

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

**MUSIIKIN DIGITAALINEN JAKELU:  
HYÖDYT JA HAITAT LEVY-YHTIÖILLE**

Markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2005  
Ohjaaja: Tuula Mittilä

Juuso Siikaniva

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, markkinointi  
Tekijä: SIIKANIVA, JUUSO  
Tutkielman nimi: Musiikin digitaalinen jakelu: hyödyt ja haitat levy-yhtiöille  
Pro gradu -tutkielma: 96 sivua, 1 liitesivu  
Valmistumisaika: Toukokuu 2005  
Avainsanat: Musiikki, digitaalinen jakelu, levy-yhtiö, toimitusketju, arvoketju

---

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella musiikin digitaalisen jakelun aikaansaamia hyötyjä ja haittoja levy-yhtiöiden näkökulmasta. Hyötyjä ja haittoja pyrittiin myös analysoimaan erikseen erikokoisten levy-yhtiöiden osalta. Lisäksi tavoitteena oli kuvailla, millaisia digitaalisen jakelun liiketoimintamallit ja jakelustrategiat ovat sekä arvioida levy-yhtiöiden asemaa musiikin toimitusketjuissa tulevaisuudessa.

Tutkielman teoriaosuus pohjautui toimitusketjuteoriaan sekä musiikkiteollisuuden perinteisen arvoketjun ja siihen vaikuttavien teknologisten kehitysten tarkasteluun. Empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluina kolmessa erikokoisessa suomalaisessa levy-yhtiössä, ja sen tarkoituksena oli tarkastella, miten käytännön liiketoiminta vastaa esitettyä teoreettista viitekehystä. Lisäksi empiirisen tutkimuksen avulla pyrittiin lisäämään tietoutta teoriaosuudessa käsitellyistä asioista.

Tutkimustuloksina tunnistettiin seuraavat digitaalisen jakelun aikaansaamat hyödyt: mahdollisuus valmistus-, jakelu- ja varastointikustannusten vähentämiseen, entistä paremmat tuotteiden niputtamismahdollisuudet, mahdollisuus vanhojen albumien uudelleenjulkaisuun digitaalisessa muodossa, sekä uudet tavat tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Suurimpien haittojen ja uhkakuvien puolestaan havaittiin liittyvän piratismiin, muutoksiin toimialan ja toimitusketjujen rakenteissa, sekä levy-yhtiöiden kykyyn uudistaa liiketoimintamallejaan ja sopeutua toimintaympäristön muutoksiin.

Erikokoisten levy-yhtiöiden todettiin hyötyvän digitaalisesta jakelusta eri tavoin. Pienille levy-yhtiöille digitaalisen jakelun potentiaaliset vaikutukset liiketoiminnan kustannusrakenteeseen ovat suhteellisesti suuremmat. Johtopäätöksissä todettiin, että joillekin, etupäässä pienille, levy-yhtiöille digitaalinen jakelu saattaa olla ainoa kannattava tapa musiikin julkaisemiseen; sen sijaan osalle pitkään alalla toimineista yhtiöistä se voi merkitä vaikeuksia liiketoiminnan kannattavuuden ylläpitämisessä. Digitaalisen jakelun haittojen ja uhkien havaittiin koskevan suurimmaksi osaksi toimialaa kokonaisuutena, mutta niidenkin suhteen erikokoisten levy-yhtiöiden kesken löydettiin joitakin eroavaisuuksia. Kilpailun kiristymisen todettiin koskevan lähinnä vain pieniä levy-yhtiöitä. Lisäksi nykyinen hintataso sekä digitaalisten jakelijoiden tarjoamien katteiden pienuus tunnistettiin ongelmakohtiksi pienille levy-yhtiöille.

Musiikin toimitusketjujen koostumuksessa ja valtarakenteessa ennustettiin tapahtuvan muutoksia digitaalisen jakelun yleistyessä. Johtopäätöksissä todettiin, että isojen levy-yhtiöiden voidaan odottaa jatkossakin käyttävän suurinta valtaa musiikkiteollisuuden toimitusketjuissa, vaikka osa tutkijoista on ennustanut vallan siirtyvän toimitusketjuissa enemmän artistien suuntaan. Keskeisimmät odotetut muutokset toimitusketjuissa liittyivät toimitusketjujen jäsenten määrän kasvuun, perinteisten jakelijoiden heikentyneeseen asemaan sekä online-jakelijoiden vallan mahdolliseen kasvuun.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	6
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT .....	8
1.3 TUTKIMUSONGELMAN RAJAUS .....	10
1.4 KESKEINEN SANASTO .....	12
1.5 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	13
1.6 LÄHDEKRITIIKKI .....	14
1.7 TUTKIELMAN KULKU .....	16
<b>2 TOIMITUSKETJU JA ARVOKETJU</b> .....	<b>17</b>
2.1 TOIMITUSKETJU .....	17
2.1.1 Asiakkaan kokeman arvon merkitys toimitusketjujen johtamisessa .....	18
2.1.2 Informaation merkitys toimitusketjuissa .....	20
2.1.3 Informaatiohyödykkeiden toimitusketjujen erityispiirteet .....	22
2.2 PORTERIN ARVOKETJU .....	24
2.3 PERINTEINEN MUSIIKKITEOLLISUUDEN ARVOKETJU .....	25
2.4 TOIMIALAN ARVOKETJUUN VAIKUTTAVAT TEKNOLOGISET KEHITYKSET .....	29
2.4.1 Internet .....	29
2.4.2 MP3-tiedostonpakkausformaatti .....	30
2.4.3 Vertaisverkot .....	31
<b>3 MUSIIKIN DIGITAALINEN JAKELU</b> .....	<b>32</b>
3.1 MUSIIKIN DIGITAALISEN JAKELUN PERUSLIIKETOIMINTAMALLIT .....	32
3.2 DIGITAALISET JAKELUSTRATEGIAT .....	35
3.2.1 Artisti – levy-yhtiö – vähittäiskauppias – asiakas .....	36
3.2.2 Artisti – levy-yhtiö – asiakas .....	37
3.2.3 Artisti – levy-yhtiö – online-jakelija – asiakas .....	38
3.2.4 Artisti – asiakas .....	39
3.2.5 Artisti – online-jakelija – asiakas .....	39
3.2.6 Artisti – levy-yhtiö – Internet-radioasema – asiakas .....	40
3.3 DIGITAALISEN JAKELUN VAIKUTUKSET KUSTANNUSTEHOKKUUTEEN .....	41
3.4 ARVON LUOMINEN DIGITAALISISSA KANAVISSA .....	45
3.4.1 Arvoa luovat toiminnot Internet-palveluissa .....	45
3.4.2 Valikoimat ja asiakkaan valinnanvapaus .....	48
3.4.3 Lisäarvopalvelut .....	49
3.5 DIGITAALISTEN KANAVIEN AIHEUTTAMAT HAASTEET LEVY-YHTIÖILLE .....	51
3.5.1 Piratismi ja tekijänoikeusjärjestelmän merkityksen rapistuminen .....	51
3.5.2 Toimialan kilpailutilanteen muuttuminen .....	54
3.5.3 Toimitusketjujen koostumuksen ja valttasapainon muuttuminen .....	55
<b>4 CASE: MUSIIKIN DIGITAALINEN JAKELU SUOMALAISISSA LEVY-YHTIÖISSÄ</b> .....	<b>58</b>
4.1 AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI .....	58
4.2 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI .....	60
4.3 KOHDEYRITYSTEN ESITTELY .....	61
4.3.1 Sony BMG Music Entertainment Finland .....	61
4.3.2 Poko Records .....	62
4.3.3 Subtraxx Recordings .....	63

4.4	HAASTATTELUJEN TULOKSET.....	64
4.4.1	<i>Digitaalinen jakelu levy-yhtiöissä tällä hetkellä.....</i>	64
4.4.2	<i>Musiikin digitaalisen jakelun koetut hyödyt.....</i>	67
4.4.3	<i>Musiikin digitaalisen jakelun koetut haitat ja tulevaisuuden uhat.....</i>	71
4.4.4	<i>Levy-yhtiöiden asema musiikin toimitusketjuissa tulevaisuudessa.....</i>	76
<b>5</b>	<b>PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>78</b>
5.1	YHTEENVETO .....	78
5.2	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	84
5.3	TUTKIELMAN KONTRIBUUTIO.....	89
5.4	JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUKSIA .....	90
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>93</b>
	<b>LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO .....</b>	<b>97</b>

## TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

<b>Taulukko 1</b> Digitaalisen jakelun vaikutukset musiikkitalenteen hintaan .....	43
<b>Kuvio 1</b> Suurten levy-yhtiöiden markkinaosuudet v. 2000 .....	7
<b>Kuvio 2</b> Musiikkiteollisuuden perinteinen arvoketju .....	26
<b>Kuvio 3</b> Tiedostonlatauksien ja tilauspalvelujen suosion kehitys USA:ssa v. 2004 .....	34
<b>Kuvio 4</b> Digitaalisen musiikin jakelustrategiat.....	35
<b>Kuvio 5</b> Arvoa luovat toiminnot Internet-palveluissa .....	46
<b>Kuvio 6</b> Laittomien musiikkitiedostojen määrän kehitys Internetissä .....	53

# 1 JOHDANTO

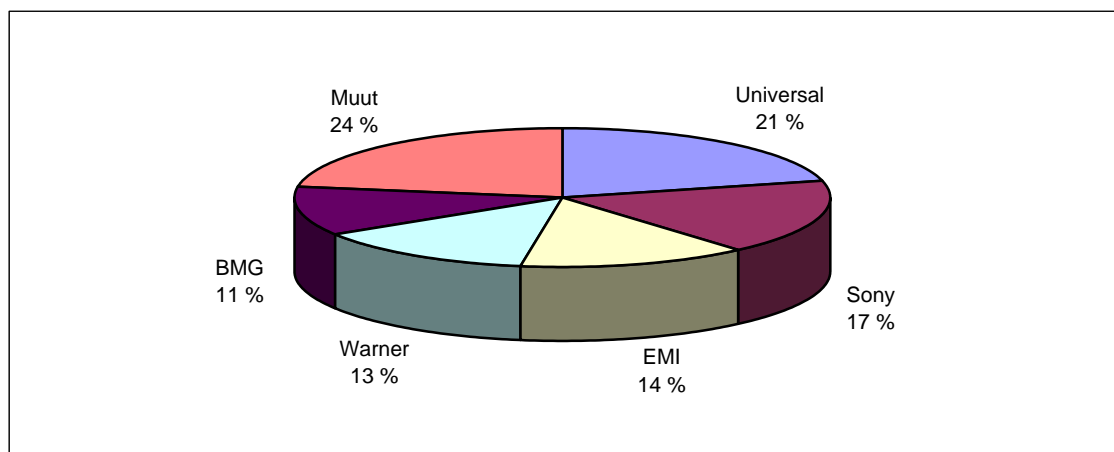
## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Informaatioteknologian kehitys on muuttanut ja muuttaa jatkuvasti yhteiskuntaa ja talouselämää (Dolfsma 2004b, 5). Monilla toimialoilla muutokset ovat toistaiseksi olleet varsin näkymättömiä, mutta musiikkiteollisuudessa on puhuttu jopa vallankumouksesta: Internet on muuttamassa erityisesti musiikin jakeluun liittyviä tekijöitä radikaalisti (Graham & Hardaker 2003, 5). Digitaaliteknologian sovellusten nopea kehittyminen on mahdollistanut toiminnan tehokkuuden parantamisen sekä kokonaan uusien liiketoimintamallien kehittämisen, mutta samalla se on myös tuonut mukanaan toimialalle uudenlaisia uhkakuvia. Internet ja digitaaliset pakkaustekniikat, etupäässä MP3-formaatti, ovat luoneet musiikin tuottajille ja jakelijoille mahdollisuuden vähentää kustannuksia huomattavasti. Samalla kuitenkin musiikkiteollisuuden toimintaedellytykset ja toimijoiden taloudellinen asema ovat vaarantuneet muun muassa musiikin laittoman leviämisen kasvun myötä: on arvioitu, että vuonna 2005 musiikin laitton jakelu internetissä aiheuttaa musiikkiteollisuudelle \$3,1 miljardin menetykset (Bhattacharjee, Gopal & Sanders 2003, 107).

Maailman musiikkimarkkinoita on jo vuosikymmenien ajan hallinnut viisi suuryhtiötä, jotka levy-yhtiöiden lisäksi omistavat mm. musiikkikustantajia, äänitetuotantoa sekä jakeluporrasta (F&L Management Services 1998, 15). Sonyn ja BMG:n yhdistymisen myötä levy-yhtiöjättien lukumäärä on tosin sittemmin supistunut neljään. Universalin, Sony BMG:n, EMI:n ja Warnerin yhteenlaskettu markkinaosuus on vakiintunut noin 80 prosentin tasoon (kuvio 1). Suuret levy-yhtiöt ovat olleet rahoituksellisen asemansa, kehittyneiden jakeluverkostojensa ja markkinointiosaamisensa suhteen niin ylivoimaisessa asemassa uusiin tulokkaisiin nähden, että niiden toimintaedellytykset ovat olleet verrattain turvattuja (Dolfsma 2004b, 16). Nyt joidenkin asiantuntijoiden mukaan näiden levy-yhtiöiden valta-asema on kuitenkin horjumassa ja koko toimialan rakenteet ovat muutosten kourissa.

Jokainen suurista levy-yhtiöistä on jo vähintään ilmoittanut aikeistaan ryhtyä tarjoamaan musiikkia digitaalisessa muodossa ostettavaksi Internetissä (Kwok 2002,

17). Ne ovat kuitenkin toistaiseksi olleet varsin hitaita liikkeissään digitaalisen jakelun suhteen. Internetiä on levy-yhtiöiden johdossa pitkään pidetty lähinnä levymyyntiä uhkaavana vihollisena. Sen sijaan, että levy-yhtiöjätit olisivat aktiivisesti lähteneet tarjoamaan artistiensa musiikkia verkossa laillisesti imuroitavaksi, ne keskittivät pitkään voimavaransa ensisijaisesti taisteluun piratismia vastaan haastamalla jopa yksittäisiä musiikin imuroijia oikeuteen (The Economist 2004, 79). Lisäksi pelko kanavakonfliktista perinteisen jakelukanavan kanssa on ollut eräs epäröintiä aiheuttanut tekijä (Lepistö 2001). Kiistaton tosiasia joka tapauksessa on, että toimivien laillisten musiikin imurointipalvelujen puuttuessa musiikin myynti on vähentynyt viidenneksellä vuosien 1999 ja 2003 aikana. Piratismiin vaikutuksista tähän kehitykseen on kuitenkin olemassa erimielisyyttä. Eräs suurista levy-yhtiöistä teetti tutkimuksen, jonka mukaan jopa kaksi kolmannesta myynnin romahtamisesta ei johtunut Internet-piratismista. Sen sijaan mm. CD-levy-piratismi, kilpailu muiden medioiden kanssa sekä musiikin laatu nostettiin esiin levymyyntiin vaikuttavina tekijöinä. Ongelma näyttääkin siten piilevän Internet-piratismiin sijasta lähinnä levy-yhtiöiden luovuuden puutteesta sekä vanhentuneisiin toimintamalleihin takertumisesta. (The Economist 2004, 79–81)



**Kuvio 1** Suurten levy-yhtiöiden markkinaosuudet v. 2000 (Dolfsma 2004a, 225)

On kuitenkin olemassa selkeitä merkkejä siitä, että musiikkiteollisuuden yleinen asenne Internetiä kohtaan on vähitellen muuttumassa. Tuoreet tilastot viime vuodelta kertovat, että CD-levyjen myynti on kääntynyt muutaman vuoden notkahduksen jälkeen jälleen lievään nousuun. Merkittävämpi muutos on kuitenkin tapahtunut digitaalisen musiikin myynnin kohdalla. Levy-yhtiöiden digitaaliseen jakeluun laittamien yksittäisten

musiikkikappaleiden määrä nousi viime vuonna lähes miljoonaan (IFPI 2005), ja pelkästään Yhdysvalloissa myytiin 136 miljoonaa äänitettä digitaalisessa muodossa, mikä tarkoitti 617 % lisäystä vuoden 2003 lukuihin. Myyntimäärien suuruuden hahmottamiseksi voidaan todeta, että samaan aikaan perinteisiä CD-singlejä myytiin ainoastaan 7,3 miljoonaa kappaletta. Levy-yhtiöille tämä tarkoitti arviolta \$300 miljoonan tuottoja digitaalisen musiikin kaupasta. Vaikka luku on musiikin kokonaiskauppaan verrattuna vielä pieni, voidaan sitä pitää jo merkittävänä tuloeränä levy-yhtiöiden toiminnassa. (Khan & Shamsai 2005; Koranteng & Legrand 2005)

Levy-yhtiöt ovatkin joutuneet vihdoinkin myöntämään, että Internet ja digitaalitekniikat määrittävät pitkälti toimialan tulevaisuudenkuvan. Nyt näiden yhtiöiden johdossa mietitään kuumeisesti toimintatapoja, joilla maksimoidaan Internet-musiikkikaupan tuotot. On mm. keskusteltu siitä, olisiko levy-yhtiön kannattavampaa perustaa oma palvelu, jonka kautta kuluttajille tarjotaan ainoastaan sen omien artistien musiikkia vai ryhtyä yhteistyöhön ulkopuolisen online-jakelijan kanssa. Oletettavaa joka tapauksessa on, että asiakkaiden siirtyessä yhä kasvavissa määrin käyttämään Internetiä ensisijaisena musiikin hankintakanavanaan täytyy levy-yhtiöiden suunnitella liiketoimintamallejaan radikaalistikin uudelleen. Toistaiseksi markkinat ovat kehittyneet pitkälti Applen ja sen äärimmäisen suosituiksi nousseiden iPod-soittimien ja iTunes-musiikkikaupan vetäminä. Vuonna 2003 avatun iTunes-palvelun kautta oli huhtikuuhun 2005 mennessä myyty yli 300 miljoonaa yksittäistä musiikkikappaletta; se on vallannut yli 70 % digitaalisen musiikin markkinoista ja on siten ylivoimainen markkinajohtaja (<http://www.apple.com/itunes>). Myös Microsoft on vastikään käynnistänyt Yhdysvalloissa oman, kilpailevan palvelunsa, jota laajennetaan paraikaa Eurooppaan ja Aasiaan. Mielenkiintoista tutkimuksen aihepiirin kannalta onkin, että nämä kaksi tietokonejättiä ovat valtaamassa musiikkiteollisuudesta huomattavaa jalansijaa itselleen. (The Economist 2004, 79; Lam & Tan 2001, 64)

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat**

Tutkielmani käsittelee tietoverkoissa tapahtuvaa musiikin digitaalista jakelua levy-yhtiön näkökulmasta. Ensisijaisena tavoitteenani on kartoittaa, mitä vaikutuksia



musiikin ja erityisesti sen jakelun digitalisoitumisella on musiikin toimitusketjuihin ja sitä kautta levy-yhtiöiden liiketoimintaan. Tutkimuksen pääongelmana on:

1. Mitkä ovat musiikin digitaalisen jakelun hyödyt ja haitat levy-yhtiöille?

Pääongelman lisäksi pyrin vastaamaan seuraaviin alaongelmiin:

2. Miten digitaalisen jakelun aikaansaamat haitat ja hyödyt eroavat erikokoisten levy-yhtiöiden kesken?
3. Millaisia ovat musiikin digitaalisen jakelun liiketoimintamallit ja jakelustrategiat?
4. Miten levy-yhtiöiden asema musiikin toimitusketjuissa muuttuu digitaalisen jakelun yleistymisen myötä?

Ensimmäiseen alaongelmaan vastaamalla pyrin tuomaan esiin syitä siihen, miksi pienet, itsenäiset levy-yhtiöt ovat toistaiseksi olleet innostuneimpia myymään musiikkiaan Internetissä, kun taas suuret levy-yhtiöt ovat pitkään olleet varovaisia liikkeissään. Liiketoimintamallien ja jakelustrategioiden kuvaamisen avulla pyrin saamaan selville, millaisia vaihtoehtoja levy-yhtiöillä on digitaalisen jakelun toteuttamiseen. Viimeinen alaongelma liittyy puolestaan tutkijoiden ja musiikkialan ammattilaisten toimesta esitettyihin ristiriitaisiin näkemyksiin musiikkiteollisuuden tulevaisuudesta ja levy-yhtiöiden asemasta. Tämänkin alaongelman kohdalla pyrin analysoimaan myös erikseen erikokoisten levy-yhtiöiden tulevaisuudennäkymiä.

Vaikka viimeinen alatutkimusongelma liittyykin levy-yhtiöiden tulevaisuudennäkymiin, en pyri tutkielmassani antamaan tarkkoja ennustuksia siitä, mitä alalla tulevaisuudessa tapahtuu. Mm. Dolfsma (2004b, 5) on todennut, että musiikkiteollisuudelle tällä hetkellä ominaisen nopean teknologisen kehityksen ja liiketoimintamallien muutoksen aikana ennusteiden tekeminen on vaikeaa ja usein jopa mahdotonta. Pyrin sen sijaan löytämään teoriakatsauksen avulla eri kirjoittajien näkemyksiä levy-yhtiöiden asemasta tulevaisuuden toimitusketjuissa, kun oletuksena on, että digitaalinen jakelu yleistyy. Tämän jälkeen pyrin kartoittamaan haastattelujen avulla levy-yhtiöiden johdon näkemyksiä näiden ennusteiden todennäköisyydestä sekä siitä, miten he uskovat oman levy-yhtiönsä aseman muuttuvan.

### 1.3 Tutkimusongelman rajaus

Keskityn tutkielmassani tutkimaan musiikin digitaalisen jakelun hyötyjä ja haittoja nimenomaan levy-yhtiön näkökulmasta. Tämä rajaus on tehty siksi, että levy-yhtiöt ovat perinteisesti käyttäneet suurinta valtaa ja olleet musiikkiteollisuuden arvoketjussa keskeisimmässä asemassa. Näin ollen muutokset toimialan rakenteissa ja pelisäännöissä koskettanevat vahvimmin juuri niitä. Lisäksi mahdolliset muutokset levy-yhtiöiden liiketoimintamalleissa vaikuttavat todennäköisesti merkittävästi muidenkin arvoketjun jäsenten toimintaan. Levy-yhtiöitä on myös usein syytetty siitä, että ne ovat tietoisesti hidastaneet digitaalisen jakelun käynnistämistä (Virtanen 2003, 59). Täten on erityisen kiinnostavaa tutkia, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet niiden päätöksentekoon.

Digitaalisista jakelukanavista tutkielmassa keskitytään Internetiin. Musiikin jakelu digitaalisessa muodossa on mahdollista myös esimerkiksi matkapuhelinverkkojen ja digi-tv:n välityksellä, mutta näiden jakelukanavien merkitys on toistaiseksi ollut vähäinen (Tuomola 2002). Matkapuhelinten kehitys on tosin aivan viime aikoina mahdollistanut kokonaisten kappaleiden toimittamisen truetone-soittoääninä kännyköihin. Tästä huolimatta matkapuhelinympäristö jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle.

Musiikkiteollisuuden tuotteiden osalta digitaalisen jakelun tarkastelu on rajattu musiikkitalenteisiin. Näin ollen toimialan arvoketjusta jätetään vähemmälle huomiolle digitaaliteknologioiden mahdollisuudet musiikkiesitysten, kuten konserttien, välittämiseen. Tämä rajaus johtuu tutkimukseen valitusta näkökulmasta: levy-yhtiön rooli konserttien tai muun elävän musiikin esityksen markkinoinnissa ja jakelussa on huomattavasti pienempi kuin musiikkitalenteiden yhteydessä. Ohjelmatoimisto huolehtii useimmiten artistin markkinoinnista ja promootiosta; tilaisuuden järjestäjän vastuulla on puolestaan huolehtia itse tilaisuuden mainostamisesta (F&L Management Services 1998, 23).

Musiikin digitaaliseen jakeluun liittyvät teknologiset ratkaisut on suurimmaksi osaksi rajattu tutkielman aihepiirin ulkopuolelle. Käsittelen teknologioita ainoastaan yleisemmällä tasolla, analysoimalla Internetin, vertaisverkkojen ja MP3-

pakkausformaatin suosion kasvun vaikutuksia musiikkiteollisuuden toimintaan. Näin ollen esimerkiksi erilaisten teknisten alustojen ja musiikkitiedostojen pakkausformaattien ominaisuuksien vertailuun ei perehdytä yksityiskohtaisesti. Pakkausformaateista MP3 on kuitenkin valittu käsittelyyn sen laajan levinneisyyden vuoksi. Myös käyttöoikeuksien hallintajärjestelmät eli Digital Rights Management (DRM) -teknologiat jäävät aihepiirin ulkopuolelle, vaikka niiden merkitys tekijänoikeuksien suojelemisen kannalta onkin viime vuosina noussut tärkeäksi puheenaiheeksi digitaalisen jakelun yhteydessä.

Osittain edelliseen rajaukseen liittyen myös piratismi on jätetty tarkoituksella vähemmälle huomiolle. Keskityn tutkielmassani levy-yhtiön ja muiden laillisten tahojen suorittamaan ja kontrolloimaan musiikin digitaalisen jakeluun, joka tähtää näiden osapuolten kaupalliseen menestykseen. Tässä näkökulmassa piratismi on ulkopuolinen tekijä, joka vaikuttaa levy-yhtiön toimintaan, mutta johon levy-yhtiöllä ei ole välitöntä vaikutusvaltaa. Mm. Bhattacharjee, Lertwachara, Gopal & Marsden (2003) ovat todenneet, että piratistien vastaisen kamppailun sijaan levy-yhtiöiden tulisi nyt keskittää voimavaransa kuluttajien arvon maksimointiin. Tässä valossa vaikuttaakin tällä hetkellä olennaisemmalta tutkia digitaalisen jakelun mahdollistamia keinoja kuluttajien kokeman arvon kohottamiseen kuin keinoja kitkeä piratismia. Lisäksi piratistien vaikutuksista levy-yhtiöiden toimintaan ja myynnin kehitykseen ei vaikuta olevan yksimielisyyttä. Lukujen valossa piratismi näyttäisi vähentäneen levymyyntiä: esimerkiksi IFPI:n (<http://www.ifpi.fi>) mukaan Suomessa ääniteollisuuden vuotuiset menetykset piratistien vuoksi ovat kohonneet n. 50 miljoonaan euroon, joka on noin 20 % kokonaisliikevaihdosta. Toisaalta vapaan musiikin jakamisen puolestapuhujien toimesta on esitetty väitteitä siitä, että musiikin leviäminen Internetin vertaisverkoissa lisää musiikin kuuntelua ja siten saattaa jopa lisätä musiikin ostamista (Bhattacharjee et. al. 2003a, 107).

Kaiken kaikkiaan piratismi on niin laaja aihe kaikki siihen liittyvät eettiset ja sosiaaliset aspektit mukaan lukien, että tämän tutkielman resurssien puitteissa koin sen vaikutusten kattavan käsittelyn mahdottomaksi. Piratismia ei kuitenkaan voida kokonaan rajata tämänkaltaisen tutkielman aihepiirin ulkopuolelle, sillä se koskettaa nykyään vahvasti koko toimialaa. Piratismia käsitellään tutkielmassa lähinnä levy-yhtiöiden tulevaisuuden haasteiden tarkastelun yhteydessä.

## 1.4 Keskeinen sanasto

**Digitaalinen jakelu.** Musiikin digitaalinen jakelu tarkoittaa musiikin toimittamista asiakkaalle fyysisen tuotteen sijasta digitaalisessa muodossa tietoverkkojen, yleisimmin Internetin, välityksellä (Lepistö 2001). Tässä tutkielmassa digitaalisesta jakelusta puhuttaessa viitataan vastikkeelliseen musiikkitalenteiden jakeluun, jollei toisin mainita.

**Musiikkitalenne.** Musiikkitalenteella viitataan tässä yhteydessä kaikkiin niihin tapoihin ja muotoihin, joilla musiikkiesitys on tallennettu niin, että se voidaan kuunnella milloin tahansa ja kuinka monta kertaa tahansa siinä muodossa, johon artisti sen on alun perin tallentanut.

**Piratismi.** Piratismilla tarkoitetaan ilman oikeudenhaltijan lupaa tapahtuvaa teoskappaleiden valmistamista, jakelua ja muuta hyväksikäyttöä. Musiikin yhteydessä piratismilla viitataan laittomaan musiikkitalenteiden kopiointiin ja levittämiseen. (<http://www.ifpi.fi>)

**Streaming.** Tässä tutkielmassa streaming-termiä käytettäessä viitataan koodattuun musiikkiin, jota tietokoneelle asennettu soitinohjelma purkaa ja esittää sitä mukaa, kun tietoa Internet-yhteyden kautta tietokoneen muistiin ladataan (Tuomola 2002, 15). Streaming eroaa tiedostonlatauksesta siten, että siinä tietoa ei tallennu tietokoneen kovalevyille kuin hetkellisesti ns. välimuistiin ja näin ollen musiikkikappale ei siirry kokonaisuudessaan kuluttajan haltuun missään vaiheessa.

**Tiedostonlataus.** Tiedostonlatauksesta (*downloading*) puhuttaessa tarkoitetaan tiedoston – tämän tutkielman yhteydessä useimmiten musiikkikappaleen – lataamista käyttäjän oman päätelaitteen massamuistiin kaupallisen musiikkisivuston valikoimista (Tuomola 2002, 15).

**Toimitusketju.** Toimitusketju (*supply chain*) koostuu niistä toimenpiteistä, jotka liittyvät hyödykkeiden virtaan ja muuttamiseen raaka-aineista kuluttajalle tarjottaviksi tuotteiksi, sekä näihin liittyvistä informaatiovirroista (Handfield & Nichols 1998).

## 1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkielmani on lähestymistavaltaan kuvaileva case-tutkimus, joka sisältää sekä teoreettisen että empiirisen osuuden. Bonoman (1985, 201) mukaan erilaiset tutkimukset voidaan tyypitellä hierarkkisesti seuraavalla tavalla:

1. Kuvaileva (*description*)
2. Luokitteleva (*classification*)
3. Vertaileva (*comparison*)
4. Mittaava (*measurement/estimation*)
5. Yhteyden osoittava (*establishing association*)
6. Syy-seuraussuhteen määrittävä (*determining cause and effect*)

Jokaisen tutkimushierarkkisen askelman kohdalla tutkija olettaa, että edeltävän portaan tutkimusta on jo tehty aiemmin, joko muodollisesti tai epämuodollisesti. Musiikin digitaalista jakelua käsittelevä teorian määrä on vielä melko vähäinen ja teoria on vakiintumatonta, joten lähtökohtaisesti ainoa vaihtoehto oli laatia kuvaileva tutkielma. Tutkimusotetta voidaan toisaalta yhtä hyvin luonnehtia deskriptiivis-analyttiseksi: Gummessonin (2000, 85) mukaan tieteenmetodologian tutkijat ovat todenneet, ettei ole olemassa kuvausta ilman analyysiä ja tulkintaa.

Tutkielma perustuu muutamaankin teoreettiseen käsitteeseen ja malliin, joiden pohjalta empiriaa lähdetään tarkastelemaan. Teoria ei kuitenkaan ohjaa tiukasti empiirisen tutkimuksen ratkaisuja. Pyrin ensisijaisesti empirian avulla selvittämään, miten sen antama kuva käytännön liiketoiminnasta sopii esitettyyn teoreettiseen viitekehukseen. Lisäksi empiirisen osuuden tavoitteena on lisätä tietoutta teoriaosuudessa käsiteltävistä asioista sekä tuoda esiin mahdollisia uusia näkökulmia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Teoreettinen osuus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa tarkastellaan aihealuetta käsittelevää kirjallisuutta sekä erityisesti viimeaikaisia tieteellisissä joulleissa julkaistuja artikkeleita. Myös erilaisia raportteja sekä talous- ja musiikkialan ammattilehdissä julkaistuja kirjoituksia on käytetty hyväksi, jotta käytössä olisi mahdollisimman ajankohtaista tietoa käsiteltävästä aihepiiristä.

Empiirinen osuus toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena kvalitatiivisen teemahaastattelu-menetelmän avulla. Eisenhardtin (1989, 548) mukaan tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa olemassa oleva teoreettinen tieto on vähäistä tai sillä ei juuri ole empiiristä vahvistusta. Yinin (1989) mukaan case-tutkimuksella on mahdollista saada esiin asioita, jotka muuten jäisivät näkymättömiksi, sillä sen avulla päästään tutkimaan käsiteltävää ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimus mahdollistaa myös ilmiöiden tutkimisen kokonaisuuksina ottaen huomioon eri tekijöiden yhteisvaikutuksen. Bonoma (1985, 207) puolestaan nimeää tapaustutkimuksen todellisiksi hyödyiksi sen mahdollistaman ymmärtämisen ja perspektiivin syventämisen tutkimusalueella sekä harkittavissa olevien tutkimusmahdollisuuksien laajentamisen. Case-tutkimuksen haittapuolena voidaan pitää sitä, etteivät tulokset ole laajasti yleistettävissä silloin kun tutkittavien tapausten määrä on vähäinen. Se on myös jossain määrin subjektiivinen tutkimusote, sillä tutkijan rooli korostuu tiedonkeruuprosessissa, mistä johtuen tutkimusta on vaikeaa toistaa samassa muodossa (Hyvönen & Vanhala 1994, 82).

