keskustelua ohjaavana kiintopisteenä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66). Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennettiin kysymyksillä. Teema-alueiden tulisi olla tarpeeksi väljiä, jotta tutkittavan ilmiön todellinen luonne nousisi esille. Teema-alueet sijoittuvat tutkimuskokonaisuudessa omaan kohtaansa (kuvio 7) ja niillä on erittäin tärkeä rooli onnistuneen haastattelun kannalta (Malhotra & Birks 2006, 180; Hirsjärvi & Hurme 2011, 66).



Kuvio 7 Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 67)

Teemahaastattelussa oikein muodostettu haastattelurunko eli teema-alueet ovat kriittisiä tekijöitä haastattelun onnistumisen kannalta. Siksi haastattelurungon testaus pilottihaastattelulla on tärkeää (Malhotra & Birks 2006, 345). Tässä tutkimuksessa teema-alueiden tarkoituksenmukaisuutta testattiin yhdellä pilottihaastattelulla, jotta voitiin eliminoida haastattelurungon potentiaaliset ongelmakohdat. Tämän jälkeen haastattelurungon teemoja ja kysymyksiä tarkennettiin.

Teemahaastattelun toteuttamisessa haastattelurungon lisäksi haastattelijalla on suuri rooli. Ensinnäkin haastattelijan on saatava haastateltava tuntemaan olonsa rennoksi,

jolloin saadaan rehellisempiä ja avoimempia vastauksia. Toiseksi haastattelijan pitää kuunnella tarkasti, mitä haastateltava kertoo ja tarkentaa kysymyksiä tutkimuksen ”totuudelle” olennaisissa kohdissa. Kolmanneksi on tärkeää, että haastattelija osaa tunnustella asioita, joihin ensiksi annetaan epäselvä vastaus. Tällä viitataan siihen, että tilanteesta riippuen haastattelijan on kyettävä muodostaan kysymys niin, että haastateltava ymmärtää sen ja kykenee vastaamaan siihen selvemmin. (Malhotra & Birks 2006, 180–181)

3.3 Aineiston generointi ja kuvaus

Tutkimuksen aineiston kerättiin asiantuntijahaastatteluiden avulla. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on vankka kokemus media-alalta ja sen murroksesta. Haastateltavat jakautuivat työtehtävien ja oman taustansa perusteella mediayrityksen journalistiseen puoleen ja liiketaloustieteelliseen puoleen. Valinta tehtiin siksi, että saatiin monipuolinen ja syvälinen ymmärrys median uusista liiketoimintamalleista. Haastateltavien asema yrityksessä, tausta tai työ liittyi jollain tavalla median monikanavaisuuteen sekä median liiketoimintamalleihin. Haastateltavat valittiin ”snowball” -tekniikalla eli henkilö, jota alun perin suunniteltiin haastateltavaksi ohjasi haastattelijan tutkimusongelmien kannalta asiantuntevamman henkilön luokse (Lincoln & Cuba 1985). Haastatteluita kerättiin kunnes saavutettiin saturaatiopiste eli uusia asioita ei enää ilmaantunut.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla (liite 1) helmikuussa 2013. Osan kanssa sovittiin heti haastatteluajankohta, osa ohjasi tutkimuksen ongelmaan sopivamman henkilön ja osaan otettiin uudelleen yhteyttä sähköpostin välityksellä helmikuun aikana, kunnes lopulta saatiin vastaus. Loppujen lopuksi 16 haastateltavaa lähestyttiin, joista 8 suostui haastateltavaksi (taulukko 4). Kieltäytymisen syytä oli aiheen ajankohtaisuus ja kriittisyys mediayritykselle.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan oma näkemyksensä median murroksesta sekä median muuttuneista liiketoimintamalleista. Tarvittaessa kysymyksiä tarkennettiin, johon apuna käytettiin haastattelurunkoa (liite 2). Haastattelurunko kuitenkin toimi enemmän haastattelijan ohjenuorana kuin kysymyspatteristona. Haastattelun lopuksi

varmistettiin, että kaikki teemat käytiin läpi. Aineistoa kerättiin myös osallistumalla huhtikuussa ”Median tulevaisuuden trendit 2013” -raportin julkaisutilaisuuteen, jota käytettiin sekundäärisenä lähteenä. Lisäksi seurattiin tarkasti median julkaisemia uutisia aihealueesta. Haastateltavien valintaperusteet ja tarkemmat tiedot ovat löydettävissä liitteestä 3.

Taulukko 4 Tutkimushaastattelut

| Haastateltava | Organisaatio ja tehtävä | Haastattelun kesto |
|-------------------|---|--|
| Heikki Hellman | Tampereen yliopisto, viestinnän, median ja teatteriyksikön johtaja | n. 85 minuuttia. Pilottihaastattelu |
| Anu Kuistiala | MTV Media, verkko- ja radiouutiset, päätoimittaja | n. 65 minuuttia. |
| Jussi Jyrinki | Alma Aluemia Oy, Johtaja, online-myynti ja digitaalinen mainonta, johtaja | n. 60 minuuttia. |
| Markku Hurmeranta | Media Advisors, partner | n. 90 minuuttia. |
| Risto Kunelius | Tampereen yliopisto, yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikön johtaja | n. 75 minuuttia. |
| Timo Nikinmaa, | Etna, projektijohtaja | n. 95 minuuttia. |
| Markku Kuismin | Finpro, asiakassuhteet, johtaja | n. 40 minuuttia. |
| Teemu Lehtonen, | MTV Media, verkkotuotteet, johtaja | n. 60 minuuttia. |

Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Jokainen haastattelu litteroitiin, jolloin tekstiä syntyi 10–15 sivua per haastattelu, fontilla 12 ja rivivälillä 1. Haastateltaviin viitataan sekoitetussa järjestyksessä kirjaimilla A, B, C, D, E, F, G ja H. Haastateltavat vastasivat välillä omien tuntemuksien ja kokemusten perusteella ja välillä viitaten muihin yrityksiin ja esimerkkeihin sekä Suomesta että Yhdysvalloista. Esimerkiksi amazon.com nousi usein esille, kun keskusteltiin ”Daily You” -termistä.

3.4 Aineiston analysointi

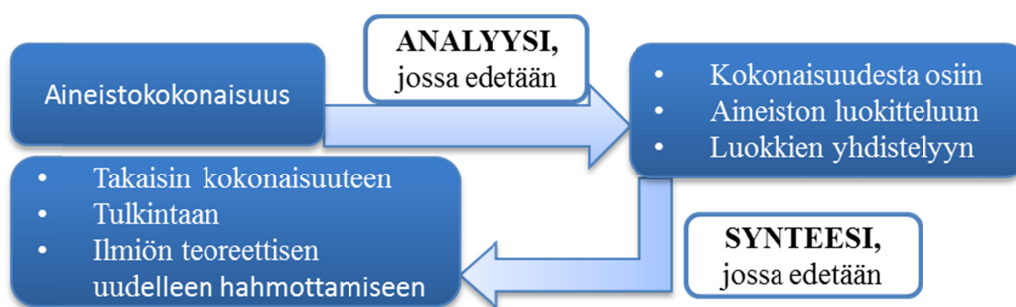
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaikea määrittää erikseen aineiston keruu- ja analysointivaiheita, sillä ne tapahtuvat samanaikaisesti (Gummesson 2005, 312; Eriksson & Kovalainen 2008, 298–302). Tutkija saattaa tehdä jo ensimmäisiä havaintoja tutkittavan ilmiön todenmukaisuudesta ja asettaa itselleen mahdollisia alustavia malleja ensimmäisissä haastatteluissa, joihin hän hakee varmennusta myöhemmistä haastatteluista (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136). Aineiston keräämisestä ja analysoinnista

muodostuu ”orgaaninen kokonaisuus”, joka alkaa aineiston keräämisestä ja loppuu tutkimuksen kirjoittamisen lopettamiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 298–302).

Tässä tutkimuksessa aineistoa alettiin analysoida heti ensimmäisen haastattelun jälkeen. Aineiston analysointi vaikutti aineiston keruuseen, siten että haastatteluiden edetessä keskityttiin enemmän eri asioihin eri haastateltavien kanssa. Tämä huomattiin hedelmälliseksi menetelmäksi, sillä näin pystyttiin keskittymään kunkin haastateltavan kanssa heidän erityistietämysalueeseensa. Tämä myös johtui osaksi siitä, että haastateltavien taustat jakautuivat edellä mainitulla tavalla. Lisäksi viimeisissä haastatteluissa keskityttiin varmistamaan aiemmin löydettyjä malleja, vaikka samalla yritettiin etsiä uusia mahdollisia malleja.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 143–144) mukaan kvalitatiivisen haastatteluaineiston käsittelyssä on useita vaiheita, mutta pääasiallisesti ne voidaan tiivistää analyysin ja synteysin vuorotteluun (kuvio 8). Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, kun taas synteisissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa näkökulmassa. Tutkijat korostavat, että usein aineiston analyysiä käytetään sanan laajemmassa muodossa, jolloin analyysillä voidaan tarkoittaa koko kuvion 8 prosessia.

Analyysiä voidaan kuvata myös eri keinoin ja yksi yleinen keino on Deyn (1993, 31) kuvaama kvalitatiivisen aineiston analyysi kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Kuvaus on analyysin perusta ja ensimmäinen vaihe. Siinä pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Luokittelu on hyvin olennainen osa aineiston analyysiä, sillä se luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokat voidaan ymmärtää käsitteellisiksi työkaluiksi, joiden avulla esimerkiksi teoriaa voidaan kehitellä tai jakaa suuri aineistomassa abstraktilla tasolla tärkeisiin ja keskeisiin piirteisiin. Prosessin viimeiseksi vaiheeksi muodostuu aineiston yhdistely, jota aineiston kuvaileminen ja luokittelu ovat pohjustaneet. Yhdistelyssä yritetään löytää luokkien esiintymisen välille joitain säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 145–149)



Kuvio 8 Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 144)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysiä voidaan kuvata edellä mainittujen analysointitapojen tavalla. Analyysivaiheessa aineistossa etsittiin haastateltaville yhteisiä ominaisuuksia tai piirteitä, jotka luokiteltiin pienempiin luokkiin ja yhdisteltiin laajempiin teemoihin teoreettisen viitekehyksen avulla, kuten avainprosesseihin ja avainresursseihin. Lopullisiksi luokiksi muodostui teoreettisen viitekehyksen asettamat luokat, mutta pääluokkien alaluokat muodostuivat täysin aineiston ehdoilla. Esimerkiksi avainresurssien alaluokiksi muodostuivat asiakkaat, henkilöstö, verkosto, brändi ja monikanavaisuus.

3.5 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Tieteellistä tutkimusta tehdessä haasteeksi muodostuu tutkimuksen tieteellinen luonne, jota usein tutkitaan laadun ja luotettavuuden käsitteillä (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–298). Laadulla ja luotettavuudella viitataan siihen, että lukija saadaan vakuuttuneeksi tutkimusprosessin oikeaoppisesta toteuttamisesta ja tutkimustulosten todenmukaisuudesta. Usein luotettavuutta käsitellään termeillä validiteetti ja reliabiliteetti, jotka perustuvat ajatukselle, että tutkijalla on mahdollisuus tarkastella todellisuutta ja totuutta objektiivisesta näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185). Tämä tutkimus on kvalitatiivinen sekä tutkija tarkastelee totuutta ja todellisuutta subjektiivisesta näkökulmasta, jolloin validiteetti ja reliabiliteetti korvataan kvalitatiiviselle tutkimukselle sopivalla neliosaisella luotettavuuden käsitteellä (Lincoln & Cuba 1985; Eriksson & Kovalainen 2008, 290–298). Nämä neljä osa-aluetta ovat riippuvuus, siirrettävyys, uskottavuus ja varmistettavuus (Lincoln & Cuba 1985;

Eriksson & Kovalainen 2008, 290–298). Tämän tutkimuksen laatua ja luotettavuutta on varmistettu useilla keinoilla (taulukko 5).

Taulukko 5 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden varmistaminen

| Laatu ja luotettavuuden osa-alueet | Tehdyt toimenpiteet |
|------------------------------------|---|
| <i>Laatu</i> | Teemahaastattelurunko on tehty huolella ja se on esitettävä yhdellä pilottihaastattelulla. Lisäksi litterointi on toteutettu hyvin pian haastatteluiden jälkeen. |
| <i>Riippuvuus</i> | Tutkimusprosessi ja siinä tehdyt valinnat on huolellisesti kuvattu ja suoria sitaatteja on käytetty runsaasti. |
| <i>Siirrettävyys</i> | Vahva liiketoimintamalleja käsittelevän kirjallisuuden läpikäynti yhdistettynä media-alan kirjallisuuteen. Lisäksi tutkimustuloksia on vertailtu saman aihealueen muihin tutkimuksiin (ks. Hurmeranta 2012, Sirkkunen & Cook 2012). |
| <i>Uskottavuus</i> | Tutkimuksen eteneminen, aineiston generointi ja analysointi on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Teorian ja empirian vahva sidosteisuus sekä tulkintojen esittäminen ja perustelu. |
| <i>Varmistettavuus</i> | Aineistosta seuraavien tulkintojen loogisuus sekä niiden välisten yhteyksien osoittaminen. Lisäksi on esitetty useita suoria sitaatteja ja eriaviä mielipiteitä. |

Tutkimuksen luotettavuus kuitenkin lähtee aina tutkimuksen laadusta, sillä jos tutkimuksen viittaukset tai lähteet ovat huonoja, tutkimuksessa tehdyt valinnat epäselviä tai tutkimuksen rakenne epä johdonmukainen on tutkimuksen laatu huono, ja tällöin tutkimus ei ole luotettava (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185). Tutkimuksen laatua voidaan tarkkailla erilalla, kuten lähteiden määrällä tai tutkijan argumentoinnilla. Tässä tutkimuksessa nousee esille erityisesti haastatteluaineiston laadun varmistaminen. Hirsjärven ja Hurmen (2011, 184–185) mukaan haastatteluaineiston laatu voidaan varmistaa tekemällä hyvä haastattelurunko ja esivalmisteltu teemoihin syventyminen lisäkysymysten avulla. Samalla pitää varmistaa haastatteluvälineistön hyvä kunto ja toteuttaa haastatteluiden litterointi mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Viimeinen kohta korostuu silloin, kun haastattelija ja litteroija on sama henkilö, kuten tässä tutkimuksessa on tapahtunut.

Riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija esittää tutkimusprosessiin kytkeytyvät tekijät mahdollisimman tarkasti. Tutkijan on tuotettava lukijalle tarpeeksi tietoa, josta selviää, että tutkimusprosessi on ollut looginen, seurattava ja dokumentoitu (Eriksson &

Kovalainen 2008, 290–298). Siirrettävyys viittaa siihen, että tutkija kykenee osoittamaan oman tutkimustulosten yhteyttä muiden tutkijoiden tekemiin saman aihealueen tutkimuksiin. Tällä ei kuitenkaan viitata toistettavuuteen tai yleistettävyyteen, vaan samankaltaisuuteen aiempien tutkimusten kanssa, mutta jotka sijoittuvat muihin tutkimuskonteksteihin (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–298). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tärkeä tutkimuksen yleistettävyys, vaan syvälinen ymmärrys tutkitusta ilmiöstä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa uskottavuudella tarkoitetaan, että tutkija on riittävästi tutustunut aihealueen kirjallisuuteen sekä tutkijalla on tarpeeksi empiiristä aineistoa johtopäätösten tukemiseksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–298). Uskottavuutta kasvattavat loogiset sidokset havaintojen ja luotujen luokkien välillä sekä tutkielman johdonmukaisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että toiset tutkijat päätyisivät samantyyppisiin tuloksiin tutkimuksen aineiston perusteella (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–298). Tutkielman uskottavuus paranee, kun aineiston generointi ja analysointi on kuvattu yksityiskohtaisesti.

Tutkimuksessa varmistettavuus näkyy aineiston ja tulkintojen loogisuutena. Tutkielmassa on siis vahva varmistettavuus, jos lukija näkee vahvan sidoksen tutkimuksen aineiston ja tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen välillä ja ymmärtää sen, kuinka ja miksi tiettyyn tutkimustulokseen on päästy (Eriksson & Kovalainen 2008, 290–298).

4 MEDIAN MUUTTUNEET LIKETOIMINTAMALLIT

4.1 Mediassa muuttuneet tekijät

Verkko ja sen muuttuminen käyttäjäystävällisemmäksi on ollut yksi päätekijöistä median murroksessa (Hurmeranta 2012, 29). Taustalla on kuitenkin monia muita syitä, jotka liittyvät vahvasti median murrokseen. Median murroksen voidaan nähdä alkavan jo median digitalisoitumisesta, jolloin tieto ja sen käsittely siirtyi paperilta digitaaliseen muotoon, mikä taas on mahdollistanut tiedon nopeamman levittämisen ja pakkaamisen pienempään tilaan. Digitalisoituminen on edennyt jo niin pitkälle, että kaikki toiminta tapahtuu digitaalisessa muodossa, jolloin verkon tulo on vain kiihdyttänyt tätä muutosta (ks. Picard 2011, 7).

Mediamurroksen taustalla on myös median toimialan laajentuminen ja tarjonnan määrällinen kasvaminen (Küng et a. 2008, 37). Nykyään Suomen markkinoilla paikallisten toimijoiden lisäksi kilpailevat globaalit yritykset. Nämä globaalit haastajat kilpailevat niin kuluttaja-asiakkaista kuin mainostaja-asiakkaista. Toimialan kilpailun koventuessa mediayritykset ovat joutuneet tehostamaan toimintaansa keskittymällä yrityksen ydintoimintoihin. Kilpailun koventuminen ja tarjonnan kokonaisvaltainen kasvu tarkoittaa mediayrityksille sitä, että asiakkailla on paljon valinnanvaraa. Tämä korostaa asiakkaan valintaa ja valtaa suhteessa mediayritykseen, mikä johtaa asiakkaan roolin uudelleen arvioimiseen. (ks. Murdock 2000, 36; Sirkkunen 2006, 127)

Toimialan laajentumista kuvaa hyvin nykypäivänä kilpailijat Google ja Facebook, sillä Google myy mainostilaa mainostajille, mutta samalla se tarjoaa palveluita kuten Google News. Se on aggregaattisivusto eli kerää muiden medioiden ilmaista sisältöä ja julkaisee sitä omalla sivulla. Huomionarvoista on kuitenkin nostaa esille kilpailija, joka haastoi median yhdellä median tuottoisimmalla alueella ja jota luonnehditaan median murroksen ikoniksi. Graigslist on verkossa toimiva ilmoittelupalvelu, joka näyttää ilmoitukset paikallisesti (Graigslist 2013).

