



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Elokuva-alan digitalisaatio - tallennemyynnin muuttuvat ansainta- ja jakelumallit

Alanko, Marko

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

Elokuva-alan digitalisaatio - tallennemyynnin muuttuvat ansainta- ja jakelumallit

Alanko Marko
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö, YAMK
Tammikuu, 2017

Marko Alanko

Elokuva-alan digitalisaatio - tallennemyynnin muuttuvat ansainta- ja jakelumallit.

Vuosi 2017 Sivumäärä 57

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia digitalisaation vaikutusta elokuva-alan ansainta- ja jakelumalleihin. Keskeisimpinä kysymyksinä tässä tutkimuksessa olivat, miten elokuvaliiketoiminnan parissa toimineet ovat kokeneet murroksen vaikutuksen alaan ja sen liiketoimintamalleihin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten käy perinteiselle elokuvatalenteen jakelijalle liiketoiminnan arvoketjussa tulevaisuudessa. Opinnäytetyön keskeisenä ongelmana oli alan työpaikkojen säilyminen tulevaisuudessa. Työssä tarkasteltiin digitaalisiaatiota ja liiketoiminnan muutosta ajanjaksoilla historia, nykyhetki ja tulevaisuus.

Teoreettisessa viitekehelyssä tarkasteltiin digitalisaatiota, liiketoimintamallia ja ansaintalogiikkaa sekä yleisellä tasolla, että elokuvateollisuuden näkökulmalta. Teoriassa käsiteltiin myös elokuva-alan murrosta ja fyysisten tallenteiden myynnin siirtymistä digitaalisten palveluustoiden tuotevalikoimiin. Teoriaosiossa käsiteltiin keskeisiä käsitteitä, jotka ovat elokuva-ala, suoratoistopalvelut (streaming), digitalisaatio, muuttuvat ansainta- ja jakelumallit. Digitalisaatiota sekä muuttuvia ansainta- ja jakelumalleja käsiteltiin niin yleisesti kuin myös elokuvateollisuuden näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen aineisto oli laadullinen ja kerättiin teemahaastatteluin. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin alan ammattilehtiä ja verkkojulkaisuja. Valitut kuusi haastateltavaa ovat toimineet ammattilaisina alalla. Osalla heistä on yli viidentoista vuoden kokemus elokuvien tallennemyynnistä. Mukana olivat elokuva-alan yhdistysten keskusjärjestön edustaja, kauppiaspuolen edustaja, jakeluportaan edustajia, tuotantoportaan edustajia sekä digitaalisen liiketoiminnan asiantuntija. Tutkimustulos vahvistaa digitalisaation vaikuttaneen elokuva-alaan ja sen murrokseen. Jakeluportaan rooli on muuttumassa merkittävästi murroksessa. Elokuvatalenteiden fyysinen myynti on laskenut, joka on muodostanut painetta vähentää jakeluportaan työpaikkoja tulevaisuudessa. Digitaalinen liiketoiminta on kasvamassa, mutta tulovirrat ovat vielä mikrotasoa perinteiseen myyntiin verrattuna. Digitaalisista kanavista odotetaan lisätuloja, kun markkinalle rantautuneet palveluntarjoajat saavat vakiinnutettua asemansa ja kuluttajamassat oppivat käyttämään digitaalisia palveluja. Kotimainen elokuva ylläpitää työllistävää rakennetta, mutta kärsii rahoitustahojen ja markkinan koon aiheuttamista haasteista.

Johtopäätöksissä koottiin yhteen työn eri osa-alueet. Tutkimuksen tulosta tukee teoreettinen viitekehys. Digitalisaation myötä liiketoimintamallit muuttuvat ja arvoketjut supistuvat. Se mahdollistaa elokuvatuotantoyhtiöiden suoran operatiivisen liiketoiminnan digitaalisten palveluntuottajien (last window out) kanssa. Myös elokuvateollisuuden on kohdattava digitalisaation tuomat tulevaisuuden muutokset. Kehitysehdotuksissa otetaan kantaan perinteisen jakelijan rooliin ja mahdollisiin uusiin toimintamalleihin. Yhteenvedossa pohditaan työtä kokonaisprosessina. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotettiin suoratoistopalveluiden ansainta- ja logistiikkamalleja.