Haastattelumuotona teemahaastattelu on aiheen käsittelyn kannalta sopivin, sillä sen avulla saatava informaatio on useimmiten syvempää kuin esimerkiksi strukturoitua lomakehaastattelua käytettäessä. Menetelmästä puuttuu myös strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Puolistrukturoitu menetelmä sopii käsillä olevaan tutkimukseen avointa haastattelua paremmin puolestaan siksi, että teemahaastattelua käyttämällä eri kohdeyrityksissä tehdyt haastattelut noudattavat paremmin yhtenäistä linjaa. (Hirsjärvi 1982, 35–38)

## **1.6 Lähdekritiikki**

Markkinointi- ja jakelukanavien johtaminen ja organisointi sekä niiden toiminnan tehokkuuden parantaminen on pitkään ollut yksi keskeisistä mielenkiinnon kohteista liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa (Dolfsma 2004a, 221). Tavanomainen kanavateoria käsittelee kuitenkin kanavia lähinnä fyysisen jakelun näkökulmasta, sillä perinteiset jakelukanavat ovat usein organisoitu fyysisen tuotteen tuotannon, markkinoinnin ja jakelun ympärille (Dolfsma 2004a, 222). Näin ollen, vaikka

tutkimuksen aihepiirinä onkin musiikin digitaalinen jakelu, ei perinteinen jakelukanavia käsittelevä teoria sellaisenaan sovellu tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi, sillä huomioon pitää ottaa useita informaatiohyödykkeelle – jollaisena musiikkia erityisesti sen digitaalisessa muodossaan on pidettävä – tyypillisiä ominaisuuksia.

Tutkielman teoreettinen osuus rakentuu musiikkialan erityispiirteet huomioivan arvoketju- ja toimituskirjallisuuden varaan. Käsitteitä arvoketju ja toimitusketju näytetään kirjallisuudessa käytettävän usein rinnakkain ja osittain samoista asioista puhuttaessa. Ensiksi mainittu vaikuttaa korostavan ensisijaisesti eri toimintojen lopputuotteeseen muodostamaa lisäarvoa, kun taas toimitusketjuteoriassa keskitytään enemmän ketjun tehokkuuteen ja kustannuksiin liittyviin tekijöihin. Näin ollen ne tarkastelevat tuotteen tai palvelun (tässä musiikkitalenteen) tuottamiseen, markkinointiin ja jakeluun liittyviä toimintoja hieman eri näkökulmista, minkä vuoksi käytän tutkielmassani molempia käsitteitä asiayhteydestä riippuen.

Digitaalisten tuotteiden toimitusketjujen tutkimus on toistaiseksi ollut varsin vähäistä (Chellappa & Shivendu 2003, 230). Ongelmana nimenomaan musiikin digitaalista jakelua käsittelevien lähteiden kohdalla on lisäksi aihepiirin nuoruus: ensimmäiset merkittävät aiheita käsittelevät tutkimukset ovat ilmestyneet vasta viime vuosikymmenen lopulla. Samaan aikaan kun julkaisujen määrä kasvaa, kehittyä teknologia edelleen ja toimialan uudet pelisäännöt muokkautuvat jatkuvasti. Tästä johtuen teoria on suurilta osin vakiintumatonta ja lähteiden luotettavuus kärsii sitä enemmän, mitä kauemmas taaksepäin katsotaan. Tämän vuoksi olen pyrkinyt valitsemaan lähteikseni mahdollisimman tuoreita tutkimuksia. Tutkimusprosessin vaatimasta ajasta johtuen lienee kuitenkin väistämätöntä, että tutkimuksen valmistuessa osa lähdeviittauksista sisältää jo vanhentunutta tietoa.

Lisäksi, kuten jo aiemmin todettiin, olen käyttänyt kirjallisuuskatsauksessa lähteinä myös musiikki- ja talouslehdissä julkaistuja artikkeleita, jotka eivät täysin täytä lähteiden tieteellisyydelle asetettuja vaatimuksia; toisin sanoen ne eivät ole läpäisseet tieteelliseltä teorialta vaadittavaa arviointiprosessia. Näiden lähteiden tarjoama ajankohtainen ja asiantunteva toimialakohtainen tieto on kuitenkin tärkeä edellytys asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta, minkä vuoksi olen päätenyt hyödyntämään myös näitä julkaisuja.

## 1.7 Tutkielman kulku

Tutkielma on jaettu perinteisen mallin mukaan teoreettiseen ja empiiriseen osaan ja se pitää sisällään viisi päälukua. Johdanto-osan jälkeen alkava teoriaosuus on jaettu kahteen osa-alueeseen. Luvussa kaksi käsitellään toimitusketju- ja arvoketjukäsitteitä ensin teoreettisemmalla tasolla ja sitten musiikkiteollisuuden perinteisen toimintamallin yhteydessä. Toimitusketjuteorian yhteydessä käsitellään myös informaatiohyödykkeiden ominaisuuksia. Lopuksi luodaan katsaus keskeisiin teknologisiin kehityksiin, jotka ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat musiikkiteollisuuden arvoketjun toimintaan.

Tämän jälkeen siirrytään teoriakatsauksen keskeisimpään osaan, päälukuun kolme, jossa käsitellään musiikin digitaalista jakelua. Ensin käydään läpi digitaalisen jakelun perusliiketoimintamallit ja erilaiset jakelustrategiat. Tämän jälkeen arvioidaan digitaalisen jakelun vaikutuksia levy-yhtiöiden liiketoiminnan kustannuksiin sekä tarkastellaan arvon tuottamista digitaalisissa kanavissa. Pääluvun lopuksi käsitellään digitaalisen jakelun aiheuttamia ongelmakohtia, eli haasteita ja uhkia levy-yhtiöiden toiminnalle nyt ja tulevaisuudessa.

Neljännessä pääluvussa käsitellään tutkielman empiirinen osuus. Ensin kuvataan aineiston hankinta sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, minkä jälkeen esitellään kohdeyritykset. Seuraavaksi käsitellään teemahaastattelujen tulokset, jotka on jaettu neljään alakappaleeseen: digitaalinen jakelu levy-yhtiöissä tällä hetkellä, musiikin digitaalisen jakelun koetut haitat ja hyödyt sekä levy-yhtiöiden asema musiikin toimitusketjuissa tulevaisuudessa.

Tutkielman viimeisessä eli viidennessä luvussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset teoreettisen ja empiirisen osan tuloksiin pohjautuen sekä arvioidaan tutkielman kontribuutioarvoa. Lopuksi esitetään tutkimusprosessin aikana esiin nousseita jatkotutkimusmahdollisuuksia.



## 2 TOIMITUSKETJU JA ARVOKETJU

### 2.1 Toimitusketju

Handfield & Nicholain (1998) määritelmän mukaan toimitusketju (*supply chain*) koostuu niistä toimenpiteistä, jotka liittyvät hyödykkeiden virtaan ja muuttamiseen raaka-aineista kuluttajille tarjottaviksi tuotteiksi, sekä näihin liittyvistä informaatiovirroista. Toimitusketjupäätökset muodostuvat heidän mukaansa neljästä osasta: ketjun jäsenten valinta, sen johtamismekanismit, ketjun sisältämien toimenpiteiden organisointi sekä koordinaatorakenteiden valinta.

Simchi-Levi, Kaminski & Simchi-Levi (2003) ovat määritelleet toimitusketjun johtamisen (*supply chain management*) seuraavasti: toimitusketjun johtaminen tarkoittaa niiden toimenpiteitä, joita käyttämällä pyritään tehokkaasti integroimaan toimittajat, valmistajat, varastojat sekä jakelijat niin, että hyödykkeitä tuotetaan ja toimitetaan oikeat määrät oikeisiin paikkoihin oikeaan aikaan, tavoitteena minimoida koko ketjun kustannukset samalla täyttäen toiminnan laatuvaatimukset. Toimitusketjujen johtaminen pitää sisällään lukuisia strategisen, taktisen ja operationaalisen tason päätöksiä, jotka ovat avainasemassa useissa yrityksen liiketoimintaprosesseissa (Graham & Hardaker 2000, 286).

Useimmat toimitusketjupäätökset liittyvät ainakin välillisesti ketjun kokonaiskustannusten hallintaan. Varastojen hallinta, sopimukset toimittajien ja jakelijoiden kanssa, toimitusketjun integrointi ja strategiset kumppanuudet sekä joidenkin toimintojen ulkoistaminen ovat kaikki keskeisiä tekijöitä kustannusten hallinnassa. Kustannustehokas toimitusketju ei kuitenkaan yksinään ole menestyksen tae, vaan toimitusketjun täytyy myös maksimoida asiakkaalle yrityksen tuotteista ja palveluista muodostuva arvo. Tehokas toimitusketjun johtaminen on edellytys asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi ja arvon luomiselle. Aina ei kuitenkaan ole selvää, mitkä tekijät muodostavat asiakkaalle arvoa ja miten sitä voidaan mitata; esimerkiksi eri toimialat eroavat toisistaan tässä kohdin huomattavasti. (Simchi-Levi et. al. 2003, 9-11)

Yrityksen menestys markkinoilla on vahvasti riippuvainen sen toimitusketjun toiminnasta (Graham & Hardaker 2000, 286). Esimerkiksi investoinnit vääränlaiseen jakeluverkostoon saattavat johtaa yrityksen tilanteeseen, jossa sen tuotteiden jakelu ei toimi tehokkaasti ja verkoston uudelleenorganisointi olisi erittäin kallista. Christiaanse & Zimmermanin (1999) mukaan yrityksen menestyksen kannalta onkin ensisijaisen tärkeää huolellisesti suunnitella useita jakelustrategioita ja miettiä kannattavimpia tapoja jakaa toimitusketjun tehtävät sen eri jäsenten kesken.

### **2.1.1 Asiakkaan kokeman arvon merkitys toimitusketjujen johtamisessa**

Simchi-Levin et. al. (2003) mukaan nykyaikaisilla asiakaslähtöisillä markkinoilla yrityksen tarjoama tuote tai palvelu ei yksinään riitä tulokselliseen toimintaan, vaan asiakkaan kokema kokonaisarvo on avain yrityksen menestykseen. Asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtäminen vaatii heidän mukaansa tietoa niistä syistä, miksi asiakas tekee ostopäätöksen, jatkaa ostamista tai lopettaa asiakassuhteen yrityksen kanssa. Toimitusketjujen suunnittelu ja johtaminen on tärkeä elementti asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ja arvon tuottamisessa, sillä toimitusketjun toiminta määrittää mm. tuotteiden saatavuuden ja niiden hinnan.

Asiakkaan kokeman arvon tulisikin ohjata muutoksia ja parannuksia toimitusketjun toiminnassa. Se vaikuttaa myös toimitusketjustrategioiden valintaan sekä siihen, mitä palveluita asiakkaalle tarjotaan. Toimitusketjua suunniteltaessa on tarpeen esittää esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Arvostaako asiakas halvempia hintoja enemmän kuin korkeaa laatua?
- Valitseeko asiakas mieluummin nopean toimituksen vai halvat hinnat?
- Ostaako asiakas tuotteensa mieluummin erikoisliikkeestä vai suuresta, täyden palvelun tavaratalosta? (Simchi-Levi et. al. 2003)

Asiakkaan kokema arvo voidaan määritellä sinä kokemuksena, joka syntyy yrityksen kokonaistarjoomasta. Simchi-Levi et. al. (2003) ovat tunnistaneet viisi asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen vaikuttavaa tekijää: (1) mukautuminen vaatimukseen,

(2) tuotevalikoima, (3) hinta ja brandi, (4) lisäarvopalvelut sekä (5) suhteet ja kokemukset.

Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen heidän haluamiaan tuotteita tarjoamalla on toimitusketjun perusvaatimus, joka pyritään täyttämään tarjoamalla asiakkaille riittävä määrä näitä tuotteita. Jotta toimitusketjun kustannukset ja sen tuottama arvo olisivat optimaaliset, tulisi yrityksen tuottaa kysyntää vastaava määrä tuotteita. Jos tarjonta ylittää kysynnän, syntyy koko toimitusketjuun ylimääräisiä varastointikustannuksia; jos taas kysyntä on tarjontaa suurempaa, menettää yritys potentiaalista myyntiä ja mahdollisesti markkinaosuuttaan. Riittävän tarjonnan lisäksi myös tuotteiden saatavuus vaikuttaa asiakkaiden tarpeiden täyttymiseen: asiakkaiden tulee voida helposti löytää ja ostaa tuote, mikä vaikuttaa jakelijoiden valintaan ja myymälöiden tai esimerkiksi Internet-sivujen suunnitteluun. (Simchi-Levi et. al. 2003, 240)

Kuluttajilla on erilaiset preferenssit tuoteominaisuuksien, kuten värin, muodon tai lisävarusteiden suhteen. Näin ollen täyttääkseen asiakkaiden tarpeet mahdollisimman kattavasti, on eri ominaisuusyhdistelmiä joko valmistettava riittävästi varastoon tai luotava järjestelmä, joka mahdollistaa tuotteen valmistamisen asiakkaan toiveiden mukaisesti. Ensimmäinen vaihtoehto yleensä merkitsee kohonneita varastointikustannuksia, jälkimmäisen puolestaan vaatiessa suurta joustavuutta toimitusketjun infrastruktuurilta. (Simchi-Levi et. al. 2003, 242–243)

Hinta on eräs keskeisimmistä asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavista tekijöistä. Toimitusketjun kustannuksia leikkaamalla ja hintaa alentamalla voidaan siten tuottaa suurempaa arvoa asiakkaalle. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi vähentämällä väliportaita valmistajan ja asiakkaan välissä. Asiakkaiden hintakäsitykseen vaikuttaa myös tuotteen brandi. Simchi-Levin ja kumppanien mukaan Internet on lisännyt brandien merkitystä, sillä tunnettu brandi toimii laadun takeena asiakkaan mielessä. Erityisesti palveluiden kohdalla brandin merkitys korostuu, sillä asiakkaan on vaikeampi vertailla eri palveluita kuin tuotteita. Tunnettu valmistajan tai jakelijan brandi mahdollistaa korkeamman hintatason, mutta samalla myös palvelun laatuvaatimukset ovat korkeammat. (Simchi-Levi et. al. 2003, 244)

Hintatasolla kilpailu on useasti yrityksen kannalta kannattamaton vaihtoehto. Tällaisessa tilanteessa asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kohottaa tuottamalla tuotteen tai palvelun kannalta olennaisia lisäarvopalveluita, jotka erottavat yrityksen tarjoaman sen kilpailijoista. Informaatio on keskeinen lisäarvon lähde: asiakkaat arvostavat esimerkiksi mahdollisuutta tarkastella tietoja omista tilauksistaan. Asiakastiedon tarjoamisesta onkin tullut välttämättömyys nykyaikaisissa toimitusketjuissa. Internet on viime vuosina toiminut tietoon pohjautuvien lisäarvoelementtien kehittämisen mahdollistavana kanavana. (Simchi-Levi et. al. 2003, 245) Arvonluontia Internetissä käsitellään tarkemmin kappaleen 3.4 yhteydessä.

Viides asiakkaan kokeman arvon ulottuvuus liittyy yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen syventymiseen ja asiakassuhteen kehittämiseen. Yrityksen tulisi tähdätä pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen, sillä useimmiten on helpompaa ja taloudellisesti kannattavampaa säilyttää nykyiset asiakkaat kuin hankkia uusia (Swift 2001, 7). Asiakassuhdetta ja asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kehittää esimerkiksi one-to-one -markkinoinnin keinoin, jolloin asiakastietokantojen ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen avulla pyritään yksilöimään asiakkaiden tarpeet ja räätälöimään tälle juuri oikeanlaisia tuotteita ja palveluita kussakin asiakassuhteen vaiheessa. Kun asiakas kokee saavansa ylivoimaista arvoa asiakassuhteestaan, on hän valmis tekemään investointeja siihen. Tämä puolestaan synnyttää suhteeseen vaihdantakustannuksia, joiden ansiosta kynnyks vaihtaa tarjoajaa nousee. Toimitusketjujen johtamisessa tuleekin kiinnittää huomiota siihen, että koko ketju toimii asiakassuhteita vahvistavasti ja että asiakas saa samanlaista palvelua riippumatta siitä, mitä jakelukanavaa hän käyttää. (Simchi-Levi et. al. 2003, 246–248)

### **2.1.2 Informaation merkitys toimitusketjuissa**

Informaation merkitys talouselämässä kasvaa jatkuvasti, oli sitten kyse varsinaisista informaatiohyödykkeistä tai fyysisiin tuotteisiin liittyvästä informaatiokomponentista (Dolfsma 2004b, 5). Esimerkiksi Internet-teknologioiden kehitys on sekä tehnyt mahdolliseksi yrityksen ja sen asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen kehittämisen että lisännyt yrityksen saaman tiedon määrää ja laatua koko toimitusketjun tapahtumista (Graham & Hardaker 2000, 286). Graham & Hardaker (2003) ovat listanneet neljä

toimitusketjujen johtamiseen liittyvää toimintoa, joihin Internetiä hyödyntämällä voidaan vaikuttaa: (1) viestintä, tiedonkulku ja mainonta, (2) jo olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden jakelu, (3) Internet-spesifien tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen, sekä (4) digitaalisen informaation online-jakelu.

Toimitusketjujen arvonluonnissa informaatio onkin noussut entistä keskeisempään asemaan ja sitä pidetään nykyään ainutlaatuisena kilpailuedun lähteenä ja yrityksen tärkeimpänä resurssina (Graham & Hardaker 2000, 286). Lisääntyneitä informaatiota tehokkaasti hyödyntämällä voidaan Simchi-Levin ja kumppanien (2003, 101) mukaan saavuttaa seuraavat edut:

- Vähemmän vaihtelevuutta toimitusketjussa
- Tarkemmat ennusteet kysyntätasosta ja muutoksista markkinoilla
- Valmistus- ja jakelujärjestelmien tehokkaampi koordinointi
- Parempi palvelun taso mm. kehittyneiden varastointijärjestelmien myötä
- Nopeampi reagointi ongelmiin tuotteiden toimituksessa
- Lyhyempi läpäisy aika toimitusketjussa

Ulkoistamisen ja strategisten allianssien merkitysten korostuminen on useilla toimialoilla antanut yrityksille kannustimen tiedon avoimeen jakamiseen paitsi sen yhteistyökumppanien, myös joissain tapauksissa kilpailijoiden kanssa. Graham & Hardaker (2000) viittaavat Armstrong & Hageliin (1996), joiden mukaan toimitusketjut ovat kehittymässä kohti ns. online-business-yhteisöjä, jotka koostuvat erilaisista vertikaalisista ja horisontaalisista siteistä ja joissa tiedonkulku jäsenten välillä on avointa. Informaation jakamisen myötä tapahtuva toimitusketjujen integrointi mahdollistaa sen jäsenten tehokkaamman keskittymisen omaan arvonluontiprosessiinsa ja luo edellytykset innovatiiviselle toiminnalle. Jopa pienet ja keskisuuret yritykset luottavatkin nykyään lisääntyvissä määrin tällaisiin Internetin välityksellä toimiviin toimittajista, jakelijoista ja asiakkaista koostuviin kansainvälisiin verkostoihin parantaakseen toimintansa kustannustehokkuutta ja kilpailullista asemaansa. (Graham & Hardaker 2000, 287–289)

Puhuttaessa informaation vaikutuksesta toimitusketjuihin on jopa sanottu, että nykyaikaisissa toimitusketjuissa informaatio korvaa varastointitarpeen. Simchi-Levi et.

al. (2003, 101) ovat kritisoineet tällaista väitettä ja todenneet, että vaikka informaatio muuttaakin niitä tapoja, joilla toimitusketjuja tulisi tehokkaasti johtaa, tarvitsevat asiakkaat kuitenkin edelleen tuotteita eivätkä pelkästään informaatiota. Tämä näkemys jättää kuitenkin huomioimatta sellaiset tuotteet, jotka eivät ole sidottuja fyysiseen ulkokuoreen tai pakkaukseen. Esimerkkejä tuotteista, jotka nykyteknologian avulla voidaan digitalisoinnin myötä vapauttaa fyysisistä rajoitteistaan, ovat mm. kirjat sekä musiikki- ja videotallenteet.

Dolfsman (2004b, 1) mukaan informaatiohyödykkeiden markkina- ja toimialadynamiikat poikkeavat merkittävästi fyysisten tuotteiden markkinoista. Koska digitaalisessa muodossa toimitettavaa musiikkia käytetään kirjallisuudessa usein esimerkkinä puhtaasta informaatiohyödykkeestä (mm. Bhattacharjee et al. 2003b, 300), on syytä tässä yhteydessä tarkastella muutamia tämänkaltaisille hyödykkeille ominaisia piirteitä ja niiden vaikutuksia toimitusketjujen johtamiseen. Dolfsma tosin huomauttaa, että viihdehyödykkeiden markkinat eivät ainakaan aivan lähitulevaisuudessa muutu kokonaan aidoiksi ”informaatiomarkkinoiksi”, vaan fyysisiä tuotteita myydään jatkossakin.

### **2.1.3 Informaatiohyödykkeiden toimitusketjujen erityispiirteet**

Internet ja muut nykyaikaisen informaatioteknologian välineet mahdollistavat informaation helpon kopioinnin, mikä vähentää informaatiohyödykkeiden valmistuksen rajakustannuksia. Tästä voidaan johtaa eräs informaatiohyödykkeiden keskeisimmistä ominaisuuksista: alkuperäisen tuotteen valmistamiseen liittyy usein merkittäviä uponneita kustannuksia alkuinvestointien, kuten markkinointipanostusten muodossa, mutta seuraavien kappaleiden tuottaminen on lähes olemattomien muuttuvien kustannusten ansiosta käytännössä ilmaista. Lisäksi informaatiohyödykkeiden muokkaaminen on suhteellisen helppoa. Tätä ominaisuutta voidaan hyödyntää markkinoilla tai kuluttajien preferensseissä tapahtuvien muutosten yhteydessä. Toimitusketjun läpäisy aika ja yrityksen reagointinopeus paranevat, sillä siinäkin tapauksessa että informaation saaminen muuttuneesta kysyntätilanteesta kestäisi yhtä kauan kuin fyysisten tuotteiden kohdalla, pystytään informaatiohyödykettä muokkaamaan nopeammin vastaamaan uutta tilannetta. (Dolfsma 2004b, 5–7)

Fyysisten tuotteiden ympärille rakennetuissa toimitusketjumalleissa varastointia koskevat päätökset sekä myymättömien tuotteiden palautuksiin liittyvät sopimukset ovat keskeisiä tekijöitä ketjun suunnittelussa (Chellappa & Shivendu 2003, 230). Informaatiohyödykkeet eivät sen sijaan kulu käytössä, joten useat asiakkaat voivat käyttää samaa tuotetta jopa samaan aikaan (Dolfsma 2004b, 5). Näin ollen aidon informaatiohyödykkeen tapauksessa samaa tuotetta voidaan käyttää uudelleen ja uudelleen, jolloin varastointitarvetta ei ole. Varastointikustannukset eliminoituvat toimitusketjusta käytännössä kokonaan eikä jälleenmyyjillä ole mahdollisuutta palauttaa myymättömiä tuotteita korvausta vastaan. Chellappa & Shivendun (2003) mukaan tällä saattaa olla vaikutuksia tuotteiden hinnoittelukäytäntöihin valmistajan ja jälleenmyyjien välisissä suhteissa.

Dolfsman (2004b) mukaan yrityksen maine on erityisen tärkeässä asemassa informaatiohyödykkeiden markkinoinnissa. Informaatio on kokemushyödyke, jonka arvo selviää vasta sen hankinnan jälkeen. Asiakkaiden on usein vaikea arvioida ja vertailla tuotteiden ominaisuuksia keskenään, jos heillä ei ole riittävää mahdollisuutta kokeilla niitä ennen ostoa. Asiakas voi käyttää arvioinnissa apunaan muiden kuluttajien kokemuksia, mutta tämäkään ei aina riitä, sillä koettu arvo vaihtelee asiakkaittain. Näin ollen informaatiohyödykkeiden kohdalla oikeiden jakelijoiden valinnan tärkeys korostuu: asiakkaan tulee kokea jakelija luotettavaksi ja jakelijan tulee pystyä tarjoamaan asiakkaalle riittävät tuotteen kokeilumahdollisuudet. (Dolfsma 2004b, 6)

Informaatiohyödykkeiden kulutukseen liittyy usein lisäksi verkostovaikutuksia: mitä enemmän hyödykkeellä on käyttäjiä, sitä houkuttelevammalta sen käytön aloittaminen vaikuttaa muista. Jokainen uusi käyttäjä lisää asiakkaan hyödykkeen käytöstä saamaa arvoa siihen liittyvän yhteisöllisyyden tunteen ja muiden sosiaalisten elementtien myötä. Verkoston luomisen onkin todettu olevan eräs jakelijoiden ja myyjien tärkeimmistä haasteista. (Dolfsma 2004b, 5–6)

Alkuperäisen valmistajan näkökulmasta informaatiohyödykkeisiin liittyy myös negatiivisia ominaisuuksia. Tuotteiden helppo kopiointi mahdollistaa piraattimarkkinoiden synnyn: ulkopuoliset tahot voivat hankkia käsiinsä alkuperäisen kappaleen, valmistaa siitä uusia kopioita ja myydä niitä hankkien näin itselleen taloudellisia tuottoja. Myös kilpailijat voivat helposti imitoida tuotteita ja tehdä niistä

omia versioitaan. Tämä saattaa aiheuttaa kohonneita kustannuksia, kun laitonta kopiointia pyritään estämään kehittämällä tuotteelle kopioinninestosuojauksia. Laittomien, mahdollisesti huonolaatuisempien kopioiden leviäminen saattaa myös aiheuttaa imago tappioita alkuperäiselle valmistajalle. (Dolfsma 2004b, 6–7)

## 2.2 Porterin arvoketju

Porterin (1985) esittelemä arvoketju-käsite (*value chain*) kuvailee organisaation suorittamat ja sen ympärillä tapahtuvat tuotteiden suunnittelemiseen, valmistamiseen, markkinoimiseen, toimittamiseen ja tukemiseen liittyvät toiminnot ja liittävät ne organisaation kilpailullisen aseman analysointiin. Arvoketjuajattelu perustuu tuotteen jalostumisen seuraamiseen vaiheittain idea-asteelta loppukäyttäjälle asti ja sen tarkoituksena on arvioida kunkin toiminnon tuottama lisäarvo organisaation tuottamille tuotteille, eli tavaroille tai palveluille. Korkeimmillaan arvo on tuotteen siirtyessä loppukäyttäjälle. Arvo nähdään sinä summana, jonka asiakkaat ovat halukkaita maksamaan siitä, mitä yritys niille tarjoaa. Arvon mittana ovat kokonaistulot, joihin sisältyy sekä yrityksen asettama hinta että sen myymien yksikköjen määrä. (Porter 1985, 55–56)

Perinteinen arvoketjumalli käsittelee tietoa arvonmuodostusprosessissa ainoastaan tukielementtinä eikä itse tuotteena. Musiikkiteollisuudessa tilanne on kuitenkin toinen: levy-yhtiöiden tarjoama tuote, musiikki, on informaatiohyödyke, joka voidaan yhä enenevässä määrin digitalisoida (Dolfsma 2004a, 222). Alun perin fyysisen hyödykkeen ympärille kehitetty Porterin arvoketju ei siten sellaisenaan täysin sovellu levy-yhtiön toiminnan tarkasteluun digitaalisen jakelun yhteydessä. Se tarjoaa kuitenkin käyttökelpoisen viitekehyksen musiikkiteollisuuden perinteisen toimintamallin arviointiin: tutkimalla yrityksen suhteita sen sidosryhmiin, kuten toimittajiin, jakelijoihin ja asiakkaisiin, sekä yrityksen ja sidosryhmien suorittamia toimintoja, voidaan saavuttaa parempi ymmärrys arvonluontiprosessista kokonaisuutena (Lumpkin & Dess 2004, 172).



## 2.3 Perinteinen musiikkiteollisuuden arvoketju

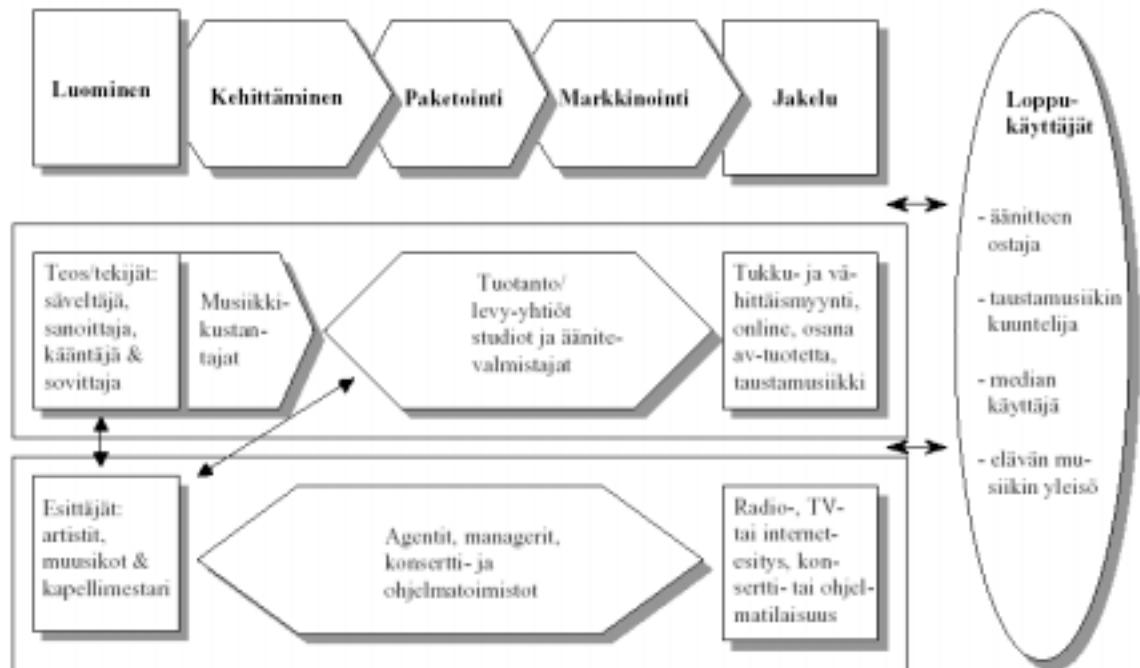
Graham & Hardakerin (2003) mukaan musiikin tarjonta toimialatasolla voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä kaksivaiheisena prosessina. Ensimmäinen vaihe koostuu musiikin luovasta tuotannosta ja kehittämisestä. Luomiseen kuuluvat musiikki-idean keksiminen ja ensimmäisen version toteuttaminen; kehittäminen puolestaan tarkoittaa musiikkisävellön jatkojalostusta, alkuperäisversion muokkausta ja uusien versioiden tekoa (F&L Management Services 1998, 19–20). Jälkimmäinen vaihe muodostuu artistien luoman musiikin pakkaamisesta, markkinoinnista ja jakelusta, josta suurimmaksi osaksi ovat vastuussa levy-yhtiöt sekä jakelijat. Yhdessä ne muodostavat tehokkaan, globaalin markkinointikoneiston, joka toimii merkittävänä alalletulon esteenä musiikkiteollisuuden uusille tulokkaille. (Graham & Hardaker 2003, 8)

Parikh (1999) puolestaan on määritellyt musiikkiteollisuuden perinteisen arvoketjun koostuvan kolmesta toiminnosta: musiikin luonnista, sen markkinoinnista ja sen jakelusta. Näin ollen toimialan arvoketju muodostuu kolmen osapuolen: artistien, levy-yhtiöiden ja jakelijoiden toimenpiteistä ja sen lopputuotteena on kuluttajille tarjottava musiikkitalenne. Musiikkitalenteiden osalta arvoketjun pääkohdat voidaan yksinkertaistettuna kuvata seuraavasti (Lam & Tan 2001, 64):

1. Artisti allekirjoittaa sopimuksen levy-yhtiön kanssa luovuttaen oikeudet omiin tuotoksiinsa.
2. Artisti äänittää musiikkikappaleen tai albumin, jonka tallentamisesta valitulle medialle (esimerkiksi CD-levylle), markkinoinnista ja jakelun järjestämisestä levy-yhtiö puolestaan vastaa.
3. Jakelijat ostavat musiikkitalenteita levy-yhtiöltä.
4. Kuluttajat ostavat musiikkitalenteita jakelijoilta.

Kuviossa 2 on esitetty yksityiskohtaisemmin koko toimialan kattava arvoketju. Kuten kuvioista käy ilmi, ovat levy-yhtiöt musiikkiteollisuuden arvoketjussa keskeisimmässä asemassa. Ne ostavat oikeudet musiikkiesityksiin, tunnistavat ja kehittävät lupaavia artisteja, taltioivat näiden musiikkia studioissaan sekä valmistavat ja markkinoivat

artistiensa tuotoksia eri kanavien kautta. (Premkumar 2003, 90) Levy-yhtiöiden ydinliiketoiminnaksi voidaan siten määritellä musiikin tuottaminen ja markkinointi.



Kuvio 2 Musiikkiteollisuuden perinteinen arvoketju (F&L Management Services 1998)

Musiikin kuuntelijat kuluttavat musiikkia kahdessa muodossa: joko tuotteena, kuten CD-levyn muodossa, tai palveluna esimerkiksi radioaseman välityksellä. Musiikkimarkkinat voidaan puolestaan yleisellä tasolla luokitella kahteen segmenttiin: musiikin satunnaiset kuuntelijat sekä musiikin omistajat. Levy-yhtiön kannalta olennaista on, että sen tulovirrat syntyvät vasta, kun satunnaisesta musiikin kuuntelijasta tulee musiikin omistaja. Radio on levy-yhtiöille merkittävä markkinointikanava, jonka kautta ne pyrkivät luomaan tunnettuutta artisteille ja synnyttämään ostohalukkuutta potentiaalisten asiakkaiden parissa. Radio-, TV- ja lehtijulkisuuden avulla levy-yhtiöt pyrkivät kuluttajakysynnän lisäksi vaikuttamaan myös jakeluportaaseen. (F&L Management Services 1998, 23)

Musiikkiteollisuuden arvoketjun viimeinen lenkki on tuotteen jakelu. Simchi-Levi et. al. (2003, 124) ovat todenneet, että musiikkiteollisuudelle on ominaista tuotteiden kysynnän suhteellisen hyvä ennustettavuus ja valmistuksen skaalaetujen melko pieni merkitys. Näin ollen levy-yhtiöt voivat heidän mukaansa musiikin jakelussa soveltaa niin perinteistä vähittäiskaupan push-strategiaa, jossa tuotanto- ja jakelupäätöksiä

ohjaavat pitkän aikavälin kysyntäennusteet, kuin innovatiivisempaa push-pull-strategiaakin, jolloin tuotantoa ohjaa toteutunut kysyntä, mutta tuotteiden toimitus tapahtuu ennalta sovitun aikataulun mukaisesti.