Toinen esimerkki siitä, miten mediatalot nukkuivat, on Jenkeissä perustettu Craigslist. Se kaappasi hetkessä perinteiseltä medialta luokitellun ilmoittelun, joka oli ollut vuosikymmeniä älyttömän hyvä tulonlähde. Amerikan mantereella markkina siis kaapattiin tämmösellä uudella tulokkaalla, joka fiksusti rakensi

paikallisen verkkonäkyvyyden. Niinpä pikku kilkeen ilmottajan kannatti laittaa sinne ilmoituksensa ja saada sille hyvässä lykyssä koko mannerta koskeva markkina, jos kilke oli mielenkiintoinen. Mun mielestä tää Craigslist on mediamurroksen ikoni ja käännekohta. Se kuvastaa hyvin sitä, että verkossa pitää asiat ajatella ihan eri lailla. (Haastateltava C)

Yksi taustatekijä, joka nousi haastatteluissa esille, oli kuluttaja-asiakkaiden yksilöityminen. Asiakkaiden yksilöityminen on siis johtanut suurien kohderyhmien pirstaloitumiseen, mikä on pakottanut mediayritykset uudelleen määrittämään keinonsa tavoittaa asiakkaat, mihin kohderyhmiin keskitytään ja millä tarjoomalla kilpaillaan valituissa kohderyhmissä.

Se on osunut tälläseen niin kuin yhteiskunnalliseen tai kulttuurilliseen muutokseen, joka on vienyt niin kuin yhä suurempaa yksilöllistymistä kohti. Että tää tämmönen yhteiset arvot ja yhtenäinen kulttuuri, se niin kun murtuu. Mä en tie kumpi on nyt vaikuttanut kumpaan. Ne on voinut vaikuttaa toinen toiseensa vähän. Mutta niin se ei ollut, että Internet ois saanut tän kulttuurillisen muutoksen aikaan, mutta kyllä se on myötävaikuttanut siihen. Nää on kulkenut samaan aikaan rinta rinnan. (Haastateltava B)

Kuluttajien yksilöitymiseen liittyy vahvasti kuluttajien mediakäytön muuttuminen, sillä ennen verkon tuloa, mediaa pystyi kuluttamaan joko tilaamalla lehden, seuraamalla televisiota tai kuuntelemalla radiota. Usein lehteä tilatessa oli mahdollista kuluttaa vain tilatun lehden sisältö. Kuluttajalla ei ollut aikaisemmin valinnanvapautta, vaan se oli tavalla tai toisella sidottu tietyn median kuluttamiseen. Verkon myötä tarjonta kasvoi, jolloin myös kuluttajien valinnanvapaus kasvoi. Tämä on johtanut kuluttajan roolin muuttumiseen mediayrityksissä. (Sirkkunen 2006, 138).

Verkon myötä kuluttajan mediakäyttö on pirstaloitunut ja siitä on tullut jollain tasolla silmäilevämpää. Samaan aikaan mobiili- ja tabletilaiteiden tulon myötä kuluttajien mediakäyttö on muuttunut aidosti reaaliaikaiseksi (Hurmeranta 2012, 3940). Tällä viitataan siihen, että kun uusi sisältö ilmestyy, se kulutetaan heti. Mediakäytön reaaliaikaisuus asettaa tällöin paineita sisällön tuotannossa. Verkossa tällainen reaaliaikainen sisällön tuottaminen on mahdollista, mutta perinteisessä printtitoiminnassa reaaliaikainen sisällön tuottaminen on tällä hetkellä mahdotonta, jolloin voidaan pohtia printtilehden merkitystä tulevaisuudessa.

Kuluttajien mediakäytön pirstaloitumisen ja reaaliaikaisuuden lisäksi mediakäytössä on tapahtunut yksi merkittävät muutos, joka on median monikäyttö. Tämä tarkoittaa median sisällön kuluttamista eri kanavista samaan aikaan.

Että ihmiset alkaa käyttää mobiililaitetta, äylaitetta. Se on se juttu. Sä teet sillä kaiken, se olis sun mukana kaikkialla. Mutta televisio säilyy, sillein että katsotaan isoja live tapahtumia yhdessä... ..Sit jos tulee tällöinen iso live tapahtuma, niin samalla jokaisella on jokin näplätin, mitä ne käyttää, siis tää second screen juttu. Siis että ollaan samaan aikaan yhdessä ja privaalisti, se on mun mielestä mielenkiintoista. Mä luulen, että tää tulee oleen se juttu, tää mobiilimaailma, että kaikki tulee oleen saatavilla, halusit sä tai et. (Haastateltava D)

Kiinnostavaa on se, että koko ajan on tullut lisää erilaisia kanavia tai tavallaan käyttöliittymiä, mutta ne ei ole välttämättä hävittänyt aiempien käyttöliittymien käyttökelpoisuutta tai kumonnut sitä. Vaan ne on tullut siihen lisäksi, päälle ja oheen... ..Ihmisten käyttämä aika tän kaiken parissa lisääntyy ja siellä on enemmän monikäyttöä, että ollaan monen median äärellä yhtä aikaa. Tällöinen monikäyttö on yksi iso asia, mikä on tapahtunut ja se on iso muutos mediassa. Voi olla, että se pinnallistaa yleisön mediakäyttöä tai sillain tekee sen silmäileväksi, yleiskatsaukselliseksi, ja on vähemmän tällöistä syventyvää ja muuta. Voi olla, että sillä on tällöistä vaikutusta. (Haastateltava B)

Kaikki edellä mainitut tekijät liittyvät tämänhetkiseen median murrokseen, mutta yksi huomionarvoinen tekijä löytyy mediarytyksistä itsestään, sillä verkkoon mentiin mediarytysten perinteisillä toimintamalleilla, joka osoittautui virheeksi. Mediarytyksissä ei ymmärretty verkon ainutlaatuisuutta, sillä toisin kuin printti, televisio ja radio, verkko on vuorovaikutteinen kanava. Lisäksi verkossa julkaiseminen ei vaadi painokoneita eikä jakeluorganisaatiota. Mediamurros on siis hyvin moniselitteinen muutosprosessi. (ks. Jenkins 2006; Picard 2011; Hurmeranta 2012)

Musta tässä on enemmän kysymys lehtikustantajien kyvyttömyydestä, kun myyntiä ei ole pystytty organisoimaan. Ensinnäkin ei ole satsattu ajoissa maksujärjestelmiin. Vasta nyt on tulossa järkeviä ratkaisumalleja markkinoille, kun ensin keskityttiin voivottelemaan, että susi tulee susi tulee. Sitten näillä vanhoilla printtimedian ansaintamalleilla yritettiin tehdä jotain verkossa. Se jos mikä oli tuomittu kuolemaan ennen syntymäänsä. (Haastateltava C)

Tää Internet on saanut aikaan sen, että lehdet itse niin kuin alko syömään sitä omaa bisnesmalliaan. Itse nakersi sen alkamalla jakamaan tavaraa ilmaiseksi, koska ei uskaltaneet jäädä siitä pois. Ne pelkäsi, että toi naapuri kuitenkin menee sinne verkkoon, niin mekin mennään ja ei me voida olla julkaisematta näitä meidän parhaita uutisia verkossa. (Haastateltava B)

Voidaan todeta, että median murrosta ja siihen liittyviä tekijöitä ei voida yksiselitteisesti määrittää, mutta silti edellä mainitut tekijät korostavat median murroksen moniulotteista

luonnetta sekä median toimialan tulevaisuuden epävarmuutta. Toisin sanoen median toimiala on ennakoimattomampaa kuin ennen sekä pitkänaikavälin suunnittelu on haastavampaa, sillä ei voida olla varmoja, mikä toimii edes lyhyellä aikavälillä. Nämä ovat syitä, jonka takia median uusien liiketoimintamallien ja mahdollisen pitkäaikaisen kilpailuedun kehittäminen on erittäin tärkeää.

4.2 Avainresurssien uudelleen määrittäminen

Mediaryritysten tilanne on nykypäivänä niin haastava, että resurssien kasvattaminen tulee olemaan hankalaa. Siksi nykyisiä resursseja on hyödynnettävä tehokkaammin. Mediaryrityksen on määritettävä uudelleen avainresurssit ja kuinka niitä hyödynnetään kilpailuedun luomiseksi. Tällä viitataan siihen, että mediaryritysten on vaikea kasvattaa tuotannollisia resursseja, mutta uusia komplementaarisia resursseja on mahdollista löytää ja kehittää, kuten esimerkiksi asiakas. Toisia mahdollisuuksia ovat toimitusten uudelleen järjestäminen ja henkilöstön osaamisen laajentaminen (ks. Helsingin Sanomata 2012). Ovathan komplementaariset resurssit pääasiallinen lähde kilpailuedulle (Vargo & Lusch 2008, 7; Day 2011, 185).

4.2.1 Asiakkaan uusi rooli

Median liiketoimintamallin resursseja määriteltessä yhdeksi päätekijäksi muodostuu asiakkaan rooli resurssina. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas otetaan mukaan median palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen. Tämä puolestaan viittaa siihen, että nykyään asiakas nähdään mediaryrityksissä aktiivisena toimijana, joka haluaa tulla kuulluksi (Sirkkunen 2006, 138; Jenkins 2008, 18–19). Mediaryrityksissä tämän tyyppinen muutos nähdään hyvin tärkeänä ja terveenä.

Me käytetään nyt jo lukijoiden kuvia. Me laitetaan, että lähetä kuva, sitten me käytetään lukijoiden kertomuksia. Me mietitään, miten me voitaisiin käyttää sosiaalista mediaa enemmän hyödyksi tai tuoda sitä juttuihin. Me käytetään sitä jo tosi paljon, mutta me halutaan saada se vahvaksi osaamiseksi. (Haastateltava D)

Asiakas on noussut mediaryritysten liiketoiminnan keskiöön, sillä nykyään mediaryrityksille on elintärkeää luoda vahvempia asiakassuhteita mainostaja- ja kuluttaja-asiakkaiden kanssa. Mediaryritysten liiketoiminta tulee perustumaan

vahvemmin asiakkaan kuuntelemiseen, asiakkaiden tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen ja näihin tarpeisiin vastaamiseen. Tämä on iso muutos mediaryityksissä, sillä ennen kuluttaja-asiakas oli medialle kohde, joka sidottiin yrityksen asiakkaaksi vuosimaksuilla ja jolle sisältöä ”työnnettiin”.

Haastatteluissa kuluttaja-asiakkaan osallistamiseen liittyvässä keskustelussa nousivat esille käsitteet kuluttajien luoma sisältö (User Generated Content) ja joukkoistaminen (crowd sourcing). Kuluttajien luoma sisältö laajasti ymmärrettynä voidaan nähdä sateenkaari terminä kuvaamaan kaikkia eri mediasisällön muotoja, jotka ovat julkisesti saatavilla ja loppukäyttäjien luomia (Kaplan & Haenlein 2010, 61). Joukkoistamisella viitataan toimintamalliin, jossa yritys ulkoistaa tietyt ongelmat kuluttajille. Parhaimmat ratkaisut palkitaan, jolloin joukkoistamisesta hyötyy sekä yritys että kuluttaja. (Howe 2006)

UGC on ilman muuta tosi arvokasta. Me ollaan siinä erittäin avoimin mielin. Me halutaan lukijan kuvia, me haluamme lukijan videoita, me haluamme rikastaa laadukasta keskustelua, juttu kommentointia. Tää on iso mahdollisuus ja se sitouttaa nimenomaan siihen meidän brändiin ja se kasvattaa meidän lukijasuhdetta. Tää on meille siis myös iso mahdollisuus ja sitä tehdään kokoajan enemmässä määrin. Osallistutetaan ne meidän kanta-asiakkaat, lukijat, sisällön tuottamiseen ja validointiin. (Haastateltava E)

Uusissa median liiketoimintamalleissa kuluttaja-asiakasta tullaan osallistamaan monella eri tavalla (McPhillips & Merlo 2008, 246). Esimerkiksi asiakkailta voidaan saada kuvia tai videoita. Toisaalta asiakkaita voidaan käyttää sisällön tuottajana tai sisällön tarkastajana ja hyväksyjänä. Toimittajat seuraavat tarkasti sosiaalista mediaa, sillä sieltä voi kuluttajien toimesta nousta esille uutisaiheita, jotka muuten eivät olisi tulleet toimittajien tietoisuuteen niin nopeasti.

Se on aika paljon yleistymässä se, että yritetään hyödyntää sitä jopa ihan uutishankinnassa. Kun nykyisin on helpompaa ottaa kuva matkapuhelimella ja lähettää se sitten verkon kautta lehdelle. Sitä yritetään hyödyntää. Sitten vaikka jutut kirjoittaa ammattikirjoittaja, niin kuluttajia yritetään hyödyntää vihjeiden annossa, siis siitä mitä maailmalla tapahtuu... ..Kyllä mä tiedän, että jotkut seuraa sosiaalista mediaa sillä silmällä, että siellä tulee vinkkejä aiheista, joita kannattaa seurata ja mielipiteitä, joita kannattaa ottaa huomioon. (Haastateltava H)

Mainostaja-asiakkaiden kanssa tullaan tekemään tiiviimpää yhteistyötä. On mahdollista, että tullaan tekemään monikanavamarkkinointikampanjoita, ja yritetään kehittää uusia keinoja, joilla voidaan myydä mainostajille mainostilaa tehokkaammin ja

kohdistetummin. Tässä haasteessa asiakasdata ja sen käsittely tulee olemaan suuressa roolissa. Mitä paremmin ja tehokkaammin dataa kyetään analysoimaan, sitä paremmin pystytään media-asiakkaille osoittamaan mainonnan tavoitettavuus ja tehokkuus.

Kyllä se asiakas on ehdottomasti keskiössä, vaikka se aina on ollut. Erityisesti nyt se on keskiössä. Asiakkaan kuunteleminen, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen, se on tärkein asia. Puhutaan sitten kuluttaja/lukija-asiakkaista tai mediamainostaja-asiakkaista, niin se rooli entisestään korostuu tässä muuttuvassa maailmassa. (Haastateltava E)

Median uudessa liiketoimintamallissa asiakas nähdään yrityksen aktiivisena resurssina, jota kehitetään jatkuvasti, jolloin mahdollistetaan arvon yhteisluonti asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch 2008). Arvon yhteisluonti on suotuisa tavoite, sillä se voi helpottaa yritystä korostamaan asiakkaan näkökulmaa ja parantamaan asiakkaan haluja ja tarpeita tunnistavia prosesseja (Lusch & Vargo 2006; Payne et al. 2008, 84).

4.2.2 Henkilöstön monipuolinen osaaminen

Mediayritysten henkilöstön voidaan karkeasti jakaa, kuten aikaisemmin, toimittajiin, liiketalouden osaajiin ja teknologian osaajiin. Kun henkilöstöä tarkastellaan lähemmin, huomataan sen osaamisen muuttuneen, kuten teknologia osaaminen on vaihtunut painokoneiden kehittämisestä verkon ja digitaalisen teknologian kehittämiseen. Toisaalta toimittajien ja kuvaajien ammattikuva on monipuolistunut ja laajentunut. Esimerkiksi kuvaajat joutuvat nykyään erikoistumaan stillkuvien sekä liikkuvan kuvan kuvaamiseen että äänien ja valaistuksen hoitamiseen.

Toimittajien rooli on muuttunut ehkä enemmän kuin muiden, sillä ennen toimittajilla oli mahdollisuus erikoistua tiettyyn aihealueeseen, mutta nykyään tällainen mahdollisuus on katoamassa. Tämä tarkoittaa sitä, että yleistoimittajien määrä on kasvussa ja monet entiset erikoistoimittajat ovat joutuneet laajentamaan aihealueosaamistaan (Villi 2006, 101). Poikkeuksena tähän toimintamalliin ovat toimittajat, jotka ovat tehneet itsestään brändin asiakkaiden keskuudessa, jolloin toimittajan osallistuminen sisällön tuotantoon mahdollistaa lisäarvon syntymisen asiakkaalle.

Toimittajien osaaminen ei ole pelkästään laajentunut aihealueiden hallinnassa, vaan samaan aikaan toimittajat ovat siirtyneet yhden kanavan sisällön tuotannosta usean

kanavan sisällön tuotantoon, eli toimittaja tuottaa sisältöä samaan aikaan sosiaaliseen mediaan, verkkoon, mobiiliin, televisioon ja printtilehteen (Gordon 2006, 69–70). Sisällön tuotanto tapahtuu tietyssä kronologisessa järjestyksessä. Esimerkiksi ensimmäiseksi tuotetaan tapahtuneesta lyhyt versio mobiiliin, verkkoon ja mahdollisesti sosiaaliseen mediaan, jonka jälkeen siitä voidaan kirjoittaa syvempi tarina verkkoon ja mahdollisesti mobiiliin. Sitten juttu voidaan esittää televisiossa. Lopuksi siitä voidaan kirjoittaa syvälinen tarina seuraavan päivän lehteen. Tämän tehtävän voi toteuttaa yksi toimittaja tai ryhmä toimittajia yhdessä.