Asiasanat: elokuva-ala, suoratoisto, digitalisaatio, muuttuvat ansainta- ja jakelumallit

Marko Alanko

Digitalization in the film industry - The changing revenue and distribution models of traditional sales

Year	2017	Pages	57
------	------	-------	----

The subject of this thesis was to research how digitalization has affected the film industry's sales and distribution models. The main questions of this research were how the people that work in the sector have experienced the impact of the transition on the film business field and the new business models. The aim of this thesis was to find out what will happen to a traditional film distributor in the value chain of the business in the future. The main problem of the thesis was to find out what will happen to the industry's employment in the future. The research examined digitalization and the change of business models in history, the present and the future.

In the theoretical framework digitalization, business models and earnings models in general and from the film industry perspective were examined. The theory included the transition of the film industry, including the transition from physical sales to digital sales models. The key concepts were discussed in the theory section, which are the film industry, streaming services, digitalization, the changing revenue and distribution models. Digitalization and the changing revenue and distribution models are covered generally as well as from the film industry's perspective.

The research was carried out as a qualitative theme interview. In addition, trade magazines and online releases in the field are used in the research. The selected six interviewees have worked as professionals in the film industry. Some of them have over fifteen years of experience of the traditional sales of movies from different areas of business. Distributors' representatives had a key role in the interviews. Interviewees represented the film industry general, retail, distributors and a professional of digital business. The results of the research confirm that digitalization has affected the film industry and its transition. The distributor's role is going to change in transition. The film industry's traditional sales have declined, which has caused pressure to save traditional distribution jobs in the future. Digital business is developing, but income is still on a micro level compared to the traditional sales. Digital sales are expected to increase after new digital service providers have established themselves in the market and consumers have found the services. Domestic film production will keep some job positions in Finland, but at the same time it suffers for financial investments and the size of the market.

The conclusion gathered together different parts of the research. The results of the research were supported by the theoretical framework. Digitalization will change the business models and value chains will decrease. It allows direct operational collaboration between the film production companies and digital business service providers. The film industry has to face changes of digitalization in the future. New possible operating models for distributors will be commented on in the development proposal section. Subscription services' revenue and logistic models are suggested as topics of further research.

Keywords: film industry, streaming, digitalization, the changing revenue and distribution models.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen aiheen valinta ja rakenne.....	9
1.2	Tutkimuksen aiheen rajaus ja tavoitteet	9
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus.....	10
2	Digitaalisuus ja digitalisaatio	10
2.1	Elokuva-alan digitalisaatio.....	14
3	Kuvaus liiketoimintamallista	16
3.1	Elokuva-alan windowing (julkaisuaajat)	24
3.2	Ansaintalogiikka	27
3.3	Elokuva-alan ansaintalogiikka.....	29
3.3.1	Elokvien digitaaliset suoratoistopalvelut	30
3.3.2	Piratismi	32
4	Kvalitatiivinen tutkimus.....	33
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	35
4.2	Haastattelun teemat.....	36
4.3	Tutkimuksen toteutus	37
4.4	Haastattelujen luotettavuus	38
5	Tutkimuksen tulokset	39
5.1	Historia.....	39
5.2	Nykyhetki	41
5.3	Tulevaisuus	46
6	Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja yhteenveto	48
6.1	Kehitysehdotukset	50
6.2	Yhteenveto	51
	Lähteet	52
	Kuviot	55
	Liitteet.....	56

1 Johdanto

Olen toiminut useita vuosia musiikki-, kirja- ja elokuva-liiketoiminnan parissa. Erityisesti vuoden 2005 jälkeen olen ollut mukana kehittämässä ja rakentamassa pioneerina uusia digitaalisia liiketoiminta- ja ansaintamalleja kyseisillä liiketoiminta-aloilla. Minua on aina kiinnostanut uudet asiat, ilmiöt, digitaalinen liiketoiminta sekä niihin liittyvät sisällölliset, tekijänoikeudelliset, tekniset, markkinointi- sekä myyntiratkaisut. Olen päässyt tutustumaan, opiskelemaan ja rakentamaan monikansallisessa yhtiössä digitaalista liiketoimintaa Suomessa ja kansainvälisillä markkinoilla. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä elokuvateollisuuden tallennemyynnin muuttuviin ansainta- ja jakelumalleihin.