Kun levy on valmis julkaistavaksi, se jaetaan tukku- ja vähittäismyyntiin ja sieltä edelleen kuluttajille (F&L Management Services 1998, 24). Useat levy-yhtiöt omistavat myös jakeluporrasta: yli 85 % levymyynnistä tapahtuu levy-yhtiöiden omistuksessa olevien vähittäismyymälöiden sekä suurten itsenäisten levykauppaketjujen kautta (Premkumar 2003, 90). Levy-yhtiöiden valta-asema ketjun tärkeimpien markkinointi- ja jakelukanavien suhteen mahdollistaa artistien sitomisen usein pitkäaikaisiin sopimuksiin, sillä artistien on käytännössä mahdotonta kilpailla itsenäisesti levy-yhtiöiden kanssa. Erityisesti uraansa aloittelevat artistit, joilla ei vielä ole tunnettuutta markkinoilla ja joiden resurssit ovat rajalliset, ovat riippuvaisia levy-yhtiöiden panoksesta, jotta he ylipäättään pääsevät sisään markkinoille. Tunnetut artistit puolestaan saattaisivat joissain tapauksissa pärjätä ilman levy-yhtiön markkinointipanostusta, mutta heilläkin on käytännössä rajalliset mahdollisuudet CD-levyjen massatuotantoon ja jakeluun. Tästä valtasuhteesta johtuen levy-yhtiöt ja jakelijat keräävät perinteisessä mallissa n. 85–90 % musiikin myynnistä syntyvistä tuloista. (Graham & Hardaker 2003, 9; Clemons, Gu & Lang 2003, 24)

Perinteinen musiikin jakelumalli on kustannusrakenteeltaan varsin tehoton, sillä siinä on useita väliportaita artistin ja loppukuluttajan välissä (Graham & Hardaker 2003, 9). Jokainen näistä väliportaista – normaalisti siis levy-yhtiö, jakelijat ja jälleenmyyjät – synnyttää kustannuksia, jotka lopulta ilmenevät asiakkaalle korkeampana hintana. Muuttuvat kustannukset, eli valmistettavien levyjen määrästä riippuvat kustannukset, muodostavat vain neljäsosan CD-levyn kokonaiskustannuksista. Itse CD-levyn valmistus aiheuttaa noin 5 % kokonaiskustannuksista, ja artisteille ja säveltäjille maksetaan keskimäärin 12 % rojalteina. Sen sijaan jälleenmyyjien aiheuttamat kustannukset, kuten työvoima, vuokrat ja varastointikustannukset, muodostavat 35 % lopullisesta myyntihinnasta. Lisäksi fyysisten jakelutoimenpiteiden aiheuttamat kustannukset ovat noin 7 %. Näin ollen musiikkitalenteiden jakeluun liittyvä toiminta muodostaa selvästi suurimman kuluerän musiikin tuotannossa markkinoinnin ollessa toisena 20 % osuudella kokonaiskustannuksista. (Premkumar 2003, 90).

CD-levyn hinnanmuodostukseen vaikuttaa siis useita tekijöitä, joista itse levyn materiaali on vähäisimpien joukossa. Artistien rojalit ovat luonnollisesti merkittävä kustannuserä – ovathan he alun perin vastuussa musiikin luomisprosessista luovan työnsä myötä. Musiikkiesitystä äänitettäessä syntyy myös väistämättä lisää kustannuksia: studioaika sekä studiomuusikoiden, äänimiesten ja tuottajien käyttäminen näkyy myös CD-levyn hinnassa. Vasta kuitenkin tämän vaiheen jälkeen syntyvät merkittävämmät kustannukset, jotka liittyvät musiikin markkinointiin. Markkinointikustannukset muodostuvat perinteisten markkinointikampanjoiden lisäksi yhä massiivisempien musiikkivideoiden tuottamisesta, artistien kiertueiden tukemisesta ja kaikista muista toimenpiteistä, joiden avulla pyritään lisäämään artistin tunnettuutta ja saamaan tämän musiikki radiosoittoon. Eräs CD-levyjen hinnanmuodostukseen liittyvä tekijä, joka usein unohdetaan, on se, että kaikki julkaisut eivät ole yhtä tuottoisia levy-yhtiöille. Itse asiassa suurin osa julkaisuista ei koskaan yllä kannattavuusrajan yläpuolelle. Keskimäärin vain alle 10 % kaikista julkaisuista tuottaa levy-yhtiöille voittoa, joten tämän murto-osan on rahoitettava muihinkin julkaisuihin uponneet kustannukset. (<http://www.riaa.com/news/marketingdata/cost.asp>)

Toinen kuluttajien kokemia kustannuksia nostava tekijä liittyy musiikin julkaisumuotoihin: valtaosa musiikista myydään kokonaisina albumeina, joiden hinta on luonnollisesti korkeampi kuin yksittäisten singlejen. Näin ollen kuluttajat joutuvat usein maksamaan kokonaisen albumin hinnan siinäkin tapauksessa, että he haluaisivat hankkia vain yhden tai kaksi kappaletta levyiltä. Musiikin kysyntä on lisäksi erittäin heterogeenistä. Eri kuluttajilla on erilaiset käsitykset albumin arvosta ja siten he olisivat valmiita maksamaan eri hinnan tietystä albumista. Käytännössä kuitenkin kaikki kuluttajat kohtaavat markkinoilla saman hinnan joitakin poikkeuksia, kuten musiikkikerhoja lukuun ottamatta. (Zhu & MacQuarrie 2003, 265)

Kuluttajatutkimukset ovatkin osoittaneet, että CD-levyjen yleistä hintatasoa pidetään kalliina (Premkumar 2003, 90). Tämä on tutkimusten mukaan vaikuttanut myös piratismiin kasvuun. Tuoreen Haris Interactiven suorittaman tutkimuksen mukaan 70 % aikuisista uskoo, että jos CD-levyn hinta olisi merkittävästi alhaisempi, olisi musiikin laiton imurointi Internetistä vähäisempää (Marketing Management 2004, 7).

## 2.4 Toimialan arvoketjuun vaikuttavat teknologiset kehitykset

Graham & Hardaker (2003) ovat käsitelleet online-teknologioiden vaikutuksia musiikkiteollisuuden arvoketjuun. He ovat tunnistaneet useita teknologisia kehityksiä, jotka ovat muuttaneet tai ovat muuttamassa musiikkialan arvoketjun koostumusta ja toimintaa. Näistä teknologioista keskeisimmät tämän tutkielman aihepiirin kannalta ovat Internet, MP3-tiedostonpakkausformaatti sekä ns. vertaisverkot.

### 2.4.1 Internet

Dolfsman (2004a) mukaan Internet on aiheuttamassa vallankumouksen musiikin tuottamisessa, jakelussa ja kuluttamisessa. Informaatioteknologian vaikutuksista musiikkiteollisuuteen on kirjoitettu paljon, ja niin optimistien kuin pessimistienkin keskuudessa vallitsee selkeä yksimielisyys siitä, että uusi teknologia syrjäyttää vanhat. On jopa esitetty, että Internetiin muodostuisi ajan myötä täydellisesti kilpaillut markkinat, jossa rajaton määrä tuottajia ja kuluttajia olisi välittömässä vaihdantasuhteessa keskenään (Dolfsma 2004a, 227).

Levy-yhtiön näkökulmasta Internetin käyttäjien määrän räjähdysmäinen lisääntyminen ja käytössä olevien yhteyksien nopeuksien kasvu ovat luoneet uusia mahdollisuuksia musiikin toimitusketjujen kehittämiseen. Vielä kymmenen vuotta sitten musiikin jakelu Internetissä olisi ollut käytännössä mahdotonta, sillä suurten tietomäärien siirtäminen oli kallista ja aikaa vievää. Verkkoteknologioiden kehityksen myötä laajakaistayhteyksien määrä on sittemmin lisääntynyt ja edellä mainitut rajoitteet ovat poistumassa. Nykyisellään Internet tarjoaakin tehokkaan keinon informaation levittämiseen ja vaihtoon helposti ja nopeasti, ja se mahdollistaa reaaliaikaisen viestinnän maantieteellisistä rajoista ja etäisyyksistä riippumatta. (Graham & Hardaker 2003, 12; ks. myös Lam & Tan 2001, 63)

Ensiaskleet kohti Internetissä tapahtuvaa musiikin myyntiä otettiin, kun ensimmäiset online-levykaupat aloittivat toimintansa. Ns. clicks-only -musiikkikauppojen, kuten Amazon.comin, vanavedessä myös monet perinteiset vähittäiskaupat ryhtyivät

myymään levyjä Internetissä. CD-levyjen online-kauppa voidaan kuitenkin nähdä vain väliaskeleena kohti Internetin koko potentiaalinen hyödyntämistä, sillä tässä toimintamallissa myydyt levyt joudutaan edelleen toimittamaan asiakkaille fyysisten jakelutoimenpiteiden avulla. Vähitellen toimialalle onkin alkanut ilmaantua puhtaita Internet-musiikkikauppoja, jotka tarjoavat kuluttajille mahdollisuuden hankkia ja soittaa hyvälaatuista musiikkia digitaalisessa muodossa kokonaan verkon välityksellä – parhaana esimerkkinä tällaisesta kaupasta voidaan pitää jo aiemmin mainittua Applen iTunes-palvelua. Myös uudenlaisia toimijoita on ilmaantunut: esimerkiksi lukuisat Internet-radiot hyödyntävät nykyään streaming-teknologiaa, jonka avulla kuluttajat voivat kuunnella musiikkia Internetin välityksellä, mutta joka ei mahdollista musiikin tallentamista kovalevylle. (Graham & Hardaker 2003, 12–14)

#### **2.4.2 MP3-tiedostonpakkausformaatti**

Musiikin tallennusmuodot ovat vuosikymmenten saatossa läpikäyneet useita sekä vähittäisiä että radikaaleja muutoksia. LP-levy ja C-kasetti olivat pitkään yleisimmät musiikin tallentamisessa käytetyt formaatit. Digitaalinen musiikin tallentaminen alkoi yleistyä 1980-luvulla, ja 1990-luvun alussa CD-levyt syrjäyttivät nopeasti aiemmat tallennusmuodot lähes kokonaan. Sitten digitaalitekniikan kehitys on synnyttänyt CD-levylle uuden haastajan: MP3-tiedostoformaatti mahdollistaa musiikkiesityksen tallentamisen ja pakkaamiseen digitaalisesti koodiksi niin pieneen tilaan (jopa 12 kertaa pienemmäksi kuin alkuperäisen musiikkitiedoston), että musiikkikappaleet ovat helposti siirrettävissä tietoverkkojen välityksellä. Musiikki ei siten enää vaadi fyysistä pakkausta sen jakelua ja kuuntelua varten. (Graham & Hardaker 2003, 11–16)

Pakatun musiikin äänenlaatu on hieman heikompi kuin alkuperäisessä, esimerkiksi CD-levylle tallennetussa esityksessä. Tutkimusten mukaan kuitenkin jopa 90 % kuluttajista pitää MP3-tiedostojen äänenlaatua joko erittäin hyvänä tai lähestulkoon CD:n tasoisena, mitä voidaan pitää viitteinä siitä, että formaatin laajan levinneisyyden myötä kuluttajat ovat jo tottuneet sen tarjoamaan äänenlaadun tasoon ja pitävät sitä riittävänä. MP3:n suosio on luonut myös markkinat uudenlaisille kannettaville soittimille, joihin musiikkitiedostot voidaan siirtää kuuntelua varten tietokoneen kovalevyltä. MP3-soittimien etuina kannettaviin CD-soittimiin nähden ovat mm. suurempien

musiikkimäärien vaivaton mukana kuljettaminen sekä niiden häiriötön toisto. (Bhattacharjee et. al. 2003a, 109)

MP3-tallennusmuodon yleistyminen on aiheuttanut myös huolia musiikkiteollisuudelle. Formaattista puuttuu suojaus, joka estäisi musiikin laittoman kopioinnin ja levittämisen. Lisäksi MP3-tiedostojen pieni koko on tehnyt suurtenkin musiikkikokoelmien levittämisestä erityisen helppoa, etenkin kun siirtonopeudet Internetissä ovat jatkuvasti kasvaneet. Näiden tekijöiden myötä Internetiin on muodostunut uudenlainen, kokonaan kuluttajien hallitsema musiikin jakelukanava, jossa kuluttajat vaihtavat musiikkitiedostoja keskenään ilman levy-yhtiöiden, jakelijoiden tai useimmiten artistienkaan suostumusta. Tähän jakelukanavaan viitattaessa puhutaan yleisesti vertaisverkoista (*peer-to-peer networks*). (Lam & Tan 2001, 63–64)

### **2.4.3 Vertaisverkot**

Ensimmäinen edellä mainitun kaltainen vertaisverkko perustettiin vuonna 1999, jolloin Napsterin perustaja Shawn Fanning julkaisi ohjelman, jonka avulla kotitietokoneiden käyttäjät pystyivät etsimään ja vaihtamaan musiikkitiedostoja, jotka olivat tallennettuina heidän kovalevyilleen. Napsterin suosio kasvoi nopeasti huikkeisiin mittasuhteisiin: palvelulla oli hurjimpien arvioiden mukaan jopa 80 miljoonaa käyttäjää ja sen kautta vaihdettiin kaikkiaan 15 miljardia tiedostoa. (Graham & Hardaker 2003, 16–18) Vaikka Napsterin toiminta sen alkuperäisessä muodossaan onkin jo lopetettu oikeuden päätöksellä, on se saanut nopeasti lukuisia kaltaisiaan seuraajia. Nykyään Internetissä toimivissa vertaisverkoissa siirretään musiikin lisäksi yhä enenevässä määrin myös muita digitaalisia tuotteita, kuten elokuvia, valokuvia ja erilaisia kirjallisia julkaisuja (Bhattacharjee et. al. 2003a, 107). Kuriositeettina voidaan mainita, että nykyisellään Napster toimii laillisena musiikin tilauspalveluna, jolla oli joulukuussa 2004 noin 270 000 käyttäjää (IFPI 2005, 17).

Vertaisverkkojen koko vaikutusta musiikkikauppaan on vaikea arvioida. Selvää näyttää olevan, että niiden välityksellä tapahtuva piratismi on osaltaan vaikuttanut musiikkiteollisuuden myyntilukujen laskuun viime vuosien aikana. Toisaalta on myös esitetty näkemys, jonka mukaan musiikki on niiden ansiosta tullut entistä laajemmin

yleisön saataville, mikä voi helpottaa marginaalimusiikin ja -artistien esiinpääsyä (Bhattacharjee et. al. 2003b, 300). Erään tutkimuksen mukaan jopa 59 % kuluttajista on tehnyt musiikkitalenteen ostopäätöksen hankittuaan tai kuunneltuaan sen ensin laittomien online-palveluiden kautta (Mathews 2000, 3). Vapaan musiikin jakamisen puolestapuhujat käyttävätkin usein tätä argumenttia korostaessaan vertaisverkkojen merkitystä uudenlaisena musiikin markkinointikanavana.

### **3 MUSIIKIN DIGITAALINEN JAKELU**

#### **3.1 Musiikin digitaalisen jakelun perusliiketoimintamallit**

Vertaisverkkojen kautta levitettävän musiikin valtavasta suosiosta voidaan päätellä, että kuluttajilla on selvästi mielenkiintoa musiikin Internet-jakelua kohtaan – ainakin jos musiikki on ilmaista. Ilmainen jakelu ei luonnollisesti ole kuitenkaan toivottava ratkaisu liiketoimintaa harjoittavan levy-yhtiön näkökulmasta, joten tarvitaan keinoja, joilla voidaan turvata musiikin vastikkeellinen jakelu tietoverkoissa. Useimmiten tähän on pyritty piratisminvastaisen taistelun keinoin, kuten kopiointisuojausten kehittelyn ja oikeusjuttujen avulla. Tämä taistelu on kuitenkin ennen kaikkea kuluttanut runsain mitoin levy-yhtiöiden ja muiden musiikkiteollisuuden edustajien voimavaroja, ja samalla laitton musiikin jakelu on lisääntynyt entisestään. Esimerkiksi Napsterin sulkeminen oikeuden päätöksellä sai ainoastaan aikaan uusien vastaavien palvelujen vyöryn Internetiin. (Clemons et. al. 2003, 19)

Onkin esitetty näkemys, jonka mukaan piratismia ei tulisi nähdä niinkään uhkana, vaan pikemminkin markkinoiden antamana merkinä siitä, että musiikkiteollisuuden liiketoimintamallit ja hinnoittelustrategiat ovat vanhentuneita (Hardie 2000, 82). Tuomola (2002, 21) on todennut, että teknisten kopioinninestoratkaisujen ja lainsäädännön lisäksi on kolmaskin keino, jolla voidaan taistella oikeudenomistajat huomioon ottavan musiikinvälityksen puolesta: sellaisten toimintamallien kehittäminen, jotka tarjoavat kuluttajalle paitsi laillisen, myös nopean, luotettavan, helppokäyttöisen ja edullisen tavan hankkia musiikkia Internetin välityksellä.



Musiikin digitaalista jakelua käsittelevässä kirjallisuudessa on useimmiten tuotu esiin kaksi perusliiketoimintamallia. Tiedostonlataukseen eli ns. imurointiin perustuvassa mallissa asiakas lataa musiikkitiedoston omistukseensa kappalekohtaista maksua vastaan palveluntarjoajan verkkosivulta. Kun kuluttaja on ladannut tiedoston kovalevyllään, hän voi kuunnella musiikkia myöhemmin joko tietokoneensa äänikortin avulla tai tallentaa tiedoston muotoon, jolla sitä voidaan kuunnella myös muilla laitteilla. Streaming-teknologiaan perustuvassa tilauspalvelussa musiikin lähetykset ja kuuntelu tapahtuu puolestaan samanaikaisesti. Asiakas saa useimmiten kuukausittaista maksua vastaan rajatun tai rajoittamattoman käyttöoikeuden palvelun tarjoamaan musiikkivalikoimaan, useimmiten kuitenkin ilman omistusoikeutta siihen. (Tuomola 2002, 21; ks. myös F&L Management Services 1998, 91)

Edellä esiteltyjen liiketoimintamallien lisäksi joskus digitaalisen jakelun yhteyteen liitetään myös ns. hybridimalli, jossa online-jälleenmyyjä toimittaa asiakkaalle CD-levyn normaaliin tapaan postin välityksellä. Tätä ei kuitenkaan voida pitää puhtaasti digitaalisena jakeluna, joten tämän tutkielman puitteissa keskitytään kahteen ensiksi mainittuun liiketoimintamalliin.

Tutkijoiden keskuudessa on havaittavissa erimielisyyttä siitä, kumpi liiketoimintamalleista soveltuisi paremmin tämänhetkisille musiikkimarkkinoille. May & Singer (2001) puoltavat artikkelissaan tilauspalvelun etuja. Heidän mukaansa viimeaikaiset teknologiset kehitykset, kuluttajien preferenssit ja toimialan yleiset taloudelliset näkökohdat puoltavat muutosta liiketoimintamalleissa yksittäisten musiikkitalenteiden myynnistä kohti tilauspalveluita, jotka sisältäisivät kaiken koskaan äänitetyn musiikin. He ennustavat, että pitkällä aikavälillä suuri osa kuluttajista preferoi tilauspalvelua tiedostonlatauksiin perustuvan palvelun sijaan, sillä tilauspalvelu tarjoaa enemmän arvoa asiakkaille ja tekee musiikin ostamisesta entistä helpompaa.

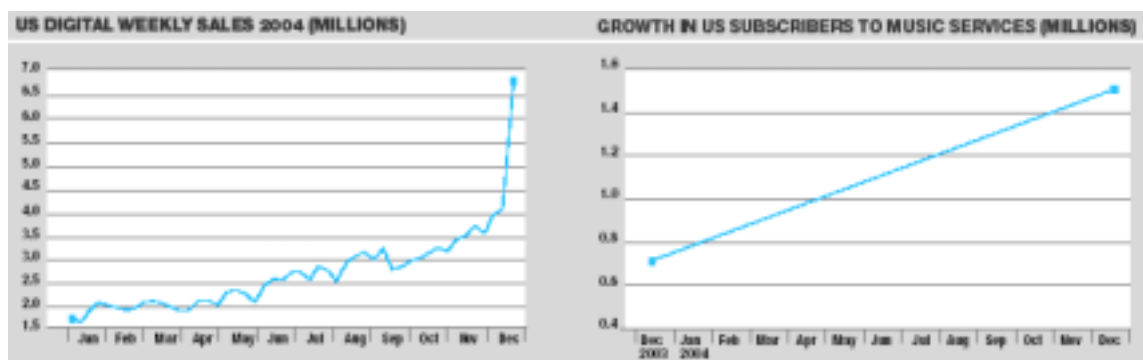
May & Singerin (2001) ennustus tilauspalveluiden suosion kasvusta perustuu kuitenkin suurilta osin oletukseen siitä, että Internet on tulevaisuudessa kuluttajien käytettävissä kaikkialla ja kaiken aikaa – ei pelkästään tietokoneiden välityksellä, vaan myös esimerkiksi kännyköiden sekä auto- ja kannettavien stereoiden kautta. Toistaiseksi näin ei kuitenkaan vielä ole, joten on mahdollista, että tilauspalvelu ei nouse suosituimmaksi

toimintamalliksi kuin tiedostonlataukset ainakaan ennen kuin langaton Internet on tullut kaikkien kuluttajien ulottuville.

Myös Tuomolan (2002) mukaan tilauspalvelu olisi tulevaisuuden suosituin liiketoimintamalli musiikin digitaalisessa jakelussa. Hän kuitenkin myös toteaa, että tilauspalvelut saattavat toimia lähinnä uusina, lisäarvoa luovina palveluina sen sijaan, että ne korvaisivat CD-levyjen myyntiä. Näin ollen tilauspalvelut kasvattaisivat musiikin kokonaismarkkinoita.

On myös hyvä huomata, että edellä mainitut tutkimukset on julkaistu ennen Applen iTunes-palvelun nousua digitaalisen musiikkikaupan markkinajohtajaksi. Tiedostonlatauksiin perustuva iTunes on nopeasti osoittautunut erittäin suosituksi niin kuluttajien kuin musiikin tuottajienkin keskuudessa ja se on siten asettanut eräänlaisen standardin vastaaville digitaalista musiikkia tarjoaville palveluille. Vuoden 2005 alussa iTunesin päivittäiset myyntiluvut olivat kivunneet jo pitkälti yli miljoonaan (<http://www.macnn.com/articles/05/03/02/itunes.growing.fast/>).

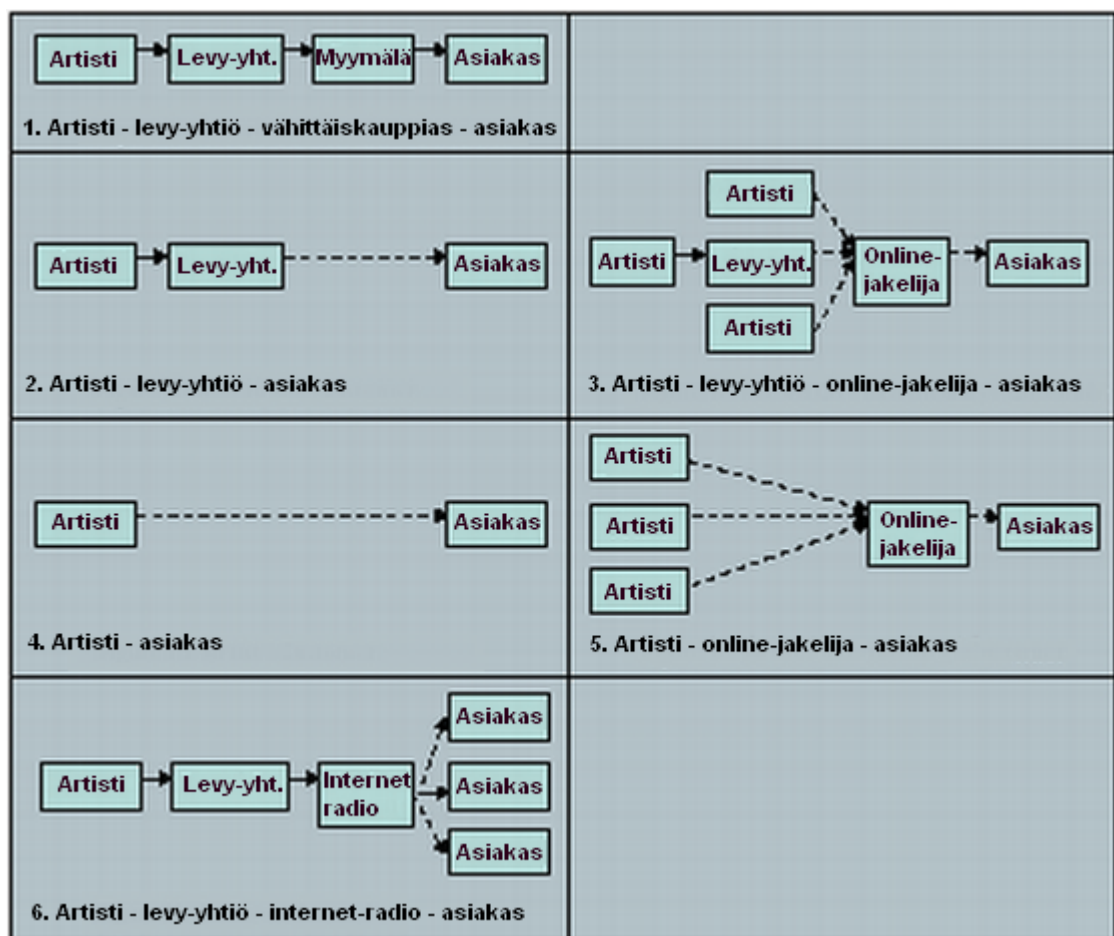
Kuten kuvioista 3 käy ilmi, myös tilauspalveluiden suosio on kasvamassa voimakkaasti etenkin Yhdysvaltojen markkinoilla: tilauspalveluiden käyttäjämäärä kaksinkertaistui vuonna 2004 ja oli joulukuun tilastojen mukaan 1,5 miljoonaa (IFPI 2005). Vielä tällä hetkellä musiikin digitaalinen kauppa tavoittaa kuitenkin vain osan potentiaalisista asiakkaista ja muodostaa ainoastaan murto-osan koko toimialan tuotoista (The Economist 2004, 79). Näin ollen lienee liian aikaista tehdä päätelmiä tulevaisuudesta ja kuluttajien preferensseistä pelkästään tähän asti tapahtuneiden kehitysten perusteella.



Kuvio 3 Tiedostonlatauksien ja tilauspalvelujen suosion kehitys USA:ssa v. 2004 (IFPI 2005, 6)

### 3.2 Digitaaliset jakelustrategiat

Premkumar (2003) on esittänyt musiikin digitaaliseen jakeluun kuusi vaihtoehtoista jakelustrategiaa (kuvio 4). Strategiat eroavat toisistaan niin niihin kuuluvilta toimitusketjun jäseniltään, kuin niiden kustannuksiltaan, käytettäviltä teknologioiltaan sekä markkinointiin ja sosiaalisiin aspekteihin liittyviltä tekijöiltään. Keskeisenä ajatuksena on, että keskittyminen vain jakeluketjun tehokkuuden kasvattamiseen ja kustannusten vähentämiseen voi tuottaa ratkaisun, joka käytännössä osoittautuu toimimattomaksi muiden rajoitteiden takia. Eräs merkittävä jakelustrategian valintaan liittyvä ongelma liittyy perinteisten jakelijoiden ja fyysisten vähittäiskauppojen asemaan tulevaisuudessa: mikä niiden merkitys uudenaikaisessa jakelussa on ja tarvitaanko niitä ollenkaan? Levy-yhtiöiden onkin jo nyt mietittävä huolellisesti suhteitaan olemassa oleviin jakelijoihinsa, vaikka digitaalinen media ei vielä olekaan syrjäyttänyt CD-levyjä musiikkimarkkinoiden suosituimpana formaattina.



Kuvio 4 Digitaalisen musiikin jakelustrategiat (Premkumar 2003)

### 3.2.1 Artisti – levy-yhtiö – vähittäiskauppias – asiakas

Ensimmäistä Premkumarin kuvailemaa jakelustrategiaa voidaan pitää eräänlaisena siirtymävaiheena kohti puhtaasti digitaalista jakelua. Toimitusketju pysyy pääpiirtein muuttumattomana, mutta levy-yhtiöiden ja vähittäiskauppioiden jakeluun liittyvät toimenpiteet muuttuvat: levy-yhtiöt toimittavat musiikin digitaalisesti tietoverkkojen välityksellä vähittäiskauppiaille ja nämä puolestaan tarjoavat kuluttajille mahdollisuuden valita haluamansa kappaleet ja luoda niistä halutunlaisen CD-levyn myymälässä. Premkumarin (2003, 91) mukaan tällainen jakelustrategia tuottaisi n. 16 % kustannussäästön perinteiseen jakelumalliin verrattuna pienentyneiden valmistus-, jakelu-, ja varastointikustannusten ansiosta.

Tämän strategian onnistunut toteutus edellyttää kuitenkin joitakin muutoksia asiakkaiden kulutuskäyttäytymisessä. Asiakkaiden tulee olla valmiita käyttämään runsaastikin aikaa myymälässä kappaleiden kuunteluun ja valintaan luotavaa CD:tä varten. Mikäli CD:n luontiin vaadittavaa aikaa ja vaivaa pidetään merkittävämpänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä kuin halpaa hintaa, päätyisi ainakin osa asiakkaista edelleen ostamaan valmiin CD:n. Lisäksi ne asiakkaat, jotka ovat jo tottuneet lataamaan musiikkia kotoaan tietoverkkojen välityksellä saattavat kokea tämän vaihtoehdon hankalaksi. (Premkumar 2003, 91)

Levy-yhtiön kannalta tämän strategian hyvinä ominaisuuksina voidaan pitää ensinnäkin tekijänoikeuksien tehokasta valvontaa ja laittoman kopioinnin hillitsemistä: musiikkitiedostot eivät päädy suoraan tietoverkkoihin, ja lisäksi luodut CD-levyt voidaan kopiosuojata. Toiseksi näin voidaan tavoittaa myös ne asiakkaat, jotka normaalisti jäisivät esimerkiksi teknologisten rajoitteiden vuoksi digitaalisen jakelun tavoittamattomiin. Vaikka asiakkaalla olisikin pääsy Internetiin, preferoivat monet edelleen perinteisessä myymälässä asioimista. Levy-yhtiöt voivat näin ollen hyödyntää tunnettujen jakelijoidensa brandeja ja mainetta: kuluttajat todennäköisesti luottavat näiden palveluun enemmän kuin tuntemattomien Internet-kauppojen. Internetiin verrattuna myymälät voivat lisäksi kasvattaa asiakkaiden palvelukokemuksen laatua henkilökohtaisen asiakaspalvelun sekä sosiaalisen kanssakäymisen avulla. Fyysisten myymälöiden käyttäminen musiikin jakelussa tarjoaa levy-yhtiölle myös

mahdollisuuden artistien näkyvyyden parantamiseen erilaisten markkinointi- ja myynninedistämismateriaalien avulla. (Premkumar 2003, 92; Lam & Tan 2001, 65)

Keskeinen haitta tämänkaltaisessa siirtymästrategiassa on se, ettei se hyödynnä täysin tarjolla olevia teknologisia ratkaisuja eikä se siten tarjoa optimaalista kustannusrakennetta musiikin jakeluun. Vähittäiskauppaportaan säilyminen toimitusketjussa tarkoittaa sitä, että levy-yhtiön ja asiakkaan välissä on edelleen yksi väliporras, joka yhtäältä nostaa asiakkaalle koituvaa hintaa ja toisaalta syö levy-yhtiön tuottoja. (Premkumar 2003, 91)

### **3.2.2 Artisti – levy-yhtiö – asiakas**

Ensimmäinen digitaalisen jakelun potentiaalia laajamittaisesti hyödyntävistä strategioista on malli, jossa levy-yhtiöt ohittavat vähittäiskauppaportaan ja ryhtyvät itse myymään artistiensä musiikkia tietoverkkojen välityksellä. Näin toimiessaan levy-yhtiöiden on mahdollista saavuttaa huomattavia säästöjä jakelu-, varastointi- ja jälleenmyyntikustannuksissa: on esitetty, että perinteisen CD:n hinnasta olisi mahdollista poistaa jopa 45 %, jos huomioon ei oteta vaadittavan tietoteknisen infrastruktuurin levy-yhtiölle aiheuttamia kustannuksia. Katteiden kasvun lisäksi suora kontakti asiakasrajapintaan mahdollistaisi mm. entistä tehokkaamman asiakastiedon keräämisen. Tämän strategian onnistunut toteutus vaatii kuitenkin useiden seikkojen huomioonottamista. (Premkumar 2003, 92)

Online-musiikkikaupan perustamiseen ja operoimiseen liittyvät kustannukset ovat todellisuudessa varsin korkeita. Jotta kokonaisen albumin imurointi olisi asiakkaalle vaivatonta, täytyy palvelun olla nopea ja luotettava, mikä vaatii jatkuvaa palvelun ylläpitämistä ja kehittämistä. Toisekseen vaikka palveluntarjoajan puolelta tekniset edellytykset olisikin kunnossa, jää osa asiakkaista palvelun tavoittamattomiin niin kauan kuin Internet-yhteydet eivät ole koko kohderyhmän käytettävissä. Musiikin maksamiseen voi myös liittyä ongelmia: erityisesti pienten ostosten kohdalla maksumenetelmiin liittyvät transaktiokustannukset saattavat kohota myyjän kannalta liian korkeiksi suhteessa tuotteen hintaan. Lisäksi teini-ikäisillä, jotka muodostavat yhden suurimmista kohderyhmistä, ei välttämättä ole käytettävissään luottokorttia tai

vastaavaa maksumenetelmää, jota voitaisiin käyttää online-kaupoissa. Näiden seikkojen sekä tiedostonlatauksiin perustuvan liiketoimintamallin mahdollistaman laittoman kopioinnin seurauksena kokonaismyynti saattaa jopa vähentyä. (Premkumar 2003, 92; ks. myös Virtanen 2003, 61)

Premkumarin esittämien haittojen lisäksi Bhattacharjee et. al. (2003b) ovat nostaneet esiin kenties vieläkin merkittävämmän tekijän, joka tekee tästä strategiasta vähemmän houkuttelevan levy-yhtiön kannalta: valikoimien suppeuden. Jos jokainen levy-yhtiö ryhtyy tarjoamaan ainoastaan omien artistiensä musiikkia omissa verkkokaupoissaan, joutuu asiakas käymään useilla sivuilla, mikäli hän haluaa hankkia eri levy-yhtiöiden artistien musiikkia samalla kerralla. Näin ollen musiikin hankkimiseen liittyvät etsintäkustannukset kasvavat, mikä laskee asiakkaan saamaa kokonaisarvoa.