Ennen sä saatoit tehdä uran kulttuuritoimittajana, taloustoimittajana tai erikoistumisen logiikalla... ..Tällaiset rakenteet on ehkä jonkin verran, tai aika selvästikin jossain paikoin heikentynyt ja erilaiset ajatukset ryhmätyöstä ja työnkierrosta ja sellaisesta yleisosaamisesta on kyllä voimistunut. Samalla viimeisen 15 vuoden aikana on voimistunut sellainen ajatus, että kun joukkoviestintäkauden huippukaudella toimituksissa oli tapana ajatella, että suurin osa asioista tehdään itse, niin nyt edetään huomattavasti enemmän erilaisen alihankinnan aikaa, että toimittaja perustaa toiminimen tekee tietotekniikkaan liittyvän sivuston ja sitten myy sitä. Se ei myy sitä työtään, niin kuin aikaisemmin, vaan se myy ne tulokset, ne jutut. (Haastateltava A)

Toimittajan yleisosaamisen lisääntyminen voidaan ymmärtää olevan seurausta kustannustehokkuudesta, joka taas johtuu tulovirtojen pienentymisestä. Haaste muodostuu siitä, että erikoistoimittajuuden kadotessa katoaa näiden toimittajien hallussa oleva hiljainen tieto tietystä aihealueesta, mikä taas voi johtaa sisällön syvällisyyden ja laadun kärsimiseen. Tämä on haaste, sillä samalla kun sisältöä vaaditaan nopeammin, kuluttajat ovat valmiita maksamaan usein vain syvällisestä, laadukkaasta ja heille lisäarvoa synnyttävästä sisällöstä.

Lisäksi haastatteluista nousi esille se, että mediayritykset tarvitsevat nykyään enemmän teknologiaa, markkinointia ja liiketoimintalogiikkaa ymmärtävää henkilöstöä. Tulevaisuudessa tämän tyyppisen henkilöstön tarve voi korostua, sillä tietyissä aihealueissa toimittajan rooli voi muuttua vielä radikaalimmin, mitä se on muuttunut. Nykyään isot mediayritykset voivat käyttää tietokoneohjelmia kirjoittamaan tietyn aihealueen sisällön. Ohjelma kirjoittaa jutun tiettyjen taustatietojen perusteella ja se tuottaa sisällön toimittajia pienemmillä kustannuksilla sekä se on toimittajia nopeampi (Narrative Science 2013). Koneen tuottama sisältö voi olla syvällisempää ja laadukkaampaa kuin toimittajien.

4.2.3 Verkostoitumisen ulottuvuudet

Mediaryitykset ovat muuttumassa monella saralla entistä verkostoidummaksi. Verkostoitumista media-alalla voidaan tarkastella hyvin monesta näkökulmasta, kuten toimittajien verkostot, asiantuntijaverkostot, alihankintaverkostot, yritysostoverkostot ja muut yhteistyöverkostot (ks. Gordon 2006, 64–66). Mediaryityksillä on oltava vahvat verkostot, sillä vahvojen yhteistyöverkostojen avulla voidaan kasvattaa ja kehittää omaa osaamista ja näin ollen parantaa arvonluontikykyä (Osterwalder 2004, 89).

Toimittajien verkostoilla tarkoitetaan sitä, että toimittajilla on tietyt kontaktit eri henkilöihin, joita voidaan tietyissä asioissa lähestyä ja saada ”sisäpiiri” tietoa. Alihankintaverkostot liittyvät aikaisemmin haastateltavan A mainitsemaan toimittajiin, jotka alkavat myymään juttuja eivätkä työtään, jolloin toimittajat eivät enää työskentelisi mediaryityksissä, vaan moisivat mediaryityksille sisältöä tuotteen tai palvelun tapaan. Mediaryityksille tämäntyyppinen toiminta loisi joustavuutta hankalien aikojen koittaessa, sillä alihankkijasuhde voidaan lopettaa helpommin kuin irtisanoa työntekijöitä. Tämä vaatii sen, että mediaryitys on valppaana ostamaan uusia juttuja freelancereilta tarpeen syntyessä ja tiedostaa ketkä freelancerit tuottavat laadukasta ja mediaryityksen brändille sopivaa sisältöä.

Asiantuntijaverkostolla viitataan siihen, että mediaryitykset käyttävät tiettyjä asiantuntijoita joko syvällisemmän materiaalin keräämisessä tai syvällisemmän jutun tuottamisessa. Toisin sanoen asiantuntijoiden rooli kasvaa mediaryityksissä ja niistä saattaa tulla osa sisällön tuotantoa, kuten esimerkiksi asiantuntija voisi kirjoittaa blogia mediabrändin alla. Tällöin mediaryityksien täytyy luoda vahvat suhteet eri alojen asiantuntijoihin, niin työelämän asiantuntijoihin kuin eri alojen tutkijoihin, jolloin on mahdollista tuottaa syvällisempää sisältöä yhdessä yleistuottajien kanssa.

Tulevaisuudessa yritysostoverkostot tulevat korostumaan, sillä isojen mediaryitysten keskittyessä heidän ydinosaan, reunoille vapautuu tilaa erilaisille niche-markkinoille. Näillä niche-markkinoilla toimivat startup-yritykset, jotka palvelevat hyvin määriteltyjä kohderyhmiä erilaisilla tavoilla, esimerkiksi tuottamalla tietyn alan verkkolehtiä. Toisaalta media-alan konvergoituessa, media-alalle voi syntyä erilaisia teknologisia startup-yrityksiä. Kokonaisuudessaan startup-yritykset muodostavat

eräänlaisen poolin, josta isot mediayritykset voivat ostaa kannattavimmat innovaatiot. Tämä vaatii mediakentän kokonaisvaltaista tuntemista ja kontaktien ylläpitämistä.

Nuo applikaatiot voivat olla semmoisia, että isot mediatalot kiinnostuu niistä ja ostaa ne ja alkaa itse levittää niitä. Saattaa ollakin, että mediatalojen bisnes murtuu tuolla tavoin, ja ne menevät kokonaan toisille markkinoille. Yksi suomalainen yritys oli kehittänyt säähavaintoalgoritmin, joka tukeutuu olemassa oleviin säähavaintolaitteisiin ja pystyy ennustamaan mikroilmaston muutokset paremmin kuin muut. Se oli yksi Nokian spin-off. Ja Afrikan markkinoilla pystyttiin viljelijöille toimittamaan paikallisia säätietoja, joka auttoi heidän viljelyään huomattavasti. (Haastateltava F)

Mediayrityksillä voi olla erilaisia yhteistyöverkostoja, kuten esimerkiksi Alma Media tekee yhteistyötä sisällön tuotannossa Turun Sanomien ja Ilkan kanssa. Tämän tyyppiset yhteistyökumppanuudet tulevat olemaan avainasemassa mediayrityksen selviytymisen ja menestymisen kannalta, sillä tästä seuraa kustannussäästöjä sekä monipuolisemman sisällön tuotantoa. Tiivistäen voidaan todeta, että mediayritysten tulee olla entistä enemmän tietoinen siitä, mitä eri toimialoilla tapahtuu ja mistä nousevat seuraavat isot jutut eli innovaatiot, jotka muuttavat koko toimialan. Lopuksi vahvat verkostot voidaan nähdä osana yrityksen resursseja, jota hyödyntäen voidaan luoda kilpailuetua (Vargo & Lusch 2008, 3).

4.2.4 Monikanavaisuus osana resurssikokonaisuutta

Mediayritysten ympäristön monikanavaisuus voidaan ymmärtää tärkeänä osana yritysten resursseja. Tämän takia mediayrityksiin on kehittynyt ”multimediasdeski” tai ”superdeski”, jonka tehtävänä on suunnitella ja koordinoita sisällön julkaisua eri kanavissa. Tätä deskiä hoitaa muutaman henkilön ryhmä, joiden vastuulla on hallita uutismateriaalin tuloa ja sen julkaisua eri kanavissa. Uutismateriaali on sitä materiaalia, minkä yksi toimittaja on esimerkiksi haastattelulla hankkinut.

Katainen antaa haastattelun liittyen Himaseen kello kymmenen. Se pannaan heti tänne niin sanotusti yli, siis se on käytössä. Kuvaaja lähettää sen netin välityksellä tai muuten meidän serverille. Radio ottaa sen heti radioon, siis sen, mitä se sanoo. Verkko ottaa myös sen heti käyttöön. Lisäksi mahdollisesti toimittaja soittaa nopean uutisen ja kertoo sen, mitä Katainen sano, laittaa sen mobiiliin, kirjoittaa ehkä lyhyesti nettiin. Sitten nettitoimittaja kuuntelee sitä haastattelua samalla ja tekee siitä pienen uutisen tai pätkän nettisivulle. Sitten mahdollisesti illemmalla sitä materiaalia käytetään lisää ja mahdollisesti tehdään siitä juttu televisioon. Ja

sitten seuraavana aamuna se materiaali, jos se on kiinnostava, se juttu ajetaan uudestaan ja sitten siitä keskustellaan. (Haastateltava D)

Vuosien saatossa oli semmoinen Multimediadeski-termi syntynyt, vaikka sitä ei kukaan oikein sen tarkemmin määritellytkään. Kaikilla oli vähän omanlainen deskinä. Ideana oli se, että piti olla joku, joka suunnittelee, mikä menee mihinkin kanavaan, kun ei samaa matskua voi ihan suoraan eri kanavissa käyttää. (Haastateltava C)

Tämän toiminnan perusteella monikanavaisuus tulee nähdä yrityksen aktiivisena resurssina, jota kehitetään ja hyödynnetään. Tällaisen ”deskin” rooli muodostuu kriittiseksi, sillä sisältöä ei voida julkaista samanlaisena eri kanavissa, vaan sitä täytyy yhdellä tai toisella tavalla modifioida. Tällä viitataan siihen, että erilainen sisältö eri kanavissa tukee kokonaistarjoamaa, kun taas sama sisältö eri kanavissa kannabilisoi yrityksen kokonaistarjoamaa (Deleersnyder et al. 2002, 346).

4.2.5 Vahvempi brändi

Media-alan tarjonta on määrällisesti kasvanut huomasti viime vuosina ja samalla median sisältöä voidaan kuluttaa useammassa kanavassa ja useammalla laitteella kuin aikaisemmin. Tällöin vahva brändi tarjoaa mahdollisuuden erottautua kilpailijoista. Lisäksi brändin avulla on mahdollista luoda vahvempi side asiakkaisiin. Haastattelussa korostui selvästi, että brändin rooli mediayrityksissä on suuri ja se merkitys on kasvamassa. Tämä korostuu erityisesti niillä mediayrityksillä, joilla on entuudestaan vahva brändi.

Kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta mediayritykset voivat hyödyntää brändinsä tietoisuutta eri kanavissa, mutta samalla eri kanavat tarjoavat mahdollisuuden kasvattaa bränditietoisuutta. Vahva brändi tarjoaa myös kuluttajille varmuutta sisällöstä ja sen laadusta. Se voi toimia ikään kuin takeena, että tämän brändin alta löytyy ”oikeata” tietoa.

Brändien hyväksikäyttö on selvästi kasvanut ja kasvamassa. Ajatellaan vaikka millä tavalla nelosen lanseerasi tän uutisuudistuksena ja kuinka suurella roolilla siinä, suhteellisen pienin resurssien toimiva, televisiouutistoiminnan uudelleen brändäämisessä oli mukana Helsingin Sanomat. Siis että se toimii Helsingin Sanomien, Suomen suurimman uutistoimituksen, harteilla tai sen osana... ..Se on osa selviytymisstrategiaa monimuotoistuneiden kanavien maailmassa, jossa tavallaan ajatellaan, että brändillä voidaan tuottaa yhtenäinen yleisökokemus,

vaikka se tekninen viestintäkanava ei sitä pakota niin kuin se aikaisemmin on ehkä pakottanut. (Haastateltava A)

Vahvan brändin omaaminen ei hyödytä mediayritystä pelkästään kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa, vaan brändillä on myös vahva merkitys mainostaja-asiakkaiden keskuudessa.

Kun siellä on tietyn yrityksen logo, niin se tuo B2B-asiakkaille arvoa. Sillä kun miettii, että minkälaisessa seurassa sä haluat sun oman yrityksen brändin näkyvän, missä sä haluat olla. (Haastateltava E)

Brändillä on suuri merkitys tulevaisuudessa mediayrityksille, se linkittää kaikki. Brändi on mielenkiintoinen ja se on se iso juttu. (Haastateltava D)

Nykypäivän mediayrityksen liiketoiminnassa brändillä ja sen hallinnalla on vahva rooli ja sitä pitää käyttää hyväksi. Brändin avulla on mahdollista lanseerata uusia tuotteita ja lisätä luottamuksen tunnetta kuluttajissa (ks. Kungin et al. 2008, 132–134). Brändin kehittäminen ja hyödyntäminen on vahvan kilpailuedun lähde.

4.3 Osaamisen ja avaintoimintojen kehittäminen

Osaaminen on myös resurssi, mutta samalla se viittaa resurssien optimaaliseen käyttöön. Osaaminen ei ole pysyvä ominaisuus, vaan sitä pitää jatkuvasti kehittää (Day 2011, 185). Osaaminen liittyy myös eri toimintojen roolien ymmärtämiseen sekä toimintojen keskinäisyyden käsittämiseen (Näsi & Neilimo 2008, 64). Mediayrityksissä erityisesti eri toimintojen keskinäisyyksien ymmärtäminen on noussut suureksi mahdollisuudeksi, kuten myös eri kanavien keskinäisyyksien ymmärtäminen.

4.3.1 Pällekkäisyyksien purkaminen ja toimintojen tehostaminen

Mediaorganisaatiot ovat myös muuttuneet rakenteellisesti, joka nähdään eri uutistoimituksien yhdistämisessä (Helsingin Sanomat 2012a). Tämä tapahtuu, jotta voidaan tuottaa sisältöä tehokkaammin. Esimerkiksi mediayrityksillä ei ole yhtä urheilutoimitusta Tampereella ilmestyvään lehteen ja toista Kuopiossa ilmestyvään lehteen. On vain yksi urheilutoimitus, joka tuottaa sisällöt molempiin lehtiin. Mediayritysten tuotanto on siis keskittynyt. Haastatteluiden perusteella tähän on ainakin kolme eri syytä.

Ensinnäkin ryhmä taloustoimittajia tuottaa paljon tehokkaammin syvällisempää ja monipuolisempaa sisältöä, kuin ryhmän jäsenet yksistään eri kaupungeissa. Toiseksi ei ole taloudellisesti kannattavaa eikä kestävää tuottaa samaa asiaa kahdessa eri paikassa. Kolmanneksi tämä vapauttaa paikallisia resursseja paikallisen uutisoinnin tekemiseen, mikä luo mahdollisuudet lisäarvon synnyttämiseen, sillä paikallinen uutisointi on uskottavaa, vain kun sen on tehnyt paikallinen toimittaja.

Haastatteluissa kävi ilmi se, että päällekkäisyyksiä puretaan myös markkinoinnin ja myynnin saralla. Monet mediayritykset Suomessa ovat yhdistäneet markkinointi- ja myyntiyksikkönsä sekä horisontaalasti että vertikaalasti (ks. Juvonen 2012). Horisontaalisella viitataan koko mediaorganisaation markkinointi- ja myyntiyksiköiden yhdistämiseen, kun taas vertikaalisella tarkoitetaan yhden mediaorganisaation eri brändien markkinointi- ja myyntiyksiköiden yhdistämistä. Tästä seuraa se, että yhden mediaorganisaation myyjän pitää hallita organisaation kaikkien brändien myynti kaikissa kanavissa. Ylemmässä johdossa tämä vaatii vahvempaa brändi-osaamista.

Nykyään mediayrityksissä vaaditaan enemmän yli yksiköiden menevää toimintaa (Näsi & Neilimo 2008, 64). Esimerkiksi asiakastiedon pitää levitä toimituspuolelta kaupalliselle puolelle ja toisin päin.

Kyllä se vääjäämättä on nyt jo mediataloissa näkyvissä, että perinteinen jako kaupallisiin hörhöihin ja toimitukseen, jotka eivät aikaisemmin sanoneet päivää toisilleen, on muuttumassa. (Haastateltava C)

Amerikkalaiset puhuu tästä chinese wall:sta ja kyllähän se on ollut arkipäivää ja totta melkein kaikissa suomalaisissa isommissa mediataloissa ja toimituksissa. (Haastateltava A)

Toimitusten ja kaupallisten puolten synergia etuja. Toimimista saumattomasti yhteen sekä asiakastiedon levittämistä koko organisaatioon. Ylimmän johdon täytyy olla esimerkillinen. (Haastateltava E)

Tämä voidaan nähdä olevan seurausta tarpeesta ymmärtää asiakkaita paremmin ja kilpailun koventumisesta. Median sisällön tuottamisen lähtökohtana on oltava syvälinen ymmärtäminen yrityksen asiakkaista ja kohderyhmistä. Tällöin yksiköiden välinen vuoropuhelu mahdollistaa paremman tarjooman kehittämisen ja paremmat keinot vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Payne et al. 2008, 89–90)

4.3.2. Ydinosaamisen ja -toimintojen uudelleen määrittely

Median ydinosaaminen on ollut aina sisällössä eikä se siitä muutu, sillä mediaryitys myy sisältöä, jolloin sisältö on ratkaisevassa asemassa. Asia ei kuitenkaan ole niin mustavalkoinen, sillä nykyään mediaryityksiltä vaaditaan paljon muutakin osaamista kuin pelkästään sisältöosaamista. Asiakkaan ymmärtäminen ja asiakaslähtöinen liiketoiminta on noussut mediaryityksissä ajankohtaiseksi, sillä mediaryitysten täytyy koko ajan ymmärtää asiakkaitaan paremmin ja tarjota paljon pienemmille kohderyhmille räätälöityjä palveluita. Tällöin asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen muodostuu sisällön tuotannon rungoksi.

Ydinosaaminen sisällössä, sillä sisältö ratkaisee. Toisaalta lehden tilaaminen tai tietyn lehden lukeminen voi olla tottumuskysymys. (Haastateltava B)

Jos Helsingin Sanomat haluaa jaella sisältöä ihmisten käyttämällä tabletin välityksellä ja on vaan ipad-sovellus. Ja yhtäkkiä ihmiset alkaa käyttää android-sovellusta, niin osa ihmisistä saattaa siirtyä kilpailijan sovellukseen, jos on tarjolla. Sitten jos syntyy tottumuksia käyttää sitä kilpailijan tuotetta, niin vaikka se sovellus tulee sinne, niin siinä vaiheessa kaikki ne, jotka on aikaisemmin lukenut hesarin sisältöä, ei välttämättä enää palaa lukemaan hesarin sisältöä. Kuluttajille ei saa tulla epäjatkuvuuskohtia, missä tottumukset muuttuu. (Haastateltava H)

Media-alan siirryttyä vahvasti sähköiseen liiketoimintaan, on teknologiaosaaminen muodostunut osaksi yrityksen ydinosaamista. Tästä johtuen osissa suomalaisista mediaryityksistä on joko teknologiajohtaja tai johtaja, jolla on vastuualue digitaalisesta ympäristöstä. Vaikka mediaryitykset tuottavat sisältöä, on teknologialla nyky maailmassa huomattavan suuri merkitys, varsinkin kun printtilehden levikki pienenee ja mobiili- ja tablettilaitteiden suosio kasvaa (Antikainen 2013).