Merkittävä askel kohti digitalisoitumista otettiin 1990-luvun vaihteessa, kun Internet alkoi levitä maailmalla. Tämä uusi teknologia mullisti viestinnän yritysten sisällä sekä niiden eri verkostoissa. Ennen kaikkea se muutti yritysten kommunikointitavan suoraan kuluttajille. Tuolloin luotiin myös pohja nykypäivän digitalisoitumiselle. Alussa tietotekniikkaa käytettiin enimmäkseen tukemaan käynnissä olevia prosesseja, kuten logistiikkaa, ostoja ja myyntiä, markkinointia ja asiakkuuksien hallintaa. Meneillään oleva digitalisaatio on kehittynyt ja se vie toimintamahdollisuuksia paljon pidemmälle. Yritykset käyttävät nyt tietotekniikkaa kehittääkseen täysin uusia liiketoimintamalleja, tuotteita sekä palveluita. (Abolhassan 2016, 13.)

Musiikkiteollisuus on ollut hyvä esimerkki siitä, kuinka nopeasti digitalisaation muutos voi tapahtua. Vajaa kymmen vuotta sitten Apple mullisti teollisuuden iTunes-brändillään, joka myi yksittäisiä musiikkilatauksia kuluttajille. Nyt ollaan siirtymässä vauhdilla suoratoistomalleihin esimerkkeinä Spotify, Deezer ja uusi Apple Music. Suoratoistomallissa tarjotaan kuluttajille laajat sisältökatalogit kuukausimaksua vastaan. Nämä muutokset eivät vaikuta vain kuluttajamarkkinoilla (B2C) vaan jatkossa myös B2B-markkinoilla. Tämän seurauksena eri teollisuuden haarat joutuvat myös miettimään uudelleen toimintatapojaan ja liiketoimintamallejaan verkossa. Seuraavat mullistukset odottavatkin jälleen jo ovelta IoT-mallinnusten kautta (Internet of Things). (Abolhassan 2016, 14.)

Hyvänä esimerkkinä suoratoistopalvelujen laajentumisena B2B-markkinoille voidaan pitää Spotify Business -mallia. Normaali Spotify-palvelu on tarjolla vain kuluttajien yksityiskäyttöön. Spotify Business tarjoaa palvelua yrityksille, jotka voivat ottaa musiikin osaksi asiakas-kohtaamista ja -kokemusta. (Spotify Business 2017)

Samaan murroskohtaan on nyt joutunut myös elokuvateollisuus. Alan onkin otettava käyttöönsä uusia toimintamalleja sekä toimintatapoja selvittääkseen käynnissä olevasta murroksesta. Onkin selvää, että alan sisällä muutos aiheuttaa hämmennystä, mutta samalla se luo

myös uusia mahdollisuuksia. Kotimaisen tuotannon osalta elokuva-ala on merkittävästi Suomen elokuvasäätiön (SES) tukemaa toimintaa. Elokuvateollisuus työllistää paikallisesti, mutta sillä on myös merkittävä vaikutus kulttuurillisesti kansakuntaamme. Uudet toimintamallit ja kanavat avaavat uusia mahdollisuuksia ja ulottuvuuksia liiketoiminnalle.