### **3.2.3 Artisti – levy-yhtiö – online-jakelija – asiakas**

Tämä strategia eliminoi edellisen vaihtoehdon kaksi keskeisintä ongelmaa: kuluttajien ei tarvitse käydä useilla sivuilla musiikkia etsiessään eikä levy-yhtiön tarvitse ylläpitää omaa musiikkikauppaa verkossa, vaan se voi keskittyä ydinosaamiseensa eli musiikin luomiseen ja markkinointiin. Asiakas saa kaiken haluamansa musiikin yhden katon alta, kun levy-yhtiöt tekevät jakelusopimuksen yhteisen online-jakelijan kanssa. On oletettavaa, että tällaisella online-jakelijalla on paremmat valmiudet ja suuremmat kannustimet toimivan musiikkikaupan rakentamiseen ja ylläpitämiseen kuin yksittäisillä levy-yhtiöillä, sillä sen tuotot ovat riippuvaisia yksinomaan musiikin vähittäiskaupasta. (Premkumar 2003, 92) Tunnetut jakelijat voivat lisäksi paremmin hyödyntää mainettaan vähentäen asiakkaiden kokemaa epävarmuutta mm. transaktioiden virheettömyydestä ja maksamisen turvallisuudesta online-ympäristössä (Nöteberg, Christiaanse & Wallage 2003, 64). Luotettavan teknisen infrastruktuurin, tehokkaan hakukoneen ja laajojen valikoimien lisäksi ulkopuoliset jakelijat voivat tarjota lisäarvoa asiakkaalle mm. puolueettomien musiikkiarvostelujen, yhteisöllisten ominaisuuksien ja erilaisten uutisviestien avulla. (Premkumar 2003, 92)

Ongelmat tämän strategian toteuttamisessa liittyvät lähinnä kilpailuun muiden levy-yhtiöiden tarjonnan kanssa sekä pienentyneisiin katteisiin, kun toimitusketjussa on

mukana yksi väliporras enemmän kuin edellisessä strategiassa. Jälkimmäisen tekijän haitat eliminoitunevat kasvavan kokonaisu-myynnin myötä; kilpailu näkyvyydestä ulkopuolisen jakelijan palvelussa sen sijaan saattaa kasvattaa levy-yhtiöiden markkinointikustannuksia ja siten pienentää niiden katteita edelleen. Lisäksi laittomaan kopiointiin, Internet-yhteyksittömiin kohderyhmiin ja maksumenetelmiin liittyvät ongelmat pätevät tämänkin strategian kohdalla. (Premkumar 2003, 92)

### **3.2.4 Artisti – asiakas**

Levy-yhtiön näkökulmasta ei-toivottuja ratkaisuja musiikin toimitusketjun muodostumiseen digitaalisen jakelun aikakaudella ovat luonnollisesti sellaiset mallit, joissa levy-yhtiö sivuutetaan toimitusketjusta kokonaan. Käytännössä tämä tarkoittaa ratkaisua, jossa artisti ei tee sopimusta levy-yhtiön kanssa, vaan ryhtyy itse myymään ja markkinoimaan musiikkiaan Internetissä suoraan kuluttajille esimerkiksi omien kotisivujensa välityksellä. Sekä levy-yhtiön että jakelijoiden eliminoiminen toimitusketjusta tarjoaisi ainakin teoriassa kustannustehokkaimman toimitusketjuratkaisun musiikin digitaaliseen jakeluun. (Premkumar 2003, 92–93)

On kuitenkin otettava huomioon eräitä seikkoja, jotka tekevät tästä strategiasta epäkäytännöllisen ja epätodennäköisen ratkaisun laajamittaiseen musiikin jakeluun. Tärkein näistä liittyy musiikin laajamittaiseen markkinointiin: yksittäisten artistien voimavarat eivät useimmiten riitä voimakkaasti kilpailluilla markkinoilla menestymiseen tarvittavien markkinointi- ja myyninedistämistoimenpiteiden toteuttamiseen (The Economist 2004, 79). Artistien mahdollisuuksia toimia markkinoilla ilman levy-yhtiön tukea arvioidaan lähemmin digitaalisen jakelun levy-yhtiöille aiheuttamien haasteiden yhteydessä kappaleessa 3.5.3.

### **3.2.5 Artisti – online-jakelija – asiakas**

Tämä strategia voidaan nähdä kahden edellisen yhdistelmänä. Itsenäiset artistit tekevät jakelusopimuksen online-jakelijan kanssa ja pystyvät siten parantamaan näkyvyyttään ilman levy-yhtiöiden tukea. Samalla ne joutuvat kuitenkin kilpailemaan asemastaan

musiikkimarkkinoilla niiden artistien kanssa, joilla on takanaan levy-yhtiön markkinointipanostukset, mikä asettaa itsenäiset artistit heikompaan asemaan. Kuluttajan kannalta tämän strategian edut ovat samat kuin artisti – levy-yhtiö – online-jakelija – asiakas -strategiassa: kun kaikki musiikki on yhdessä palvelussa, on sen etsiminen vaivatonta ja nopeaa. Vaikka levy-yhtiö onkin sivuutettu tämänkaltaisesta toimitusketjusta, luo tämä vaihtoehto mielenkiintoisen mahdollisuuden vähentää liiketoiminnan riskejä: levy-yhtiöt voisivat jakelijoiden myyntimäärien perusteella arvioida uusien, entuudestaan tuntemattomien artistien musiikin suosiota ennen sopimusten allekirjoittamista ja investoimista näiden markkinointiin. (Premkumar 2003, 93)

### **3.2.6 Artisti – levy-yhtiö – Internet-radioasema – asiakas**

Viimeinen Premkumarin esittelemistä jakelustrategioista poikkeava edellisistä sikäli, että tarjottava palvelu ei perustu tiedostonlatauksiin, vaan streaming-teknologian käyttöön. Asiakkaille tarjotaan esimerkiksi kuukausittaista maksua vastaan mahdollisuus kuunnella haluamaansa musiikkia Internet-radioaseman välityksellä. Asiakkaalla on täysi valinnanvapaus oman soittolistansa kokoamiseen ja muuttamiseen tilausajanjakson aikana. Näin ollen tyytymättömyys yhteen musiikkikappaleeseen ei aiheuta lisäkustannuksia, toisin kuin tiedostonlatauksiin pohjautuvissa strategioissa, joissa uuden musiikkitalenteen kuuntelu edellyttää sen ostamista. Kuten tavallistenkin radioasemien toiminnassa, voidaan osa palvelun kustannuksista kattaa myymällä mainostajille mainosaikaa, mikäli asiakkaat ovat valmiita kuuntelemaan mainoksia musiikkinsa lomassa. Internet-radioasemat voivat olla niin levy-yhtiöiden, jakelijoiden, Internet-palveluntarjoajien tai perinteisten radioasemien omistuksessa. Levy-yhtiöt voisivat käyttää tätä jakelustrategiaa joko korvaamaan tiedostonlatauksiin perustuvan palvelun tai täydentämään sitä. (Premkumar 2003, 93)

Streaming-teknologiaa hyödyntävän jakelustrategian keskeisenä etuna levy-yhtiöille Premkumar mainitsee sen, että se minimoi tekijänoikeusrikkomusten aiheuttamat vahingot. Musiikkiesitys ei ilman erillisten tallennusohjelmien käyttöä missään vaiheessa tallennu asiakkaan kovalevyille, mikä pienentää riskiä, että kappale joutuisi laittomaan jakeluun. Asiakkaille Internet-radio on puolestaan houkuttelevampi kuin



tavallinen radioasema henkilökohtaisten soittolistojen muokkausmahdollisuuden vuoksi (Premkumar 2003, 93). Lisäksi asiakkailta olisi aina kuunneltavissaan valtava valikoima musiikkia ilman, että heidän tarvitsisi huolehtia musiikin kuljettamisesta paikasta toiseen tai sen vahingoittumisesta, hukkumisesta tai varastamisesta (May & Singer 2001, 133).

Levy-yhtiön kannalta tähän strategiaan liittyy kuitenkin muutamia ongelmakohtia. Ensinnäkin Internet-radioiden korvatessa tavallisen radion kuuntelun menettää levy-yhtiö arvokkaan uusien julkaisujen markkinointikanavan, kun asiakkaiden annetaan päättää mitä he haluavat kuunnella. Näin ollen levy-yhtiöiden tulee kehittää innovatiivisia strategioita uuden musiikin esittelyyn, ilman että ne puuttuvat kuluttajien valinnanvapauteen. Toinen ongelma liittyy siihen, miten kuluttajat saadaan siirtymään ilmaisten radiokanavien kuuntelusta maksullisten palveluiden käyttäjiksi. Valinnanvapaus ja entistä parempilaatuinen lähetys voivat toimia argumentteina maksullisuuden puolesta. Lisäksi jos kaupallisen Internet-radion yhteydessä myydään myös yksittäisiä musiikkitalenteita, voisi esimerkiksi tietty määrä tiedostonlatauksia oikeuttaa tietyn mittaiseen radion kuuntelu-oikeuteen – tai toisinpäin: riittävän pitkä tilaus oikeuttaisi tiettyyn määrään ilmaisia tiedostonlatauksia. (Premkumar 2003, 93)

### **3.3 Digitaalisen jakelun vaikutukset kustannustehokkuuteen**

Internetin välityksellä tapahtuva tuotteiden jakelu on käytännössä poistanut maantieteellisten rajojen ja etäisyyksien merkityksen. Näin ollen artisteilla, levy-yhtiöillä ja jakelijoilla on Internetin kautta välitön pääsy globaaleille markkinoille. Ennen Internet-aikakautta musiikin vähittäiskauppaan liittyi aina myymälöiden perustamiseen sekä logistiikan järjestämiseen liittyviä kustannuksia, ja myös asiakaskontaktien ylläpitäminen oli verrattain kallista. Jakelun digitalisoituminen tarjoaa nykyään mahdollisuuden näiden kustannusten pienentämiseen. (Graham & Hardaker 2003, 14)

Kuten toimialan arvoketjun tarkastelun yhteydessä todettiin, suuri osa perinteisten musiikkitalenteiden, kuten CD-levyjen, hinnasta muodostuu niiden jakeluun liittyvistä

kustannuksista, jotka eivät ole suoranaisesti liitoksissa alkuperäisen musiikkiesityksen tuotantoon. May & Singer (2001) ovat esittäneet, että jopa kaksi kolmannesta arvoketjun kokonaiskustannuksista voidaan eliminoida, kun musiikin toimitus asiakkaille tapahtuu kokonaan tietoverkkojen välityksellä. Kustannuksien väheneminen johtuu seuraavista tekijöistä:

- Digitaalisessa muodossa myytävä musiikki ei vaadi suurien CD-levyerien valmistamista eikä siten kalliiden tehtaiden rakentamista ja ylläpitämistä.
- Internetin kautta myytävä musiikki ei vaadi merkittäviä fyysisiä varastointi- tai jakelutoimenpiteitä.
- Markkinointitoimenpiteet voidaan Internetissä kohdistaa entistä tarkemmin ja samalla fyysisten markkinointi- ja myyninedistämismateriaalien tarve vähenee. Myös asiakastiedon kerääminen on helpompaa Internetissä. Vaikka levy-yhtiöiden asiakaskohtaiset markkinointikustannukset saattavatkin nousta, laskevat kokonaiskustannukset, kun markkinointi kohdistetaan tarkemmin määritellylle kohderyhmälle.
- Kun CD-levyjen osuus kokonaiskaupasta pienenee, vähenee myös tarvittavien jälleenmyyjien määrä, ja samalla näiden aiheuttamat markkinointi-, varastointi- ja yleiskustannukset eliminoituvat toimitusketjusta.

May & Singerin analyysissä esitetty kahden kolmasosan kustannussäästö pätee kuitenkin Premkumarin (2003) mukaan ainoastaan silloin, kun musiikki toimitetaan suoraan artistilta asiakkaalle. Taulukossa 1 on esitetty vertailu erilaisille jakelustrategioille ominaisista kustannusrakenteista. Taulukossa on myös eritelty eri toimintojen osuus kokonaiskustannuksista ja siten perinteisen musiikkitalenteen jälleenmyyntihinnasta. Taulukkoa luettaessa on hyvä huomioida, että siinä esitetyt dollarimääräiset luvut ovat keskimääräisiä arvioita ja todelliset luvut voivat poiketa albumikohtaisesti.

Taulukkoa tulkittaessa on otettava huomioon muutama seikka. Ensinnäkin kahden viimeisen jakelustrategian kohdalla vähittäiskustannusten merkittävän pienenemisen taustalla on oletus siitä, että fyysisiä myymälöitä ei käytetä ollenkaan digitaalisen jakelun ohessa. Käytännön liiketoiminnassa säästöt jäävät siten useimmissa tapauksissa

pienemmiksi, sillä CD-levymyynnin taloudellinen merkitys edellyttää edelleen myös fyysisten jakeluteiden ylläpitämistä. Säästö levy-yhtiöiden markkinointikustannuksissa puolestaan syntyy mahdollisuudesta one-to-one -asiakassuhteiden tehokkaampaan ylläpitämiseen Internet-ympäristössä. Artistien kohdalla oletuksena on, että perinteiset markkinointiponnistukset on minimoitu ja artistit suorittavat ainoastaan itsenäistä markkinointia lähinnä Internetissä. Levy-yhtiöiden yleiskustannusten pieneneminen puolestaan selittyy tarvittavien toimintojen määrän vähenemisellä, kun toimitusketju lyhenee. (Premkumar 2003, 90)

	Fyysinen jakelu	Levy-yhtiö / Jakelija / Asiakas	Levy-yhtiö / Asiakas	Artisti / Asiakas
Kokonaiskustannukset: \$15–\$18	100 %	100 %	100 %	100 %
Vähittäiskustannukset: \$5.25–\$6.5 Kate: \$0.8–\$1.0 Henkilökunta: \$1.2–\$1.45 Jakelu: \$1.2–\$1.45 Myyvälän vuokra: \$2.25–\$2.75	35 %	30 %	10 %	10 %
Markkinointi & Mainonta: \$2–\$4	20 %	20 %	15 %	5 %
Jakelu: \$1.2–\$1.6	7 %			
Valmistus: \$0.75	5 %			
Studio: \$1	6 %	6 %	6 %	6 %
Artistin rojalit: \$2	12 %	12 %	12 %	12 %
Yleiskustannukset: \$2	12 %	12 %	10 %	
Levy-yhtiön kate: \$0.5–\$0.7	4 %	4 %	4 %	
Yhteensä	100 %	84 %	57 %	34 %

**Taulukko 1 Digitaalisen jakelun vaikutukset musiikkitalenteen hintaan (Premkumar 2003, 90)**

Edellä esitettyjen lukujen valossa näyttääkin siltä, että digitaalisen jakelun aikaansaamat kustannussäästöt eivät käytännössä ole niin dramaattiset kuin useissa yhteyksissä annetaan ymmärtää. Markkinointi muodostaa edelleen merkittävän kustannuserän levy-yhtiölle, ja mikäli jakelussa päädytään käyttämään ulkopuolista jakelijaa, syntyy sen toiminnasta ja katteista lisäkustannuseriä lähes samalla tavalla kuin fyysisen jakelun kohdalla.

Zhu & MacQuarrie (2003) ovat kiinnittäneet huomiota tuotteiden niputtamiseen (*bundling*), jonka hyödyntäminen digitaalisen jakelun yhteydessä voi tarjota levy-yhtiöille mahdollisuuden kustannusten vähentämiseen ja sitä kautta tuottojen kasvattamiseen sekä kilpailuedun saavuttamiseen. Musiikin digitalisoituminen on pirstonut entiset albumikokonaisuudet yksittäisinä musiikkikappaleina tarjottaviksi tuotteiksi: jopa 90 % digitaalisesta musiikista myydään nykyään yksittäisinä kappaleina (IFPI 2005). Periaatteessa tämän voidaan katsoa tarkoittavan, että aikaansaadakseen albumien myyntiä vastaavat luvut digitaalisessa kaupassa, täytyisi levy-yhtiöiden uhrata valtavia resursseja jokaisen erillisen kappaleen markkinointiin. Niputtamalla useampi musiikkikappale yhdessä myytäväksi yksiköksi uudella tavalla voidaan tämä ongelma Zhu & MacQuarrien mukaan kuitenkin kääntää eduksi.

Kuten informaatiohyödykkeitä käsittelevässä kappaleessa todettiin, ovat digitaalisen musiikkitalenteen valmistamisesta syntyvät rajakustannukset lähes olemattomat sen jälkeen kun alkuperäinen kappale on tuotettu (Dolfsma 2004b, 6). Näin ollen kappaleita voidaan niputtaa yhteen lähes rajattomasti eikä kustannuksissa tästä huolimatta tapahdu merkittävää muutosta. Tarjoamalla erilaisia yksittäisten kappaleiden muodostamia yhdistelmiä voidaan asiakkaiden tarpeet täyttää paremmin ilman, että levy-yhtiöt kohtaavat perinteisille CD-singleille ominaisia korkeita yksikkökustannuksia. Asiakas saattaa esimerkiksi tehdä ostopäätöksensä sillä perusteella, että nipussa on uuden hittikappaleen lisäksi myös vanhempi klassikkokappale. Tällöin niputtaminen on aikaansaanut lisätuottoja, mutta ei nostanut levy-yhtiön kustannuksia. (Zhu & MacQuarrie 2003, 265–266)

Olemattomat rajakustannukset tarkoittavat lisäksi, että levy-yhtiöt voivat tarjota asiakkailleen myös kappaleita jo loppuunmyydyiltä albumeilta tai esimerkiksi harvinaisuuksia, joita ei koskaan ole julkaistu CD-muodossa. Koska uuden ”painoksen” ottamisesta ei digitaalisessa formaatissa aiheudu uusia kustannuseriä, tarjoaa tämä mahdollisuuden tuottojen kasvattamiseen erityisesti niille levy-yhtiöille, joiden katalogit ovat suuret. (Zhu & MacQuarrie 2003, 266)

### 3.4 Arvon luominen digitaalisissa kanavissa

Simchi-Levin et. al. (2003) toimitusketjuteorian mukaan kustannustehokas toimitusketju ei yksinään takaa yrityksen menestystä markkinoilla, vaan sen täytyy myös maksimoida tarjottavista tuotteista ja palveluista asiakkaalle muodostuva arvo. Näin ollen on tarpeen tarkastella keinoja arvonluontiin musiikin digitaalisen jakelun yhteydessä.

Virtuaalisissa arvoketjuissa ja elektronisissa kanavissa tapahtuva digitaalisten tuotteiden jakelu on luonut uudenlaisia tapoja tuottaa lisäarvoa asiakkaille (Rayport & Sviokla 1995, 76). Vastikkeelliseen musiikin digitaaliseen jakeluun liittyviä arvoa luovia tekijöitä voidaan vertailla joko perinteisissä vähittäismyymälöissä tai Internetin vertaisverkoissa tapahtuvaan musiikin jakeluun. Molemmat ovat levy-yhtiöiden kannalta tärkeitä näkökulmia. Traditionaaliseen toimintamalliin vertaamalla voidaan kartoittaa niitä tekijöitä, joita jakelun digitalisoinnilla voidaan parantaa. Vertaisverkkojen ominaisuuksiin vertaaminen puolestaan saattaa auttaa paljastamaan ne tekijät, jotka saavat kuluttajat siirtymään vastikkeellisten palveluiden käyttäjiksi.

Bhattacharjee et. al. (2003b) ovat todenneet, että levy-yhtiön tuottojen maksimointiin tähtäävien digitaalisten jakelustrategioiden ei tarvitse pyrkiä eliminoimaan piratismia, vaan lisäämään kuluttajalle syntyvää arvoa sekä vähentämään heidän etsintäkustannuksia. Kyse on heidän mukaansa yksinkertaisesti siitä, että kaupallisten digitaalisten jakelukanavien asiakkaalle tuottaman arvon – kustannukset mukaan lukien – tulee olla muita vaihtoehtoja suurempi, jotta toiminta olisi kannattavaa. Paitsi piratismiin, tämä pätee myös uhkaan siitä, että levy-yhtiöiden merkitys artistien musiikin myynnissä pieneneisi. Karp (2003, 22) on nimittäin todennut, että nimenomaan lisäarvo on se tekijä, joka saa kuluttajat ostamaan musiikkinsa levy-yhtiöiltä tai niiden jakelijoilta sen sijaan, että he ostaisivat sen suoraan artisteilta.

#### 3.4.1 Arvoa luovat toiminnot Internet-palveluissa

Lumpkin & Dess (2004, 162) viittaavat Michael Porteriin, joka on artikkelissaan ”Strategy and the Internet” todennut, että Internet-teknologia nousee yrityksen

liiketoiminnan kannalta strategisesti merkittäväksi vasta sitten, kun sen käytännön soveltaminen luo uutta arvoa liiketoimintaan. Lumpkin & Dess ovat listanneet neljä Internet-ympäristölle ominaista arvoa luovaa toimintoa, joita hyödyntämällä yritykset voivat tuottaa lisäarvoa ja luoda kilpailuetua. Kuviossa 5 esitetyt toiminnot liittyvät tuotteiden ja palveluiden etsintään, niiden arviointiin ja vertailuun, asiakkaan ongelmanratkaisuun sekä transaktioihin.



**Kuvio 5 Arvoa luovat toiminnot Internet-palveluissa (Lumpkin & Dess 2004, 162)**

Etsintätoiminnot viittaavat informaation keräykseen mahdollisista oston kohteista. Asiakkaan tiedonkeräysprosessia helpottamalla voidaan pienentää asiakkaan etsintäkustannuksia ja siten kasvattaa kokonaisarvoa (Lumpkin & Dess 2004, 162). Etsintäkustannukset on liiketaloudellisessa kirjallisuudessa perinteisesti liitetty edullisimman hinta-laatu-suhteen etsintään. Informaatiohyödykkeiden kohdalla etsintäkustannuksia liittyy kuitenkin myös muunlaisen tiedon hankintaan. Jokaisella musiikkiesityksellä on omat erityispiirteensä, mikä pakottaa kuluttajan suorittamaan laajamittaisempaa tiedonhankintaa. Esimerkiksi vaikka asiakas onkin pitänyt tietyn artistin musiikista, ei se ole riittävä tae siitä, että myös artistin uusi albumi miellyttäisi häntä. Näin ollen ostopäätöksen syntyminen saattaa edellyttää tutustumista uuden albumin sisältämään musiikkiin. (Bhattacharjee et. al. 2003b, 302)

Musiikin kuluttajalla on yleensä käytössään kolme vaihtoehtoista kanavaa tiedonhankintaan: perinteiset musiikkikaupat, Internetin vertaisverkot (ja muut vastaavat laittomat jakelukanavat) sekä lailliset musiikin online-jakelijat. Bhattacharjeen et. al. (2003b, 302) mukaan laillisilla Internet-jakelijoilla on parhaimmat edellytykset ja suurin kannustin alentaa asiakkaiden etsintäkustannuksia. Kokonaan käyttäjien välisiin yhteyksiin perustuvissa vertaisverkoissa vastaavaa kannustinta tehokkaampien etsintämenetelmien kehittämiseen ei sen sijaan ole ja näin ollen kuluttajan

etsintäkustannukset ovat niissä jo lähtökohtaisesti suurempia. Perinteisiin myymälöihin verrattuna online-jakelun eduksi muodostuu puolestaan palvelun saatavuus ajankohdasta ja maantieteellisistä etäisyyksistä riippumatta sekä elektronisten hakumenetelmien mahdollistama suurempien tietomäärien tehokkaampi ja nopeampi prosessointi. Käytännössä asiakkaiden tiedonetsintäprosessia voidaan online-palveluissa helpottaa esimerkiksi tarjoamalla ilmaisia kuuntelunäytteitä, listoja tuoreista julkaisuista ja radioiden soittolistoista sekä erityisesti hyvin suunnitellun hakukoneen avulla. (Bhattacharjee et. al. 2003b, 302–303)

Arviointi tarkoittaa eri tuotevaihtoehtojen arviointiin ja niiden hintojen ja hyötyjen vertailuun liittyviä toimintoja. Online-palvelut, jotka mahdollistavat tuotteiden vertailun keskenään ja jopa kilpailevien palveluiden kanssa, sekä tarjoavat tuotetietoa ja arvosteluja tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta, helpottavat asiakkaan ostopäätöksen muodostumista ja lyhentävät ostoprosessiin käytettävää aikaa. (Lumpkin & Dess 2004, 163)

Ongelmanratkaisuun liittyvät toiminnot puolestaan tähtäävät asiakkaan ongelman tai tarpeen tunnistamiseen ja näiden ratkaisemiseen. Arviointitoiminnot liittyvät useimmiten tuotteiden vertailuun; ongelmanratkaisutoimintoja sen sijaan käytetään yleensä palveluiden yhteydessä. (Lumpkin & Dess 2004, 163) Musiikin jakeluun liittyvissä palveluissa tyypillinen asiakkaan ongelma liittyy tarjolla olevien valtavien musiikkivalikoimien selaamiseen. Asiakkaat eivät aina tiedä tai osaa määrittää, mitä he ovat etsimässä tai eivät osaa muodostaa halutunlaista kokonaisuutta – esimerkiksi soittolistaa – saatavilla olevasta musiikista (Pachet 2003, 72).

Transaktio viittaa itse myyntitapahtumaan liittyviin toimintoihin, kuten maksamiseen ja tuotteen toimitukseen (Lumpkin & Dess 2004, 163). Musiikin digitaalisessa jakelussa suurin lisäarvo transaktioissa syntyy tuotteen toimituksessa: toisin kuin CD-levyjen perinteisessä tai online-kaupassa tuote siirtyy lähes välittömästi asiakkaan omistukseen. Toimitusajaksi muodostuu ainoastaan tiedoston siirtoon käytetty aika, jota saatetaan nykyään mitata sekunneissa. Vertaisverkoissa tapahtuva musiikin jakelu on riippuvainen muiden käyttäjien toiminnasta, minkä vuoksi yhteydet saattavat olla hitaita ja epäluotettavia. Tiedostonlataukset saattavat myös keskeytyä ja ladatut musiikkitiedostot voivat olla viallisia tai esimerkiksi väärin nimettyjä. Vastaavia

ongelmia ei tapahdu musiikin verkkokaupassa, mikäli järjestelmä on hyvin rakennettu. Transaktioiden nopeus, luotettavuus ja virheettömyys ovatkin keskeisiä asiakkaan kokemaa arvoa kasvattavia tekijöitä verrattaessa vaihtoehtoon imuroida musiikki vertaisverkkojen kautta. (Tuomola 2002, 43)

### **3.4.2 Valikoimat ja asiakkaan valinnanvapaus**

Edellä kuvaillut arvoa luovat toiminnot ovat hyödyttömiä, jollei asiakkaalle pystytä tarjoamaan riittävän laajaa tuote- ja palveluvalikoimaa. Internet mahdollistaa suurten sisältömäärien tarjoamisen asiakkaille erittäin alhaisilla kustannuksilla. Varastointikustannusten eliminoituminen ja tuotteiden rajaton saatavuus tarkoittaa musiikin digitaalisessa jakelussa sitä, että ihannetapauksessa asiakkaalla olisi aina käytössään loppumaton valikoima kaikesta koskaan julkaistusta musiikista. (Lumpkin & Dess 2004, 165)

Asiakkaita voidaankin kannustaa käyttämään digitaalisia kanavia tarjoamalla heille verkossa suuremmat valikoimat kuin perinteisissä myymälöissä. Levy-yhtiöt voivat myös laittaa uudet julkaisut digitaalisessa muodossa saataville ennen fyysisen tuotteen julkaisemista tai jopa julkaista joitakin kappaleita ainoastaan digitaalisessa muodossa ja näin tarjota asiakkaille lisäarvoa perinteisten jakelukanavien käyttöön verrattuna. (IFPI 2005, 11)

Myös Rothenberg (2003) korostaa kuluttajan valinnanvapauden merkitystä arvonluonnissa. Vaikka levy-yhtiön näkökulmasta saattaisikin vaikuttaa houkuttelevalta pyrkiä monopoliasemaan, jossa kuluttajat ostaisivat ainoastaan heidän tarjoamaansa musiikkia, eivät kuluttajat käytännössä alistuisi tähän, vaan he siirtyisivät hankkimaan musiikkinsa muualta. Hän kehottaa ottamaan iTunesista esimerkkiä musiikin digitaalista jakelua suunniteltaessa: laajojen katalogien lisäksi iTunes tarjoaa asiakkailleen runsaasti harvinaisuuksia ja mm. joitakin tunnettujen artistien kappaleita, jotka ovat yksinoikeudella ainoastaan iTunesista saatavilla.

Digitaalisten jakelukanavien on myös ennustettu edistävän entistä monimuotoisemman musiikin tuottamista. Suuret levy-yhtiöt ovat perinteisesti pelanneet usein varman päälle



luottaen lyhytkestoisiin hitteihin ja niiden markkinointiin valtavirtamediassa, mikä on karkoittanut osan musiikin potentiaalisista ostajista. Hyödyntämällä Internetiä musiikin markkinointi- ja jakelukanavana levy-yhtiöt voisivat nyt tehdä riskittömämpiä sijoituksia myös marginaalisempaan musiikkiin ilman radion, television tai suurten vähittäiskauppojen tukea. Erityisesti pienet levy-yhtiöt saattavatkin tulevaisuudessa löytää itsensä entistä suotuisammasta asemasta, sillä Internetin kautta niille avautuu mahdollisuus tavoittaa entistä laajempi yleisö entistä pienemmillä kustannuksilla. Näin ollen kuluttajille olisi tarjolla laajemmat valikoimat erilaista musiikkia. Yhdistettynä vapauteen valita kokonaisten albumien sijaan vain ne kappaleet, joista asiakas on kiinnostunut, kohottaisi tämänkaltainen kehitys asiakkaan musiikin kuluttamisesta saamaa arvoa. (The Economist 2004, 79)

### **3.4.3 Lisäarvopalvelut**

Varsinaisen ydinsisällön – tarjottavan tuote- ja palveluvalikoiman – lisäksi asiakkaan kokemaa arvoa voidaan pyrkiä kasvattamaan erilaisilla lisäarvopalveluilla. Lisäarvopalvelut voivat liittyä asiakaspalautteeseen, asiantuntemukseen sekä viihteellisiin elementteihin (Lumpkin & Dess 2004, 165). Karpin (2003) mukaan musiikki on lisäarvopalveluiden tuottamisen suhteen ongelmallisempi tuote kuin esimerkiksi sanomalehdet. Vaikka todelliset innovatiiviset ratkaisut ovat hänen mukaansa toistaiseksi olleet varsin vähissä, on joitakin edellä mainittuihin kategorioihin sopivia lisäarvopalveluita tunnistettavissa myös musiikkialalla.

On tyypillistä, että asiakkaat luottavat muiden asiakkaiden mielipiteisiin enemmän kuin palveluntarjoajan lupauksiin. Näin ollen asiakkaiden ostopäätöksen muodostamista voidaan helpottaa tarjoamalla heille mahdollisuus kirjoittaa muiden luettavissa olevia arvosteluja, kommunikoida muiden asiakkaiden kanssa sekä seurata mitä muut ovat ostaneet. Avoin asiakaspalauttejärjestelmä on omiaan lisäämään luottamusta palvelua kohtaan, ja sen avulla voidaan myös edistää yhteisöllisyyden tunteen rakentamista palvelun käyttäjien keskuudessa. (Lumpkin & Dess 2004, 165–166)

Tärkein syy Internetin käytölle on usein asiantuntevan tiedon hankinta. Sivustot, jotka tarjoavat käyttäjilleen uutta ja puolueetonta tietoa koetaankin erittäin arvokkaiksi.