Mä näkisin, että tässä kolmiossa liikutaan, on se sisältöosaaminen ja sitten on myyntiosaaminen niin kuin mediamyynti ja ehkä myös kuluttajamyyntiosaaminen. Sitten on tää teknologia, koska tää on isoja investointeja ja teknologia on isoja tavallaan riskejäkin ja muita. Sitten on jakelu, kuka omistaa asiakkaat, asiakkuudet ja miten tehokkaasti ja kuluttajaystävällisesti jaellaan näitä sisältöjä erilaisissa verkoissa, erilaisiin päätelaitteisiin. Musta tuntuu, että viis vuotta sitten meidän yrityksen johtoryhmässä ei ollut teknologiajohtaja tittelillä olevaa henkilöä, nyt on. (Haastateltava G)

Teknologian osaaminen ja asiakasymmärrys korostuu erityisesti verkosta saatavan datan analysoimisessa ja hyödyntämisessä, sillä mediaryityksillä on mahdollisuus kerätä suuri

määrä asiakasdataa verkossa tapahtuvasta toiminnasta. Tämä on hyvin kriittinen alue, jossa teknologian hyödyntäminen pitää ilmetä asiakkaan syvällisemmässä ymmärtämisessä ja mahdollisen lisäarvon luomisessa. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että mediaorganisaatioissa markkinointi- ja liiketoimintaosaamista tarvitaan tulevaisuudessa enemmän määrissä, sillä asiakasyymmärrystä ja tulovirtoja pitäisi kasvattaa. Lisäksi tämäntyyppinen osaaminen liittyy vahvasti brändien hallintaan.

Nyt verkossa me tiedetään tasan tarkkaan, kuinka moni on sitä lukenut ja kuinka kauan. Saadaan erittäin arvokasta informaatiota. Oikein tehtynä sen avulla kehitytään sisällön tuottajina. (Haastateltava E)

Samalla kun mediaorganisaatioiden ydinosaaminen määrittyy uudelleen, määrittyvät myös niiden ydintoiminnot. Eri mediayritykset ovat laajentuneet aikoinaan hyvinkin laajalla, mutta viime vuosina, esimerkiksi Sanoma-konserni on myynyt jakeluketjutoimintonsa pois, kuten R-kioskin ja Suomalaisen kirjakaupan sekä elokuvateatterin (ks. Hurmeranta 2012, 102). Lisäksi toimituksellisesta näkökulmasta keskittymistä on tapahtunut edellä mainitulla tavalla.

Suurien mediatalojen keskittyminen mahdollistaa pienemmille startup-yrityksille kehittää oma niche-markkinansa. Eriyisen kannattavaa tämäntyyppisestä liiketoiminnasta tekee se, että verkon ja globaaliuden myötä niche-markkinasta voi syntyä maantieteellisesti riippumaton suuri kohderyhmä, joka on ollut kannattamatonta ennen verkon tuloa. Voidaan todeta, että mediayritysten täytyy keskittyä niihin alueisiin, jotka mediayrityksessä osataan, jotta kyetään luomaan lisäarvoa asiakkaille. Lopuksi isojen mediayritysten keskittyminen ja asiakkaiden yksilöityminen luo niche-markkinoita, joita verkoston avulla ja luovilla liiketoimintamalleilla voidaan palvella kannattavasti.

4.3.3 Synergiaedut monikanavaosaamisessa

Monikanavaosaamisessa tiivistyy yhteen asiakasosaamisen, sisältöosaamisen, teknologiaosaamisen sekä liiketoiminta- ja markkinointiosaamisen kanssa. Monikanavaosaaminen viittaa siihen, että eri kanavia pitää hallinnoida tavalla, jotta niiden käyttämisestä syntyy lisäarvoa asiakkaille.

Miten niitä resursseja joita on, niitä sisällön tuotanto resursseja, voidaan hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti sekä kuinka ne kanavat voivat tukea toisiansa. Siis jos on printti, televisio, radio ja verkko, niin jollakin tavalla niitä pitäis yrittää kombinoida, että kaikki hyötyy toisistaan. Siis että se maksimoituisi kuluttajan kannalta se hyöty, miten sitä kautta voitaisiin mahdollisimman hyvin kuluttajan tarpeita palvella. Se on yksi tärkeä asia ja varmaan yksi vaikeimpia asioita organisoida. (Haastateltava H)

Monikanavaosaamisessa on ymmärrettävä ensinäkin, kuinka sisältöä voidaan jakaa eri kanavissa ja kuinka sisällön julkaiseminen yhdessä kanavassa tukee sisällön julkaisua toisenlaisessa kanavassa. Kung et al. (2008, 132–134) kutsuvat tätä synergiaetujen luomiseksi, mikä on kriittistä kilpailussa selviytymisen kannalta. Asiakasosaamista tarvitaan siihen, että kyetään määrittämään asiakkaan tarpeet eri kanavissa ja näin ollen räätälöimään sisältö näitä tarpeita vastaaviksi eri kanaviin. Teknologiaosaaminen on tässä olennainen rakennusosa, sillä teknologia mahdollistaa sisällön räätälöimisen eri kanaviin ja sen käyttämisen eri kanavissa toisiaan tukevana toimintona. Liiketoiminta- ja markkinointiosaaminen nousevat esille siinä, kuinka tämältyyppisellä lisäarvon luomisella saadaan aikaiseksi tulovirtoja yrityksille, niin mainostajilta kuin kuluttajilta.

Sitten ollaan aktiivisesti osallisena sosiaalisessa mediassa, että sekin on tuonut semmoisen uuden osaamisen, että pitää ymmärtää, miten somessa ollaan läsnä ja kuinka siellä toimitaan. Sieltä saattaa tulla isoja brändiin liittyviä takapakkeja, jos sitä ei hoideta kunnolla. (Haastateltava E)

Kuten aiemmin on noussut esille, uudet kanavat eivät ole toisiaan syöviä, vaan toisiaan tukevia oikein käytettyinä (Durkin & Howcroft 2003, 64). Kanavia voidaan käyttää usealla eri tavalla hyödyksi, kuten esimerkiksi MTV Media tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden katsoa ohjelman uudelleen verkossa, jos sitä ei kerinnyt televisiosta katsomaan. Samalla MTV Media tarjoaa netissä maksun takana olevaa premium-sisältöä, kuten urheilua. Tämän tyyppinen television vieminen nettiin on osoittautunut hyvinkin suureksi liiketoiminta-alueeksi (Laitinen 2013). Monikanavaosaamisella on mahdollisuus tavoittaa asiakkaat aivan uudella tavalla ja näin ollen mahdollistaa asiakkaiden uudenlainen arvonaluonti tai jopa arvon yhteisluonti. Monikanavaosaaminen on siis olennainen rakennusosa median uusissa liiketoimintamalleissa, mutta sitä pitää systemaattisesti kehittää ja se vaatii asiakastiedon levittämistä eri yksiköiden välillä (Peppard 2000, 325; Kungin et al. 2008, 132–134).

Meillä on tulossa tämmösiä erinomaisia keinoja yhdistää perinteinen printti ja verkko. Meillä on tulossa tämmönen shortcut systeemi eli sivistyneempi versio

QR-koodista. Tarkoittaa sitä, että meillä on lehdessä juttua esim. lätkäpelistä, jossa kerrotaan pelinkulku ja sitten meillä on tää shortcut-koodi, joka on ladattava applikaatio, jonka avulla lukija pystyy siitä printti lehdestä ottamaan sen lisäinformaation mobiiliin eli siellä saattaa olla vaikka maalivideot. Eli rikastetaan sitä perinteisen printin sisältöä. Se on tavallaan silta perinteisen ja sähköisen median välillä, jolla tuodaan lehden lukijalle lisäarvoa sähköiselle puolelle. (Haastateltava E)

Uudesta kanavasta pitäis aina ajatella, että vautsi, mulla on tuossa mahdollisuus tavoittaa asiakkaani paremmin tai saavuttaa uusia asiakkaita (Haastateltava C)

Haastateltavan H maininta resurssien käytöstä nostaa esille resurssien ja osaamisen vuorovaikutuksellinen ominaispiirteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että resurssit ja yrityksen osaaminen ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, sillä ilman resursseja on vaikea synnyttää ja hyödyntää osaamista, kun taas ilman osaamista resursseja ei kyetä hyödyntämään.

4.4 Ansaintamallien uudet ja luovat ratkaisut

Nykyään mediarytysten levikkien pienentyminen ja samalla mainosmyynnistä saatavien tulojen heikentyminen on ajanut mediarytykset tilanteeseen, jossa niiden pitää miettiä uusia ja luovia mahdollisuuksia kasvattaa tulovirtoja (ks. Mikkonen 2013). Yksi yleisin vaihtoehto mitä mediarytyksissä on tehty, on verkkosivujen siirtäminen jonkinlaisen maksumuurin taakse (Mikkonen 2013). Tulovirtojen kasvattamiselle toinen vaihtoehto on toiminnan kustannustehokkuus.

4.4.1 Kustannustehokkuuden kasvattaminen

Keino lisätä kannattavuutta tulojen pienentyessä on entistä suurempi kustannustehokkuus, joka näkyy vahvasti jo nykypäivän mediarytyksissä. Esimerkiksi kuinka päällekkäisyyksiä toimituksissa ja myynissä karsitaan, ja kuinka toimittajan pitää hallita useita aihealueita ja tuottaa sisältöä useisiin eri kanaviin. Mediarytyksillä on ollut aikoinaan niin vahva tulovirta, että niiden ei ole tarvinnut miettiä toiminnan tehostamista vasta kuin nyt, kun tulot ovat romahtaneet.

Täytyy aina muistaa se, että kehitystä ei vie eteenpäin tyytyväisyys, vaan tyytymättömyys. Silloin kun rahaa tulee suokuokalla ja kaikki ovat tyytyväisiä,

niin kehitystoiminta lyödään laimin. Kunnes sitten tulee jotain, joka herättää. (Haastateltava C)

Se on varmaan nykyellään, mistä oli puhetta tossa alussa. Täytyy tarkalleen miettiä se, mikä on se niin kuin tärkeä alue, joka täytyy niillä omilla resursseilla tehdä ja mitä kannattaa tehdä ja mitä kannattaa yhdistää. Mutta se liittyy tähän arvon luomiseen. Voidaan rovaniemiselle kuluttajalle tarjota jotain semmosta, mitä tamperelainen tuotettu sisältö ei voi toimittaa. (Haastateltava H)

Jatkossa kustannusajattelu tulee korostumaan entisestään, jolloin ylimääräisiä ja ei-ydintoimintoihin kuuluvia yksiköitä leikataan pois. Mediayritysten uusien liiketoimintamallien tulee keskittyvä vahvemmin ylivertaisen arvonluontiin asiakkaille sekä saada asiakkaat maksamaan luodusta arvosta (Teece 2010).

4.4.2 Tulorakenteen pirstaloituminen

Median yksi pääasiallinen ongelma on ollut ansaintalogiikan murtuminen (Hurmeranta 2012). Media on ollut ainutlaatuisessa liiketoiminnassa, koska sillä on ollut kaksi vahvaa tulolähdettä, levikkitulot ja mainosmyynti. Nykypäivänä kohderyhmät ovat pienentyneet ja kuluttajat ovat tottuneet verkon ilmaisuuteen, jolloin yhdeksi ratkaisuksi muodostuu uusien tulolähteiden kehittäminen. Peruslähtökohta uusille tulonlähteille on tuottaa sisältöä, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan.

Tulevaisuudessa yhä useampi verkossa toimiva mediayritys menee jollakin tavalla erilaisen maksumuurin taakse. Maksumuureja on hyvin erilaisia, kuten Helsingin Sanomat tarjoaa asiakkailleen 5 ilmaista uutista viikossa (Helsingin Sanomat 2012b), kun taas Kauppalehti tarjoaa 25 ilmaista uutista kuukaudessa (Alma Media 2012). Aamulehti on menossa verkossa premium-malliin, jossa osa sisällöstä on edelleen ilmaista – esimerkiksi nopea perusuutistuotanto – ja maksun takana on syvällisempää ja rikkaampaa sisältöä (ks. Cook & Sirkkunen 2012, 103). Toisaalta erilaisten startup-yrityksien maksumuuri voi olla toisenlainen, kuten Long Play:llä, joka myy syvällistä ja analyysoivaa sisältöä per juttu -periaatteella eli Long Play:llä maksat vain haluamastasi jutusta (Long Play 2013).

MTV Media taas tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden katsoa maksua vastaan esimerkiksi Salatut elämät -sarjan jakso ennen kuin se tulee televisiosta, tai sitten mahdollisuuden seurata formuloita live-lähetyksenä. Tällä hetkellä hinnoittelu on hyvin

samanlaista kaikissa kanavissa. Tulevaisuudessa mediayritysten tarjoaman räätälöidyttä kanavakohtaiseksi, voi myös hinnoittelu muuttua kanavakohtaiseksi tai toisaalta voidaan luoda erilaisia kokonaisuuksia, jotka oikeuttavat tiettyjen kanavien sisällön kuluttamiseen.

Myös mainostaja-asiakkailta saadut tulot pienevät, sillä nykyään printtimainonnan tavoitettavuus pienenee, jolloin myös mediayrityksen saama tulo pienenee. Tällöin mediayritysten täytyy kehittää keinot sitouttaa media-asiakkaat pitkäaikaiseksi asiakkaiksi sekä tarjota heille hyvin räätälöityjä ratkaisuja, kuten esimerkiksi mainoskampanja, mikä hyödyntää mediayrityksen kaikkia kanavia.

Mediamurros on lopulta aiheuttanut sen, että mediayritysten ansaintamallit eivät enää ole samanlaisia kuin kilpailijoilla. Eri mediayritysten ansaintamallit tulevat olemaan monipuolisempia ja toiseksi mediayritysten pitää pystyä kilpailla muullakin kuin sisällöllä. Mediayritysten on ymmärrettävä syvällisemmin asiakkaidensa tarpeet ja kuinka nämä tarpeet todella pystytään täyttämään. (ks. Cook & Sirkkunen 88-107)

4.4.3 Uusia mahdollisia tulonlähteitä

Mediayritysten tulonlähteet tulevat olemaan hyvin erilaisia ja mahdollisuuksia on monia. Cook ja Sirkkunen (2012, 88–107) tutkimuksessaan esittävät erilaisia tulonlähteitä mediayrityksille, kuten erilaiset keinot sisällön rahastamiselle (esim. maksumuurit ja jäsenmaksut), erilaiset mainonnan hinnoittelut (esim. hinta per katsoja, hinta per klikkaus, verkostomainontaa ja sponsorointi), mahdolliset lahjoitukset tai datan ja palvelun myynti. Datan myynnillä viitataan asiakasdataan, mitä mediayritysten on mahdollista kerätä. Palvelulla voidaan viitata erilaisen teknologian myyntiin, kuten esimerkiksi sovelluksia kuluttaja-asiakkaiden osallistamiseen. Myös erilaisten tapahtumien järjestäminen tai konsultointi on mahdollisia uusia tulonlähteitä. (Cook & Sirkkunen 2012, 88–107)

On tällästä subscription-mallia, mikä on printissä ja vaikka maksutv:ssä, tällänen perinteinen maksat per kuukausi -malli. Sitten payperview-malli, kuten voit ostaa verkosta katsottavaksi jonkun futismatsin, samahan on irtomyynti printillä, samantyyppistä. Sitten on mainostuotot. Sen lisäksi tää tälläinen brändilisenssimyynti. Sitten on sponsorointi, se on yhden tyyppistä mainonnan alatoimintaa. Sitten tuotesijoittelu on yhtenä alana kasvanut. Tää mobiili- ja muut

jakelualustat ja ekosysteemit ja mitä ne mahdollistaa on myös kiinnostava mahdollisuus. (Haastateltava G)

Edellä mainitut uudet tulonlähteet liittyvät myös vahvasti uusien media-alan startup-yrityksiin, jotka keskittyvät hyvin pieneen kohderyhmään, mutta palvelevat kyseistä kohderyhmää hyvin monipuolisesti.

Kaksi esimerkkiä. Euroopassa on esimerkkejä sellaisista uusista mediayrityksistä, jotka jollain tavalla kytkeytyy tavallaan tän vanhan mediajärjestelmän ekologiseen ketjuun. Ne saattaa myydä, vaikka sosiaalisen median filterointipalvelua isoille mediataloille, ne saattaa myydä erilaisia crowd sourcing tyyppisiä operaatioita, ne saattaa myydä teknologiapalveluja tai sitten ne saattaa tehdä faktojen tarkistushommaa. Siis pieniä yrityksiä, joidenka asiakkaana on iso yritys. Se liiketoimintaympäristö muuttuu sillä tavalla. Toisenlaiset esimerkit uusista malleista on sellaisissa paikoissa, missä on erilaisia intressiyhteisöjä, kuten Kalifornian piilaaksossa on sellaisia verkkolehtiä tai verkkojournalismi palveluita, jotka palvelee tiettyä teknologiasektorin porukkaa. Voidaan toimia niiden uutispalveluna ja ehkä jollakin tavalla niiden keskinäisenä keskustelupalveluna. Sitten ne järjestää fyysisiä tapaamisia, semmosia seminaaripäiviä, johon ne kutsuu vaikka nimekkäitä puhujia, ja sitten osallistujilta otetaan hintaa. Niillä on siis tietyn alan asiantuntijuutta ja spesialiteettiä, jolloin ne toimii monipuolisena vuorovaikutustoimijana ja yksi osa on sitä, että ne tekee verkkolehteä, mutta pelkästään se ei ole usein kannattavaa. Sitten se yhteisö on tavallaan siellä verkossa ja samalla se on siellä lähistöllä paikallisesti. Kohderyhmän palveleminen monin tavoin tuottaa sen verran tulovirtaa, että sitä hommaa pystytään pitää pystyssä. Sehän on selvää, että tämmöset uudet ekologiset lokeroihin menevät firmat eivät ole kovin isoja. (Haastateltava A)

Yksi edellä mainitusta esimerkistä yrityksistä on suomalainen ArticStartup, joka tuottaa yhteisöpohjainen mediaorganisaatio, joka keskittyy digitaali-, mobiili- ja verkkoalan uusien startup-yritysten promootioon, kuten tuottamalla verkkoon sisältöä startup-yrityksistä Baltian maiden ja Pohjoismaiden alueella sekä järjestämällä alueen suurissa kaupungeissa konferensseja (ArticStartup 2013; Cook & Sirkkunen 2012, 104).