Elokuva-alan digitalisaatio on kiinnostava aihe, koska siinä on paljon yhtäläisyyksiä musiikki- ja kirjateollisuuden digitalisaation kanssa. Haasteet ovat luonnollisesti laajemmat koska tuotantokustannukset alalla ovat huomattavasti suuremmat. Elokuvassa kun yhdistyy liikkuva kuva ja ääni. Elokuvien tuotantokustannukset vaihtelevat miljoonista, kymmeneen miljooniin ja suurimmissa tuotannoissa ne voivat nousta jopa sataan miljoonaan. Jättiluokan tuotantoihin investoi lähinnä monikansalliset elokuvayhtiöt. Paikallisella tasolla elokuvia tuotetaan huomattavasti pienemmällä budjetilla.

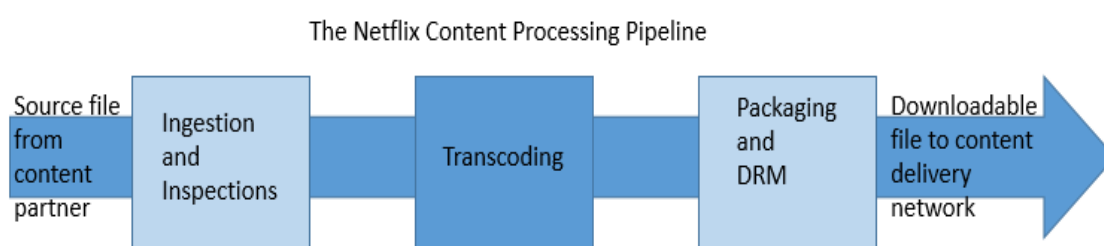
Ennen elokuvatalenteet ostettiin tai vuokrattiin omaksi DVD-muodossa. Nyt liiketoiminnassa on siirrytty suoratoistomalleihin eli streaming-palveluihin. Kuukausimaksua vastaan kuluttaja voi saada käyttöönsä laajan valikoiman elokuvia ja katsoa niitä rajattomasti palvelun ollessa voimassa. Omistaminen on muuttunut käyttöoikeuksien hankkimiseksi. Elokuvayhtiöille perinteinen malli on ollut toistaiseksi tuottavampi, koska kuluttajan ostos on kohdistunut tiettyyn tuotteeseen. Jakomalli eri osapuolten välillä on ollut selkeä ja kannattava. Suoratoistopalveluissa tuloutusmallit muuttuvat ja lähtökohtaisesti monikansalliset isot elokuvayhtiöt hyötyvät tästä eniten, koska ne voivat määrittää sisällön myyntisopimusehtoja palveluntuottajalle laajan elokuvatalennekataloginsa avulla.

Toisaalta alan sisällä mietitään sitä, että miten kuluttajat saataisiin jatkossa tutustumaan ja käyttämään laajemmin kuukausimaksullisia suoratoistopalveluita. Tilanne kokonaisuudessaan on alalla haastava. Tuottajien tulee nyt tavoittaa kuluttajista ne, jotka käyttävät vielä fyysisiä DVD- ja Blu-ray -tuotteita sekä uusia digitaalisia palveluja. Uuden sukupolven tahtotila on saada tuotteet ”tässä heti minulle” -ajatusmallilla käytettäväksi ajasta ja paikasta riippumatta. Oman kulmansa kokonaisuuteen tuo se, että miten muun muassa vanhat kotimaiset elokuvakatalogit saataisiin kohtuullisilla kustannuksilla digitoitua ja siirrettyä digitaalisiin palveluihin. Tällä hetkellä alalla keskustellaankin siitä, että kenen tulisi lopulta kantaa taloudellinen riski vanhan elokuvatalennekatalogin digitalisoinnista. Kuluttajien mielenkiinnon lisääminen digitaalisia palveluja kohtaan syntyy ajankohtaisten uutuuksien lisäksi mahdollisimman laajalla tuotekatalogitarjonnalla.

Digitalisaation myötä elokuvatalenteiden perinteiset monistuskulut pienenevät. Samanaikaisesti pitää kuitenkin ratkaista se, että miten elokuvatalennekatalogi olisi siirrettävissä ja digitoitavissa kohtuullisilla kuluilla uusiin digitaalisiin palveluihin. Musiikkiteollisuus toimii hyvänä esimerkkinä sekä suunnannäyttäjänä fyysisten sisältötallenteiden myynnin siirtymisestä

digitaalisiin kanaviin. Tuotteiden monistus- ja jakelukulut pienenevät merkittävästi. Samantapaisena kustannusongelmana oli kuitenkin vanha tallennekatalogi, koska se piti digitalisoida ja formatoida uusia digitaalisia myyntikanavia varten.