Asiakkaan ongelmanratkaisua helpottavat toiminnot pitävät yleensä sisällään asiantuntemuksellisia elementtejä. Tuomola (2002, 44) mainitsee esimerkkinä asiantuntemukseen perustuvasta lisäarvopalvelusta edesmenneen Pressplay-tilauspalvelun asiakkailleen tarjoaman mahdollisuuden selata Billboard-lehden levymyyntilistojen arkistoa. Vastaavasti myös musiikkiuutiset ja ammattikriitikkojen kirjoittamat levyarvostelut ja suositukset ovat keskeisiä sisällöllisiä elementtejä, joiden avulla asiantuntemusta tarjotaan online-musiikkipalveluissa (IFPI 2005). Tällaiset lisäpalvelut helpottavat asiakkaan valinnanvaikeutta ja samalla lisäävät tämän tietoisuutta tämän hetken suosituimmasta musiikista. (Lumpkin & Dess 2004, 166)

Myös erilaiset valistuskampanjat voivat tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Bhattacharjee et. al. (2003b, 303) ovat nimittäin todenneet, että tietoisuus laittomaan toimintaan osallistumisesta voi pienentää asiakkaan musiikkitalenteesta saamaa kokonaisarvoa silloin, kun sen hankinta on tapahtunut vertaisverkkojen kautta. Tutkimusten mukaan osa kuluttajista on edelleen tietämätön siitä, että vertaisverkkojen kautta tapahtuva jakelu on laitonta. Levy-yhtiöiden ja jakelijoiden on mahdollista panostaa tämän asian esilletuontiin erilaisten tietoisukujen ja kampanjoiden avulla.

Nykyään yhä useammat ihmiset käyttävät Internetiä ensisijaisesti viihteellisenä medianana, joten on entistä tärkeämpää, että informatiivisuuden lisäksi palvelussa tarjottava sisältö on myös viihteellistä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa mitä vain yksinkertaisesta kuva-, ääni- ja videomateriaalin hyödyntämisestä erilaisiin interaktiivisiin, muiden asiakkaiden kanssa pelattaviin peleihin. Viihteelliset lisäarvopalvelut perustuvatkin usein juuri palvelun interaktiivisiin ja yhteisöllisiin elementteihin. Näin ollen palvelu tulisi suunnitella niin, etteivät asiakkaat ole vain passiivisia vastaanottajia. (Lumpkin & Dess 2004, 166)

Rothenbergin (2003) mukaan Apple on iTunes-palvelussaan huomionnut elämysten merkityksen online-kaupankäynnissä ja onnistunut palvelussaan tehokkaasti yhdistämään esteettiset tekijät, helppokäyttöisyyden ja halvat hinnat, jotka kaikki ovat olennaisia tekijöitä kuluttajan arvonmuodostusprosessissa. iTunes tarjoaa asiakkailleen esimerkiksi mahdollisuuden täysimittaisten musiikkivideoiden sekä elokuvatrailerien katseluun (<http://www.apple.com/itunes>).

Myös levy-yhtiön ja artistien kotisivujen avulla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille esimerkiksi eksklusiivisen materiaalin muodossa, ja samalla voidaan osittain korvata entisten fan clubien toimintaa. Etuna perinteisen kaltaiseen fan club -toimintaan voidaan mainita Internetin mahdollistama interaktiivinen kanssakäyminen suoraan artistien ja fanien välillä. Pelkän yksittäisen artistin ympärille rakennettuja kotisivuja laajempi ja usein myös uskollisempi asiakaskunta on lisäksi mahdollista saavuttaa musiikkiyhteisöissä, joissa samasta musiikkigenrestä kiinnostuneille asiakkaille tarjotaan mahdollisuus kuunnella, katsella ja ostaa lukuisten eri artistien teoksia. Tietyn musiikkigenren ympärille rakennetussa yhteisössä voidaan tarjottu palvelu rakentaa pitkäjänteisesti ja kohdistaa se hyvinkin pienille kohderyhmille, koska kävijämäärät eivät seuraa ainoastaan yhden yksittäisen artistin menestystä, vaan kiinnostus liittyy laajempaan genreen. (F&L Management Services 1998, 96-97)

### **3.5 Digitaalisten kanavien aiheuttamat haasteet levy-yhtiöille**

Dolfsma (2004a) on kartoittanut digitaalisiin jakelukanaviin liittyviä haasteita. Viimeaikaisiin teknologisiin kehityksiin pohjautuen hän on nostanut esiin muutamia haasteita, jotka musiikkiteollisuus ja erityisesti suuret levy-yhtiöt toimialan keskeisimpinä toimijoina ovat kohtaamassa. Dolfsman näkemyksiä mukailleen olen tässä yhteydessä päättänyt käsittelemään seuraavia kolmea haastetta:

1. Piratismi ja tekijänoikeusjärjestelmän merkityksen rapistuminen
2. Toimialan kilpailutilanteen muuttuminen
3. Toimitusketjujen koostumuksen ja valtasapainon muuttuminen

#### **3.5.1 Piratismi ja tekijänoikeusjärjestelmän merkityksen rapistuminen**

Levy-yhtiöiden liiketoiminta on perinteisesti ollut riippuvainen niiden hallussa olevista tekijänoikeuksista. Tekijänoikeudet määrittävät kenellä on oikeus musiikkiesityksen tai -tallenteen käyttöön ja missä yhteydessä. Musiikin muuntuessa puhtaaksi informaatiohyödykkeeksi käy käyttöoikeuksien valvominen aiempaa hankalammaksi.

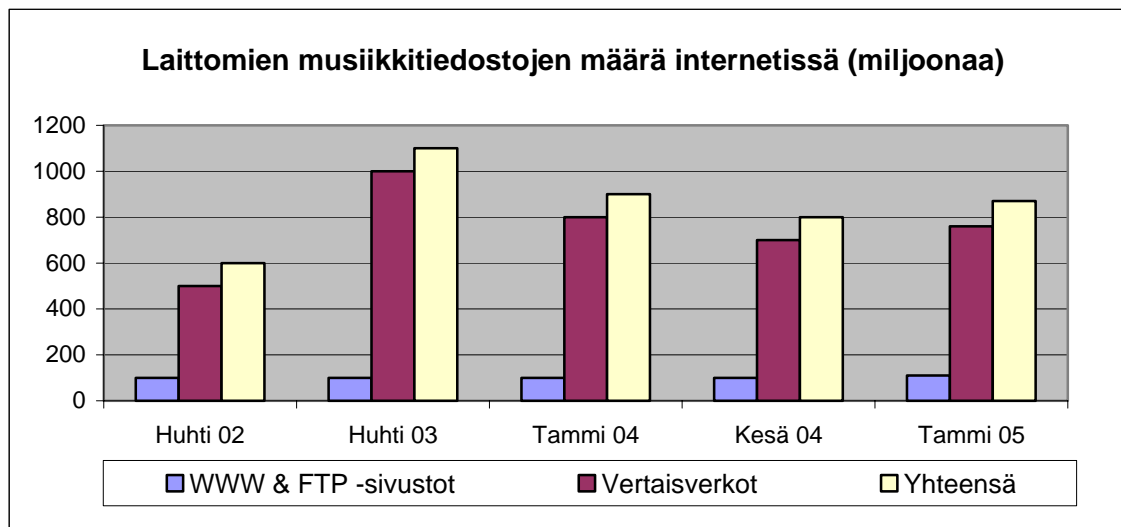
Kuten aiemmin todettiin, Internetin ja MP3-standardin yleistymisen myötä musiikkitalenteet leviävät nykyään laittomissa jakeluteissa nopeasti. (Dolfsma 2004a, 226–228)

Tekijänoikeusrikkomukset eivät sinänsä ole uusi haaste levy-yhtiöille, sillä piratismia on ollut olemassa jo kauan ennen digitaalista aikakautta. Levy-yhtiöiden ja koko toimialan kuolemaa on ennustettu ennenkin uusien teknologisten innovaatioiden yhteydessä: kasettinauhurit, kirjoittavat CD-asemat ja MP3-tiedostot ovat kaikki vuorollaan nostaneet levy-yhtiöiden toimintaympäristön taivaalle synkkiä pilviä. Huolestuttavaa sen sijaan on, että digitaalisten jakelukanavien mahdollistama laittomien kopioiden leviämisen mittakaava on ennennäkemätön (Waller 2005, 72). Online-piratismiin räjähdysmäinen kasvu on Graham & Hardakerin (2003, 19) mukaan seurausta musiikkitoimialaa koskettavien teknologioiden nopeasta kehityksestä, jonka perässä levy-yhtiöt eivät ole täysin pysyneet.

Garnett (2003, 2) on esittänyt varsin synkän näkemyksen nykyisen tekijänoikeusjärjestelmän tehokkuudesta. Hänen mukaansa musiikkiteollisuus on jo ohittanut ne ajat, jolloin tekijänoikeuslait yksinään muodostivat riittävän suojan luovan työn tuloksille. Garnett esittää, että kehittyneet DRM-teknologiat ovat jatkossa ainoa keino suojata artistien töitä ja taata niistä syntyvien tulovirtojen kulkeutuminen oikeaan osoitteeseen, sillä tekijänoikeuslait ovat menettämässä käytännön merkityksensä lähes kokonaan. Hän lisäksi tarkentaa, että tekijänoikeudet säilyttävät asemansa erittäin olennaisena instituutioon musiikkiteollisuuden toiminnassa, mutta niiden valvontaan on väistämättä kehitettävä uusia järjestelmiä. Oman ongelmansa muodostaa lisäksi USA:n ja Euroopan tekijänoikeusjärjestelmien ja lainsäädäntöjen erilaisuus, joka saattaa hankaloittaa rajat ylittävien ja keskittyneiden digitaalista musiikkia tarjoavien palvelujen toimintaa.

Ääniteteollisuuden kansainvälinen toimialajärjestö IFPI:n (*International Federation of the Phonographic Industry*) toimitusjohtaja John Kennedy on todennut, että pelkästään vuonna 2004 pantiin Yhdysvalloissa ja Euroopassa alulle yli 7000 piratismiin liittyvää oikeusjuttua, ja vuonna 2005 oikeudenkäyntejä on tiedossa enemmän kuin koskaan ennen. Muina keinoina piratisminvastaisessa taistelussa IFPI käyttää valistuskampanjoita eri medioissa sekä akateemisissa ja valtiollisissa instituutioissa 21

maassa. Myös yksittäisiin henkilöihin on kohdistettu toimenpiteitä mm. lähettämällä heille viestejä, joissa kehoitetaan lopettamaan laitton tiedostojen jakaminen. Näiden toimenpiteiden avulla on Kennedyn mukaan laittomien tiedostojen määrän kasvu Internetissä saatu lähes pysähtymään (kuvio 6) huolimatta laajakaistayhteyksien määrän lisääntymisestä. Tästä huolimatta Internetissä arvioidaan olevan edelleen 870 miljoonaa laitonta musiikkitiedostoa, 8,6 miljoonaa vertaisverkkojen käyttäjää ja 150 000 sivustoa, joilla jaetaan tekijänoikeuksien alaista musiikkia luvatta. (IFPI 2005, 23)



**Kuvio 6 Laittomien musiikkitiedostojen määrän kehitys Internetissä (IFPI 2005)**

Edellisistä luvuista käy ilmi, että piratismi on edelleen merkittävä ongelma koko toimialalle. Tilannetta pahentaa lisäksi se, että yksittäisen levy-yhtiön keinot puuttua laittoman materiaalin leviämiseen vaikuttavat rajallisilta. Käytännössä aina löytyy joku, joka pystyy murtamaan tehokkaimmankin kopiointisuojauksen, joten pelkästään niihin luottaminen ei vaikuta kestävältä ratkaisulta (Gallaway & Kinnear 2001, 282). Bhattacharjee et. al. (2003a) ovat lisäksi todenneet, että liian tehokkaat kopioinninestomekanismit saattavat karkottaa osan asiakkaista, mikäli suojaukset aiheuttavat käyttömukavuuden alenemista. Heidän mukaansa musiikki on useimmille kuluttajille alhaisen sitoutumisen tuote, joten suojatun musiikin sijasta asiakkaat saattavat tällöin kääntyä suojaamattomien vaihtoehtojen puoleen.

### 3.5.2 Toimialan kilpailutilanteen muuttuminen

Dolfsman (2004a) lisäksi myös useat muut tutkijat ovat nostaneet uusien alalletulijoiden uhan erääksi nykyisten levy-yhtiöiden keskeiseksi tulevaisuuden haasteeksi. Esimerkiksi Lam & Tan (2001, 64) toteavat, että Internetin ratkaisevasti madaltamat perinteiset alalletulon esteet ovat mahdollistaneet uusien tulokkaiden esiinmarssin. Uusilla levy-yhtiöillä saattaa olla hallussaan myös enemmän teknologista osaamista kuin perinteisillä levy-yhtiöillä, mikä parantaa entisestään niiden mahdollisuuksia onnistuneeseen tunkeutumiseen markkinoille. Toinen kilpailua kiristävä tekijä on korvaavien tuotteiden uhka: pelit ja DVD:t ovat haukkaamassa osansa musiikin myynnistä (Waller 2005, 72).

Viime vuosien fuusiot ovat osoitus siitä, että levy-yhtiöt ovat huolissaan myyntilukujen laskusta: yhdistymisen avulla tavoitellaan säästöjä yleiskustannuksista ja pyritään lisäämään markkinointivoimaa (Waller 2005, 72). Alan keskittyminen saattaa samalla ajaa pienet levy-yhtiöt tukalaan tilanteeseen, sillä ne eivät pysty toimimaan läheskään yhtä kustannustehokkaasti kuin toimialan jättiläiset eivätkä siten kilpailemaan niiden kanssa. Wallerin mukaan on kuitenkin huomattava, että alan suurimpien toimijoiden keskittyminen jättää markkinoille tilaa pienemmille levy-yhtiöille, jotka eivät edes pyri kilpailemaan samoista asiakkaista suurten yhtiöiden kanssa.

Suurilla levy-yhtiöillä on perinteisesti ollut merkittävä etulyöntiasema pienempiin nähden niiden skaalaetujen ja laajan julkaisukatalogin vuoksi. Valtavien CD-levyerien valmistuksen, markkinoinnin ja jakelun skaalaetuihin pohjautuva kilpailuetu menettää kuitenkin merkityksensä digitaalisen jakelun yhteydessä. Internetin ja vastaavien jakelumuotojen myötä pienet levy-yhtiöt ja jopa yksittäiset artistit voivat nyt ainakin teoriassa ryhtyä jakelemaan omaa musiikkiaan riippumatta suurista jakelijoista, mikä kiristäisi kilpailua markkinoilla. Niiden resurssit ovat kuitenkin usein riittämättömiä tarvittavien markkinointi- ja myynninedistämistoimenpiteiden toteuttamiseen, minkä vuoksi kilpailutilanteen ja valtasuhteiden voidaan olettaa tältä osin säilyvän kutakuinkin ennallaan. (The Economist 2004, 79)

Myös Zhu & MacQuarrie (2003) ovat ennustaneet, että nyt markkinoita hallitsevat suuret levy-yhtiöt säilyttävät valta-asemansa myös tulevaisuudessa ja toimiala on

jatkossakin erittäin keskittynyt. He ovat lisäksi todenneet, että uusien alalletulijoiden uhka ei todellisuudessa ole niin suuri kuin useimmissa lähteissä annetaan ymmärtää. Perusteena väitteilleen he käyttävät isojen levy-yhtiöiden valtavaa neuvotteluvoimaa kaikkiin suuntiin toimialan arvoketjussa sekä niiden parempia mahdollisuuksia hyödyntää tuotteiden niputtamista. Pienillä levy-yhtiöillä, joiden katalogit ovat pienet, ei ole vastaavaa mahdollisuutta hyödyntää tuotteiden niputtamista tarjonnassaan. Täten ne eivät pysty maksimoimaan tuottojaan eivätkä kasvattamaan osuuttaan markkinoista sille tasolle, että se uhkasi suurten levy-yhtiöiden asemaa.

Lesley Bleakley korostaa artikkelissaan Billboard-lehdessä pienten levy-yhtiöiden liittoutumisen merkitystä. Hänen mukaansa on elintärkeää, että pienet toimijat yhdistävät voimansa, jotta ne saavat äänensä kuuluviin ja voivat edes teoriassa kilpailla samalla viivalla isompien levy-yhtiöiden kanssa. Hän kuitenkin painottaa, että yhteistyö ei saa vaarantaa näiden yhtiöiden luovuutta ja näkemystä, jotka ovat niiden suurimmat kilpailuvaltit. Pienet levy-yhtiöt voivat lisäksi käyttää pientä kokoa etunaan: mitä pienempi organisaatio on, sitä nopeammin se yleensä pystyy vastaamaan ja sopeutumaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Bleakley 2005, 10)

### **3.5.3 Toimitusketjujen koostumuksen ja valtatasapainon muuttuminen**

Kuten tutkielman alussa todettiin, on tulevaisuuden ennustaminen lähestulkoon mahdotonta alalla, jonka toimintaympäristö ja liiketoimintamallit ovat paraikaa suurten muutosten kourissa. Tämä käy selvästi ilmi tarkasteltaessa eri kirjoittajien näkemyksiä levy-yhtiöiden asemasta tulevaisuuden toimitusketjuissa. Osa ennustaa niiden aseman säilyvän lähes ennallaan tai jopa paranevan, kun taas vastakkaisen näkökulman mukaan levy-yhtiöiden merkitys musiikin toimitusketjuissa muuttuu huomattavasti vähäisemmäksi.

Khan & Shamsain (2005) mukaan digitaali-infrastruktuurissa tapahtuvan jatkuvan kehityksen tehokas hyödyntäminen edellyttää, että levy-yhtiöt hankkivat uudenlaisia yhteistyökumppaneita. Musiikin jakelussa tarvitaan jatkossa entistä enemmän tietoverkkoihin liittyvää teknistä osaamista, jota levy-yhtiöillä on yleensä hallussaan vain rajallinen määrä. Näin ollen niiden täytyy solmia yhteistyösopimuksia erilaisten

Internet- ja mediayhtiöiden kanssa (Lam & Tan 2001, 66). Tämä tarkoittaisi, että musiikin toimitusketjuihin tulee lisää jäseniä, joista jokainen pyrkii haukkaamaan osan toimialan kokonaistuotoista ja siten muuttamaan ketjujen valtatasapainoa. Myös Dolfsma (2004a) ennustaa, että toimialan rakenne muuttuu muutaman suuren yrityksen hallitsemista toimitusketjuista entistä pirstaloituneempiin toimitusverkostoihin.

May & Singer (2001, 134) uskovat, että levy-yhtiöillä on jatkossakin vahva asema toimialalla. Heidän mukaansa on kuitenkin mahdollista, että levy-yhtiöiden suhteellinen osuus toimialan kokonaistuotoista laskee hiukan. Pessimistisempää tulevaisuudenkuvaa levy-yhtiöille ennustavat mm. Clemons et. al. (2003). Heidän analyysinsä mukaan levy-yhtiöt menettävät dominoivan asemansa: digitaalitekniikan kehitys antaa suosituille artisteille enemmän valtaa toimitusketjuissa samalla siirtäen heille suuremman osan musiikin myynnistä syntyvistä tuotoista. Vaikuttaakin siltä, että levy-yhtiöiden asema digitaalisen musiikin toimitusketjuissa on riippuvainen artistien asemassa tapahtuvista muutoksista – ja toisinpäin.

Graham & Hardaker (2003, 17) ennustavat, että artistit saavat enemmän valtaa musiikkinsa markkinoinnissa ja jakelussa ja siten niiden rooli muuttuu entistä keskeisemmäksi. Tämä puolestaan heikentäisi ensisijaisesti levy-yhtiön asemaa ja vähentäisi niiden valtaa toimitusketjussa. Myös F&L Management Servicesin selvityksessä Suomen musiikkiteollisuudesta todetaan, että levy-yhtiöiden investoinnit olemassa oleviin brandi-tason saavuttaneisiin musiikin tekijöihin ja esittäjiin uhkaavat vaarantua, kun artistit siirtyvät markkinoimaan ja myymään musiikkiaan digitaalisten kanavien kautta suoraan loppuasiakaskunnalle. Toisaalta kansainvälisten brandien synnyttäminen edellyttää tulevaisuudessakin markkinointia useassa eri mediassa, mikä vaatii suurten yritysten resursseja (F&L Management Services 1998, 8).

Clemons et. al. (2003) ovat esittäneet levy-yhtiöille joitakin toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla ne voivat vastata artistien vallan kasvun muodostamaan uhkaan. Levy-yhtiöt voivat ensinnäkin hyödyntää uusien artistien korostunutta riippuvaisuutta levy-yhtiöiden panostuksesta pyrkimällä sitomaan näitä entistä pidempiin sopimuksiin kanssaan. Toiseksi levy-yhtiöt voivat laajentaa parhaille artisteille tarjottavia palveluita ja täten pyrkiä pitämään ne sopimuksissa. Ne voivat myös vähentää artistien kokemaa riskiä tulevaisuuden levymyynnistä esimerkiksi suurempien ennakkopalkkioiden avulla.



Tämä luonnollisesti siirtää riskin levymyynnistä levy-yhtiön harteille. Tätä riskiä voidaan kuitenkin hallita, mikäli levy-yhtiöllä on riittävän laaja menestyvien artistien portfolio, jolloin yksittäisen artistin epäonnistuminen voidaan kattaa muiden artistien kautta syntyneillä tuotoilla. Radikaalimpi ratkaisu olisi pyrkimys itsenäisten artistien harjoittaman jakelun estämiseen. Tämän toimenpiteen onnistuminen on kuitenkin Clemonsin et. al. (2003) mukaan erittäin epätodennäköistä.

Toisin kuin levy-yhtiöiden ja artistien kohdalla, ei perinteisten vähittäiskauppioiden tulevaisuudennäkymistä vallitse tutkijoiden keskuudessa juurikaan erimielisyyttä. Vaikka CD-levyt eivät mitä todennäköisimmin poistukaan markkinoilta vielä pitkään aikaan johtuen etenkin vanhempien kuluttajien tottumuksista, saattaa digitaalinen musiikki korvata CD-levymyyntiä pitkällä tähtäimellä joidenkin arvioiden mukaan merkittävästikin (IFPI 2005, 15). Tällöin perinteisten vähittäiskauppojen merkitys musiikin arvoketjussa pienenee ja online-jakelijat valtaavat yhä useammassa tapauksessa niiden paikan (Graham & Hardaker 2003, 17). Pitkällä tähtäimellä tämä saattaa hyödyttää levy-yhtiöitä, mutta nykyisen kaltaisessa siirtymävaiheessa voi helposti syntyä konflikteja, sillä niin kauan kuin CD-levy pysyy tärkeimpänä musiikin myynnin formaattina, täytyy levy-yhtiöiden pitää perinteiset vähittäiskauppiat tyytyväisenä (The Economist 2004, 81). Levy-yhtiöt ovatkin jo ryhtyneet julkaisemaan lisämateriaalilla varustettuja erikoisversioita tavallisista CD-julkaisuista ylläpitääkseen levymyyntiä (IFPI 2005, 15).

Vähittäiskauppioiden elinehtona näyttää nyt olevan niiden tuote- ja palveluvalikoiman laajentaminen entistä enemmän esimerkiksi DVD:iden ja pelien puolelle. On myös ehdotettu, että perinteiset vähittäiskaupat ja online-jakelijat ryhtyisivät tekemään yhteistyötä markkinoinnissa. MusicNow-online-palvelun perustaja ja johtaja Gary Cohen on todennut, että yhteistyö vähittäismyymälöiden kanssa on paras keino lisätä ihmisten tietoisuutta online-kaupoista, sillä suurin osa musiikin myynnistä tapahtuu edelleen fyysisissä myymälöissä. Yhteistyön muodot, jotka hyödyttäisivät molempia osapuolia tasapuolisesti, ovat kuitenkin vielä monilta osin suunnittelu- tai kokeiluvaiheessa. (Kipnis 2005, 35)

## 4 CASE: MUSIIKIN DIGITAALINEN JAKELU SUOMALAISSA LEVY-YHTIÖISSÄ

### 4.1 Aineiston keruu ja analysointi

Aineisto tutkielman empiiristä osuutta varten kerättiin teemahaastattelujen avulla kolmessa suomalaisessa levy-yhtiössä. Tutkittavien levy-yhtiöiden valintaperusteena oli ensisijaisesti niiden koko ja merkitys suomalaisilla musiikkimarkkinoilla. Valituista levy-yhtiöistä yksi on monikansallisen suurlevy-yhtiön Suomen tytäryhtiö, toinen keskikokoinen, pitkät perinteet omaava suomalaisen musiikin julkaisuun keskittyvä yhtiö ja kolmas vasta toimintaansa käynnistelevä marginaalimusiikkiin keskittyvä pienlevy-yhtiö. Lähtökohtana oli myös, että valitut levy-yhtiöt eroavat toisistaan joidenkin erityispiirteiden suhteen: esimerkiksi vähintään yhden levy-yhtiön tuli olla sellainen, joka oli jo ryhtynyt jakelemaan artistiensa musiikkia digitaalisissa jakelukanavissa. Valintakriteerien taustalla oli tavoite hankkia mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä ja kokemuksia digitaalisesta jakelusta. Haastateltavina toimivat Sony BMG Music Entertainment Finlandilta toimitusjohtaja Kimmo Valtanen, Poko Recordsilta toimitusjohtaja Kari Helenius sekä Subtraxx Recordingsilta tuottaja Miika Kuisma. Haastattelut suoritettiin yhtiöiden toimitiloissa Espoossa, Tampereella ja Helsingissä vuoden 2005 tammi-huhtikuun aikana.

Teemahaastattelujen lähtökohta muodostui itselleni kirjallisuuskatsauksen perusteella syntyneestä käsityksestä tutkittavasta aihepiiristä. Teoriakatsauksessa olennaisimmiksi havaittujen asioiden pohjalta laadin teema- ja kysymysluettelon (liite 1), jota käytettiin haastattelujen runkona. Tarkoitus ei ollut luoda tiukasti määriteltyjä kysymyksiä etukäteen, jotta haastattelun yhteydessä voitaisiin tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä ja antaa haastateltavan tuoda itse esiin oleellisimmiksi katsomiaan asioita näin osaltaan ohjaten haastattelun kulkua. Jokaisen haastattelun yhteydessä käytiin kuitenkin läpi tietyt ennalta määritellyt ydinkohdat; kaikkien haastatteluiden perusrunko oli siis samanlainen. Keskeisimpinä teemoina käsiteltiin musiikin digitaalisen jakelun nykytilannetta musiikkimarkkinoilla, sen mahdollistamia kustannusvaikutuksia ja

lisäarvotekijöitä, siihen liittyviä haittoja ja uhkia sekä digitaalisen jakelun vaikutuksia toimitusketjujen koostumukseen ja levy-yhtiöiden asemaan niissä tulevaisuudessa.

Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan haastateltavien vastaukset tallennettiin suoraan tekstinä tietokoneelle. Tämän vuoksi itse haastattelutilanteisiin kului hieman normaalia enemmän aikaa; keskimäärin haastattelut kestivät noin puolitoista tuntia. Hyötynä valitusta menetelmästä oli kuitenkin se, että vastausten purkaminen ja analysointi jälkikäteen oli helpompaa, kun vastausten yhteyteen oli ollut mahdollista kirjoittaa omia muistiinpanoja haastatteluhetkellä syntyneistä ajatuksista sekä jäsenellä vastauksia loogisiksi kokonaisuuksiksi.

Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, luin haastatteluissa kerätyn aineiston läpi useampaan kertaan ja pyrin näin muodostamaan kokonaiskuvan aineistosta ennen tarkempien luokittelujen tekemistä. Aineiston analysointia ja luokittelua helpotti merkittävästi se, että haastattelujen aikana haastateltavien vastaukset oli jo pääosin kerätty niiden teemojen alle, joiden käsittelyn yhteydessä vastaukset tulivat. Ennen haastattelua määritellyt teemat kuvasivat esiyymmärrystäni aihepiiristä, mutta jätin myös vapautta haastateltavien omien näkemysten ja painotusten esille tulemiselle. Täten pyrin ottamaan huomioon sen, että nämä haastatteluteemat eivät välttämättä ole haastateltavien näkemysten kannalta keskeisimpiä. Näin ollen aineistoon sisältyi myös havaintoja, jotka eivät kuuluneet selkeästi minkään ennaltamääritellyn teeman alle. Kiinnitinkin erityistä huomiota näiden havaintojen analysointiin, jotta niiden merkitys kokonaiskuvan hahmottamisessa tulisi huomioiduksi.

Kun vastaukset oli luokiteltu keskeisten teemojen alle, pyrin seuraavaksi erottamaan aineistosta olennaisia kokonaisuuksia sekä havaintoja, jotka tulivat kaikissa haastatteluissa esille. Havaintojen yhdistäminen auttoi keskeisimpien näkemysten muotoilussa. Tämän jälkeen keskityin tunnistamaan eroavaisuuksia tapausten kesken sekä analysoimaan syitä eroavaisuuksille perustuen tutkielman teoreettiseen pohdintaan, haastateltavien muihin vastauksiin sekä heidän edustamiensa yhtiöiden piirteisiin. Lopuksi johtopäätösten muodostamista varten vertasin haastattelujen avulla kerätyn aineiston sisältämiä havaintoja teoriaosassa esitettyihin asioihin.

## 4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet liittyvät ensisijaisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Tutkimuksen tuloksen on vastattava hyvin tutkimuskohdetta ja tutkimukselle asetettuja päämääriä; kyse on siis siitä, miten hyvin tutkimusongelma on määritelty ja miten hyvin siihen on vastattu. Vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä ei tavallisesti käytetä validiteetin käsitettä, kohdistuu samankaltainen vaatimus myös siihen: teoreettiset ja empiiriset määritelmät on kytkettävä toisiinsa. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Tapaustutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti onkin ymmärrettävissä vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta: tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliaabeleina, jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy saman aineiston perusteella samanlaiseen tulokseen. Reliabiliteetin kasvattamiseen voidaan pyrkiä esimerkiksi tarkastelemalla eri ihmisten näkökulmaa tutkittavaan ilmiöön. (Uusitalo 1991, 82–86)

Tutkielman validiteetin varmistamiseksi pyrin ennen teemahaastattelujen toteuttamista hankkimaan kattavan tuntemuksen käsiteltävästä aiheesta ja levy-yhtiöiden toimintaympäristöstä, jotta haastatteluissa voitiin keskittyä olennaisiin teemoihin. Lisäksi haastattelutilanteissa pyrittiin varmistamaan, että molemmat haastattelun osapuolet ymmärtävät käytettävät käsitteet samalla tavalla. Käytännössä tämä tarkoitti käsitteiden määrittelyä kysymysten yhteydessä sekä tarkentavien kysymysten tekemistä haastatteluiden edetessä.

Reliabiliteettia on tutkielmassa pyritty kasvattamaan kolmen eri ihmisen näkökulmaa hyödyntämällä. On kuitenkin huomioitava, että empiirisen osuuden tulokset pohjautuvat yksittäisten ihmisten kokemuksiin, näkemyksiin ja mielipiteisiin eivätkä ne siten ole täysin yleistettävissä. Vaikka haastateltavat ovatkin alan ammattilaisia, ei heidänkään voida olettaa omaavan absoluuttisen paikkansapitävää tietämystä, etenkin kun otetaan huomioon kuinka turbulენტissa toimintaympäristössä levy-yhtiöt tällä hetkellä toimivat. Lisäksi mikäli haastattelut toistettaisiin esimerkiksi kahden vuoden kuluttua, on oletettavaa, että tulokset muodostuisivat joiltain osin varsin erilaisiksi. Tämäkin seikka

johtaa juurensa siitä, että levy-yhtiöiden uudet toimintamallit ovat vielä kehitysvaiheessa ja toimialan rakenteet muuttuvat jatkuvasti. Näin ollen tässä tapauksessa tutkimuksen toistettavuus ei voi olla täydellinen.

Yinin (1989) mukaan empiirisiä tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavampina, jos kaksi tai useampi tapaus tukee samaa teoriaa. Etukäteen oli odotettavissa, että erikokoisten levy-yhtiöiden johtajilla olisi hieman erilaiset näkemykset digitaalisen jakelun hyödyistä ja haitoista. Käytännössä kävi kuitenkin ilmi, että tapaukset tukivat toinen toisiaan varsin selkeästi. Mielenkiintoista oli, että niiltäkin osin, kun haastateltavien näkemykset erosivat teoriassa esiin tulleista asioista, olivat vastaukset eri levy-yhtiöissä samansuuntaisia keskenään. Näkemysten yhdenmukaisuus antaa aiheutta olettaa näytteen olleen riittävän laaja tuottaakseen suhteellisen stabiileja ja näin ollen tutkimusongelman kannalta käyttökelpoisia tuloksia.

Tutkimustulosten luotettavuutta koskien haastattelujen tallentamiseen liittyvää menetelmää (vastaukset kirjoitettiin suoraan tietokoneelle) kohtaan saatetaan osoittaa kritiikkiä, sillä samanaikainen vastausten kuunteleminen ja tallentaminen voi aiheuttaa keskittymisvaikeuksia ja epätarkkuuksia kirjattuihin vastauksiin. Koen kuitenkin, että henkilökohtainen pitkä kokemukseni tekstinkäsittelystä mahdollisti sen, että pystyin keskittymään haastateltavien vastauksien kuuntelemiseen täysipainoisesti, vaikka samanaikaisesti myös tallensin niitä tekstimuotoon. Mikäli koin, että jokin asia jäi epäselväksi, tein tarkentavia kysymyksiä, jotta vastaus saatiin tallennettua mahdollisimman ymmärrettävään muotoon. Lisäksi kiinnitin huomiota haastateltavien äänensävyyn ja elekieleen: esimerkiksi asiat, joita haastateltavat painottivat ja joita he pitivät erityisen tärkeinä, kirjattiin ylös vahvennetulla kirjasimella.