Mediayrityksillä on mahdollisuus kehittää aivan uusia tulonlähteitä, kuten esimerkiksi Aamulehden verkkokauppa. Verkkokauppa mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön media-asiakkaiden kanssa, mutta samalla se tarjoaa kuluttaja-asiakkaille lisäpalveluita, jotka voidaan ymmärtää lisäarvon synnyttämisenä. Toisaalta on myös mahdollista erilaisten brändien lisensoiminen. Esimerkiksi MTV Media omistaa oikeudet Suomen jääkiekkjoukkueen lähetyksiin, mutta samalla he omistavat oikeudet Suomen jääkiekkjoukkueen ”Leijonat” -brändiin. Tällöin ulkopuolisen toimijan halutessa käyttää ”Leijonat” -brändiä, se maksaa siitä MTV Medialle. Samantyyppisesti muutkin

vahvan brändin omaavat mediayritykset pystyvät hyödyntämään brändiänsä laajemmin ja myymään sitä eteenpäin.

Media on niin kuin me ollaan bränditalo, me tuodaan ulkomaisia brändejä Suomeen ja kehitetään suomalaisia brändejä. Meidän mainostajille luodaan mahdollisuus tehdä liiketoimintaa, tämmöstä licensing/merchandise bisnestä näillä brändeillä, jotka me tehdään tunnetuiksi. Mediabisneksessä lisensseillä ja brändeillä on arvoa. (Haastateltava G)

Toisaalta verkosta saatavan data- ja verkkomainonnan hinnoittelun kehittyessä voidaan tarkemmin osoittaa mainostajille mainoksien kohderyhmät ja näin ollen hyvin kohdennetusta mainoksesta voidaan pyytää suurempi hinta. Tähän liittyy vahvasti huomioarvon käsite, jolla tarkoitetaan sitä huomiota, jonka joku mainos verkossa on aiheuttanut. Tällöin sen perusteella hinnoitellaan mainos eikä sen perusteella, kuinka monta klikkausta on tullut.

Verkkomainonta toimii ihan samalla tavalla kuin mikä tahansa perinteinen mainonta, puhutaan tällästä offline arvosta. Se ei aina vaadi sitä klikkausta, ja jos mainonnan arvo aina mitataan vain klikkausten määrällä, se ei kerro todellista arvoa. Meillä on ollut semmosiakin kampanjoita, joita ei ole pystynyt klikkaan ja ohjaus kivijalkakauppaan on käynyt. Niin kuin Ruotsissa, niin mekin paljon enemmän alettu mittaamaan verkkomainonnan tehoa huomioarvo tutkimuksilla. Ei tuijoteta pelkästään klikkejä, vaan tehdään sille huomioarvotutkimus. (Haastateltava E)

Samalla tavalla kuin joudutaan räätälöimään tarjonta yhä pienemmille kohderyhmille, niin joudutaan räätälöimään ansaintalogiikkakin. Eli miettimään se, mikä missäkin tapauksessa toimii. (Haastateltava C)

Tulevaisuudessa mediayrityksissä voi nousta mahdollisuus tulolähteiden portfoliohallinnassa, jossa on ideana se, että eri tulolähteiden varmuus ei riippuisi toisesta tulolähteestä, jolloin pitkällä aikavälillä tulo voisi olla tasaisempaa. Tämä olisi hyvin erilainen lähestymistapa, sillä aikaisemmin mainoksien myyntitulot ovat olleet suorassa suhteessa levikkimyyntiin ja toiseksi mainosmyynnin hinta on määrittynyt levikkimäärästä.

Tulevaisuudessa median uudet tulonlähteet kytkeytyvät vahvasti median asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen, lisäarvon synnyttämiseen ja arvon yhteisluontiin, sillä ainoastaan tällöin luodaan tuote tai palvelu, josta asiakas on valmis maksamaan. Tämä liittyy siis sekä mainostaja- että kuluttaja-asiakkaisiin, sillä molemmista asiakasryhmistä

tuloja pitää saada lisää. Lisäksi tulevaisuudessa mediayritysten täytyy etsiä tulonlähteitä perinteisen liiketoiminnan ulkopuolelta, kuten brändien lisensoinnista.

Journalismi itse asiassa ei niin hirveen kallista toimintaa ole. Pienemmälläkin tulovirralla pystytään journalismi takaamaan. Jenkeissä on esimerkiksi syntynyt monia mielenkiintoisia osuuskuntamalleja. Lisäksi USA:ssa on vahva säätiöperinne. Kun lahjotuksilla pyöritetään helvetin isoja yliopistoja, niin sama toimintamalli voi yhtä hyvin laajentua mediaankin. Yhtäkkiä joku valtaalehti voikin olla säätiön ylläpitämä. Meillä on Hufvudstadsbladet, joka ei pyörisi päivääkään ilman säätiön rahoitusta. The Guardian briteissä on myös säätiön omistama. Se on satsannut huikaisesti verkkopuoleen (Haastateltava C)

Mediayrityksen toiminta on myös mahdollista rahoittaa muulla tavalla kuin rahastamalla suoraan sisällöstä, kuten mahdollisesti säätiön tuella. Erilaisten tulovirtojen hyödyntäminen tulee riippumaan siitä ketä palvellaan ja kenelle tuotetaan sisältöä. Sillä hyvin määritetyllä kohderyhmällä, lehti voisi toimia joko osuuskuntamallilla tai säätiön rahoittamana.

4.5 Arvolupausten siirtäminen uuteen toimintaympäristöön

Arvolupauksien määrittely pitää tapahtua asiakkaan näkökulmasta, jolloin arvolupaukset ovat avainroolissa mediayrityksen kilpailuedun saavuttamisessa (Webster 2002, 61). Median arvolupaukset on määriteltävä uudelleen asiakkaan roolin ja toimintaympäristön muuttumisen myötä, mutta samalla täytyy huomioida mediayritysten vanhojen arvolupauksien vahva asema asiakkaiden keskuudessa.

4.5.1 Asiakkaiden uudelleenjako kohderyhmiin

Arvolupaus sisältää kohderyhmien määrittelyn (Johnson et al. 2008). Aikaisemmin mediayrityksillä on ollut suuria kohderyhmiä tai vain yksi kohderyhmä, jolle tarjottiin samaa tuotetta tai palvelua. Nykyään kohderyhmät ovat pirstaloituneet, jolloin kohderyhmien uudelleen määrittely muodostuu kriittiseksi osaksi median uusissa liiketoimintamalleissa. Mediayrityksissä tämä on ymmärretty toisaalta haasteena ja toisaalta mahdollisuutena.

Haaste muodostuu siitä, että nykypäivänä kohderyhmien pienennettyä mediayritysten on uudelleen organisoitava myyntiargumentit mainostajille, arvolupaukset asiakkaille ja

keinot tavoittaa asiakkaat sekä mahdollisesti keskittyä tietyn tai tiettyjen kohderyhmien tarpeiden palvelemiseen. Nämä kaikki vaativat mediayrityksiltä uusia resursseja tai avainresurssien uudelleen määrittelyn. Lisäksi tarvitaan uudenlaista osaamista kohderyhmien jaottelun selvittämiseksi ja tarpeiden palvelemiseksi.

Mahdollisuus muodostuu siitä, että kun kohderyhmät on tarkemmin määritelty, on helpompaa muodostaa selkeämmät myyntiargumentit mainostajille. Samalla myös kohderyhmien selkeämpi määrittely parantaa mediayrityksen kykyä palvella asiakkaitaan paremmin ja tehokkaammin. Lisäksi se mahdollistaa keskittymisen, joka taas pidemmällä aikavälillä voi luoda vahvemman ja syvemmän suhteen asiakkaaseen. Tämäntyyppinen liiketoiminta voi mahdollistaa kannattavamman liiketoiminnan, sillä juuri lisäarvon syntymisestä kuluttajat mieluummin maksavat.

Selkeämpi kohderyhmien määrittely on myös mahdollisuus siinä mielessä, että verkon ja globaalin maailman myötä valittu kohderyhmä voi olla Suomen sisällä pieni, mutta jos tarjotaan sisältöä, joka on kiinnostavaa muuallakin maailmassa, kasvaa kohderyhmä eksponentiaalisesti. Tällöin selkeämpi kohderyhmä voi mahdollistaa liiketoiminnan kasvun yli maantieteellisten rajojen.

Nyt on mahdollisuus selkeämmin profiloida se oma sisältö juuri sen takia, että pystytään se sisältö ainakin periaatteessa levittämään laajemmalle joukolle, jolloin ei tarvitse tavoitella siinä lähiympäristössä kaikkea, vaan voidaan tavoitella isommassa ympäristössä jotain pienempää ryhmää... ..Voidaan ajatella, että tää niche-ajattelu on aiempaa lupaavampi monelle toimijalle. Että se mikä aikaisemmin on ollut huonosti kannattavaa ja sen takia mahdotonta, niin voi nyt olla kannattavampaa, mahdollista ja järkevämpää toimia sillä tavalla, että haetaan ihmisiä, jotka on kokonaisuutena paljon, mutta jotka saattavat maantieteellisesti asua hajallaan. (Haastateltava H)

Media laajenee digitalisoitumisen ja eri mobiililaitteiden myötä paljon enemmän ja on kaikkien saatavilla kokoajan. Tähän tarkoittaa sitä, että joku ulkopuolinen ryhmä, mikä oli ennen saavuttamaton, on nyt saavutettavissa; aiemmin se oli hajaantunut niin suurelle alueelle, ettei sitä pystytty saavuttamaan kannattavasti. (Haastateltava F)

Kohderyhmien selkeämpi määrittely on myös olennaista, sillä median kuluttaja-asiakkaat ovat aina olleet hajanaisempia kuin heitä on palveltu. Esimerkiksi ennen asiakas tilasi maakuntalehden, mistä hän halusi lukea vain yhden osion, mutta joutui tilaamaan koko lehden, sillä ei ollut erilaisia vaihtoehtoja, toisin kuin nykyään

vaihtoehtoja on todella paljon. Nykyään kohderyhmien tarkempi määrittely ja palveleminen ovat taloudellisesti kannattavaa, pitkälti verkon ansiota.

4.5.2 Vanhojen arvolupausten hyödyntäminen

Haastatteluiden mukaan mediarytysten arvolupaukset perustuvat pitkälti yrityksen tarjoamaan sisältöön ja sen ominaisuuksiin, sillä mediarytykset ovat informaatioliiketoiminnassa. Silti mediarytysten arvolupaus on hyvin tärkeässä roolissa, sillä arvolupaus pitää pystyä lunastamaan eri kanavissa, jolloin arvolupaus voi räätälöityä kanavan mukaan. Toisin sanoen ei ole kannattavaa tarjota samaa sisältöä samanlaisena kaikissa kanavissa.

Arvolupaus ei ole muuttunut, mutta sitä pitää pystyä tarjoamaan uusissa kanavissa. (Haastateltava D)

Arvolupausten pitää pystyä siirtämään nettiin, brändillä kasvava merkitys, sillä myös minkälainen asiakas käyttää yrityksen mediasivuja vaikuttaa mainostaja-asiakkaiden tuloon ja käyttämään rahaan. (Haastateltava E)

Johnson et al. (2008, 54) korostavat sitä, että arvolupauksia määriteltessä täytyy yrityksen määrittää kohdeasiakkaat, tiedostaa mihin asiakkaiden tarpeisiin ollaan vastaamassa ja, kuinka näihin tarpeisiin vastataan yrityksen tarjoomalla. Tällöin voidaan arvolupaus ymmärtää räätälöityvän eri kanavissa vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Rintamäen et al. (2007, 622) mukaan asiakkaan kokemus arvosta, oli se miellyttävä tai epämiellyttävä, muodostuu joka kerta kun asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen ja sen tarjoaman kanssa, jolloin syntynyt asiakasarvo täydentää yrityksen arvolupauksia, mikä myös korostaa asiakaslupauksien määrittämistä kanava- ja kohderyhmäkohtaisesti (Rintamäki et al. 2007, 622). Arvolupausten on tietysti oltava koko organisaation tasolla yhtenäisiä.

Se on kyllä varmaan yks muutos, että kanavia kyl on. Kaikki kanavat, alustat hyödyntää samaa sisältöä, mutta jokaiseen kanavaan joudutaan räätälöimään se eri lailla. Sitten on myös sen tyyppisiä piirteitä, että joku arvokas sisältö ei mene kuin johonkin kanavaan, jolla ikään kuin nostetaan sen yhden alustan tai kanavan arvoa. (Haastateltava B)

Median uusissa liiketoimintamalleissa on kyettävä hyödyntää vanhoja arvolupauksia uusissa kanavissa, mutta samalla arvolupaukset on määriteltävä asiakkaan näkökulmasta uudelleen, jolloin oman kohderyhmän selvittäminen ja määrittäminen korostuu

entisestään. Tämä nostetaan esille, sillä mediayritysten on selkeämmin pystyttävä osoittamaan asiakkailleen, että mikä heidän tuotteessa tai palvelussa luo arvoa niin, että asiakkaat siitä suostuvat maksamaan. Tällöin voidaan saavuttaa erinomaisesti määriteltyjen arvolupausten mahdollistama arvon yhteisluominen sekä vahvempi kilpailuetu (ks. Payne et al. 2008, 84).

4.5.3 Uudenlaiset tarjoomat

Mediamurros on muokannut mediayritysten tarjoomaa, sillä mediayritykset ovat joutuneet miettimään tarkasti, mitä tarjotaan brändin alla. Yhdestä suunnasta tarjooma on supistunut, mutta toisaalta tarjooma on monipuolistunut kohderyhmien monipuolistumisen myötä. Toisin sanoen mediayritykset ovat saattaneet keskittyä tietyn alueen sisällön tuottamiseen tai tietyn kohderyhmän palvelemiseen. Samalla kohderyhmiä voidaan palvella hyvin usealla tavalla. Tähän tarjooman asettamaan haasteeseen mediayritykset ovat lähteneet vastaamaan hyvin innovatiivisin ottein.

Esimerkkinä tästä on perinteisen mediasisällön uusi sovellus. Tällä tarkoitetaan sitä, että mediayritykset, joilla televisio on ollut ennen vahva liiketoiminta-alue, ovat nyt löytäneet uuden vahvan liiketoiminta-alueen ”netti-tv:stä”. Tämä siis viittaa siihen, että televisio ohjelmia näytetään myös verkossa, kuten esimerkiksi Ylen Areena-, MTV Median Katsomo- ja Nelosen Ruutu-palvelut tekevät. Nämä palvelut ovat osoittautuneet erittäin tuottoisaksi liiketoiminnaksi niin kuluttaja-asiakkaiden että mainostajien palvelemisessa. Lisäksi ”netti-tv” mahdollistaa mainostajille monikanavaista mainostilaa (esim. sama mainos pyörii televisiossa ja verkossa). (Laitinen 2013)

Toisaalta Aamulehti on avannut verkkokaupan, jonka avulla se tarjoaa kanta-asiakkaille mainostajien tuotteita hyvillä tarjouksilla. Toisin sanoen Aamulehti on luonut uudelleen perinteisten printtilehtien tarjouskupongit. Tämä luo lisäarvoa molemmille asiakkaille. Kuluttajille tämä luo lisäarvoa, sillä verkkokaupasta saavat ainoastaan Aamulehden kanta-asiakkaat eli henkilöt, jotka tilaavat printtilehteä tai tulevaisuudessa maksavat maksumuurin takana olevasta sisällöstä. Mainostaja-asiakkaille verkkokauppa on uudenlainen kanava mainostaa yritystä ja tavoittaa asiakkaansa.

Mielenkiintoisin esimerkki tarjoaman muuttamisesta vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita on haastatteluissa ilmennyt ”Daily You” -termi. Tällä termillä tarkoitetaan, että verkkosivu muokataan jokaiselle lukijalla yksilölliseksi, joka täyttää eri lukijoiden yksilölliset tarpeet.