Erilaiset digitaaliset formaatit luovat oman haasteensa elokuvatuottajille, sillä kauppiaiden alustat toimivat teknisesti erilaisilla alusta- ja formaattiratkaisuilla. Liiketoiminnan ansaintamalli ei enää automaattisesti kohdistu suoraan kulutetulle tuotteelle vaan isoimman katalogin haltija voi määritellä erilaisia markkinaosuusehtojaan palveluntuottajille myyntiehtoja sovittaessa.



Kuvio 1: The Netflix Content Processing Pipeline (mukaillen The Netflix Tech Blog 2016)

Kuvio 1 kuvaa Netflixin teknisiä prosesseja ennen kuin elokuva on lopulta kuluttajan katsottavissa itse palvelussa. Esimerkiksi Netflixillä on omat tarkat tekniset ohjeistukset elokuvatuottajille, millaisessa formaatissa he ottavat vastaan elokuvien master-versiot. Netflix vaatii muun muassa, että toimitettu versio tulee olla laadukasta ja pilvipalveluihin skaalautuvaa. Haasteen pienille elokuvatuottajille tuo eri palveluntarjoajien vaatimukset toimitusformaattien osalta, koska se luo lisäkustannuksia heidän toimitusprosesseihin. Esimerkiksi iTunes ja HBO toimivat omilla malleillaan ja formaattivaatimuksillaan.

Elokuvayhtiön ansaintamallissa suoratoistopalvelujen osalta erittäin tärkeäksi osa-alueeksi muodostuu menestyselokuvat ja mahdollinen laaja tuotekatalogi, jonka avulla sillä on mahdollisuus saada paremmat myyntiehdot kuukausimaksullisista suoratoistopalveluista. Kuluttajille on tärkeää tarjota teknisesti toimivia ja sisällöllisesti laajoja palveluita. Näillä toimenpiteillä on helpompi houkutella laajoja massoja nopeammin digitaalisten palveluiden pariin.

Useilla eri aloilla liiketoiminta on siirtymässä voimakkaammin verkkoon. Menestyminen ja kilpailukyvyyn säilyttäminen tukevat palvelukeskeistä liiketoimintaa, jossa kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoaminen korostuu asiakkaille. Palvelujen aineettomat ja aineelliset osa-alueet

muodostavat arvontuotantoprosessin, jota rakennetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 3.)

1.1 Tutkimuksen aiheen valinta ja rakenne

Tämän lopputyön aiheeksi valikoitui tavallaan luonnollista tietä sekä kiinnostuksen kautta elokuva-alan digitalisaatio, joten ajattelin perehtyä aiheeseen tarkemmin. Tutkin tässä työssä tallennemyynnin muuttumista elokuva-alan perinteisten jakelijoiden näkökulmasta. Näin pääsen paremmin syventymään liiketoiminnan taustoihin, ajatusmaailmaan ja näkemyksiin. Haluan selvittää, että miten suomalaiset elokuva-alan parissa työskennelleet näkevät digitalisaation vaikutuksen elokuvien tallennemyyntiin ja sen ansaintamalleihin. Millaisessa vaiheessa nähdään, että digitaalinen liiketoiminta mahdollisesti ohittaa perinteisen fyysisen myynnin?

Teoriaosiossa käsitellään keskeisiä käsitteitä, jotka ovat elokuva-ala, suoratoistopalvelut (streaming), digitalisaatio, uudet ansainta- ja jakelumallit. Digitalisaatiota, uusia ansainta- ja jakelumalleja käsitellään niin yleisesti kuin myös elokuvateollisuuden näkökulmasta. Myös eri julkaisuaikojen erot (windowing) on selitetty. Tämä opinnäytetyö keskittyy elokuvien tallennemyynti-ikkunan tutkimiseen. Tutkimusmenetelmää käsitellään teoriaosuuden jälkeen samoin myös tutkimiseen tarvittavia asioita. Lopuksi kerrotaan tutkimuksen lopputulokset ja siihen liittyvät johtopäätökset.