## **4.3 Kohdeyritysten esittely**

### **4.3.1 Sony BMG Music Entertainment Finland**

Kahden suuren, monikansallisen levy-yhtiön musiikkiäänitöimintöjen yhdistämisen tuloksena syntyneen Sony BMG:n voidaan katsoa käynnistäneen liiketoimintansa

vuoden 2005 alussa. Japanilaisen Sonyn ja saksalaisen Bertelsmannin yhdistymissuunnitelmat herättivät aikanaan paljon kohua ja fuusio oli pitkään kilpailuviranomaisten hampaissa ennen kuin se lopulta hyväksyttiin. Fuusioitumisen taustalla oli pyrkimys saavuttaa mittakaavaetuja ja parantaa toiminnan kustannustehokkuutta tilanteessa, jossa myynnin ja hintojen laskun lisäksi liiketoiminnan kustannukset ovat jatkuvassa kasvussa (<http://www.sonybmg.com>).

Sony BMG Music Entertainment Finland työllistää tällä hetkellä 21 ihmistä ja sen vuoden 2005 liikevaihdoksi toimitusjohtaja Valtanen arvioi n. 17 miljoonaa euroa. Sony BMG:n artistikaarti on muiden levy-yhtiöjättien tapaan mittava. Artistiportfolioon kuuluvat mm. Britney Spearsin ja Anastacian kaltaiset maailmanluokan supertähdet; kotimaisista nimistä voidaan mainita esimerkiksi HIM sekä MTV3:n Idols-ohjelman myötä pinnalle nousseet artistit kuten Antti Tuisku (<http://www.sonybmg.fi>). Sony BMG julkaisee vuosittain satoja albumeja ja sen yhteenlaskettu markkinaosuus Suomessa on Valtasen mukaan n. 25 %. Ulkomaisen musiikin puolella Sony BMG:n markkina-asema on vahvempi, n. 30 %, kun taas kotimaisen musiikin markkinoista yhtiöllä on tällä hetkellä noin 20 % osuus.

#### **4.3.2 Poko Records**

Suomen musiikkimarkkinoiden mittakaavassa keskikokoista levy-yhtiötä edustava Poko Records perustettiin Tampereella vuonna 1972. Ensimmäiset viisi toimintavuottansa sen liiketoiminta muodostui musiikin jälleenmyynnistä, kunnes vuonna 1977 Epe's-levykaupan yhteyteen perustettiin myös levy-yhtiö. Seuraavien parinkymmenen vuoden aikana Poko kasvoi Suomen suurimmaksi riippumattomaksi levy-yhtiöksi. Nykyään se on monikansallisen EMI-konsernin omistuksessa ja Epe's-levykaupan toiminta on eriytetty levy-yhtiöstä. Poko Records työllistää tällä hetkellä 8 henkilöä täyspäiväisesti ja sen äänitemyynti vuonna 2004 oli noin 334 000 kpl, mikä tarkoitti rahallisesti noin 2,5 miljoonan euron myyntituloja.

Pokolla on pitkät perinteet kotimaisen musiikin julkaisemisesta. Sen artisteihin lukeutuvat monet suomalaisen musiikkiviihteen tunnetuimmista nimistä, kuten Eppu Normaali, J. Karjalainen ja Yö sekä tuoreemmista tulokkaista mm. Nerdee ja Diablo

(<http://www.poko.fi>). Pokolla onkin nykyään vahva asema kotimaisen musiikin markkinoilla. Toimitusjohtaja Helenius arvioi Pokon osuudeksi kotimaisen musiikin myynnistä 10–15 %, mutta kokonaisäänitemarkkinoista yhtiön osuus on hänen mukaansa vain n. 4–5 %. Myyntilukuja tutkittaessa käy selvästi ilmi Pokon isoimpien artistien merkitys yhtiön menestykselle: pelkästään Eppu Normaalin ja Yön viimeisimpiä albumeita on myyty yhteensä jo yli 200 000 kappaletta (<http://www.ifpi.fi/tilastot/>).

### **4.3.3 Subtraxx Recordings**

Subtraxx Recordings on vuonna 2000 toimintansa käynnistänyt elektronisen tanssimusiikin julkaisuun keskittyvä, suurelle yleisölle tuntematon pienlevy-yhtiö, jonka organisaatioon ei sen perustajan Miika Kuisman lisäksi tällä hetkellä kuulu muita henkilöitä. Elektroninen tanssimusiikki poikkeaa useimmista musiikin alalajeista, sillä julkaisut tehdään usein erityisesti tiskijukkien tarpeita huomioiden, mikä pitkään tarkoitti vinyylin säilymistä genren tärkeimpänä julkaisuformaattina. Subtraxx on kuitenkin alusta lähtien hyödyntänyt digitaaliteknologian mahdollisuuksia ja keskittynyt ainoastaan digitaaliseen jakeluun. Toinen tekijä, joka erottaa Subtraxxin muista tämän tutkimuksen kohdeyhtiöistä on julkaisujen muoto: sen edustamalle musiikkigenrelle tyypillisesti yhtiö keskittyy lähinnä yksittäisten singlejen julkaisuun kokonaisten albumien sijaan. Julkaisuja oli haastatteluhetkellä huhtikuussa 2005 kertynyt yhteensä 10, joista ainoastaan yksi on kokoelma-CD, muiden ollessa digitaalisia singlejulkaisuja (<http://www.subtraxx.com>).

Myös toiminnan lähtökohdat ovat Subtraxxilla selvästi erilaiset kuin suuremmilla levy-yhtiöillä. Subtraxx oli Kuisman mukaan alkujaan pieni tuottajayhteisö, jonka ideana oli tuttujen musiikintekijöiden kerääminen saman katon alle suljettuun nettikeskustelufoorumiin. Julkaisutoiminta käynnistettiin vasta vuonna 2004 ja se on mittakaavaltaan edelleen varsin pientä: julkaisujen myyntimäärät pyörivät muutamissa sadoissa. Subtraxx on sittemmin laajentanut toimintaansa myös artistibuukkaukseen, tapahtumien järjestämiseen sekä äänituotannon palveluihin (<http://www.subtraxx.com>).

## 4.4 Haastattelujen tulokset

### 4.4.1 Digitaalinen jakelu levy-yhtiöissä tällä hetkellä

Kaikissa kolmessa kohdeyrityksessä oli haastatteluhetkellä käynnissä merkittäviä toimenpiteitä digitaalisen jakelun suhteen. Sony BMG ja Subtraxx tarjosivat jo artistiansa musiikkia digitaalisessa muodossa saatavaksi eri jakelukanavien kautta. Poko Records sen sijaan oli vasta käynnistämässä toimintaa ja haastattelun tekohetkellä mitään sen artistien musiikkia ei vielä oltu saatettu digitaaliseen jakeluun. Toimitusjohtaja Helenius arvioi helmikuussa 2005, että jakelun käynnistämiseen kuluu aikaa vielä noin kolme kuukautta.

Sony BMG:n tavoitteena on mahdollisimman laajamittainen äänitteiden digitaalinen jakelu. Käytännössä tämä tarkoittaa toimitusjohtaja Valtasen mukaan sitä, että yhtiö pyrkii hankkimaan oikeudet digitaaliseen jakeluun kaikille mahdollisille äänitteille, jonka oikeudet se omistaa, sekä sitä, että yhtiö pyrkii toimittamaan musiikkiaan jakeluun mahdollisimman moneen digitaalisen musiikin kauppaan sekä Internetissä että mobiiliympäristössä. Digitaalinen jakelu nähdäänkin yhtiössä nykyään enemmän mahdollisuutena kuin uhkana, mikä ilmenee mm. siinä, että Sony BMG on luopunut kopiointisuojausten käyttämisestä julkaisuissaan. Jakelun käynnistämistä hidasti kuitenkin pitkään digitaaliseen jakeluun liittyvien ehtojen puuttuminen sen artistisopimuksista. Mediassa esitetyt syytökset suurten levy-yhtiöiden tietoisesta digitaalisen jakelun käynnistämisen hidastamisesta Valtanen kiisti jyrkästi.

Sony BMG:n tärkein yhteistyökumppani digitaalisessa jakelussa tällä hetkellä on Apple ja sen iTunes-palvelu. Ulkopuolisen jakelijan käyttöä perusteltiin mm. Sony BMG:n strategialla keskittyä sisällöntuotantoon ja markkinointiin, minkä musiikkikaupan ulkoistaminen paremmin mahdollistaa. Myös iTunesin merkitystä tehokkaana markkinointiportaana korostettiin. Yhtiön digitaalisen musiikin myyntitavoite vuodelle 2005 on 4 % kokonaismyynnistä; tämän toteutuminen riippuu Valtasen mukaan vahvasti truetone-soittoäänien menestyksestä.



Poko Records oli toimitusjohtaja Heleniuksen mukaan jo 1990-luvun lopussa lähdössä mukaan digitaaliseen musiikin jakeluun. Tekniset toimintaedellytykset olivat kuitenkin tuolloin vielä niin huonot, että hankkeesta luovuttiin. Lisäksi tekijänoikeusjärjestöjen vaatimat suuret tekijänoikeuskorvauksien minimimaksut tekivät laillisen jakelun käynnistämistä liian kallista. iTunesin kehittyminen viime vuosien myötä merkittäväksi jakelukanavaksi sekä samalla tekijänoikeusjärjestelmän ajantasaistuminen ovat nostaneet digitaalisen jakelun taas ajankohtaiseksi yhtiössä.

Helenius kertoi, että Pokon katalogin digitalisointi on jo suoritettu ja yhtiöllä on oikeudet sen omistaman materiaalin jakeluun digitaalisessa muodossa, joten valmiudet online-jakeluun ovat olemassa. Haastatteluhetkellä jakelun käynnistämistä hidasti lähinnä digitaaliseen jakeluun liittyvien sisäisten rekisteröintien määrä, sillä EMI-konserni hallinnoi Lontoosta käsin keskitetysti kaikki yhtiön digitaalisopimukset. Heleniuksen mukaan prioriteettina on yhtiön kärkituotteiden, isojen artistien koko katalogin sekä viime vuoden uutuuksien laittaminen digitaaliseen jakeluun ensi tilassa. Tulevaisuudessa tavoitteena on, että koko yhtiön katalogi on saatavilla digitaalisessa muodossa, uutuuudet julkaistaan samaan aikaan fyysisenä ja digitaalisena tuotteena ja singlejen osalta digitaalinen julkaisu tapahtuisi jopa viikon tai kaksi ennen fyysisen tuotteen julkaisua. Tilikaudelle 1.4.2005 – 31.3.2006 Poko Records on budjetoinut digitaalista myyntiä 10 000 yksikköä kuukaudessa eli 120 000 yksikköä vuodessa. Myös Pokolla digitaalisen jakelun kehityksen uskottiin olevan riippuvainen truetone-soittoäänien suosioista; budjetoidusta myynnistä 2/3 arvioitiin olevan truetone-soittoääniä ja 1/3 kokonaisten kappaleiden latauksia.

Subtraxx Recordings on toiminut digitaalisilla musiikkimarkkinoilla vuoden 2004 alusta lähtien. Kaikki levy-yhtiön julkaisut, lukuun ottamatta Tranzexperience-kokoelma-CD:tä, ovat tapahtuneet ainoastaan digitaalisessa muodossa. Jakelukanavanaan Subtraxx käyttää ulkopuolisia elektroniseen tanssimusiikkiin erikoistuneita online-jakelijoita, joista haastatteluhetkellä tärkeimpinä mainittiin yhdysvaltalainen Beatport sekä englantilainen Audiojelly. Subtraxxin julkaisujen myyntimäärät ovat selvässä kasvussa. Kuisman mukaan julkaisujen myyntimäärät lasketaan kuitenkin edelleen sadoissa, joten musiikin myynti ei vielä ole muodostunut taloudellisesti kovinkaan merkittäväksi liiketoiminnaksi.

Haastatteluissa kävi hyvin selvästi ilmi, että musiikkialan ammattilaiset pitivät tiedostonlatauksiin perustuvaa liiketoimintamallia parhaana vaihtoehtona digitaalisen jakelun toteuttamiseen, sillä sen kautta uskotaan saavutettavan suuremmat myyntimäärät. Toisin kuin tutkijoiden piirissä, tilauspalveluiden ei uskottu muodostuvan merkittäväksi liiketoiminnaksi levy-yhtiöille, vaan niiden taloudellista kannattavuutta pidettiin heikkona. Esimerkiksi Poko Recordsin Heleniuksen mielestä tilauspalvelut ovat keinotekoisia radion ja kaupan yhdistelmiä, joiden hyödyntäminen vaatisi palveluiden merkittävää edelleenjalostamista. Asiakkaiden ei nykyisellään uskottu olevan halukkaita uhraamaan riittävästi aikaa omien soittolistojensa muokkaamiseen ja päivittämiseen. Tilauspalvelut soveltuvatkin haastateltavien mielestä korkeintaan varsinaisen tiedostonlatauksiin perustuvan musiikkikaupan lisäarvoelementiksi. Mahdollisena vaihtoehtoisena toimintamallina nostettiin yhdessä haastattelussa esiin eräänlainen tiedostonlatausten ja tilauspalvelun välimuoto, jossa asiakas saisi kiinteää kuukausimaksua vastaan ladata tietyn määrän musiikkia palvelun valikoimasta.

Kaikki kolme tutkittavaa levy-yhtiötä käyttivät haastatteluhetkellä jakelussaan ulkopuolisia toimijoita. Levy-yhtiön ylläpitämän levykaupan hyödyllisyyttä ei kuitenkaan kokonaan kiistetty. Sen mahdolliseksi hyödyiksi esitettiin mm. artisti- tai levy-yhtiökohtaisten lisäpalveluiden tarjoaminen sekä parempikatteinen myynti levy-yhtiölle. Kuitenkin kaikissa haastatteluissa korostettiin kuluttajien valinnanvapautta: kuluttajat haluavat tehdä ostoksensa kerralla samassa paikassa, jolloin iTunesin kaltaisen suurjakelijan käyttäminen on kannattavin ratkaisu. Lisäksi oman palvelun ylläpitämisestä aiheutuu levy-yhtiölle kustannuksia mm. maksamismenetelmien myötä, mikä etenkin Subtraxilla, jossa jakelu pyritään suorittamaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla ja riskeillä, nähtiin tarpeettomana kustannuseränä.

Vielä tällä hetkellä digitaalisen musiikin markkinat ovat haastateltavien mukaan varsin pienet. Poko Recordsin Heleniuksen näkemyksen mukaan digitaalista musiikkia ostavat vasta kaikista aktiivisimmat musiikinharrastajat, jotka ostavat myös perinteisiä levyjä. Hän totesi, että CD-levyjen markkinat kutistuvat nopeammin kuin digitaaliset markkinat kasvavat, joten digitaalinen kauppa ei vielä vuosiin riitä kompensoimaan kokonaismyynnin pienenemistä. Haastateltavat uskoivatkin, että merkittäväksi tulonlähteeksi digitaalinen jakelu ei muodostu vielä muutamaan vuoteen. Poko

Recordsilla vuoden 2006 arvioitiin olevan jo jotenkin kannattavaa ja vuoden 2007 digitaalisen jakelun tuotoilla odotettiin olevan jo hieman suurempaa merkitystä yhtiön kokonaistuloksen kannalta.

Myös Sony BMG:llä uskottiin digitaalisen jakelun suosion kasvavan jatkossa: toimitusjohtaja Valtasen arvio digitaalisen musiikin osuudesta vuoden 2007 kokonaismyynnistä oli 8–10 %. Hänen mukaansa tällä hetkellä erityisesti suurimpien hittien ja katalogikappaleiden myynti digitaalisessa muodossa kasvaa voimakkaasti ja perinteisten CD-singlejen myynti on jo suurilta osin korvautunut digitaalisilla vaihtoehdoilla. Albumimyyntiä digitaalinen kauppa ei sen sijaan ole vielä merkittävästi korvannut.

#### **4.4.2 Musiikin digitaalisen jakelun koetut hyödyt**

Digitaalisen jakelun mahdollistamat kustannussäästöt ovat haastateltavien mukaan käytännössä huomattavasti pienemmät kuin teoriassa esitetty ihannetilanne antaisi ymmärtää. Kustannussäästöjä puhtaasti digitaalisessa jakelussa syntyy, kun CD-levyerien valmistukseen ja jakeluun liittyvät kustannukset eliminoituvat. Lisäksi toimitusketjukustannusten todettiin pienenevän palautus- ja varastoriskien poistumisen myötä, ja levy-yhtiön on mahdollista saada myynnistä suurempi kate, jos yksi väliporras poistuu toimitusketjusta. Sony BMG:llä ja Poko Recordsilla painotettiin kuitenkin, että digitaalinen musiikin jakelu muodostaa vielä tällä hetkellä vain pienen osan niiden kokonaisliiketoiminnasta eikä jakelun kustannusrakenteeseen kokonaisuutena ajatellen siten ole tullut merkittäviä muutoksia.

Musiikin markkinointikustannukset ovat etenkin isompien yhtiöiden edustajien mukaan aina suuret huolimatta käytettävistä kanavista, vaikka joitakin säästöjä voidaan online-ympäristössä saavuttaa – esimerkkinä mainittiin artistien kotisivujen hyödyntäminen mainonnassa. Lisäksi levy-yhtiön osuus kuluttajahinnasta on Poko Recordsin Heleniuksen mukaan todellisuudessa ”järjettömän pieni” verrattuna fyysisiin tuotteisiin. Hän kertoi, että levy-yhtiön kate digitaalisessa jakelussa saattaa olla vain 30–50 % fyysisen tuotteen katteesta. Näin ollen toiminnan kannattavuus edellyttää hänen mukaansa nykyisellään todella suuria myyntimääriä.

Myös Sony BMG:n Valtanen korosti ydintuotteen, eli musiikkitalenteen tuottamiseen, paketointiin eli visuaalisen brandin luomiseen sekä jakeluun niin digitaalisessa kuin perinteisessä muodossa liittyvien kustannuksien olevan edelleen olemassa. Menestyvien brandien luominen edellyttää hänen mukaansa aina merkittäviä markkinointipanostuksia. Poko Recordsilla sen sijaan uskottiin, että digitaalisten kanavien avulla on mahdollista ainakin jossain määrin testata markkinoita hieman pienemmällä panostuksella. Käytännössä tämä tarkoittaisi, että uusien artistien kanssa tehtäisiin aluksi sopimus, joka sisältäisi musiikin jakelun ja markkinoinnin vain digitaalisissa kanavissa. Tällainen toiminta mahdollistaisi samalla artistiportfolioiden kasvattamisen ja avaisi riskittömämmän mahdollisuuden myös marginaalisemman musiikin julkaisemiseen.

Merkittävin kustannuksiin liittyvä lyhyen aikavälin hyöty isoille, laajan katalogin omistaville yhtiöille oli näiden johtajien mukaan se, että uusien CD-levypainosten sijaan vanhat julkaisut voidaan nyt saattaa uudelleen kuluttajien saataville digitaalisessa muodossa ilman uusien kustannuserien syntymistä. Haastateltavien mukaan kysyntää vanhoille, loppuunmyydyille albumeille sekä albumeille, joita ei ole ollut CD:llä saatavilla ollenkaan on ollut ennenkin, mutta ennen digitaaliaikakautta uusien painosten ottaminen ei olisi ollut kustannusten puolesta kannattavaa.

Poko Recordsin Helenius oli sitä mieltä, että pienet levy-yhtiöt hyötyvät suhteellisesti eniten digitaalisesta jakelusta. Fyysisten musiikkituotteiden valmistus- ja jakelukustannukset ovat hänen mukaansa pienillä levy-yhtiöillä paljon suuremmat kuin isoilla toimijoilla, joten digitaalisen jakelun vaikutukset niiden kustannusrakenteeseen ovat merkittävämmät.

Digitaalinen jakelu tarjoaakin Miika Kuisman mukaan Subtraxxille aiempaa selvästi paremman mahdollisuuden saada julkaisut nopeasti ja kustannustehokkaasti entistä suuremman kohderyhmän saataville maailmanlaajuiseen jakeluun. Ilman digitaalista jakelua Subtraxxin kaltaiselle pienlevy-yhtiölle koituisi merkittäviä levyjen valmistukseen ja jakeluun liittyviä kustannuksia, sillä se ei pysty hyödyntämään toiminnassaan skaalaetuja pienistä myyntimääristä johtuen. Esimerkkinä Kuisma mainitsi musiikin masterointikustannukset, jotka pienten vinyyli- tai CD-erien valmistuksessa voivat olla suhteellisen suuret. Lisäksi vinyylilevyjen

valmistuskustannukset ovat lähtökohtaisestikin suuremmat kuin CD-levyjen, mikä näkyy markkinoilla vinyylilevyjen korkeampana hintana. Subtraxilla arveltiin, että sen mahdollisuudet kannattavan levy-yhtiötoiminnan harjoittamiseen olisivat olleet heikot ilman digitaalisen jakelun avaamia mahdollisuuksia.

Kuisma kertoi digitaalisen jakelun mahdollistavan Subtraxille myös liiketoiminnan harjoittamisen pienillä resursseilla ja organisaatiolla, minkä ansiosta toimintaan liittyvät riskit ovat huomattavasti vähäisemmät kuin perinteisen toimintamallin mukaan toimittaessa. Tällä hetkellä Subtraxille ei synny käytännössä ollenkaan kustannuksia musiikin julkaisusta, mikä on Kuisman mukaan huomattava parannus tilanteeseen, jossa julkaisutoimintaa pyöritettäisiin vinyylilevyjen myynnillä. Hänen mukaansa vinyylijulkaisuissa tarvitaan keskimäärin tuhannen kappaleen myynti ennen kuin levy-yhtiö saa kustannuksensa katettua, ja parhaimmillaankin voitot jäävät pieniksi. Digitaalisessa myynnissä sen sijaan yhtiö voi toimia ilman riskiä, sillä se on omillaan jo ennen ensimmäisenkään kappaleen myyntiä, ja myös potentiaali suurten myyntimäärien saavuttamiseen on huomattavampi.

Toisin kuin suuret levy-yhtiöt, Subtraxx on pystynyt hyödyntämään digitaalisia kanavia myös markkinointikustannusten ja -tehokkuuden hallinnassa. Tämä johtuu siitä, että se ei käytä perinteisen kaltaisia markkinointitoimenpiteitä, kuten mainontaa, juuri ollenkaan. Elektronisen tanssimusiikin tärkeimmät markkinointikanavat ovat Kuisman mukaan DJ:t sekä musiikkialan ammattilehdet, jotka tekevät uudet julkaisut tutuksi suurelle yleisölle. Näille tahoille voidaan nyt toimittaa ennakoijulkaisu tulevasta singlestä digitaalisessa muodossa, mikä eliminoi CD- tai vinyylilevyjen laajamittaiseen lähettämiseen liittyvät kustannukset. Lisäksi Kuisma totesi, että näin voidaan tavoittaa esimerkiksi ympäri maailmaa keikkailevat DJ:t paremmin ja nopeammin: he voivat nykyään imuroida lähetetyn kappaleen kannettavalle tietokoneelle lähestulkoon missä vain ja tarvittaessa soittaa sitä samana iltana keikallaan.

Haastattelussa kävi myös ilmi, että Internet-radiot sekä erilaiset yhteisöt ja keskustelupalstat Internetissä ovat avanneet Subtraxille kokonaan uudenlaisia markkinointikanavia. Tavallisesti marginaalimusiikille on ollut vaikea hankkia radioaikaa. Internetissä sen sijaan toimii lukuisia pieniä, erikoistuneita radioasemia, joiden kautta kappaleet tulevat kuuntelijoille tutuksi jo ennen niiden julkaisua. Lisäksi

erilaisilla musiikkiaiheisilla keskustelupalstoilla käydään vilkasta keskustelua tulevista julkaisuista. Subtraxx pyrkiikin hyödyntämään näitä kanavia riittävän ennakkokiinnostuksen luomisessa sen julkaisuille.

Tehokkaampien jakelu- ja markkinointimahdollisuuksien lisäksi toinen merkittävä digitaalisten kanavien hyöty pienelle marginaalimusiikkiin erikoistuneelle levy-yhtiölle on Kuisman mukaan se, että ne pystyvät joustavammin päättämään julkaisujen ajankohdasta. Aiemmin etenkin pienimmät levy-yhtiöt olivat riippuvaisia jakelijoiden aikatauluista, minkä lisäksi vinyyliä painatukseen kului oma aikansa. Nykyään levy-yhtiöillä on Kuisman mukaan paremmat mahdollisuudet ajoittaa levyn julkaisu juuri oikeaan kohtaan, jolloin kappale on soinut tunnettujen DJ:den keikoilla sekä esimerkiksi Internet-radioissa, mutta kuluttajat eivät vielä ole kyllästyneet siihen.

Puhuttaessa digitaalisten kanavien eduista perinteisiin jakelukanaviin verrattuna asiakkaan näkökulmasta tuotiin kaikissa haastatteluissa esiin samat seikat: musiikin ostamisen vaivattomuus ja nopeus, perinteisiä kauppoja laajemmat valikoimat sekä tuotteiden halpa hinta ovat tekijöitä, joiden uskottiin vetoavan kuluttajiin. Isommissa levy-yhtiöissä painotettiin lisäksi erityisesti lisäarvopalveluiden merkitystä kuluttajien kokeman arvon kohottamisessa.

Sony BMG:n ja Poko Recordsin edustajien mukaan musiikista on online-ympäristössä tehtävä mahdollisimman kiinnostava tuote. Esimerkiksi tuotteen niputtaminen musiikkivideoiden, taustakuvien, näytönsäätäjien tai muiden fanituotteiden kanssa, mahdollisuus ladata levyn kannet kuvatiedostona digitaalisen julkaisun oston yhteydessä sekä erilaisten fanisivujen ja keskustelufoorumien hyödyntäminen mainittiin mahdollisuuksina korottaa asiakkaan kokemaa kokonaisarvoa digitaalisissa kanavissa. Erityisesti Sony BMG:llä korostettiin yhdistelmäkaupan, eli tuotteiden niputtamisen, merkitystä sekä asiakkaiden arvon että levy-yhtiön tuottojen kohottamisessa. Eräänä mahdollisuutena mainittiin myös mahdollisuus eri formaattien hyödyntämiseen; esimerkiksi asiakkaan tilatessa kappaleen truetone-soittoäänenä, voidaan se toimittaa hänelle lisäksi myös MP3-muodossa. Subtraxxin Kuismalla ei ollut omakohtaisia kokemuksia lisäarvopalveluiden tuottamisesta, mutta eräänä tulevaisuuden mahdollisuutena hän toi esiin alkuperäisen musiikkiesityksen luomisessa käytetyistä sampleista koostuvan ns. remix-kitin myyminen julkaisun yhteydessä. Suuri osa

Subtraxxin kohderyhmästä on aktiivisia musiikin harrastajia, joille mahdollisuus muokata kappaleesta oma versionsa saattaisi kasvattaa julkaisun kokonaisarvoa huomattavasti.

#### **4.4.3 Musiikin digitaalisen jakelun koetut haitat ja tulevaisuuden uhat**

Kaikissa haastatteluissa oltiin yhtä mieltä siitä, että Internet muuttaa toimialan rakenteita ja pelisääntöjä radikaalisti. Sopeutuminen musiikin markkinoinnissa ja jakelussa sekä kuluttajien käyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin nähtiin kaikissa levy-yhtiöissä keskeisenä haasteena niiden tulevaisuuden menestykselle. Poko Recordsin Helenius arvioi, että fyysiset musiikkimarkkinat kutistuvat tällä hetkellä jopa 20 % vuodessa eikä digitaalisen musiikin myynnin kasvu vielä riitä kompensoimaan tätä. Tämän vuoksi vuoksi seuraavat vuodet ovat hänen mukaansa kriittisintä aikaa levy-yhtiöiden kannalta.

Ehkä hieman yllättäen haastateltavat eivät kuitenkaan uskoneet digitaalisen musiikin myynnin aiheuttavan kanavakonfliktia olemassa olevien jakelukanavien kanssa eikä sen siten katsottu kannibalisoivan CD-levymyyntiä. Esimerkiksi Poko Recordsin Helenius totesi, että CD- ja nettipiratismi on suurin syy fyysisten markkinoiden kutistumiseen, kun taas digitaalisen myynnin vaikutus on ainoastaan marginaalista. Hän kuitenkin lisäsi, että tilanne saattaa muuttua, kun digitaalinen jakelu ”lähtee isosti käyntiin”.

Piratismi nimettiin levy-yhtiöiden johtajien keskuudessa tällä hetkellä selvästi suurimmaksi digitaaliseen jakeluun liittyväksi uhkatekijäksi. Napsterista alkunsa saaneen vertaisverkkobuumiin nähtiin vaikuttaneen huomattavasti alan nykytilanteeseen: kun levy-yhtiöissä vasta mietittiin, mitä MP3:lla ja muilla uusilla musiikin jakeluun liittyvillä teknologioilla olisi tarjottavanaan, olivat asian harrastajat jo laittaneet toiminnan käyntiin Internetissä. Eräs haastateltavista myönsikin, että levy-yhtiöissä pudottiin kärryiltä Internetin todellisuudesta ja siitä, kuinka nopeasti kehitys meni eteenpäin, minkä seurauksena koko toimiala oli muutaman vuoden ”pihalla kuin lumiukko”. Samalla tekijänoikeudelliset rajoitteet lisäksi hidastivat laillisen digitaalisen jakelun käynnistämistä. Tämän seurauksena piratismi on haastateltavien mukaan

kehittynyt jo niin valtavaksi voimaksi, että sen kitkeminen kokonaan on nykytilanteessa utopistinen ajatus.

Haastattelussa kävi selvästi ilmi, että Internetin ja vertaisverkkojen uskotaan muuttaneen kuluttajien ostokäyttäytymistä. Subtraxilla todettiin, että kuluttajista on tullut entistä laiskempia: vaikka ihmiset haluavat edelleen ostaa musiikkinsa laillisesti, on kauppaan lähtemisestä tullut entistä vaikeampaa. Poko Recordsin Helenius puolestaan puhui kokonaisuudesta ”kadotetusta musiikinkuluttajien ikäluokasta”, joka muodostuu aktiivisista kuluttajista, jotka eivät kuitenkaan koskaan ole ostaneet levyjä, vaan käyttävät Internetiä ensisijaisena musiikin hankinnan kanavanaan. Myös Sony BMG:llä uskottiin, että digitaalinen jakelu muuttaa merkittävästi kuluttajakäyttäytymistä, mikä puolestaan aiheuttaa muutoksia toimialan pelisääntöihin.

Piratistinvastaisen taistelun hyödyllisyydestä saatiin haastattelussa varsin erilaisia näkemyksiä. Sony BMG:n Valtasen mukaan levy-yhtiöiden kannattaa edelleen panostaa piratistinvastaiseen taisteluun. Käytännön esimerkkinä yksittäisen levy-yhtiön käytettävissä olevista toimenpiteistä hän mainitsi mahdollisuuden vertaisverkkojen systemaattiseen häirintään syöttämällä jakoon epätäydellisiä tai viallisia tiedostoja. Myös kuluttajille suunnattuja valistuskampanjoita tarvitaan. Valtasen arvion mukaan kuitenkin korkeintaan vain 10 % musiikkia laittomasti imuroivista ihmisistä ei tiedä toimivansa lainvastaisesti – näin ollen valistuskampanjoiden tulisi tähdätä ensisijaisesti kuluttajien asenteiden muuttamiseen.

Poko Recordsin toimitusjohtaja Helenius sen sijaan totesi, että kuluttajille pitää edelleen jatkuvasti tiedottaa ja muistuttaa, että piratismi on rikos. Hän oli Valtasen kanssa eri linjoilla myös levy-yhtiön roolista piratistinvastaisessa taistelussa. Heleniuksen mielestä levy-yhtiöiden tulisi keskittyä mahdollisimman hyvän musiikin tekemiseen ja kuluttajien palvelemiseen ja antaa IFPI:n kaltaisten järjestöjen ajaa koko toimialan etuja taistelemalla piratismia vastaan. Hän lisäksi korosti, että vertaisverkkojen sadoissa tuhansissa käyttäjissä on valtava määrä levy-yhtiöiden potentiaalisia asiakkaita ja totesi, että ”ei ole kauhean hyvä tapa aloittaa asiakassuhdetta haastamalla asiakas oikeuteen”.

Myös Subtraxin Kuisman näkemyksen mukaan levy-yhtiöiden on turha haaskata voimavarojaan pyrkimällä estämään musiikin laitonta jakamista, vaan niiden tulisi



keskittyä laadukkaan musiikin tuottamiseen. Samoin myös muiden toimitusketjun osapuolten tulisi pyrkiä mahdollisimman laadukkaan palvelukokemuksen tuottamiseen, jotta suuret massat saadaan siirtymään vertaisverkoista laillisten jakelukanavien käyttäjiksi. Haastattelussa viitattiin iTunesin näyttämään esimerkkiin: kun musiikin hintataso on kohdallaan ja ostaminen on helppoa, valitsevat kuluttajat useimmiten mieluummin laillisen jakelukanavan vertaisverkkojen sijaan. Kuisma totesi myös, että tehokkaiden kopiointisuojausten käyttö useimmiten ainoastaan haittaa musiikin kuuntelua ja siten aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi hän uskoi, että käyttäjien kynnyksellinen maksetun musiikkitiedoston laittamisesta jakoon vertaisverkkoihin on suurempi kuin laittomasti imuroidun.

Poko Recordsilla esitettiin mielenkiintoinen skenaario kysyttäessä pahinta mahdollista musiikkiteollisuuden tulevaisuudenkuvaa. Tässä skenaariossa musiikista tulee jonkun toisen tuotteen kylkiäisenä ilmaiseksi jaettava lisäarvotuote. Esimerkiksi jo nyt Pepsi on ostanut levy-yhtiöiltä oikeuksia musiikkikappaleisiin, joita se jakaa ilmaiseksi kuluttajille tuotteidensa yhteydessä. Tällainen toiminta saattaa luoda kuluttajille mielikuvan siitä, että musiikki on ilmaista. Yhdistettynä vertaisverkoissa liikkuvaan materiaaliin ja fyysisten levymarkkinoiden kuihtumiseen tämä saattaisi pidemmän päälle aiheuttaa sen, että ihmiset unohtaisivat kokonaan musiikin ostamisen. Tämän uhkakuvan toteutumisen Helenius kuitenkin koki erittäin epätodennäköiseksi.