Tää on sitten yks media yhtiöiden strategia, tää tämmönen Daily You, räätälöimme sinulle tuotteen, jossa on mitä sinä haluat. Tää tulee kaupankäynnin puolelta. Amazon markkinoi, eli jos oot tilannut tavaroita sieltä, niin Amazon alkaa markkinoida sulle sun profiilin tilaamien tuotteiden mukaan. (Haastateltava B)

On se on yks mahdollisuus. Me ollaan itse asiassa puhuttu siitä, että se ois helppo toteuttaa. Siis luit tämän, niin sinua varmaan kiinnostaisi tämä. Siis mikä myös tulee on suosittelu, koska tavaraa on niin paljon. Tulee kaks asiaa, yksi sä kaipaat sitä suosittelijaa, joka tarjoilee sulle että nämä ovat hyviä juttuja. (Haastateltava D)

Tähänhä se eräänlainen liiketoimintamallien märkä uni perustuu, että sitten kun meillä on näitä profiileita niin nää profiilit voidaan kaupata. Ehkä korkeammalla per pää hinnalla, mainostajille, koska me tiedetään ketä siellä on. Se on aika kiinnostava juttu monella tavalla. Niin kauan kun sä pystyt sitä sun omaa profiilia jollakin tavalla määrittelemään, sehän parantaa palvelua monessa mielessä. Sitten kun sieltä tulee yllätyksiä, jotka sopii sun intresseihin, niin sehän on älyttömän palkitsevaa, että minähän olen tällänen ihminen, joka on kiinnostunut näistä asioista. Ne on aika voimakkaita suhteita, mitä siinä helposti syntyy. (Haastateltava A)

Tietyssä mielessä hyvä asia, mutta kyllä mä oikeastaan haluan lukea välillä semmoisia uutisia, jotka ovat kiinnostavia aiheita semmoisista asioista, mitä mä en seuraa. Se on periaatteessa sekä että, siis kuluttaja voi haluta sen personoidun, että saa varmuuden siitä, että näkee kaiken mitä itseään kiinnostaa, mutta haluaa samalla käydä selailemassa semmoisia asioita, mistä saattaa olla kiinnostunut. (Haastateltava H)

Tämä on mahdollista toteuttaa hyvin erilaisilla menetelmillä ja nykYTEKNOLOGIAN ansiosta se on suhteellisen helposti toteutettavissa. Tämä voidaan siis nähdä tietynlaisena suositteluna, joka todennäköisesti tulee korostumaan tulevaisuudessa. Tämä johtuu siitä, että globaalisti media-alan tarjonta on todella laaja, jolloin yksittäisellä ihmisellä ei ole resursseja seurata kaikkea tarjontaa. Ei edes välttämättä kaikkea, mikä yksittäistä ihmistä kiinnostaisi, sillä kiinnostamaton tarjonta saattaa peittää kiinnostavan tarjonnan alleen. Voi olla, että ratkaisu ei synny mediayritysten sisällä, vaan joku ulkopuolinen taho kehittää suodatuspalvelun, jonka avulla voidaan lukea itselleen tärkeää sisältöä hyvin pienellä työllä. Toisaalta tulevaisuudessa tämä

tulee huomattavasti vaikeutumaan, sillä monet verkkolehdet ovat siirtymässä maksumuurin taakse, jolloin oikeus sisältöön on vain maksun maksaneilla asiakkailla.

Yksi uusi mahdollisuus tulevaisuudessa saattaa löytyä printtilehden suunnalta. On mahdollista, että tulevaisuudessa printtilehdestä muodostuu premium-tuote, jossa tarjotaan jotain hyvin syvällistä ja erilaista sisältöä, mitä verkosta ei ole saatavilla. Lisäksi se saatetaan tehdä materiaaleista, jotka vahvistavat sen premium-olemusta. Tällöin sen asiakkaiksi saattaa muodostua pieni ryhmä, joka maksaa siitä sen verran, että se on kannattavaa tuottaa. Toisaalta printtilehti saattaa muuttua e-paperimuotoon, jolla viitataan ominaisuuksiltaan paperinkaltaiseen lehteen, johon kuitenkin tiedot päivittyvät reaaliaikaisesti. VTT:ssä on menossa hanke, jossa tätä konseptia kehitellään.

Mediaryrityksillä on hyvin monenlaisia keinoja kehittää tarjoomaa, mutta olennaisinta tulee olemaan se, että kuinka mediaryrityksen tarjoomat tukevat toisiaan eri kanavissa (ks. Deleersnyder et al. 2002, 346). Toisin sanoen kuinka synnytetään synergiaetuja kokonaistarjoomassa. Kuten aiemmin mainittu QR-koodin hyödyntäminen on hyvä esimerkki synergiaetujen hyödyntämisestä, sillä se toimii siltana verkon ja printtilehden välillä. Samalla tärkeäksi tekijäksi muodostuu usean kanavan käyttö.

Mitä laajemmalle levität sitä sun tekemistä, sitä isompi ääni sulla on. Enää ei riitä, että että on yksi kanava, vaan tarvitaan enemmän kanavia ja tulovirtoja. Kuluttaminen on pirstaloitunut, mainonta on pirstaloitunut, sun pitää levittää lonkeroita entistä laajemmalle, että sä saat tuloja. (Haastateltava D)

Yhdeksi tärkeimmäksi piirteeksi tarjooman kehittämisessä muodostui kuluttajan näkökulma tarjooman helppoudesta. Toisin sanoen tarjontaa on niin valtavasti, että kuluttajalla voi olla vaikeata päättää, minkä mediaryrityksen sisältöä kulutetaan. Tällöin tarjooman helppous on kuluttajalle avaintekijä, sillä mitä helpompi pääsy kuluttajalla on tuotteeseen tai palveluun, sitä helpommin kuluttaja sen valitsee.

Kyllä se helppous on tärkein, sillä alan isoin ongelma on se, että kuluttajan on hemmetin vaikeata ymmärtää, mistä mä saan, millaisesta paketista, millaisesta jakelusta, mihin mä sitoudun, mikä on ero tällä ja tolla paketilla. (Haastateltava G)

Helppoudella myös viitataan asiakkaan rahastamiseen, sillä rahastamisen ollessa haastavaa, kuluttaja voi lykätä kulutus päätöstään. Helppouteen liittyy myös brändi, sillä brändin ollessa vahva, kuluttaja luottaa siihen ja voi pelkästään tämän takia kuluttaa

tietyin brändin tuotetta tai palvelua. Jos tarjooma on rakennettu palvelemaan kuluttajaa kokonaisvaltaisesti ja siihen on helppo pääsy, voi tarjooma muodostua osaksi kilpailuetua.

4.6 Johtopäätökset ja teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi

Mediayritysten uudet liiketoimintamallit (kuvio 9) vaativat monenlaisia muutoksia mediayritysten toiminnassa. Kuluttaja-asiakkaiden tarpeiden syvällisempi ymmärtäminen nousi yhdeksi päätekijäksi, sillä asiakkaat päättävät nyky maailmassa, mitä median sisältöä asiakkaat kuluttavat ja mistä he mahdollisesti maksavat. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisellä tarkoitetaan myös asiakkaan mahdollista osallistamista, kuten kuluttajien luoman sisällön ja joukkoistamisen hyödyntäminen. Samalla tavalla mainostaja-asiakkaiden tarpeita pitää palvella monipuolisemmin. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä asiakasdatan kerääminen ja hyödyntäminen tulee olemaan avaintekijä.

Toiseksi suureksi osa-alueeksi muodostui monikanavaisuuden monipuolinen ymmärtäminen niin asiakkaiden tavoittamisessa ja kuuntelemisessa kuin kanavien hyödyntäminen toisiaan tukevana toimintona. Monikanavaosaaminen tulee olemaan ratkaisevassa roolissa mediayritysten selviytymisen kannalta. Monikanavaisuus tulee ymmärtää median liiketoimimallin jokaisella tasolla (kuvio 9). Monikanavaosaamista tukee asiakastiedon leviäminen koko mediaorganisaatiossa, jolloin mediaorganisaation toimituksellisen ja kaupallisen puolen yhteistyössä piilee suuri potentiaali asiakkaan syvällisempään ymmärtämiseen ja mahdollisen kilpailuedun luomiseen.

Kolmanneksi median liiketoimintamalleissa korostuivat monipuoliset ja innovatiiviset ansaintamallit. Tällä tarkoitetaan sitä, että usein mediayrityksillä on suuri määrä asiakaskontakteja, joita niiden olisi kyettävä hyödyntämään myös taloudellisessa mielessä. Ansaintamallien on omaksuttava monikanavainen ympäristö ja hyödynnettävä sitä sekä mediayritysten muita resursseja, kuten verkostoa, brändiä ja asiakkaita. Innovatiivisista tulonlähteistä esimerkkeinä esiin nousee brändien lisensoiminen ja uusille toimialoille laajeneminen, kuten verkkokauppa.



Kuvio 9 Median liiketoimintamalli uudelleenarvioituna

Neljänneksi esille nousivat erilaiset uudet startup-yritykset, jotka keskittyvät usein niche-markkinaan tai suurien mediayritysten palvelemiseen. Niche-markkinoihin keskittyvät startup-yritykset voivat olla hyvin kannattavia, sillä vaikka yritys keskittyy hyvin määriteltyyn kohderyhmään, voi tämä kohderyhmä olla hyvin laaja ja maantieteellisesti riippumaton. Tätä kohderyhmää startup-yritykset voivat palvella hyvin monipuolisesti, kuten tuottamalla sisältöä verkkolehteen sekä järjestämällä konferensseja. Toisaalta myös startup-yritykset voidaan ymmärtää suurien mediayrityksien talent-poolina, josta sitten voidaan ostaa parhaimmat ideat itselle.

Viidenneksi mediayritysten arvolupaukset ja tarjoomat tulevat korostumaan tulevaisuudessa. Esimerkiksi ”Daily You” voi olla yksi mahdollisuus mediayrityksille vastata nykypäivän kuluttajien haasteisiin. Samalla on tärkeää huomioida, että arvolupaukset tullaan määrittelemään asiakaslähtöisesti ja näin ollen mahdollistetaan arvon yhteisluonti. Tarjoomaa pitää myös kehittää mainostaja-asiakkaille, sillä mediayritykset tulevat tarvitsemaan monipuolista tulovirtaa. Hyvä mahdollisuus media-asiakkaiden kanssa on tarjota mainostilaa monikanavaisessa ympäristössä selkeämmin määritetyissä kohderyhmissä.

Kuvio 9 kuvastaa median uutta liiketoimintamallia monikanavaisessa ympäristössä. Liiketoimintamallin osat eivät ole irrallisia, vaan ne ovat vahvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketoimintamallia rakentaessa tai sitä muuttaessa on tärkeää ottaa huomioon liiketoimintamallin eri osa-alueet. Lisäksi median liiketoimintamallin muodostaminen täytyy lähteä asiakkaan tarpeiden määrittämistä, jolloin liiketoimintamalli voidaan ymmärtää asiakaslähtöisenä (Payne et al. 2008, 89). Tämä johtuu siitä, että median liiketoiminnassa asiakkaan rooli on muuttunut huomattavasti ja mediayritykset ovat tulleet riippuvaisemmaksi asiakkaista ja niiden valinnoista. Tulevaisuudessa median liiketoimintamallien kehittämisessä on erilaisia mahdollisuuksia, jotka on lueteltu taulukossa 6.

Taulukko 6 Median liiketoimintamallin tulevaisuuden mahdollisuudet

| Osa-alueet | Sisältää | Tulevaisuuden mahdollisuudet |
|------------------------------------|--|---|
| Avain-resurssit | Asiakkaat | Kuluttajien luoma sisältö (UGC) ja joukkoistaminen → mahdollisia lisäarvon lähteitä |
| | Henkilöstö | Monipuolinen henkilöstön kehittäminen ja hyödyntäminen. Narrative Science eli koneen tuottama sisältö. Henkilöbrändien kehittäminen. |
| | Verkosto | Aktiivinen hyödyntäminen, yritysostot, startup-yritykset, asiantuntijaverkostot sisällön hankinnassa, kuten blogit. |
| | Moni-kanavaisuus | Monikanavaisuuden aktiivinen kehittäminen ja hyödyntäminen |
| | Brändi | Hyödyntäminen liiketoiminnassa, kuten sisällön laadun takeena tai brändien lisensoiminen. Brändin tietoinen vahvistaminen. |
| Osaaminen ja avaintoiminnot | Toiminnot | Toimitus- ja kaupallisenpuolen yhteistyö suuri potentiaali. Asiakastiedon leviäminen koko organisaatioon yli yksiköiden sekä asiakastiedon saatavuus Internetistä (Big Data). |
| | Ydinosoaminen | Ydinosoamisen laajentuminen ja uudelleen määrittely. Sisältöosaaminen, asiakasosaaminen, teknologiaosaaminen sekä liiketoiminta- ja markkinointiosaaminen. |
| | Monikanava-osaaminen | Monikanavaisuuden maksimaalinen hyödyntäminen kaikilla organisaation tasoilla sekä synergiaetujen löytäminen, kehittäminen ja hyödyntäminen. |
| Ansaintamallit | Kustannusrakenne | Kustannustehokkuus |
| | Tulovirrat | Monipuolisten ja uusien tulonlähteiden kehittäminen, kuten verkkokauppa/brändien lisensointi. Portfolioajattelun hyödyntäminen tulolähteissä. Mainosasiakkaille monikanavamarkkinointikampanjoita. |
| Arvo-lupaukset | Kohderyhmät | Tarkemmin määritellyt kohderyhmät auttavat tarjoaman kohdentamisessa sekä kuluttajille että mainostajille. Kansainvälisesti suuret, mutta tarkasti määritetyt kohderyhmät. |
| | Tarjoama | Daily You, suosittelu. Printtilehdestä mahdollisesti premium-tuote tai e-paper. Tarjoaman kokonaisvaltainen rakentaminen monikanavaisen ympäristöön niin, että eri kanavat tukevat toisiansa (synergiaedut) |
| | Lisäarvon tuottaminen, arvon yhteisluonti, premium-sisältö ja asiakaslähtöiset arvonalupaukset | |

Yksi tärkeimpiä huomioon otettavia asioita on se, että tulevaisuudessa mediayrityksissä muutokset on ymmärrettävä mahdollisuutena kehittää ja toteuttaa uusia liiketoimintaa. Tämä muutos liittyy mediayritysten asenteisiin eli tulevaisuudessa uudet kanavat ja muutokset pitää nähdä mahdollisuutena eikä uhkana. Kun asiat nähdään mahdollisuutena tullaan kehittämään innovatiivisia ja uusia mediayritysten liiketoimintamalleja. Tämä myös tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa tullaan näkemään median toimialalla yrityksiä, joiden liiketoimintamallit ovat hyvin erilaisia (ks. Helsingin Sanomat 2013). Tällöin liiketoimintamallista voi muodostua kilpailuetu mediayrityksille (Markides & Charitou 2004, Casadesus-Masanell & Ricart 2010).

5 YHTEENVETO

Median liiketoiminta on muuttunut huomattavasti viimeisen 15 vuoden aikana, pääasiallisesti digitalisoitumisen, kuluttajaystävällisemmän verkon ja kuluttajien mediakäytön yksilöitymisen takia. Tästä seurauksena mediayritysten toimintaympäristö on muuttunut monikanavaisemmaksi, sillä perinteisten kanavien – radio, televisio ja printti – rinnalle on ilmestynyt verkko, sosiaalinen media sekä mobiili- ja tabletilaitteet. Samaan aikaan median toimiala on saanut uusia haastajia, jotka kilpailevat samoista mainoseuroista ja kuluttajista. Printtimediayrityksille median murros on ollut erityisen haastava levikki- ja mainostulojen laskun myötä. Samalla mediayritysten asiakkaat ovat muuttuneet entistä haastavammiksi, eikä niitä ole enää mahdollista sitouttaa niin helposti vuosimaksuihin kuin ennen. Median toimiala ja mediayrityksien murros tulee jatkumaan vielä pitkään.

Median murrosta käsitellään usein mediakonvergenssin käsitteellä, joka on hyvin moniulotteinen. Sillä viitataan toisiinsa kytkeytyviin mediakentän muutoksiin. Mediakonvergenssia voidaan nähdä tapahtuvan ainakin viidellä eri tasolla, joita ovat kulttuurillinen, viestintäjärjestelmät ja mediamuodot, yhteiskunnallinen, omistuksellinen ja kuluttajien käytännöt. Kulttuurinen taso viittaa siihen, että median tuottama sisältö on muuttunut kaksisuuntaiseksi ja samalla kuluttajat määrittävät missä sisältö kulutetaan. Viestintäjärjestelmien ja mediamuotojen tasolla viitataan median monikanavaiseseen ympäristöön, kun taas yhteiskunnallinen taso tarkoittaa median toimialan laajentumista. Omistuksellinen mediakonvergenssi on mediayritysten omistuksellista keskittyneisyyttä ja verkostoituneisuutta. Lopuksi kuluttajien käytännöissä tapahtunut muutos näkyy median reaaliaikaisena kuluttamisena, median monikäyttönä sekä omien halujen ja mieltymysten julkituomisena.

Tässä tutkimuksessa mediayritysten murrosta käsitellään liiketoimintamallien näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida median uusia liiketoimintamalleja monikanavaisessa ympäristössä. Median liiketoimintamalleja lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia resursseja ja millaista osaamista nykypäivän liiketoimintamallien toteuttaminen vaatii?
2. Minkälaisilla ansaintamalleilla ja arvolupauksilla tämän hetken liiketoimintamallit toimivat?
3. Millaisia nykyisiä ja tulevaisuuden liiketoimintamalleja median tuottajilla on käytössään?

Liiketaloustieteellisessä ja journalistisessa kirjallisuudessa ei ole yhtä yhteisesti hyväksyttyä liiketoimintamallin määritelmää. Siksi tässä tutkimuksessa määritetään liiketoimintamalli, jonka avulla voidaan kuvata ja analysoida median uusia liiketoimintamalleja. Liiketoimintamallien tutkimus voidaan jakaa ainakin kahteen tutkimussuuntaan: liiketoimintamallit verkossa ja liiketoimintamallien kytkeytyminen strategiaan. Verkkoliiketoimintamallien kirjallisuus lähtee usein luokittelemaan verkossa toimivien yritysten liiketoimintamalleja tai jakamaan liiketoimintamalleja osa-alueisiin. Jälkimmäisessä tutkimussuunnassa liiketoimintamallia ei jaeta osiin, vaan kuvataan ja määritetään liiketoimintamallin tarkoitus ja minkälaisia ominaisuuksia liiketoimintamalli sisältää. Usein liiketoimintamalli tiivistyy siihen, että kuinka yritys luo ja kaappaa arvoa sekä kuinka kaapattu arvo muutetaan rahalliseksi tuotoksi.

Liiketoimintamalli voidaan yleisesti jakaa käsittämään yrityksen avainresurssit, osaaminen ja avaintoiminnot, ansaintamalli ja arvolupaukset. Avainresursseilla viitataan yritysten niihin resursseihin, jotka ovat yritykselle kriittisiä ja korvaamattomia niiden liiketoiminnassa. Osaamisella ja avaintoiminnoilla tarkoitetaan yritysten ydinosaa ja yrityksen toiminnalle tärkeitä yksiköitä, kuten esimerkiksi mediayrityksille toimitus-, markkinointi- ja myyntiyksiköt. Ansaintamalli sisältää niin kustannustehokkuuden kuin yritysten mahdolliset tulonlähteet. Toisin sanoen ansaintamalli kuvastaa liiketoimintamallin osa-alueita, jossa asiakkaalle luotu arvo muutetaan rahalliseksi tuotoksi yritykselle. Arvolupaus on yksi keskeisimpiä liiketoimintamallin osia, sillä se sisältää yrityksen tarjoaman ja kohderyhmät sekä työn kuinka asiakkaalle myydään tuotetta tai palvelua. Arvolupaukset ilmenevät erityisesti siinä, kuinka hyvin yritys kykenee siirtämään asiakkaalle syntyneen arvon osaksi yrityksen tarjoomaa.