1.2 Tutkimuksen aiheen rajaus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö pyrkii selvittämään sen, että miten elokuva-alan toimijat näkevät digitalisaation vaikuttavan jatkossa tallennemyynnin ansaintaan sekä uusiin jakelukanaviin. Tarkastelu kohdistetaan jakelijoihin, jotka myyvät joko fyysisiä tai digitaalisia tallenteita. Kuinka paljon digitalisaatio on jo vaikuttanut liiketoiminnan kehitykseen ja tulovirtaan? Miten perinteiset kauppiat kokevat muutoksen? Pystytäänkö vielä ennustamaan, että milloin digitalinen myynti ohittaa perinteisen myynnin? Laskeeko vai nouseeko kokonaismarkkina tällä hetkellä tallennemyynnin osalta? Haastateltavilta pyritään saamaan mahdollisia tunnuslukuja ja näkemyksiä alan kehityssuunnan osalta.

Opinnäytetyön rajaus käsittelee elokuvien tallennemyyntiä jakelijoiden näkökulmasta. Toisena näkökulmana olisi voinut olla kuluttajan näkemys, mutta liiketoiminnan tekeminen taustalla tuntui kiinnostavammalta lähtökohdalta tutkia. Erilainen uutisointi alan murroksesta ja konkreettinen kokemus lisäsi kiinnostusta perehtyä tarkemmin elokuvien tallennemyynnin muutoksen taustoihin. Lisäksi elokuva-alan tallennemyynnin muutoksista ei ole toistaiseksi vielä laajasti saatavilla korkeakoulututkimuksia. Tässä tutkimuksessa ei perehdytä tarkemmin muihin sisältöaloihin, koska työstä olisi tullut liian laaja ja vaikeasti hallittava. Työ keskittyy

tutkimaan asiantuntijoiden näkökulmien kautta digitalisaation vaikutusta elokuva-alan muuttuviin tallennemyynnin ansainta- ja jakelumalleihin.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus

Työn tutkimusongelmana on muuttuvien ansainta- ja jakelumallien vaikutus alan työpaikkoihin Suomessa. Seuraavat alakysymykset liittyvät tutkimusongelmaan: (1) Tarvitaanko jakelukumppaneita jatkossa paikallisesti? (2) Mahdollistaako uusi ansaintamallinnus osuutta paikalliselle jakelijalle? (3) Mikä olisi jakelijan mahdollinen uusi rooli arvoketjussa?

Tutkimus toteutetaan laadullisena teemahaastatteluna. Haastateltaviksi valitaan alan asiantuntijoita, jotka ovat olleet eri rooleissa tekemisissä elokuvien tallennemyynnin kanssa.

2 Digitaalisuus ja digitalisaatio

Internetin ja digitalisaation kehittyminen on avannut uusia toimintamahdollisuuksia yrityksille. Se on tuonut mukanaan myös uusia haasteita, mutta lähtökohtaisesti uudet jakelukanaavat palveluille ja tuotteille mahdollistavat uutta liiketoimintaa. Viihdeteollisuus tarjoaa jo pelejä, kirjoja, musiikkia ja elokuvia suoraan kuluttajille verkossa. Teknologinen murros mahdollistaa reaaliaikaisen hintaseurannan, aikarajattoman ostamisen sekä nopean valinnanvapauden eri toimijoiden välillä Internetissä. Yritykset joutuvatkin määrittelemään toimintatapojaan sekä mallejaan uudelleen, joka vaikuttaa markkinointi- ja myyntiprosesseihin. (Rakočević 2010, 149-150.)