Myös Subtraxilla ilmainen musiikki koettiin ongelmaksi, mutta hieman toisessa muodossa. Ilmaisista Internet-radioista on nimittäin Kuisman mukaan tullut paitsi tärkeä markkinointikanava elektroniselle tanssimusiikille, myös uhka musiikin myynnille. Tulevia julkaisuja saatetaan soittaa radioasemien ohjelmissa jopa kuukausia ennen niiden virallista julkaisua. Näin ne ovat kaikkien kuunneltavissa ja nykyään suhteellisen helposti tallennettavissakin, mikä saattaa vaikuttaa kuluttajien ostohalukkuuteen itse singlejulkaisua kohtaan myös negatiivisesti. Kuisma arvioi, että jos haluttu kappale on jo vaivattomasti kuunneltavissa koska vain, ei kuluttajilla ole välttämättä enää kannustinta ostaa sitä itselleen. Erityisen ongelmalliseksi hän koki musiikin nopean ”puhkikuluminen”, mikä pahimmassa tapauksessa tarkoittaa sitä, että kun kappale vihdoin julkaistaan, ei kuluttajien keskuudessa ole enää riittävää mielenkiintoa sitä kohtaan. Tämän ongelman ratkaisemiseksi on Kuisman mukaan erityisen tärkeää, että levy-yhtiöt pystyvät ajoittamaan julkaisujen ajankohdan oikein.

Yhdessä haastattelussa tuotiin esiin iTunesin valta-asema eräänä digitaaliseen jakeluun liittyvänä uhkakuvana. Apple voi myydä musiikkia tappiolla, sillä sen toiminnan tuotot syntyvät pääosin laitekaupasta ja iTunesin ensisijainen tehtävä on luoda Applen brandille lisäarvoa. Tämä saattaa pitkässä juoksussa vääristää markkinoita ja luoda epätervettä hintakilpailua, mikäli muut tarjoajat ryhtyvät polkemaan hintoja pystyäkseen taistelemaan markkinaosuuksista. Tällä hetkellä iTunesin levy-yhtiöille tarjoamia katteita pidettiin sekä Sony BMG:llä että Pokolla vielä varsin hyvinä – suuret levy-yhtiöt saavat iTunesin 99 sentin kappalehinnasta keskimäärin 66–69 senttiä. Uudet alalletulijat saattavat levy-yhtiöiden edustajien mukaan ryhtyä tulevaisuudessa tarjoamaan vastaavia tai jopa parempia katteita kuin iTunes houkutellakseen suuria levy-yhtiöitä puoleensa. Kysymysmerkiksi tällaisten jakelijoiden kohdalla nousee kuitenkin riittävän asiakaskannan ja myyntimäärien saavuttaminen: korkeat katteet edellyttävät Applen määrittelemää hintatasoa korkeamman hinnan asettamista, minkä uskottiin karkottavan asiakkaat. Ongelmia arvioitiinkin muodostuvan, mikäli digitaalinen jakelu monopolisoituu entisestään, jolloin levy-yhtiöistä tulisi entistä riippuvaisempia musiikin jakelijoista – tai tässä tapauksessa jakelijasta.

Subtraxilla nykyistä hintatasoa pidettiin liian alhaisena huolimatta siitä, että elektroniseen tanssimusiikkiin erikoistuneiden online-kauppojen hintataso on jo nykyisellään lähes kaksinkertainen esimerkiksi iTunesiin verrattuna. Subtrax saa jakelijoiltaan katteena n. 60 % myyntihinnasta, mitä pidettiin riittävänä; myyntimäärät ovat kuitenkin vielä verrattain pienet, minkä vuoksi hintatason nosto olisi Kuisman mielestä tarpeen. Varaa hinnannostoon uskottiin olevan, sillä yhtiön kohderyhmään kuuluvat kuluttajat eivät ole yhtä hintaherkkiä kuin valtavirtamarkkinoilla – tästä esimerkkinä mainittiin vinyylisinglejen hintataso, joka on nykyisellään noin 10 euroa. Kuisma uskoikin, että digitaalisten formaattien syrjäyttäessä vinyylin genren tärkeimpänä julkaisumuotona hintataso nousee, koska tällöin kuluttajille ei käytännössä jää enää muita vaihtoehtoja musiikin hankkimiseen. Toisaalta vinyylimarkkinoiden kuihtuminen saattaa Kuisman mukaan aikaansaada ruuhkaa online-jakelijoiden palveluihin, kun kaikki levy-yhtiöt pyrkivät siirtämään jakelunsa digitaaliseen muotoon. Tämän seurauksena hän arvioi jakelijoiden vallan levy-yhtiöihin nähden kasvavan, mikä puolestaan näkyisi pienimpien levy-yhtiöiden neuvotteluvoiman vähenemisenä ja pienentyneinä katteina.

Levy-yhtiöiden eriarvoisuus näkyy haastateltavien kokemusten mukaan selvästi digitaalisessa jakelussa. Suuret levy-yhtiöt pystyvät Poko Recordsin Heleniuksen mukaan hyödyntämään niiden hankkimaa valta-asemaa ja brandejaan tehokkaasti myös digitaalisessa jakelussa. Niillä on enemmän neuvotteluvoimaa, minkä ansiosta ne saavat enemmän näkyvyyttä jakelijoiden palveluissa ja niille tarjotaan paremmat katteet myytävästä musiikista. Tämä johtuu Heleniuksen mukaan siitä, että suuret digitaalisen musiikin kauppapaikat ovat usein haluttomia tekemään sopimuksia lukemattomien pienlevy-yhtiöiden kanssa, ja ostavat mieluummin suuren katalogin harvemmilta tarjoajilta, eli käytännössä suurilta levy-yhtiöiltä. Esimerkiksi iTunesin kerrottiin tarjoavan pienille, itsenäisille levy-yhtiöille huomattavasti pienemmät katteet kuin suuremmille toimijoille.

Kilpailun kiristymisen ei levy-yhtiöiden johtajien keskuudessa uskottu muodostuvan kovinkaan merkittäväksi uhaksi tulevaisuudessa. Ainoastaan Subtraxilla odotettiin, että pienempien yhtiöiden kohdalla kilpailutilanne kiristyy. Tämä johtuu Kuisman mukaan siitä, että digitaalinen jakelu on tehnyt julkaisutoiminnasta todella helppoa ja alalletulon esteet koetaan nyt pienemmiksi kuin koskaan. Uusia yrittäjiä ilmestyykin nykyään viikoittain, kun esimerkiksi artistit perustavat omia levy-yhtiöitään

Vaikka kilpailu ei kiristyisikään, tapahtuu markkinoiden rakenteessa haastateltavien mukaan kuitenkin todennäköisesti muutoksia mittakaavaetujen ja kustannustehokkuuden parantamisen tavoitteluun tähtäävien levy-yhtiöfuusioiden jatkuessa. Suurten levy-yhtiöiden yhdistymisen myötä markkinoille katsottiin kuitenkin syntyvän lisää tilaa myös keskisuurille ja erityisesti pienille yhtiöille, jotka erikoistuvat jonkin tietyn kuluttajasegmentin palveluun.

Suurempien levy-yhtiöiden edustajien mukaan niiden tavoite ei missään tapauksessa ole kitkeä pieniä toimijoita pois markkinoilta, sillä pieniyhtiöiden katsotaan tarjoavan kasvualustan sellaisille artisteille, jotka eivät ole elinkelpoisia isojen yhtiöiden hoivissa. Haastatteluissa lisäksi korostettiin, että markkinoilla pitää olla monenlaisia toimijoita, jotta ne ovat terveet. Näin ollen markkinoiden kilpailutilanteen uskottiin pysyvän kutakuinkin ennallaan. Eräs haastateltavista tosin uskoi, että pienet indie-yhtiöt pyrkivät jatkossa yhdistämään voimansa ja käynnistämään kollektiivisen jakelutoiminnan

vastaiskuna iTunesin major-levy-yhtiöitä suosivalle jakelulle, mikä voi aiheuttaa kilpailun kiristymistä jossain määrin.

#### **4.4.4 Levy-yhtiöiden asema musiikin toimitusketjuissa tulevaisuudessa**

Huolimatta mittavista muutoksista toimintaympäristössä, usko tulevaisuuteen näyttää olevan levy-yhtiöiden edustajien keskuudessa edelleen vahva. Levy-yhtiöitä tarvitaan heidän mukaansa jatkossakin olemaan mukana sisällönkehittämisessä ja laajamittaisessa musiikin markkinoinnissa. Musiikin ja sen jakelun digitalisoituminen nähtiin ensi sijaisesti mahdollisuutena toimitusketjujen toiminnan kehittämiseen ja uusien ansaintalogiikoiden hyödyntämiseen. Sen ei sen sijaan uskottu heikentävän levy-yhtiöiden asemaa musiikin toimitusketjuissa, vaan niiden aseman odotettiin pysyvän vähintään ennallaan.

Kaikki haastateltavat uskoivat, että musiikin toimitusketjujen koostumuksessa ja valtarakenteessa tapahtuu muutoksia jo lähitulevaisuudessa. Toimitusketjujen rakenne digitaalisessa jakelussa hakee heidän mukaansa kuitenkin vielä muotoaan. iTunes on tällä hetkellä selvästi tärkein jakelukanava levy-yhtiöille, mutta haastateltavat ennustivat, että jakelijoita tulee lisää ja ajan myötä syntyy muutaman ison jakelijan keskittymä, joka palvelee suuren yleisön – ja suurten levy-yhtiöiden – tarpeita. Subtraxilla ei odotettu suurten jakelijoiden olevan jatkossakaan kiinnostuneita marginaalimusiikista, vaan sen ja muiden vastaavankaltaisten pienlevy-yhtiöiden julkaisujen jakelu tapahtunee jatkossakin pienempien, erikoistuneiden online-jakelijoiden kautta. Myös levy-yhtiöiden omien digikauppojen arveltiin yleistyvän. Niitä voidaan haastateltavien mukaan hyödyntää eri tavoin: jotkut levy-yhtiöt saattavat tulevaisuudessa käyttää omia sivujaan jopa tärkeimpänä jakelukanavana, mutta ensisijaisesti ne auttavat Poko Recordsin Heleniuksen mukaan levy-yhtiöitä säilyttämään valtasapainon jakelijoihin nähden.

Kokonaan uudenlaisiakin toimijoita on haastateltavien mukaan tulossa markkinoille: eräänä esimerkkinä uusista toimitusketjun jäsenistä mainittiin yritykset, jotka koodaavat levy-yhtiöiden musiikin digitaaliseen muotoon ja toimittavat sen eteenpäin jakelijoille. Toimitusketjujen murrosvaiheen vuoksi myös niiden tulonjako on vasta hakemassa

rakennettaan. Poko Recordsin Helenius kuitenkin uskoi, että uusien alalletulijoiden ja niiden kilpailuttamisen myötä jako vakiintuu ja levy-yhtiöiden osuus kokonaistuotoista asettunee kutakuinkin fyysisiä markkinoita vastaavaksi.

Keskeinen ja ehkä ajankohtaisin kysymys toimitusketjujen muutokseen liittyen oli, miten perinteiset levykaupat pystyvät pysymään kannattavina. Sony BMG:llä ja Pokolla levykauppojen elossapysymistä pidettiin tärkeänä, sillä yhtiöiden johdossa uskottiin CD-levykaupan säilyttävän asemansa merkittävämpänä musiikin myynnin muotona vielä vuosien ajan. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että jälleenmyyjien on keksittävä pikaisesti uusia tulonlähteitä perinteisen levymyynnin oheen. Isojen levykauppaketjujen kerrottiin olevan jo lähtemässä mukaan digitaaliseen jakeluun säilyttääkseen asemiaan. Poko Recordsin Helenius ei kuitenkaan uskonut perinteisten jälleenmyyjien saavuttavan vastaavanlaista asemaa digitaalisella puolella kuin fyysisessä jakelussa. Hänen mukaansa digitaalinen jakelu eroaa fyysisestä kaupasta siinäkin mielessä, että asiakkaat eivät ole yhtä uskollisia, joten perinteiset jakelijat eivät välttämättä pysty hyödyntämään hankkimaansa mainetta verkossa. Niiden menestysmahdollisuuksia online-jakelussa ei täysin tyrmätty, mutta samanlaisiin markkinaosuuksiin niiden ei uskottu yltävän kuin CD-levyjen myynnissä.

Haastatteluissa todettiin, että fyysisten jakelijoiden määrä on jo nyt vähentynyt selvästi: etenkin pienimmät jakelijat ovat ajautuneet vaikeuksiin levymyynnin laskun myötä ja vähittäiskauppa on Suomen markkinoilla keskittynyt entistä enemmän isoihin marketteihin, kuten Anttilaan ja Stockmanniin, sekä Free Record Shop -ketjuun. Pienempien erikoisliikkeiden uskottiin tulevaisuudessa jatkavan erikoistumistaan pienten asiakassegmenttien tarpeiden palvelemiseen, jotta ne voisivat säilyttää toimintaedellytyksensä.

Isommissa levy-yhtiöissä ei uskottu, että artistit pystyisivät kilpailemaan itsenäisesti markkinoilla ilman levy-yhtiöiden tukea. Artistien neuvotteluvoiman ei siten odotettu kasvavan digitaalisen jakelun avaamista mahdollisuuksista huolimatta. Levy-yhtiön merkitystä etenkin artistin uran alkuvaiheessa korostettiin, sillä alkuinvestoinnit markkinointiin ovat lähes poikkeuksetta huomattavan suuria. ”Artistien breikkaaminen on kaiken A ja O ja se pysyy jatkossakin levy-yhtiön tehtävänä”, todettiin eräässä haastattelussa. Osa haastateltavista kuitenkin myönsi, että artistien on mahdollista

toimia netissä tiettyyn rajaan saakka näyttävästikin varsin pienillä panostuksilla ilman levy-yhtiön tukea. Poko Recordsilla uskottiinkin, että osa artisteista pyrkii hyödyntämään digitaalisen jakelun mahdollisuuksia ja myymään musiikkiaan suoraan kuluttajille omilta sivuiltaan. Joissain tapauksissa tämä voi tuottaa artisteille ”lottovoiton”, mutta tällaisten tapauksien ennustettiin jäävän harvinaisiksi. Lisäksi haastatteluissa muistutettiin, että levymyynti on vain osa artistien brandia ja että suurin osa artistien tuloista muodostuu levymyynnin kerrannaisvaikutuksista, kuten lisääntyneestä keikkamyynnistä.

Artistien ja levy-yhtiöiden välisten suhteiden ennustettiin joka tapauksessa muuttuvan tulevaisuudessa riippumatta siitä, ryhtyvätkö artistit jakelemaan musiikkia omatoimisesti. Äänitemyynnin lasku aiheuttaa kaikkien haastateltavien näkemysten mukaan sen, että levy-yhtiöiden on pakko määrittää uudelleen oma roolinsa ja muokata tarjoomaansa niiden artisteille. Poko Recordsin Heleniuksen mukaan levy-yhtiöistä onkin yhä enenevässä määrin tulossa artistien yhteistyökumppaneita pelkän levymyynnin sijaan kaikessa artistin brandiin liittyvässä, kuten ohjelmamyynnissä sekä artistin nimen ja kuvan myynnissä eri muodoissa. Hän korosti levy-yhtiön merkitystä artistin brandin rakentamisessa: levy-yhtiö rahoittaa mm. artistin mainonnan ja joutuu siten kantamaan merkittävän taloudellisen riskin, mutta on toistaiseksi saanut tuottonsa vain levymyynnistä. Nyt tätä epäkohtaa halutaan siis korjata. Vastaavasti artistien todettiin pyrkivän yhä useammin turvaamaan oman etunsa laskevilla markkinoilla vaatimalla levy-yhtiöiltä huomattavia ennakkomaksuja.

## **5 PÄÄTELMÄT**

### **5.1 Yhteenveto**

Tämän tutkielman tärkeimpänä tavoitteena oli kartoittaa ja kuvailla Internetissä tapahtuvan musiikin digitaalisen jakelun aikaansaamia hyötyjä ja haittoja levy-yhtiöille. Tutkielman teoreettinen tausta pohjautui toimitusketju- ja arvoketjukäsitteisiin. Teoriaosuudessa esiteltiin musiikkiteollisuuden perinteinen arvoketju sekä Graham & Hardakerin (2003) esittämät keskeisimmät teknologiset kehitykset, joiden myötä

arvoketjun koostumus ja toiminta ovat muuttumassa. Toimitusketjuteorian kahdeksi keskeiseksi elementiksi tunnistettiin ketjujen toimintaan liittyvät kustannukset sekä kuluttajan saama kokonaisarvo. Digitaalisen jakelun aikaansaamia hyötyjä lähdettiin tämän johdosta tutkimaan näiden elementtien kautta: ensin käsiteltiin digitaalisen jakelun vaikutuksia toimitusketjun kokonaiskustannuksiin, ja sen jälkeen tarkasteltiin arvonluontia digitaalisissa kanavissa. Haittojen arviointi puolestaan perustui Dolfsman (2004a) analyysiin digitaalisten kanavien levy-yhtiöille aiheuttamista haasteista.

Teoriakatsauksen ja suoritettujen teemahaastattelujen tulosten perusteella tärkeimmiksi digitaalisen jakelun hyödyiksi tunnistettiin mahdollisuus valmistus-, jakelu- ja varastointikustannusten vähentämiseen, entistä paremmat tuotteiden niputtamismahdollisuudet, mahdollisuus vanhojen albumien uudelleenjulkaisuun digitaalisessa muodossa, sekä uudet tavat tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Suurimmat haitat ja tulevaisuuden uhkakuvat puolestaan näyttävät liittyvän piratismiin, muutoksiin toimialan ja toimitusketjujen rakenteissa sekä näiden seurauksena levy-yhtiöiden sopeutumiseen muuttuvaan tilanteeseen. Teoriaosuudessa esiin nostettu kilpailutilanteen kiristyminen ei sen sijaan saanut tukea kaikissa haastatteluissa.

Yhtenä tutkimuksen alaongelmista oli kuvailla, millaisia digitaaliseen musiikin jakeluun liittyvät liiketoimintamallit ja jakelustrategiat ovat. Musiikin digitaalista jakelua käsittelevässä teoriaosuudessa esitettiin kaksi liiketoimintamallia ja kuusi vaihtoehtoista jakelustrategiaa digitaaliseen jakeluun. Empiirisen osan tulosten perusteella havaittiin, että olemassa olevista liiketoimintamalleista tiedostonlatauksiin perustuva jakelu sekä Premkumarin (2003) jakelustrategioista strategia 3 (artisti – levy-yhtiö – online-jakelija – asiakas) koetaan levy-yhtiöissä soveltuvimmiksi nykyisille musiikkimarkkinoille. Tiedostonlatauspalveluiden suosio on etenkin Applen iTunes-palvelun vetämänä alkanut lisääntyä voimakkaasti, minkä vuoksi levy-yhtiöiden johtajien tuotto-odotukset tiedostonlatauksista ovat selvästi suuremmat kuin tilauspalveluista. Tilauspalvelut vaativat levy-yhtiöiden johtajien mielestä vielä paljon kehittämistä, ennen kuin asiakkaat ryhtyvät toden teolla käyttämään niitä. Ulkopuolista jakelijaa käyttämällä levy-yhtiöiden todettiin voivan paremmin keskittyä ydinliiketoimintaansa – musiikin luomiseen ja markkinointiin – sekä saavuttaa suuremman kohderyhmän, kun musiikin jakelu keskittyy muutaman suuren jakelijan palveluihin.

Digitaalinen jakelu tarjoaa levy-yhtiöille mahdollisuuden toimitusketjujen kustannusten huomattavaan vähentämiseen (Bhattacharjee et. al. 2003b, Graham & Hardaker 2003, May & Singer 2001). Teoriassa levy-yhtiöt voisivat käyttää musiikin jakelussa ainoastaan digitaalisia kanavia, minkä myötä monet perinteiseen jakeluun liittyvät kustannuserät eliminoituisivat kokonaan. Esimerkiksi Premkumarin (2003) analyysin mukaan perinteisen CD:n hinnasta olisi mahdollista leikata jopa 45 %, kun musiikin jakelu siirretään kokonaan tietoverkkoihin. Käytännössä näyttää kuitenkin siltä, että vain harva levy-yhtiö voi hyödyntää tätä mahdollisuutta, sillä CD-levyjen markkinat ovat edelleen niiden tärkein tulonlähde eikä siirtymisen digitaaliaikakauteen odoteta tapahtuvan hetkessä. Digitaalinen jakelu ei olekaan vielä korvannut perinteisiä jakelukanavia, vaan useimmat levy-yhtiöt käyttävät nykyään jakelussaan monikanavamallia, johon digitaaliset kanavat ovat nousseet perinteisten vähittäismyymälöiden ja postimyynnin rinnalle vaihtoehtoiseksi jakelukanavaksi. Suurten levy-yhtiöiden kokonaisliiketoiminnan kustannusrakenne ei siten toistaiseksi ole digitaalisen jakelun ansiosta muuttunut merkittävästi.

Musiikin digitaalisen jakelun esitettiin tarjoavan levy-yhtiöille myös keinon vähentää liiketoimintaan liittyviä riskejä joiltain osin. Mm. Clemons et. al. (2003) ovat todenneet, että kun levy-yhtiöllä on riittävän laaja menestyvien artistien portfolio, voidaan yksittäisen artistin epäonnistuminen markkinoilla kattaa muiden artistien kautta syntyneillä tuotoilla. Näin ollen levy-yhtiöiden kannalta vaikuttaisi kannattavalta pyrkiä mahdollisimman laajojen ja monipuolisten artistiportfolioiden ylläpitämiseen. Artistien markkinoinnin havaittiin kuitenkin normaalisti sitovan huomattavia etukäteisinvestointeja, minkä vuoksi artistien määrää ei voida rajattomasti kasvattaa. Hyödyntämällä Internetiä monipuolisesti musiikin markkinoinnissa ja jakelussa levy-yhtiöt voisivat tehdä riskittömämpiä kokeiluja uusien artistien kanssa aluksi ilman radion, television tai suurten vähittäiskauppojen tukea. Tällöin levy-yhtiöt voisivat pienemmillä investoinneilla pyrkiä laajentamaan artistiportfolioitaan niin määrällisesti kuin laadullisesti ja siten kasvattamaan niiden asiakaskuntaa ja myyntimääriä. Entistä monimuotoisemman musiikin tarjoamisen voidaan myös olettaa vaikuttavan positiivisesti musiikin kuluttajien käsityksiin levy-yhtiöiden tarjonnan laadukkuudesta. Edellä kuvatun kaltainen toimintamalli ei kuitenkaan saanut varauksetonta tukea levy-yhtiöiden johtajien keskuudessa suoritetuissa haastatteluissa.



Merkittävimmiten kuluttajien arvoa lisääviksi tekijöiksi digitaalisissa kanavissa tunnistettiin teoriakatsauksen pohjalta palvelun parempi saatavuus ajasta ja maantieteellisistä etäisyyksistä riippumatta, suuremmat valikoimat, etsintäkustannusten aleneminen, asiantuntijatiedon tarjoaminen, transaktioiden tehostuminen sekä erilaiset lisäarvopalvelut. Empirian havainnot tukivat tätä vahvasti; lisäksi haastatteluissa painotettiin digitaalisen musiikin halpaa hintaa asiakkaiden saamaa kokonaisarvoa kasvattavana tekijänä.

Piratismia todettiin olevan suurin koko toimialaa koskettava uhka. Sen havaittiin olevan ongelmallinen tekijä siksi, että se aiheuttaa huomattavia taloudellisia menetyksiä musiikkiteollisuuden toimijoille mutta toisaalta myös siksi, että hyödyllisimmistä toimenpiteistä piratismia suhteen ei näytä olevan yksimielisyyttä. Osa tutkijoista (mm. Bhattacharjee et. al. 2003b) ja haastatelluista alan ammattilaisista on sitä mieltä, että levy-yhtiöiden tulisi keskittyä mahdollisimman korkean arvon tuottamiseen sen asiakkaille eikä uhrata resurssejaan kopiointisuojausten tai muiden piratismia estävien mekanismien kehittelyyn. Toisaalta osa etupäässä käytännön liiketoiminnan etuja valvovista tahoista korostaa edelleen piratisminvastaisen taistelun merkitystä, vaikka esimerkiksi oikeusjuttujen on todettu parhaimmillaankin tuovan vain lyhytaikaista helpotusta tilanteeseen (Clemons et. al. 2003, 19).

Toinen merkittävä tulevaisuuden haaste musiikin myynnin siirtyessä yhä laajemmin digitaaliseen muotoon näyttää liittyvän levy-yhtiöiden kykyyn muuttaa niiden toimintamalleja sekä selviytyä taloudellisesti hankalista ajoista, jolloin levymyynnin tuotot vähenevät eikä digitaalisen musiikin myynnin volyyymi vielä riitä korvaamaan näitä tappioita. Mm. Clemons et. al. (2003) ovat todenneet, levy-yhtiöiden tulisi nyt lisätä artisteilleen tarjottavia palveluita. Levy-yhtiöiden ansaintalogiikoissa näyttäisikin olevan tapahtumassa muutos suuntaan, jossa levy-yhtiöstä on tulossa artistin yhteistyökumppani paljon muussakin kuin pelkkien äänitteiden myynnissä. Samalla niiden on pystyttävä ylläpitämään liiketoiminnan kannattavuutta: palvelutarjonnan laajentamisesta on myös synnyttävä lisätuottoja, joilla voidaan kompensoida levymyynnin laskusta syntyvät tappiot. Erityisesti isot levy-yhtiöt näyttävät niissä suoritettujen haastattelujen perusteella olevan ajan tasalla tämän tilanteen suhteen, ja niissä on jo mietitty keinoja yhtiöiden tulovirtojen ylläpitämiseen.

Toisin kuin esimerkiksi Dolfsma (2004a) on esittänyt, musiikkimarkkinoiden kilpailutilanteen ei uskota tutkielman empiirisen osuuden tulosten perusteella merkittävästi kiristyvän digitaalisen jakelun yleistymisen myötä. Toimiala on todennäköisesti jatkossakin isojen yhtiöiden osalta erittäin keskittynyt, mutta tämä jättää samalla tilaa markkinoille pienemmille, erikoistuneille levy-yhtiöille. Ainoastaan pienimpien, pelkästään digitaalisesti musiikkiaan jakelevien levy-yhtiöiden keskuudessa kilpailu vaikuttaisi kiristyvän, kun alalletulon esteet ovat madaltuneet tai jopa poistuneet lähes kokonaan. Levy-yhtiöiden määrän kasvaessa myös julkaistun musiikin määrä mitä todennäköisimmin lisääntyy. Tämän vuoksi myös pienempien levy-yhtiöiden voidaan ennustaa tarvitsevan enemmän markkinointipanostuksia tulevaisuudessa, jotta niiden julkaisut erottuisivat massasta.

Ensimmäinen tutkielman alaongelmista oli, ovatko digitaalisen jakelun aikaansaamat haitat ja hyödyt erilaisia erikokoisille levy-yhtiöille. Suurimman osan edellä luetelluista digitaalisen jakelun vaikutuksista havaittiin koskettavan kaikkia levy-yhtiöitä samalla tavalla, mutta joitakin eroavaisuuksiakin oli tunnistettavissa.

Pienten levy-yhtiöiden todettiin hyötyvän suhteellisesti eniten digitaalisen jakelun kustannusvaikutuksista. Ne eivät ole aiemmin hyötyneet toiminnassaan valmistuksen ja jakelun skaalaeduista, joiden merkitys puhtaasti digitaalisessa jakelussa poistuu. Näin ollen pienet levy-yhtiöt ovat digitaalisessa ympäristössä näiden kustannusten suhteen samalla viivalla suurempien yhtiöiden kanssa. Ne pystyvät digitaalisten kanavien avulla lisäksi tavoittelemaan kustannustehokkaasti entistä suurempia asiakasmääriä globaaleilta markkinoilta. Kokonaan uusille levy-yhtiöille digitaalinen jakelu saattaa puolestaan avata mahdollisuuden toiminnan käynnistämiseen ilman merkittäviä investointeja ja toimintaan liittyviä riskejä. Kun tuotteiden jakelu tapahtuu kokonaan digitaalisesti, ei musiikin julkaisemiseen liiketoiminnan alkuvaiheissa liity välttämättä ollenkaan kustannuksia, kuten Subtraxxin esimerkki empiriaosuudessa todisti.

Lisäksi havaittiin, että pienten levy-yhtiöiden päätäntämahdollisuudet julkaisujen ajankohdan suhteen lisääntyvät digitaalisen jakelun yhteydessä, sillä ne ovat tällöin vähemmän riippuvaisia muiden osapuolten, kuten jakelijoiden, aikatauluista. Myös markkinointitehokkuutta koetaan empirian tulosten perusteella voitavan parantaa pienissä levy-yhtiöissä digitaalisten kanavien avulla suhteellisesti enemmän kuin

suurissa. On kuitenkin huomattava, että pientä levy-yhtiötä empiirisessä tutkimuksessa edustanut elektronisen tanssimusiikin julkaisuun keskittyvä Subtraxx on useiden liiketoiminnan erityispiirteiden suhteen varsin erilainen yhtiö kuin monet esimerkiksi pop- tai rock-musiikkia julkaisevat pienlevy-yhtiöt, joten tutkimustuloksia ei tältä osin voida luotettavasti yleistää Subtraxxin edustaman musiikin alalajin ulkopuolelle.

Suurille levy-yhtiöille merkittävimpien digitaaliseen jakeluun liittyvien hyötyjen havaittiin koskevan tuotteiden niputtamista ja mahdollisuutta vanhojen albumien uudelleenjulkaisuun digitaalisessa muodossa. Tutkielman teoriaosuudessa todettiin, että molemmat näistä hyödyistä pohjautuvat yhteen informaatiohyödykkeiden keskeisimpään ominaisuuteen: digitaalisen musiikin tuottamisesta syntyvät rajakustannukset ovat lähes olemattomat sen jälkeen kun alkuperäinen kappale on tuotettu. Pienemmät levy-yhtiöt eivät sen sijaan niiden katalogien pienuudesta johtuen pysty vastaavalla tavalla hyödyntämään tuotteiden niputtamista tai vanhojen albumien uudelleenjulkaisemista myynnin lisäämiseksi.

Digitaaliseen musiikin jakeluun liittyvistä hafoista piratismi näyttää koskettavan erikokoisia levy-yhtiöitä pääosin samalla tavalla – absoluuttisista menetyksistä puhuttaessa tosin suurimmat levy-yhtiöt ovat luonnollisesti suurimpia häviäjiä. Kilpailun kiristymisen sen sijaan todettiin koskettavan lähinnä vain pieniä levy-yhtiöitä; lisäksi digitaalisen jakelun nykyisen hintatason ja levy-yhtiölle tarjottavien katteiden havaittiin olevan ongelmakohtia erityisesti pienille yhtiöille.

Kolmas tutkielman alaongelma liittyi levy-yhtiöiden asemaan musiikin toimitusketjuissa tulevaisuudessa. Tarkoituksena oli tutkia, odotetaanko toimitusketjujen rakenteen ja valttasapainon muuttuvan digitaalisen jakelun yleistymisen myötä sekä miten muutokset vaikuttavat levy-yhtiöiden asemaan.

Kirjallisuuskatsauksen ja suoritettujen haastattelujen perusteella vaikuttaa todennäköiseltä, että musiikin toimitusketjujen koostumuksessa ja valtarakenteessa tapahtuu muutoksia digitaalisen jakelun yleistymisessä. Kenties eniten on puhuttu levy-yhtiöiden ja artistien välisten suhteiden muuttumisesta: mm. Graham & Hardaker (2003) sekä Clemons et. al. (2003) ovat ennustaneet vallan siirtyvän toimitusketjuissa enemmän artistien suuntaan. Empirian tulosten perusteella näyttää kuitenkin

epätodennäköiseltä, että itsenäisesti musiikkiaan jakelevista ja markkinoivista artisteista muodostuisi kovinkaan merkittävä uhka levy-yhtiöille, vaikka digitaaliset kanavat ovatkin parantaneet artistien mahdollisuuksia toimia itsenäisesti markkinoilla.

Levy-yhtiöiden markkinointitoimenpiteet ovat musiikin jakelukanavasta riippumatta niin merkittävässä roolissa artistin uran ja brandin rakentamisessa, että näyttää siltä, ettei yksittäisellä artistilla ole käytännössä mahdollisuutta saavuttaa suurta, pitkäaikaista menestystä markkinoilla ilman levy-yhtiön tukea. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että tärkeimmät nykyiset online-jakelijat pyrkivät käyttämään suurimpia levy-yhtiöitä ensisijaisina musiikin toimittajinaan eikä yksittäisillä artisteilla ole välttämättä lainkaan pääsyä näihin jakelukanaviin. Itsenäisten artistien voi olla siten vaikeata saada musiikkiaan taloudellisesti kannattavasti laajamittaiseen jakeluun Internetissä.

Muiden keskeisimpien odotettujen muutosten havaittiin liittyvän toimitusketjujen jäsenten määrän kasvuun, perinteisten jakelijoiden heikentyneeseen asemaan sekä online-jakelijoiden vallan mahdolliseen kasvuun. Nämä näkemykset tulivat vahvasti esille sekä teoriakatsauksessa että empiirisen osuuden haastatteluissa. Levy-yhtiöiden johtajat uskoivat, että vartenotettavien online-jakelijoiden määrä lisääntyy lähivuosien aikana digitaalisen jakelun suosion kasvaessa. Samalla myös perinteiset musiikin vähittäiskaupat sekä levy-yhtiöt perustavat omia digitaalisen musiikin kauppiaan Internetiin pystyäkseen sopeutumaan muutoksiin asiakkaiden kulutustottumuksissa. Lisäksi tutkielman teoriaosuudessa viitattiin Khan & Shamsaihin (2005) sekä Lam & Taniin (2001), joiden mukaan levy-yhtiöiden täytyy solmia uusia yhteistyösopimuksia sellaisten osapuolien kanssa, joilla on hallussaan tietoverkkospesifiä osaamista, joka ei kuulu levy-yhtiöiden ydinliiketoimintaan.