Liiketoimintamallikirjallisuudessa monikanavaista ympäristöä ei ole käsitelty erikseen. Monikanavaisella ympäristöllä tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on useita kanavia

tavoittaa asiakkaat, kuten esimerkiksi mediayrityksillä on printtilehti, radio, televisio, verkkolehti, sosiaalinen media sekä mobiili- ja tablettilaitteet. Monikanavaista ympäristöä ei pidä ymmärtää pelkkinä yksisuuntaisina kanavina tarjota asiakkaille tuotetta tai palvelua, vaan se pitää nähdä keinoina tavoittaa asiakkaat entistä paremmin. Lisäksi monikanavaisessa ympäristössä kanavat on rakennettava toisiaan tukeviksi kokonaisuudeksi, joiden käytöstä asiakkaalle syntyy lisäarvoa.

Tässä tutkimuksessa median uusia liiketoimintamalleja tutkittiin teemahaastatteluilla media-alan asiantuntijoista. Osa haastateltavista omasi journalistisen taustan ja osa liiketaloustieteellisen taustan. Yksi pääkriteeri haastateltavien valinnassa oli se, että haastateltavilla oli pitkä kokemus media-alasta ja median tämänhetkisestä murroksesta. Edellä mainittu jaottelu tehtiin siksi, että haluttiin saada mahdollisimman monipuolinen ymmärrys median uusista liiketoimintamalleista.

Empiirinen aineisto generoitiin kahdeksan teemahaastattelun avulla, jotka kestivät noin tunnista puoleentoista tuntiin. Litteroitua tekstiä syntyi 10–15 sivua per haastattelua, fontilla 12 ja rivivälillä 1. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuun 2013 aikana. Sekundäärisenä lähteenä käytettiin aihepiiriin liittyviä uutisia ja media-alan kehitystrendit 2013 raportin esittelytilaisuutta. Analysointi ja aineiston generointi tapahtui samanaikaisesti. Aineiston analysointi tapahtui aineiston jakamisella pienempiin luokkiin, jotka sitten yhdistettiin isompien teema-alueiden alle. Lisäksi analysoinnissa käytettiin hyväksi aikaisemmin muodostettua teoreettista viitekehystä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käsite luotettavuus jaettiin neljään luokkaan: riippuvuuteen, siirrettävyyteen, uskottavuuteen ja varmistettavuuteen.

Median uudet liiketoimintamallit monikanavaisessa ympäristössä tulevat vaatimaan koko liiketoimintamallin uudelleen määrittämisen. Avainresursseissa erityiseen asemaan nousevat mediayritysten asiakkaat, henkilöstö, verkosto, monikanavaisuus ja brändi. Tulevaisuudessa asiakkaiden osallistaminen tulee korostumaan, sillä asiakkaat haluavat olla vuorovaikutuksessa mediayritysten kanssa ja asiakkaat määrittävät kuluttamansa sisällön entistä omatoimisemmin. Tämän takia asiakkaat tulisi ymmärtää mediayrityksen aktiivisina resursseina, jolle halutaan ja kyetään luomaan lisäarvoa sekä arvon yhteisluonnin mahdollisuuksia. Henkilöstön rooli tulee olemaan myös entistä kriittisempi, erityisesti henkilöstön monipuolinen osaaminen. Verkostoa pitää

aktiivisesti kasvattaa ja hyödyntää, sillä laaja ja monipuolinen verkosto mahdollistaa muun muassa syvällisemmän sisällön tuottamisen yleistöimittajuuden kaudella. Nykyinen monikanavaisuus pitää ymmärtää avainresurssina, jonka avulla voidaan täyttää asiakkaan odotukset laajemmin ja monipuolisemmin. Mediaritusten brändi tulee olemaan yksi keino erilaistua muista mediaryityksistä. Tällöin brändiä tulisi jatkuvasti kehittää ja hyödyntää osana mediaryityksen avainresursseja.

Mediaritusten avaintoiminnoissa esille nousi useita uusia mahdollisuuksia: yksiköiden yhteistyö ja yhdistäminen, ydinosaamisen uudelleen määrittely sekä monikanavaosaaminen. Yksiköiden yhteistyöllä viitataan toimitus- ja kaupallispuolen tiiviiseen yhteistyöhön erityisesti asiakastiedon levittämisessä, kun taas yksiköiden yhdistäminen viittaa esimerkiksi toimitusten tai markkinointi- ja myyntiyksiköiden yhdistämiseen. Erityisesti yksiköiden yhteistyössä korostuu asiakastiedon leviäminen koko organisaatioon, mikä mahdollistaa sellaisten tarjoomien rakentamisen, jotka palvelevat ja tyydyttävät asiakkaiden tarpeita paremmin kuin kilpailijoiden tarjoomat. Mediaritusten ydinosaamisen keskiössä on sisältöosaaminen, mutta rinnalle ovat nousseet teknologia-, asiakas-, liiketoiminta- ja markkinointiosaaminen. Uutena osaamisen muotona voidaan nähdä monikanavaosaaminen, joka sisältää sisältö-, teknologia-, asiakas- sekä liiketoiminta- ja markkinointiosaamista. Ideana on se, että palvelullaan asiakasta eri kanavissa niin, että kanavien monipuolinen käyttö synnyttää asiakkaalle lisäarvoa tai jopa mahdollistaa arvon yhteisluonnin. Toisin sanoen monikanavaosaamisella kyettäisiin vastaamaan monikanavaisessa ympäristössä asiakkaiden tarpeisiin tehokkaammin ja monipuolisemmin kuin kilpailijat.

Mediaritusten ansaintamallit tulevat olemaan monipuolisempia kuin ennen. Tällä tarkoitetaan sitä, että mediaryityksillä tulee olemaan useampi tulonlähde ja yksinkertaisempi kustannusrakenne kuin aikaisemmin. Uusien ansaintamallien kehittämisessä tulee olemaan tärkeää innovatiivisuus sekä oman toimialan ulkopuolelle katsominen, kuten verkkokaupan kehittäminen tai brändien lisensioiminen. Lisäksi on tärkeää huomioida se, että uusien ansaintamallien lähtökohtana on sellaisten tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Yksi esimerkki uusista ansaintamalleista on asiakkaiden monipuolinen palvelu. Tällöin tulolähteitä tulisi muualta kuin mainoksista ja sisällön myymisestä, kuten esimerkiksi konferenssien järjestämisestä. Median ansaintamallien monimuotoisuudesta esille nousee ajatus

tulolähteiden portfoliohallinnasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että mediayrityksen tulolähteet rakennettaisiin niin, että ne eivät olisi suoranaisessa riippuvuussuhteessa eli yhden tulolähteen pienentyessä eivät kaikki tulolähteet pieneneisi.

Liiketoimintamallin arvolupausosassa kriittiseksi tekijäksi nousi kohderyhmien uudelleen määrittely, sillä kuluttajat ovat entistä yksilöllisempiä sekä heillä on entistä enemmän valinnanvaraa. Tällöin kohderyhmät on määriteltävä selkeämmin ja keskittyttävä tiettyjen kohderyhmien palvelemiseen. Samalla kun kohderyhmät ovat pirstaloituneet, mediayritysten tarjooma on monipuolistunut. Yksilöllisten tarpeiden vastaamiseen mediayrityksissä voitaisiin kehittää verkkolehti, joka voisi räätälöityä asiakkaiden henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Tällöin jokaisella asiakkaalla olisi omia mielenkiinnonkohteita vastaava verkkolehti. Kriittisimmäksi tekijäksi tarjooman kehittämisessä ja rakentamisessa muodostui tarjooman helppous asiakkaan näkökulmasta eli tarjooman kuluttaminen eri kanavissa pitäisi olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa. Tämä tarkoittaa myös arvolupausten määrittämistä asiakaslähtöisesti. Arvolupauksien kohdalla on otettava huomioon se, että vanhat arvolupaukset on lunastettava uusissa kanavissa. Voidaan todeta, että ylivertaisten ja asiakaslähtöisten arvolupausten kehittäminen muodostuu liiketoimintamallin tärkeimmäksi rakennusosaksi, sillä ne mahdollistavat lisäarvon syntymisen ja arvon yhteisluonnin. Tällöin ne voivat muodostuvat vahvaksi kilpailueduksi.

Median uudet liiketoimintamallit monikanavaisessa ympäristössä tulevat olemaan entistä monimuotoisempia. Tällöin hyvin määritetty liiketoimintamalli voi olla ratkaiseva tekijä kilpailussa muiden mediayritysten kanssa. Median uusien liiketoimintamallien tulee olla myös asiakaslähtöisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketoimintamallin määrittely on lähdettävä asiakkaiden ymmärtämisestä ja määrittelystä. Asiakkaiden ymmärtämisellä tarkoitetaan myös kohderyhmien tarkempaa määrittelyä sekä keskittymistä niiden kohderyhmien palvelemiseen, joita kyetään palvelemaan kilpailijoita paremmin. Erityisen tärkeää median uusissa liiketoimintamalleissa on ymmärtää monikanavaisuus jokaisella liiketoimintamallin osa-alueella. Median liiketoimintamalleissa mediayritysten johto on kriittisessä roolissa, sillä johto toimii esikuvana ja johdon pitää ymmärtää ja sisäistää monikanavaisuuden luomat mahdollisuudet.

Tulevaisuudessa mediaryitysten liiketoimintamalleissa kuluttajan asema tulee korostumaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kuluttajia osallistetaan enemmän mediaryitysten liiketoimintamalleissa. Tämä voi tapahtua hyödyntämällä kuluttajien luomaa sisältöä uutistuotannossa tai hyödyntämällä joukkoistamista tietyn ongelman ratkaisussa. Kuluttajien median monikäytön ymmärtäminen tulee olemaan yksi tärkein tekijä kuluttajien osallistamisessa, sillä se luo suuria mahdollisuuksia lisäarvon synnyttämiselle sekä arvon yhteisluonnilla. Toisaalta tulevaisuudessa mediaryitysten yksi suurimmista haasteista tulee olemaan asennemuutos. Tällä tarkoitetaan sitä, että uudet asiat ja mahdolliset liiketoiminnan uhkat ymmärrettäisiin mahdollisuutena kehittää liiketoimintaa ja palvella asiakkaita paremmin. Todellinen asiakaslähtöisyys näin ollen muodostuu tulevaisuuden suurimmaksi ja tärkeimmäksi mahdollisuudeksi.

Tutkimuksessa kirjallisuuden perusteella muodostettu teoreettinen viitekehys osoittautui hyvin sovelluskelpoiseksi median kontekstiin. Aiempiin liiketoimintamallien tutkimuksiin verrattuna median uusissa liiketoimintamalleissa korostuu monikanavainen ympäristö. Tällä tarkoitetaan ensinnäkin sitä, että monikanavaisuus otetaan huomioon jokaisella liiketoimintamallin osa-alueella. Toiseksi – toisin kuten useissa aiemmissä tutkimuksissa – median uusissa liiketoimintamalleissa kanavat ymmärretään kohtauspisteinä, joissa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja joissa tieto kulkee niin yrityksiltä asiakkailla kuin asiakkailta yrityksille. Tutkimuksessa korostuu se – niin kuin aiemmissä tutkimuksissa – että mediaryitysten toimintakenttä on laajentumassa ja monipuolistumassa jokaisella osa-alueella niin kilpailijoissa ja yhteistyökumppaneissa kuin asiakkaissa ja tarjoomissa.

Liikkeenjohdolle tutkimus mahdollistaa uuden tavan määrittää liiketoimintansa sekä tutkimus nostaa esille tekijöitä, jotka ovat erittäin tärkeitä nykypäivän mediaryityksille. Lisäksi tutkimus tekee ehdotuksia median liiketoimintamallin tulevaisuuden mahdollisuuksista. Tutkimus antaa käsitteellisen työkalun liikkeenjohdolle analysoida, kuvata ja kehittää oman mediaryityksen liiketoimintamallia, mitä voidaan hyödyntää koko organisaatiossa. Toisin sanoen tutkimus voisi toimia kaupallisen ja toimituksellisen puolen tiiviimmän yhteistyön kehittämisen työkaluna. Tiivistäen tutkimus tuo niin tieteelliseen kuin liikkeenjohdolliseen kenttään uuden tavan ymmärtää median nykypäivän liiketoimintaa.

Media-alan startup-yritykset ovat hyvin mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde. Niitä tulee tulevaisuudessa syntymään enemmän, niiden toiminta voi olla hyvin kannattavaa ja ne voivat olla suurempien mediayritysten ostokohteita. Tässä kontekstissa erityisen mielenkiintoista olisi selvittää, mitkä ovat edellytykset onnistuneelle startup-yritykselle median toimialalla. Monikanavaosaaminen ja sen tarkempi tutkiminen on myös yksi kiinnostava jatkotutkimusmahdollisuus. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia kuluttajien mediakäyttöä ja sen muuttumista. Erityisen hedelmällistä olisi keskittyä kuluttajien median monikäytön tutkimiseen, minkä jälkeen olisi mahdollisuus muodostaa median liiketoimintamalli, joka todellisesti vastaisi kuluttajien tarpeisiin ja mediakäyttöön.

LÄHTEET

Kirjallisuus ja tieteelliset artikkelit

- Anderson J. C., Narus J. A. & Van Rossum W. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review* 84 (3), 91–99.
- Amit R. & Zott C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22 (6–7), 493–520.
- Antikainen H., Kangas S. & Vainikainen S. 2004. Three views on mobile cross media entertainment. VTT Information Technology, Research Report TTE4–2004–17. Tulostettu 26.11.2012.
- Alt R. & Zimmerman H. D. 2001. Introduction to special section on business models. *Electronic Markets* 11 (1), 3–9.
- Baden-Fuller C. & Morgan M. S. 2010. Business models as models. *Long Range Planning* 43 (2–3), 156–171.
- Ballantyne D. & Varey R. J. 2006. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory* 6 (3), 335–348.
- Brousseau E. & Penard T. 2006. The economics of digital business models: a framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics* 6 (2), 81–110.
- Casadesus-Masanell R. & Ricart J. E. 2010. From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning* 43 (2–3), 19–215.
- Chesbrough H., Ahern S., Finn M. & Guerraz S. 2006. Business models for technology in the developing world: the role of non-governmental organizations. *California Management Review* 48 (3), 48–61.
- Chesbrough H W. & Rosenbloom R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change* 11 (3), 533–534.
- Clemons E. K. 2009. Business models for monetizing Internet applications and web sites: experience, theory and predictions. *Journal of Management Information Systems* 26 (2), 15–41.
- Cook C. & Sirkkunen E. 2012. Revenue streams. teoksessa Sirkkunen E. & Cook C. 2012. Chasing sustainability on the net: international research on 69 journalistic pure players and their business models. University of Tampere. 88–107.
- Day G. S. 2011. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing* 75 (4), 183–195.

- Deleersnyder B., Geyskens I., Gielens K & Dekimpe M. G. 2002. How cannibalistic is the Internet channel? *International Journal of Research in Marketing* 19 (4), 337–348.
- Demil B. & Lecocq X. 2010. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning* 43 (2–3), 227–246.
- Dey I. 1993. *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dubois A. & Gadde L-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55 (7), 553–560.
- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A. & Pigneur Y. 2002. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review* 44 (1), 5–23.
- Durkin M. G & Howcroft B. 2003. Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies. *Marketing Intelligence & Planning* 21 (1), 61–71.
- Eriksson P. & Kovalainen A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Fidler R. 1997. *Mediamorphosis: understanding new media*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Frazier G. L. 1999. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2), 226–240.
- Frow P. & Payne A. 2011. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing* 45 (1), 223–240.
- Gambardella A. & McGahan A. M. 2010. Business model innovation: general purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning* 43 (2–3), 262–271.
- Gordon R. 2003. The meanings and implications of convergence. teoksessa Kawamoto K. (Ed.) 2003. *Digital journalism: emerging media and the changing horizons of journalism*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 57–73.
- Grönroos C. 2011. Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory* 11 (3), 279–301.
- Gummesson E. 2000. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage.
- Gummesson E. 2005. Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing* 39 (3/4), 309–327.

- Hedman J. & Kalling T. 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* 12 (1), 49–59.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Howe J. 2006. The rise of crowdsourcing. *Wired* 14 (6), 1–4.
- Hughes T. 2006. New channels/old channels: customer management and multi-channels. *European Journal of Marketing* 40 (1), 113–129.
- Hurmeranta M. 2012. Talousmedia murroksessa: muutosdynamiikan tarkastelua mediatalouden ja median käytön näkökulmista. *Acta Universitatis Tamperensis* 1741. Tampere: Tampere University Press.
- Hurt S. 2008. Business model: a holistic scorecard for piloting firm internationalization and knowledge transfer. *International Journal of Business Research* 8 (3), 52–68.
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eyring M. J., Johnson M. W. & Nair H. 2011. New business models in emerging markets. *Harvard Business Review* 89 (1/2), 88–95.
- Johnson M. W., Christensen C. C. & Kagermann H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* 86 (12), 50–59.
- Johnson M. W. & Suskewicz J. 2009. How to jump-start the clean tech economy. *Harvard Business Review* 87 (11), 52–60.
- Jenkins H. 2008. *Convergence culture: where old and new media collide*. Updated and with new afterword. New York: New York University Press.
- Kaplan S. 2012. *The business model innovation factory: how to stay relevant when the world is changing*. Hoboken: Wiley.
- Kaplan A. M. & Haenlein M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons* 53 (1), 59–68.
- Küng L., Picard R. G. & Towse R. 2008. *The Internet and the mass media*. London: Sage.
- Lincoln Y. S. & Guba E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage.
- Lusch R. P. & Vargo S. L. (Eds.) 2006. *The service dominant logic of marketing: dialog, debate and directions*. Armonk: M.I. Sharpe. teoksessa Payne A. F., Storbacka K. & Frow P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 83–96.