Digitaaliseen murrokseen pyrkii pääsemään mukaan myös pitkään toimineet yritykset. Tällä tavoin he pääsevät kehittämään liiketoimintaansa. Vaikka digitaalinen murros ei välttämättä vaikuta yrityksen kaikkiin liiketoimintaosiin tai -alueisiin sillä ei ole varaa jäädä kehityksen ulkopuolelle. Digitaalisuus on tullut jäädäkseen ja tässä murroksessa yritysten on hyvä olla mukana. Useilla toimialoilla digitalisaatio on tehostanut toimitusketjuja, pienentänyt kuluja ja sitä kautta lisännyt liikevaihdon kasvua. (Soskin 2010, 38.)

Kun Internet alkoi laajentua, syntyivät käsitteet digitalisaatio ja digitaalisuus. Tiivistettynä Internetin jatkuva kehitys on digitalisaatiota, joka mahdollistaa uuden sähköisen maailman luomista. Alussa Internetiin pääsi tietokoneilla, nyt kun teknologia on kehittynyt nopeasti, ihmiset pääsevät Internetiin useammilla päätelaitteilla. Näitä ovat esimerkiksi: tabletit, puhelin ja TV. Digitaalinen ulottuvuus on Internetin ja laitteiden yhdessä luoma verkko. Kommunikointi ja liikkuvuus yli rajojen ovat muodostuneet helpoiksi digitaalisessa verkostossa. (Salmenkivi 2012, 28-30.)

Digitalisaatio on useiden vuosien kehityksen lopputulos, joka koskettaa useita aloja tasaver-
taisesti. Digitalisaatiota on myös markkinatalouden sekä yhteiskunnan muuttuminen uusien
toimintamallien mukana sekä seurauksena. Onkin selvää, että palvelujen tarjonta lisääntyy
Internetissä kuten myös niiden käyttäminen eri päätelaitteilla. Tämä muodostaa yrityksille
mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Haasteet kohdistuvat erityisesti ansaintalogiikkamal-
leihin. Kuluttajat ovat tottuneet myös siihen, että verkko tarjoaa lähes kaiken ilmaiseksi.
Mahdollisuudet taas löytyvät tarjottavien sisältöjen laajuudessa, käyttötavoissa ja uusien mal-
lennusten kehittämisessä. Yritysten tulee jatkossa kehittää toimintaansa pysyäkseen kilpailu-
kykyisinä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22 - 27.)

Salmenkiven (2012, 37) logiikan mukaan ihminen kokee digitalisaation virtuaalisen sekä fyysi-
sen maailman siirtymän välineenä, jossa se haluaa haastaa tieteiden ja fyysisten asioiden ra-
joja. Digitalisaatio muuttaa kulutuskäyttäytymisen ajasta ja paikasta riippumattomaksi tie-
donhaku-, liiketoiminta- ja viihdeympäristöksi.

Yritysten näkökulmasta digitalisaatiolla on ollut merkittävä vaikutus asiakaskäyttäytymiseen.
Reaaliaikainen tieto lisää asiakkaiden odotuksia tarjottavia palveluja kohtaan. Asiakkaista on-
kin tullut valveutuneita, koska tieto tai palvelut halutaan nopeasti ja tehokkaasti heti kun nii-
hin tulee tarve. Kuluttajat vaihtavat nopeasti palveluntarjoajaa Internetissä, jos palvelukoko-
naisuus koetaan huonoksi tai hankalaksi. Internet tarjoaa vaihtoehtoisia palveluita helposti ja
ilman valtiollisia raja-aitoja. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53 - 54.)

Digitalisaatio voidaan kokea yrityksissä uhkana tai mahdollisuutena. Lähtökohtana voidaan pi-
tää sitä, että yrityksen asenne ja tahtotila on oltava kunnossa digitaalista muutosta varten.
Tarjottavilla palveluilla on merkittävä vaikutus kuluttajiin ja heidän ostokäyttäytymiseensä.
Yritysten tulee osata rakentaa toimintamallinsa oikein ja sopiviksi kohderyhmilleen. Kulut-
taja pystyy digitaalisessa maailmassa suorittamaan hintavertailuja sekä tekemään nopeita os-
topäätöksiä ajasta ja paikasta riippumatta. (Salmenkivi 2012, 132.)