## **5.2 Johtopäätökset**

Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että musiikin digitaalinen jakelu avaa levy-yhtiöille runsaasti mahdollisuuksia niiden toiminnan kehittämiseen, mutta samalla se luo myös ongelmia, joiden ratkaiseminen on edellytys kannattavan liiketoiminnan harjoittamiselle uudenaikaisessa toimintaympäristössä. On kuitenkin oletettavaa, että

jakelun digitalisoitumisen kaikki vaikutukset eivät vielä tässä vaiheessa ole selvillä. Tutkielman tulokset kuvaavatkin lähinnä tämänhetkistä tilannetta sekä tutkijoiden ja alan ammattilaisten odotuksia tulevaisuuden suhteen. Esimerkiksi digitaalisen jakelun käytännön vaikutukset isojen levy-yhtiöiden kustannusrakenteeseen alkanevat lopullisesti selvitä vasta sitten, kun digitaalinen musiikki ohittaa CD-levyn myydyimpänä musiikin julkaisumuotona.

Toimitusketjuteoriassa yhtenä Simchi-Levin et. al. (2003) määrittämänä asiakkaan kokeman arvon elementtinä mainittiin asiakassuhteen ja palvelukokemusten kehittäminen, johon voidaan pyrkiä mm. palvelun yksilöinnin avulla. Tässä valossa on mielenkiintoista havaita, että levy-yhtiöissä ei uskota tilauspalveluiden tulevaisuuteen, vaikka niiden on esitetty tarjoavan mahdollisuuden lähes täydelliseen asiakkaiden henkilökohtaisten preferenssien huomioimiseen. Kyse saattaa olla siitä, että vartenotettavien palveluiden puuttuessa kuluttajat eivät ole vielä tottuneet käyttämään streaming-tekniikkaan perustuvia palveluita. Voidaankin päätellä, että levy-yhtiöt suosivat tiedostonlatauspalveluita siksi, että epävarman markkinatilanteen vallitessa voimavarat pyritään nyt ensisijaisesti ohjaamaan niiden palveluiden kehittämiseen, jotka ovat jo osoittaneet menestymisen merkkejä.

Näyttääkin siltä, että etenkin suurimmissa levy-yhtiöissä ollaan edelleen melko varovaisia digitaalisen jakelun suhteen eikä kaikkia sen potentiaalisia hyötyjä ole vielä edes pyritty hyödyntämään. Subtraxxia lukuunottamatta tutkitut levy-yhtiöt eivät esimerkiksi olleet kokeilleet artistiportfolioiden kasvattamista solmimalla joidenkin artistien kanssa aluksi vain digitaalisen jakelun kattavia sopimuksia. Vaikuttaakin siltä, että suuret levy-yhtiöt luottavat edelleen massiivisten markkinointitoimenpiteiden tukemien, suurelle yleisölle suunnattujen hittien tuottamiseen, joihin niiden menestys on jo pitkään perustunut. Haastattelujen perusteella tämän voidaan päätellä johtuvan siitä, että suurempien levy-yhtiöiden johtajat eivät usko pelkästään Internetin kautta tapahtuvan markkinoinnin ja jakelun avulla ainakaan vielä saavutettavan riittävän suurien myyntimääriä ja huomioarvoa julkaisuille, jotta niiden avulla voitaisiin saavuttaa taloudellisesti merkittäviä tuloksia.

Digitaalisen jakelun mahdollisuuksien täysimittaisen hyödyntämisen tiellä saattaa osittain olla myös tiedon tai teknisen osaamisen riittämättömyys. Esimerkiksi

lisäarvopalveluiden kehittämisessä todettiin olevan edelleen puutteita, vaikka niiden merkitys kuluttajan saaman kokonaisarvon muodostumisessa tunnistettiin levy-yhtiöiden johtajien keskuudessa. Teoriakatsauksen ja haastattelujen perusteella ei kuitenkaan saatu selvyyttä siihen, miksi näin on. Eräs syy saattaa piillä siinä, että kuluttajien arvostamista tekijöistä ei ole vielä riittävästi tietoa, minkä vuoksi palveluiden kehittämisprosessi on vielä kesken. Joka tapauksessa vaikuttaa todennäköiseltä, että tulevaisuudessa digitaalisten musiikkikauppojen lisäarvopalveluiden kehittämiseen aiotaan kiinnittää enemmän huomiota.

Tutkimuksen kohteena olleista levy-yhtiöistä Subtraxxin voidaan katsoa olevan hyvä esimerkki digitaalisten kanavien levy-yhtiökentän monimuotoisuutta edistävästä vaikutuksesta. Vinyylilevyjen myyntimäärien jatkuvasta laskusta johtuen Subtraxxin julkaisutoiminta olisi jäänyt vähäiseksi tai sitä ei olisi käynnistetty ollenkaan ilman digitaaliteknologioiden mahdollistamaa kustannustehokasta ja suhteellisen riskitöntä toimintaa. Mielenkiintoinen havainto onkin, että joillekin – etupäässä uusille ja pienille – levy-yhtiöille digitaalinen jakelu saattaa nykyään olla ainoa kannattava tapa musiikin julkaisemiseen. Sen sijaan osalle suuremmista, pitkään alalla toimineista levy-yhtiöistä digitaalisen jakelun yleistyminen voi merkitä vaikeuksia liiketoiminnan kannattavuuden ylläpitämisessä, mikäli ne eivät pysty muokkaamaan fyysisten tuotteiden myyntiin perustuvia toimintamallejaan muuttuneeseen toimintaympäristöön sopiviksi riittävän nopeasti. On myös oletettavaa, että mitä isompi levy-yhtiö on kyseessä, sitä pidempi ja hankalampi prosessi uuteen tilanteeseen sopeutuminen on, sillä se näyttää edellyttävän mm. olemassa olevien artisti- ja jakelusopimusten uudelleen neuvottelemista.

Subtraxxin esimerkki vahvisti myös käsitystä siitä, että pienimmät levy-yhtiöt pyrkivät aktiivisimmin hyödyntämään digitaalisen jakelun avaamia mahdollisuuksia. Tämän voidaan päätellä johtuvan siitä, että digitaalinen jakelu on luonut niille mahdollisuuden toimia entistä pienemmällä riskillä ja vähäisemmillä kustannuksilla. Niillä on myös vähemmän menetettävää, kun toimintaan ei ole sidottu merkittäviä investointeja. Lisäksi pelkästään digitaalisia kanavia jakelussaan käyttävien levy-yhtiöiden ei tarvitse pelätä mahdollisten kanavakonfliktien vaikutusta levymyyntiin.

Joidenkin tutkielman havaintojen yhteydessä on tarpeen esittää joitakin tarkennuksia. Esimerkiksi havainto siitä, että tutkitut levy-yhtiöt pyrkivät käyttämään musiikin

digitaalisessa jakelussa hyödykseen ulkopuolista jakelijaa ja tiedostonlatauspalveluita, ei tarkoita, että tämä olisi välttämättä paras toimitusketjuratkaisu. iTunes on tällä hetkellä turvallinen jakelijavalinta levy-yhtiöille, sillä se on onnistunut jo hankkimaan laajan asiakaskannan sekä maineen luotettavan ja laadukkaan palvelun tarjoajana. Jakelustrategian valintaan vaikuttaa kuitenkin monia tekijöitä eikä tietyn ulkopuolisen jakelijan käyttämistä voida siten pitää automaattisesti parhaana ratkaisuna kaikille levy-yhtiöille. Esimerkiksi pienille levy-yhtiöille, jotka pyrkivät toimimaan mahdollisimman itsenäisesti, saattaa olla houkuttelevampaa myydä musiikkia ainoastaan omien Internet-sivujensa kautta. Christiaanse & Zimmermania (1999) myötäillen voidaankin todeta, että yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää huolellisesti suunnitella useita eri jakelustrategioita ottaen huomioon mm. toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet.

Lisäksi todettiin, että pienet levy-yhtiöt näyttävät hyötyvän digitaalisesta jakelusta suhteessa enemmän kuin suuret. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että niiden tuotto-odotukset kasvaisivat merkittävästi uusien toimintamallien myötä. Suurin osa merkittävimmistä hyödyistä näyttää nimittäin liittyvän toiminnan käynnistämiseen ja mahdollisuuteen toimia pienillä resursseilla. Sen sijaan liiketoiminnan kasvattaminen voi osoittautua hankalaksi, sillä pelkästään digitaalisen jakelun avulla ei nykyisessä markkinatilanteessa voitane saavuttaa vielä kovinkaan merkittäviä tuottoja. Samalla lisääntyvä kilpailu saattaa ajaa pienimmätkin levy-yhtiöt tilanteeseen, jossa niiden on pakko lisätä investointejaan musiikin markkinointiin eri medioissa. Tämän myötä myös niiden kustannukset tulisivat nousemaan.

Piratismista on keskusteltu todennäköisesti enemmän kuin mistään muusta yksittäisestä musiikkialaan vaikuttavasta tekijästä eikä keskustelun voida ennustaa laantuvan tulevaisuudessakaan. Tämän tutkielman tulosten perusteella ei voida vetää pitkälle meneviä johtopäätöksiä siitä, miten levy-yhtiöiden pitäisi vastata piratismiin synnyttämään uhkaan. Haastattelujen perusteella vaikuttaa varsin ymmärrettävästi siltä, että ne tahot, joilla on perinteisesti ollut eniten valtaa ja siten myös menetettävää muuttuvassa toimintaympäristössä, haluavat ainakin kokea toimivansa aktiivisesti epäsuotuisaa trendiä vastaan. Selvältä joka tapauksessa vaikuttaa, että levy-yhtiöiden täytyy tarjota kuluttajille riittävän laadukas tuote ja palvelu, jotta kiinnostus musiikin ostamiseen säilyy. Lisäksi kopiointisuojausten hyödyllisyys voidaan kyseenalaistaa,

sillä niiden todettiin niin teoriakatsauksen kuin haastatteluidenkin yhteydessä aiheuttavan ainoastaan musiikin käyttömukavuuden heikkenemistä.

Piratismikeskustelun yhteydessä on olennaista myös huomata, että piratismiin lisääntymisen ei katsota olevan seurausta levy-yhtiöiden alullepanemasta digitaalisesta jakelusta. Päinvastoin, kuten Hardie (2000) on todennut, CD-levy- ja nettipiratismiin räjähdysmäisen kasvun voidaan katsoa olleen markkinoiden antama merkki siitä, että musiikkiteollisuuden liiketoimintamallit ja hinnoittelustrategiat ovat olleet vanhentuneita. Näin ollen, vaikka tässä tutkielmassa onkin käsitelty piratismia digitaaliseen jakeluun liittyvien haasteiden yhteydessä, voidaan digitaalisen jakelun yhtenä tärkeimpänä hyötynä levy-yhtiöille itse asiassa nähdä se, että sen avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan myös siihen kohderyhmään, joka tähän asti on hankkinut musiikkinsa pääasiassa laittomien jakeluteiden kautta.

Musiikkiteollisuuden toimitusketjuissa tapahtuvista muutoksista vahvimmin ovat olleet esillä artistien ja levy-yhtiöiden välisissä suhteissa tapahtuvat muutokset. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan vetää johtopäätös, että ainakin laajempaa menestystä tavoittelevat artistit ovat todennäköisesti jatkossakin riippuvaisia levy-yhtiöistä ja isot levy-yhtiöt käyttäisivät siten edelleen suurinta valtaa musiikkiteollisuuden toimitusketjuissa. Pienimpien levy-yhtiöiden asema sen sijaan vaikuttaa tässä suhteessa ongelmallisemmalta. Aiemmin todettiin, että pienet levy-yhtiöt hyötyvät digitaalisesta jakelusta erityisesti silloin, kun toimitaan pienillä resursseilla. Tällöin kuitenkin voidaan pohtia, eroaako tällainen levy-yhtiö markkinointi- ja jakelumahdolluuksiltaan ratkaisevasti yksittäisestä artistista. Saattaakin olla, että artistien vallan kasvu koskettaisi ensisijaisesti pieniä levy-yhtiöitä. Pelkästään tämän tutkielman perusteella ei kuitenkaan voida vetää luotettavia johtopäätöksiä pienten levy-yhtiöiden asemasta musiikin toimitusketjuissa tulevaisuudessa, sillä asian selvittäminen edellyttäisi, että tutkimuksen kohteena olisi useampia pieniä levy-yhtiöitä ja että havaintoja tehtäisiin pidemmältä ajanjaksolta.

Toimitusketjuihin liittyvien odotettujen muutosten perusteella voidaan lisäksi todeta, että Dolfsman (2004a) ennustuksen mukaisesti näyttää todennäköiseltä, että toimialan rakenne muuttuu muutamien suurten toimijoiden hallitsemista toimitusketjuista entistä pirstaloituneempiin toimitusverkostoihin, joihin voi kuulua hyvinkin vaihteleva määrä



jäseniä. Asiakas saattaa siis jatkossa joissakin tapauksissa hankkia haluamansa musiikkitalenteen suoraan artistin verkkosivuilta, jolloin toimitukseen ei osallistu yhtään väliporrasta. Yhtä hyvin sama musiikkitalente saattaa ensin siirtyä artistilta levy-yhtiön omistukseen, jonka jälkeen ulkopuolinen yritys vastaa musiikin koodaamisesta digitaaliseen muotoon ja sen toimittamisesta online-jakelijalle, josta se lopulta on asiakkaan ostettavissa.

Digitaalitekniologioiden hallitsemassa toimintaympäristössä levy-yhtiöiden liiketoiminta ei enää perustu fyysisten äänitteiden tuottamiseen, vaan niiden voidaan määrittää olevan pääasiassa oikeuksienhaltijoita. Näyttää epätodennäköiseltä, että CD-levyjen markkinat kasvaisivat enää tulevaisuudessa, joten lyhyen aikavälin kenties merkittävin haaste on saada suuret kuluttajaryhmät käyttämään laillisia digitaalisia jakelukanavia musiikin hankinnassa. Tulevat vuodet näyttävät, miten levy-yhtiöt sopeutuvat muutoksiin toimialan rakenteissa, toimintamalleissa ja kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Voidaan ennustaa, että ne levy-yhtiöt, jotka innovatiivisten toimintamallien kehittämisen avulla parhaiten pystyvät hyödyntämään digitaalitekniologian mahdollisuudet ja välttämään pahimmat uhat, ovat tulevaisuuden musiikkimarkkinoiden menestyjiä.

### **5.3 Tutkielman kontribuutio**

Tutkielman lähdekritiikin yhteydessä mainittiin, että digitaalinen musiikin jakelu on vielä nuori tutkimusaihepiiri. Tämän tutkielman merkittävimmän kontribuution olemassa olevaan musiikkiteollisuutta ja musiikin digitaalista jakelua käsittelevään tutkimukseen voidaan katsoa olevan tutkittavan aihepiirin kuvauksen lisääminen ja tarkentaminen, johon on päädytty eri tutkijoiden ja alan ammattilaisten näkemyksiä yhdistämällä. Lähdekritiikissä painotettiin lisäksi toimialan jatkuvasta muutoksesta johtuvaa lähteiden vanhentumisen ongelmallisuutta. Tutkielman kontribuutioarvoa kasvattaa siten myös sen sisältämä ajantasainen tieto toimialan nykytilanteesta.

Lisäksi teoriakatsauksessa käytyyn keskusteluun vaihtoehtoisten liiketoimintamallien soveltuvuudesta musiikin digitaaliseen jakeluun on saatu tutkielman empiirisen osuuden myötä uusia näkemyksiä. Haastateltujen levy-yhtiöiden johtajien mielipiteet puolsivat

vahvasti tiedostonlatausten merkitystä tärkeimpänä musiikin digitaalisen jakelun muotona. Tämä näkökulma eroaa May & Singerin (2001) ja Tuomolan (2002) ennustuksista, joiden mukaan tilauspalvelut muodostuisivat tiedostonlatauksia suosittumaksi jakelun malliksi. Koska levy-yhtiöiden johtajien näkemykset perustuvat heidän omakohtaisiin kokemuksiinsa markkinoiden toiminnasta, voidaan sen olettaa antavan suhteellisen luotettavan kuvan nykymarkkinoiden tilanteesta.

## **5.4 Jatkotutkimusmahdollisuuksia**

Tutkielman pohjana toimineen teoreettisen tietämyksen niukkuudesta sekä tutkielman tekoon käytettävissä olleiden resurssien rajallisuudesta johtuen tutkimusprosessin myötä nousi esiin useita mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Esimerkiksi tutkimusongelmaa ja aihepiirin rajausta suunniteltaessa matkapuhelinten merkitys digitaalisessa jakelussa oletettiin aiemman tutkimustiedon perusteella melko vähäiseksi, minkä vuoksi tämän tutkielman puitteissa keskityttiin Internetiin tärkeimpänä musiikin digitaalisena jakelukanavana. Teemahaastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että ainakin suomalaisissa levy-yhtiöissä truetone-soittoäänten markkinoiden kasvulle on asetettu suuria odotuksia lähitulevaisuudessa. Näin ollen tietoutta digitaalisen jakelun vaikutuksista kokonaisuutena voitaisiin kasvattaa tutkimalla matkapuhelimia yhtenä musiikin jakelukanavana.

Myöskään musiikin hinnoitteluun ei tässä tutkielmassa otettu laajemmin kantaa. iTunesin määrittämä hintataso näyttää tällä hetkellä olevan toimialan standardi, johon erityisesti suurimpien, valtavirtamusiiikkia julkaisevien levy-yhtiöiden on sopeuduttava. Kuitenkin mikäli ennustus levy-yhtiöiden omien digikauppojen yleistymisestä pitää paikkansa, tarvitaan myös syvempää tutkimustietoa erilaisista hinnoittelustrategioista digitaalisen musiikin yhteydessä.

Lisäarvopalveluiden vähäisyys havaittiin puutteeksi nykyisissä digitaalista musiikkia myyvissä online-kaupoissa. Oleellinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi siten erilaisten lisäarvopalvelumahdollisuuksien kartoittaminen. Eräänä mahdollisena tulevaisuuden lisäarvopalveluna mainittiin streaming-palvelun liittäminen tiedostonlatauksiin

perustuvan liiketoiminnan yhteyteen. Levy-yhtiöiden johtajien kommenttien perusteella tilauspalveluita täytyy kuitenkin kehittää nykyisestä huomattavasti, jotta niitä voitaisiin hyödyntää tehokkaasti. Kuluttajatutkimuksen avulla voitaisiin siten kartoittaa kuluttajien asenteita musiikin tilauspalveluita kohtaan ja heidän arvostamia piirteitä ja ominaisuuksia näissä palveluissa. Lisäksi yleisemmällä tasolla voidaan pyrkiä selvittämään, mitä ominaisuuksia musiikissa kuluttajat pitävät rahanarvoisina eli toisin sanoen: mistä ominaisuuksista kuluttajat ovat valmiita maksamaan digitaalisen musiikin yhteydessä, kun vaihtoehtona on musiikin hankkiminen ilmaiseksi vertaisverkoista? Bhattacharjee et. al. (2003b) ovat tutkimuksessaan sivunneet tätä aihetta, mutta heidän tutkimuksensa fokuksena oli ensisijaisesti analysoida keinoja digitaalisen musiikin myynnin tuottojen maksimointiin erilaisten hinnoittelustrategioiden avulla.

Piratismiin liittyvinä jatkotutkimusmahdollisuuksina voidaan mainita tarkempi analyysi piratismiin vaikutuksista kuluttajien ostokäyttäytymiseen sekä piratisminvastaisen taistelun eri keinojen tehokkuuden arviointi. Vertaisverkkojen tutkimiseen voidaan paneutua niiden käytön hillitsemisen lisäksi toisestakin näkökulmasta. Niiden valtavat käyttäjämäärät pitävät sisällään suuren osan levy-yhtiöiden potentiaalisista asiakkaista, joten mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi selvittää, miten vertaisverkkoja voitaisiin käyttää hyödyksi musiikin laillisessa jakelussa ja markkinoinnissa.

Piratismia syvemmin käsittelevän tutkimuksen yhteydessä voidaan paneutua tarkemmin myös tekijänoikeuksiin liittyviin kysymyksiin. Jatkotutkimuksissa voidaan esimerkiksi analysoida erilaisten käyttöoikeuksienhallintajärjestelmien ominaisuuksia ja niiden vaikutuksia musiikin jakeluun. Digital Rights Management (DRM) -teknologioista onkin jo julkaistu useita artikkeleita ja tutkimuksia (mm. Garnett 2003 ja Kwok 2002), mutta aihealueen tutkimus ja soveltaminen käytäntöön vaikuttaa edelleen melko puutteelliselta. Tämän tutkielman johtopäätöksissä todettiin, että kopioinninesto- ja suojausten koetaan usein huonontavan musiikin käyttökokemusta. Tässäkin yhteydessä voidaan siis soveltaa kuluttajatutkimusta ja analysoida kuluttajien mielipiteitä ja kokemuksia erilaisista vaihtoehdoista tekijänoikeuksien turvaamiseen.

Digitaalisen jakelun avaamia mahdollisuuksia levy-yhtiöiden riskienhallintaan sivuttiin tämän tutkielman yhteydessä lähinnä liiketoimintaan liittyvien kustannusten ja artistiportfolioiden laajentamisen yhteydessä. Jatkossa voidaan paneutua syvemmin

digitaalisen jakelun yleistymisen vaikutuksiin liiketoiminnan koettuun riskiin laajemmin koko toimialalla sekä tarkastella sen kannustinvaikutuksia yrittäjyyden kannalta.

Tutkielman empiirisessä osuudessa tuotiin esiin yhtenä digitaalisen jakelun koettuna hyötynä pienille levy-yhtiöille mahdollisuus parempaan julkaisuajankohdan määrittämiseen. Tätä näkemystä voidaan tulevaisuudessa laajentaa huomioimalla digitaalisen jakelun vaikutus tuotelanseerausten ajoittamiseen tarkemmin. Samalla voidaan tutkia myös muita digitaalisen jakelun mahdollistamia julkaisuajankohtaan liittyviä keinoja, joilla voitaisiin pyrkiä maksimoimaan kohderyhmän kiinnostus julkaisua kohtaan. Esimerkki tällaisista keinoista voisi olla julkaisuajankohdan porrastaminen siten, että julkaisu olisi ensin saatavilla vain kanta-asiakkaille ja vasta myöhemmin muille. Jotta edellä mainitun kaltaista strategiaa voitaisiin levy-yhtiöissä tehokkaasti soveltaa, tarvitaan lisää tutkimustietoa markkinoiden käyttäytymisestä.

Empiirisessä osuudessa keskityttiin Suomen musiikkimarkkinoiden tutkimiseen. Tutkielman tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että digitaalisen musiikin markkinoilla on eroavaisuuksia eri maiden välillä: esimerkiksi Yhdysvalloissa tilauspalveluiden suosio on kasvanut viime aikoina huomattavasti (IFPI 2005), kun taas Suomessa tilauspalveluiden käyttö ei ole suoritettujen haastattelujen avulla saatujen näkemysten mukaan lisääntynyt merkittävästi. Vaikka Internet on globaali markkinapaikka, on eri maiden markkinoiden erityispiirteet otettava musiikin digitaalisenkin jakelun yhteydessä huomioon, sillä esimerkiksi suuri osa suomalaisten levy-yhtiöiden tuottamasta musiikista on tähdätty nimenomaan suomalaisille kuluttajille. Näin ollen jatkotutkimuksessa voidaan paneutua tarkemmin erityisesti Suomen – tai muun kohdemaan – musiikkimarkkinoiden erityispiirteisiin.

Pidemmällä aikavälillä, kun aihepiiriä käsittelevän teorian määrä kasvaa ja vakiintuu, voidaan Bonoman (1985) tutkimustyyppihierarkian mukaan ryhtyä tekemään myös mittaavaa, yhteyden osoittavaa sekä syy-seuraussuhteen määrittävää tutkimusta. Kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla voidaan tällöin pyrkiä mittaamaan esimerkiksi erilaisten markkinointikeinojen vaikuttavuutta digitaalisen musiikin myyntiin sekä investointien tuottavuutta. Lisäksi pitkittäistutkimuksena voidaan tutkia muutoksia markkinoilla, esimerkiksi digitaalisen musiikin hintatasossa, ja kuluttajien käyttäytymisessä.

## LÄHTEET

- Bhattacharjee, Sudip, Gopal, Ram D. & Sanders, G. Lawrence 2003. Digital Music and Online Sharing: Software Piracy 2.0? *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 7, 107–111.
- Bhattacharjee, Sudip, Lertwachara, Kaveepan, Gopal, Ram D. & Marsden, James R. 2003. Economic of Online Music. *Proceedings of the 5th international conference on Electronic commerce*, Pittsburgh, PA, 300–309.
- Bleakley, Lesley 2005. Indies Find Their Voice. *Billboard* 1/8/2005, Vol. 117, Issue 2, 10–11.
- Bonoma, Thomas V. 1985. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, 199–208.
- Chellappa, Ramnath K. & Shivendu, Shivendu 2003. Pay Now or Pay Later? Managing Digital Product Supply Chains. *Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Commerce*, Pittsburgh, PA, 230–234.
- Christiaanse, E. & Zimmerman, R.J. 1999. Electronic Channels: The KLM Cargo CyberPets case. *Journal of Information Technology*, (14), 123–135.
- Clemons, Eric K., Gu, Bin & Lang, Karl Reiner 2003. Newly Vulnerable Markets in an Age of Pure Information Products: An Analysis of Online Music and Online News. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 3, 17–41.
- Dolfsma, Wilfred 2004. Challenges of Electronic Channels in the Music Industry. *Problems and Perspectives in Management*, 1/2004, 221–233.
- Dolfsma, Wilfred 2004. Some Economics of Digital Content. *ERIM Report Series Research in Management*.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532–550.
- F&L Management Services 1998. Yrittäjyys musiikkiteollisuudessa. Suomalaisen musiikkiteollisuuden kilpailukyvyn kehittäminen.
- Gallaway, Terrel & Kinnear, Douglas 2001. Unchained Melody: A Price Discrimination-Based Policy Proposal for Addressing the MP3 Revolution. *Journal of Economic Issues*, Vol. XXXV, No. 2, 279–287.
- Garnett, Nic 2003. Digital Rights Management, Copyright and Napster. *ACM*.
- Graham, Gary & Hardaker, Glenn 2000. Supply-chain management across the Internet. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, No. 3/4, 286–295.

- Graham, Gary & Hardaker, Glenn 2003. Impact of On-line Technologies for E-music Supplier Networks. *Journal of Services Research*, Volume 3, Number 1, 5–27.
- Gummesson, Evert 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Handfield, R.B. & Nichols, E.L. 1998. *Introduction to Supply Chain Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hardie, Mark 2000. How to supply the digital demand. *Music Business International*, Vol. 10, Issue 5, 82–83.
- Hirsjärvi, Sirkka 1982. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvönen, S. & Vanhala, S. 1994. *Liiketaloustiede: Tutkielman laatiminen hallinnossa ja markkinoinnissa: esimerkkeinä survey- ja case-asetelma*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- IFPI 2005. *IFPI:05 Digital Music Report*. International Federation of Phonographic Industry, January 2005.
- Karp, Alan H. 2003. Making Money Selling Content that Others Are Giving Away, *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 1, 21–22.
- Khan, Shahid & Shamsai, Peri 2005. Seizing the Digital Opportunities. *Billboard* 3/5/2005, Vol. 117, Issue 10, 10–11.
- Kipnis, Jill 2004. Digital Hollywood Tackles Online Music Marketing. *Billboard* 10/16/2004, Vol. 116, Issue 42, 35–36.
- Koranteng, Juliana & Legrand, Emmanuel 2005. Online Sales' Leap Year. *Billboard* 1/29/2005, Vol. 117, Issue 5, 6–7.
- Kwok, Sai Ho 2002. Digital Rights Management for the Online Music Business. *ACM SIGecom Exchanges*, Vol. 3, No. 3, 17–24.
- Lam, Calvin K.M. & Tan, Bernard C.Y. 2001. The Internet is Changing the Music Industry. *Communications of the ACM*, Vol. 44, No. 8, 62–68.
- Lumpkin, G.T. & Dess, Gregory G. 2004. E-Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, 161–173.
- Marketing Management 2004. The beat goes on. *Marketing Management* May/Jun2004, Vol. 13 Issue 3, 7.
- Mathews, Anna Wilde 2000. Sampling Free Music Over the Internet Often Leads to a Sale – Poll Adds to Conflicting Data As Recording Industry Sorts Out Web's Impact. *The Wall Street Journal*, June 15, 3.

- May, Brett & Singer, Marc 2001. Unchained Melody. The McKinsey Quarterly 2001 Number 1.
- Nöteberg, Anna, Christiaanse, Ellen & Wallage, Philip 2003. Consumer Trust in Electronic Channels: The Impact of Electronic Commerce Assurance on Consumers' Purchasing Likelihood and Risk Perceptions. *e-Service Journal*, Vol. 2, No. 2, 46–67.
- Pachet, Francois 2003. Content Management for Electronic Music Distribution. *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 4, 71–75.
- Porter, Michael E. 1985. Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös.
- Premkumar, G. Prem 2003. Alternate Distribution Strategies for Digital Music. *Communications of the ACM*, vol. 46, no. 9, 89–95.
- Rayport, Jeffrey F. & Sviokla, John J. 1995. Exploiting the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, vol.73, 75–85.
- Rothenberg, Randall 2003. Plenty to learn from Apple's 'near-perfect' iTunes store. *Advertising Age*, Vol. 74, Issue 23, 22.
- Simchi-Levi, D., Kaminski, P. & Simchi-Levi, E. 2000. Designing and managing the supply chain, concepts, strategies and case studies. Maidenhead, UK: Irwin-McGraw Hill.
- Swift, Ronald S. 2001. Accelerating Customer Relationships. New Jersey: Prentice Hall.
- The Economist 2004. Music's brighter future. *The Economist* October 30<sup>th</sup> 2004, 79–81.
- Tuomola, Arto 2002. Musiikin digitaalinen jakelu: keskeiset teknologiat ja liiketoimintamallit. Turun kauppakorkeakoulu.
- Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Virtanen, Hanna 2003. Digital Delivery of Popular Music: The Case of Finland. *ETLA Articles* 4/2003.
- Waller, Dave 2004. Music Biz. *Management Today*, Dec2004, 72–74.
- Yin, Robert K. 1989. Case Study Research. Design and Methods. Newbury Park-London-Delhi: Sage Publications
- Zhu, Kevin & MacQuarrie, Bryan 2003. The Economics of Digital Bundling: The Impact of Digitization and Bundling on the Music Industry. *Communications of the ACM*, vol. 46, no. 9, 264–270.

**Sähköiset lähteet**

Apple iTunes. <http://www.apple.com/itunes>. 23.2.2005

International Federation of Phonographic Industry (IFPI). <http://www.ifpi.fi>. 7.2.2005

Lepistö, Vesa 2001. Bittejä bitteinä – musiikkia digitaalisessa taloudessa. Elisa Communications. <http://pww.evitech.fi/streams/InformManag/ppt/digimus.ppt>. 10.11.2004

Mac News Network. iTunes sales numbers surpassing expectations. <http://www.macnn.com/articles/05/03/02/itunes.growing.fast/>. 18.4.2005

Poko Records. <http://www.poko.fi>. 22.3.2005

Recording Industry Association of America (RIAA). Cost of a CD. <http://www.riaa.com/news/marketingdata/cost.asp>. 23.2.2005

Sony BMG Music Entertainment. <http://www.sonybmg.com>. 22.3.2005

Sony BMG Music Entertainment Finland. <http://www.sonybmg.fi>. 3.4.2005

Subtraxx Recordings. <http://www.subtraxx.com>. 3.4.2005

**Haastattelut**

Helenius, Kari, toimitusjohtaja, Poko Records. 7.2.2005

Kuisma, Miika, tuottaja, Subtraxx Recordings. 3.4.2005

Valtanen, Kimmo, toimitusjohtaja, Sony BMG Music Entertainment Finland. 21.1.2005



## LIITE 1: Teemahaastattelurunko

<i>Teema</i>	<i>Käsiteltäviä asioita</i>
Taustatiedot	Yhtiön perustamisvuosi ja historia, henkilöstön määrä, myyntimäärät, tärkeimmät artistit
Digitaalisen jakelun nykytilanne	Myyntimäärät, liiketoimintamallit, jakelumuodot ja -strategiat, markkinoiden kasvuvauhti ja tulevaisuuden näkymät
Digitaalisen jakelun kustannusvaikutukset	Valmistus-, markkinointi- ja jakelukustannukset, levy-yhtiön katteet digitaalisen musiikin myynnissä, tuotteiden niputtaminen
Arvonluonti digitaalisissa kanavissa	Asiakkaan arvostamat tekijät internet-kaupankäynnissä, valikoimien merkitys, lisäarvopalvelut
Haitat ja uhat digitaaliseen jakeluun liittyen	Piratismi ja vertaisverkot, levy-yhtiön rooli piratisminvastaisessa taistelussa, kilpailun kiristyminen, CD-myynnin kannibalisointi, hintataso ja sen kehitys
Levy-yhtiöiden asema musiikin toimitusketjuissa tulevaisuudessa	Muutokset toimitusketjujen rakenteessa, uusien alalietelijoiden vaikutus, artistien/jakelijoiden vallan kasvu, perinteisten vähittäiskauppojen asema tulevaisuudessa, levy-yhtiön rooli tulevaisuudessa