- Magretta J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review* 80 (5), 86–92.
- Malhotra N. K. & Birks D. F. 2006. *Marketing research: an applied approach*. London: Pearson Prentice Hall.
- Markides C. & Charitou C. D. 2004. Competing with dual business models: a contingency approach. *Academy of Management Executive* 18 (3), 22–36.
- McPhillips S. & Merlo O. 2008. Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities. *The Marketing Review* 8 (3), 237–253.
- Mullins J. W. & Komisar R. 2009. *Getting to plan b: breaking through to a better business model*. Boston: Harvard Business Press.
- Murdock G. 2000. Digital futures European television in the age of convergence. teoksessa Wieten J., Murdock G. & Dahlgren P. (eds.). *2000 television across Europe: a comparative introduction*. London: Sage, 35–57.
- Morris M., Schindehutte M. & Allen J. 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58 (6), 726–735.
- Neslin S. A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M. L., Thomas J. S. & Verhoef P. C. 2006. Challenges and opportunities in multichannel management. *Journal of Service Research* 9 (2), 95–113.
- Neslin S. A. & Shankar V. 2009. Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing* 23 (1), 70–81.
- Newth F. 2012. *Business models and strategic management: a new integration*. New York: Business Expert Press.
- Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Näsi J. & Neilimo K. 2008. *Mitä on liiketoiminta osaaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Ojala A. & Tyrväinen P. 2006. Business model and market entry mode choice of small software firms. *Journal of International Entrepreneurship* 4 (2–3), 69–81.
- Onetti A., Zucchella A., Jones M. V. & McDougall-Covin P. P. 2012. Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance* 16 (3), 337–368.
- Osterwalder A. 2004. *The business-model ontology – a proposition in a design science approach*. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland.

- Osterwalder A., Pigneur Y. & Tucci C. L. 2005. Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science* 16 (1), 1–25.
- Patton M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Pauwels K. & Weiss A. 2008. Moving from free to fee: how online firms market to change their business model successfully. *Journal of Marketing* 72 (3), 14–31.
- Payne A. F., Storbacka K. & Frow P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 83–96.
- Peppard J. 2000. Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal* 18 (3), 312–327.
- Porter M. E. 1985. *Kilpailuetu – miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Espoo: Amer-yhtymä Oy.
- Prahalad C. K. & Hammel G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68 (3), 79–91.
- Prahalad C. K. & Hart S. 2002. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business* 26 (1), 2–14.
- Quinn S. 2005. Convergence's fundamental question. *Journalism Studies* 6 (1), 29–38.
- Richardson J. 2008. The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change* 17 (5/6), 133–144.
- Rigby D. 2011. The future of shopping. *Harvard Business Review* 89 (12), 64–75.
- Rintamäki T., Kuusela H. & Mitronen L. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality* 17 (6), 621–634.
- Sanchez R. 2004. Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57 (5), 518–532.
- Shafer S. M., Smith H. J. & Linder J. 2005. The power of business models. *Business Horizons* 48 (3), 199–207.
- Sirkkunen E. 2006. *Vertaismedia haastaa perinteisen joukkoviestinnän*. teoksessa Aula P., Matikainen J. & Villi M. (toim). 2006. *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sirkkunen E. & Cook C. 2012. *Chasing sustainability on the net: international research on 69 journalistic pure players and their business models*. University of Tampere.

- Sirkkunen E., Cook C. & Pekkala 2012. Introduction. teoksessa Sirkkunen E. & Cook C. 2012. Chasing sustainability on the net: international research on 69 journalistic pure players and their business models. University of Tampere, 7–15.
- Tankhiwale S. 2009. Exploring the interrelationships between Telco business model innovation and the change in business process architecture. *Journal of Telecommunications Management* 2 (2), 126–307.
- Teece D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28 (13), 1319–1350.
- Teece D. J. 2009. *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43 (2–3), 172–194.
- Thompson J. D. & MacMillan I. C. 2010. Business models: creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning* 43 (2–3), 291–307.
- Timmers P. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets* 8 (2), 3–8.
- Vargo S. L. & Lusch R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 1–17.
- Vargo S. L. & Lusch R. F. 2008. Service dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 1–10.
- Veglis A. 2008. Comparison of alternative channels in cross media publishing. *Publishing Research Quarterly* 24 (2), 111–123.
- Villi M. 2006. *Mediakonvergenssi ja verkkoviestintä*. teoksessa Aula P., Matikainen J. & Villi M. (toim). 2006. *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Webster F.E. 2002. *Market-driven management: how to define, develop and deliver customer value*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons. teoksessa Frow P. & Payne A. 2011. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing* 45 (1), 223–240.
- Weill P. & Vitale M. R. 2001. *Place to space: migrating to e-business models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wirtz B. W., Schilke O. & Ullrich S. 2010. Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning* 43 (2–3), 272–290.
- Yip G. 2004. Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review* 15 (2), 17–24.

Zott C. & Amit R. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 29 (1), 1–26.

Zott C. & Amit R. 2009. The business model as the engine of network-based strategies. teoksessa Kleindorfer P. R. & Wind Y. J. (Eds.). 2009. *The network challenge*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 259–275.

Zott C. & Amit R. 2010. Designing your future business model: an activity system perspective. *Long Range Planning* 43 (2–3), 216–226.

Zott C., Amit R. & Massa L. 2011. The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1019–1042.

WWW-sivut

ArticStartup 2013. Viitattu 19.4.2013.
< <http://www.arcticstartup.com/>>

Alma Media 2012. Kauppalehden maksumalli. Viitattu 19.4.2013.
<http://www.almamedia.fi/sijoittajille/quarterly-fi/3-2012/kauppalehden_maksumalli/>

Craigslist 2013. Viitattu 10.4.2013.
<<http://www.craigslist.org/about/factsheet>>

Helsingin Sanomat 2012a. HS selvittää politiikan- ja talous- toimituksen yhdistämistä. Viitattu 18.4.2013.
<<http://www.hs.fi/paivanlehti/kulttuuri/HS+selvitt%C3%A4%C3%A4+politiikan+ja+talous-toimituksen+yhdist%C3%A4mist%C3%A4/a1348542358483>>

Helsingin Sanomat 2012b. HS.fi:n maksumuuri sallii viisi ilmaista artikkelia viikossa. Viitattu 19.4.2013.
<<http://www.hs.fi/kotimaa/HSfin+maksumuuri+sallii+viisi+ilmaista+artikkelia+viikossa/a1305607329923>>

Helsingin Sanomat 2013. Median murros saa lehtitalot etsimään uutta suuntaa. Viitattu 20.4.13.
<<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Median+murros+saa+lehtitalot+etsimään+uutta+suuntaa/a1364418938809>>

Juvonen A. 2012. Sanoma Magazines nautti myynnin ja markkinoinnin. Markkinointi ja Mainonta. Tulostettu 18.4.2013.
<<http://www.marmai.fi/uutiset/sanoma+magazines+nautti+myynnin+ja+markkinoinnin/a2152443>>

Laitinen H. 2013. Mainostajat innostuivat netti-tv:stä - "kasvuprosentit kovia". Markkinointi ja Mainonta. Tulostettu 13.3.2013.

<<http://www.marmai.fi/uutiset/maikkarin+katsomolla+jo+12+miljoonaa+eri+katsojaa+viikossa/a2174438>>

Long Play 2013. Viitattu 19.4.2013.
<http://longplay.fi/parempaa_journalismia/>

Mikkonen A. 2012. Media lirissä: uusia maksumuureja syntyy jo ennen kesälomia. Talouselama. Tulostettu 10.4.2013.
<<http://www.talouselama.fi/uutiset/media+lirissa+uusiamaksumuureja+syntyy+jo+ennen+kesalomia/a2178126>>

Narrative Science, 2013. Viitattu 15.4.2013. <<http://narrativescience.com>>

Picard R. G. 2011. Mapping digital media: digitization and media business models. open society foundations. Tulostettu 1.1.2013.
<http://www.robertpicard.net/files/OSF-Media-Report-Handbook_Digitization_and_Media_Business_Models-final-07-18-2011-WEB.pdf>.

Rappa M. 2001. Business models on the web: managing the digital enterprise. Viitattu 29.1.2013.
<digitalenterprise.org/models/models.html>.

Rosenstiel T., Jurkowitz M. & Ji H. 2012. The Search for a New Business Model. Tulostettu 9.11.2012.
<http://www.journalism.org/analysis_report/search_new_business_model>.

Tahdon 2013. Viitattu 15.4.2013,
<<http://www.tahdon2013.fi/>>

Toisijaiset lähteet

Antikainen H. 2013. Media-alan kehitystrendit 2013 raportin esittelytilaisuus. VTT. Osallistuttu 9.4.2013.

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje

Hei!

Olen kauppatieteiden opiskelija Tampereen yliopistosta ja teen pro gradu -tutkielmaa aiheesta ”Median liiketoimintamallit monikanavaisessa ympäristössä”. Tutkimukseni ohjaaja on professori Pekka Tuominen Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulusta. Lisäksi tutkimuksen ohjauksessa ovat mukana tutkimusjohtaja Lasse Mitronen ja ohjelmajohtaja Timo Rintamäki Tampereen yliopistosta.

Tutkimukseni tarkoitus on kuvata ja analysoida mediamurrosta, kuluttajien mediakäytön uusia muotoja ja medioiden uusia liiketoimintamalleja. Yksi tutkimuksen osatavoitteista on selvittää median uusia ansaintamalleja, jolla mediayritykset pystyvät pitämään liiketoimintansa kilpailukykyisenä ja luoda paremmin arvoa asiakkailleensa.

Olette media-alan merkittävä asiantuntija ja vaikuttaja ja siksi osallistumisenne tutkimukseeni olisi työni kannalta erittäin tärkeätä. Tässä tarkoituksessa toivoisin, että Teillä olisi aikaa noin puolentoista tunnin mittaiselle haastattelulle. Haastattelun teemat olisivat pääpiirteittäin seuraavat:

- Mediakäytön muutos
- Median uudet liiketoimintamallit
- Monikanavainen ympäristö ja sen tuomat haasteet ja mahdollisuudet.

Toivon, että voisitte auttaa tutkimukseni toteuttamisessa. Kaikki haastattelut ovat luottamuksellisia ja tulosten raportoinnissa yksittäisen vastaajan kommentit ja näkemykset esitetään nimettömänä. Olen varannut 6.3–29.3 välisen ajan haastatteluiden toteuttamiselle. Voisitko ystävällisesti ehdottaa Teille sopivaa ajankohtaa, jolloin voisin tulla haastattelukäynnille.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimukseen liittyen.

Ystävällisin terveisin
Joonas Juvonen
joonas.juvonen@uta.fi
+358 505323787

Liite 2: Teemahaastattelun runko

Haastattelurunko

Nimi/Tausta/Asema/Organisaatio:

Kuinka organisaatio liittyy median liiketoimintaan:

Aika/Paikka:

Teema 1 Median murros

- Miten media-ala on muuttunut viime 15 vuoden aikana, Internetin myötä?
 - Mediaritusten näkökulmasta (*Median omistussuhteet, kilpailevat toimialat, median organisaatorakenteet, median kanavat*)?
 - Kuluttajien näkökulmasta (*median käytön muuttuminen, median monikäyttö*)?
- Mistä median murros johtuu (Muita syitä kuin Internet)?
- Mitä haasteita median murros on luonut mediaryityksille?
 - Kuinka haasteisiin on vastattu?
 - Mitkä asiat ovat toimineet ja mitkä taas ei?
- Mikä on mahdollinen tulevaisuuden trendi media-alalla?
 - Mediaritusten näkökulmasta/ mediakäytön näkökulmasta

Teema 2 Median liiketoimintamallit

- Miten median murros ilmenee media yritysten liiketoiminnassa/liiketoimintamalleissa?

Alateema 1: Arvolupaus

- Kuinka media yritysten asiakas/arvolupaus on muuttunut?
- Kuinka mediaryitys yrittää täyttää asiakkaiden tarpeet?
 - Minkälaisilla tarjoamilla mediaryitykset kilpailevat?
 - Kuinka asiakkaat tavoitetaan (*mitä kanavia käytetään ja kuinka niitä käytetään*)?
 - Minkälaisia asiakkaita/asiakasryhmiä mediaryityksillä nykyään on?
 - Miten asiakas nähdään nykypäivän mediaryityksessä (*onko asiakas passiivinen vastaanottaja vai enemmän aktiivinen osallistuja*)?

Alateema 2: Resurssit

- Minkälaisia resursseja nykypäivän mediaryitykset tarvitsevat?
 - Minkälaisia kanavia mediaryitykset hyödyntävät resursseina?
 - Minkälaista henkilöstöä mediaryitykset tarvitsevat
 - Minkälaisia verkostoja/liittoutumia mediaryityksillä on (*esim. kumppanit*)?
 - Minkälainen merkitys brändeillä on nykypäivän mediassa (*sisällön luotettavuuden laadun arvioinnissa*)?
 - Mitä haasteita uudenlaiset resurssit asettavat mediaryityksille?
 - Minkälaiset resurssit tulevat olemaan menestystekijöitä mediaryityksille. (*esim. Nähdäänkö asiakkaat pelkästään asiakkaina vai mahdollisesti yrityksen resursseina*)?

Alateema 3: Toiminnot ja Osaaminen

- Minkälaisia toimintoja ja osaamista mediaryitysten uudet liiketoimintamallit tarvitsevat?
 - Kuinka eri kanavia hyödynnetään toistensa tukena (*synergiaedut*)?

- Minkälaista osaamista mediayritykset tarvitsevat nykypäivänä, entä tulevaisuudessa?
- Mikä on mediayrityksen ydinosaaminen/toiminnot
Kuinka ne ovat muuttuneet mediamurroksen aikana
- Kuinka yrityksen toiminnot on muuttunut? (*esim. Tuotetaanko samassa yksikössä sisältöä eri kanaviin?*)
Mitä toimintoja mediayritykseen kuuluu ja minkälaisessa roolissa ne ovat (*esim. Markkinointi, hr, talous, lakiasiat ja jakelu*)
- Minkälaista osaamista työntekijöiltä/johdolta mediayritykset vaativat uusissa liiketoimintamalleissaan?

Alateema 4: Ansaintamallit

- Mitkä ovat mediayrityksen keinot pitää liiketoiminta kannattavana nykypäivänä entä tulevaisuudessa?
- Minkälaisia ansaintamalleja mediayrityksillä on käytössään?
 - Onko eri kanavissa erilaisia ansaintamalleja. (*esim. myydäänkö sisältöä Internetissä eri hintaan kuin mobiilissa*), Minkälaisia?
 - Mitä haasteita uudet ansaintamallit synnyttävät?
 - Mitä muita mahdollisia tulonlähteitä mediayrityksillä voisi olla?
 - Millä tavoin mediayhtiöt voivat pitää toimintansa kannattavana (kustannusrakenteet, ulkoistaminen jne.)?
- Minkälaiset liiketoimintamallit tulevat onnistumaan?

Teema 3 Monikanavainen ympäristö

- Miten median monikanavaistuminen tulee huomioida median liiketoiminnassa
 - Tuleeko median toimia kaikissa mahdollisissa kanavissa vai valikoida kannattavimmat?
- Minkälaisia mahdollisuuksia tai uhkia monikanavaisuus luo?
- Kuinka mediayritykset hyödyntävät monikanavaista ympäristöä?
- Kuinka median monikanavaistuminen tulee vaikuttamaan/ muuttumaan tulevaisuudessa?

Tarkistuslista:

- Median murros, mitä tapahtunut ja mitä seurauksia?
- Median uudet liiketoimintamallit
 - Arvolupaus, mitenkä muuttunut?
 - Mitä resursseja tarvitaan?
 - Mitä toimintoja tai osaamista tarvitaan?
 - Minkälaisia ansaintamalleja on?
- Monikanavaisen ympäristön merkitys.

Liite 3: Luettelo haastatteluista

| Haastateltava | Haastattelun ajankohta, paikka ja kesto | Valintaperuste |
|---|---|--|
| Heikki Hellman Viestinnän, median ja teatterin yksikön johtaja, Tampereen yliopisto | 7.3.2013, Tampere, n. 85 minuuttia. | Pilottihaastattelu, 30 vuoden kokemus media-alalta. |
| Anu Kuistiala, Päätoimittaja, verkko- ja radiouutiset, MTV Media. | 13.3.2013, Helsinki, n. 65 minuuttia. | Tietämys median murroksesta ja monikanavaisuudesta. |
| Jussi Jyrinki, Johtaja, online-myynti ja digitaalinen mainonta, Alma Aluemediä Oy. | 14.3.2013, Tampere, n. 60 minuuttia. | Tietämys mediasta verkossa ja median liiketoimintamalleista. |
| Markku Hurmeranta, Partner, Media Advisors. | 18.3.2013, Helsinki, n. 90 minuuttia. | Väitöskirja ”Talousmedia murroksessa - Muutosdynamiikan tarkastelua mediatalouden ja median käytön näkökulmista” |
| Risto Kunelius, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikön johtaja, Tampereen yliopisto. | 18.3.2013, Tampere, n. 75 minuuttia. | ”Chaising sustainability on the net” tutkimuksen projektijohtaja. Lisäksi pitkä kokemus media-alalta. |
| Timo Nikinmaa, Projektijohtaja, Etlä. | 25.3.2013, Helsinki, n. 95 minuuttia. | Kokemus median toimittaja sekä tutkimus-alalta. |
| Markku Kuismin, Johtaja, asiakassuhteet, Finpro. | 25.3.2013, Tampere, n. 40 minuuttia. | Tietämys median muutoksesta ja kansainvälistymisestä. (puhelinhaastattelu) |
| Teemu Lehtonen, Johtaja, verkkotuotteet, MTV Media. | 4.4.2013, Helsinki, n. 60 minuuttia. | Tietämys mediasta verkossa ja median liiketoimintamalleista. |

Tutkimuksessa haastateltaviin viitataan sekoitetussa järjestyksessä kirjaimilla A, B, C, D, E, F, G, H, sillä haastateltavat toivoivat, että heitä ei voida liittää tiettyyn sitaattiin. Tämä luvattiin siksi, että tutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen mediayrityksille ja näin haastateltavat pystyivät puhumaan avoimemmin.