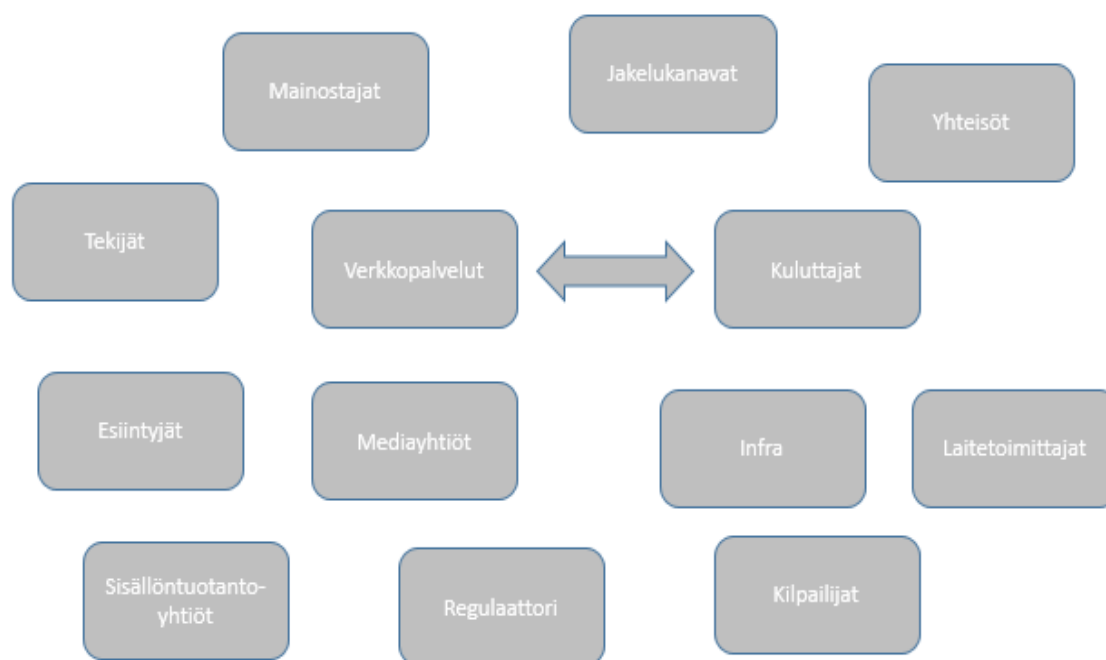
Jungnerin (2015) mukaan kaikki digitalisoitavissa olevat asiat tullaan digitoimaan tulevaisuu-
dessa. Keskeinen osa digitalisaatiossa on ulkoistaminen. Tekemisen prosessit tulee miettiä ja
suunnitella uudelleen. Avainsanat toimivalle kokonaisuudelle ovat; avoin lähdekoodi, avoin
valmistelu sekä avoimet rajapinnat. Tärkeimmät digitalisaation lähtökohdat ovat; asiakasläh-
töisyys, asiakaslähetyisyys ja asiakaslähetyisyys. Vain tekemällä ja kokeilemalla saadaan digitaalinen evoluutio etenemään.

Yritykset joutuvatkin nyt jatkuvasti etsimään uusia keinoja tehdäkseen tulosta Internetissä.
Esimerkiksi aikakausi- ja sanomalehtien tuottajat ovat joutuneet käymään läpi suuren murrok-
sen digitalisaation muuttaessa perinteistä printtimediaa. Parhailaan käydään läpi merkittävää

mobiilimurrosta, jonka mahdollistaa uudet monipuoliset älylaitteet. Monet yritykset joutuvat nyt pohtimaan murroksessa digitalisaation sisällä muun muassa erillistä vain mobiili-liiketoimintaan kohdistuvaa strategiaa. (Salmenkivi 2012, 128-130.)

Arthurin (2012, 8) ajatuksen mukaan Internetiin on muodostunut uusi liiketoimintamalli, joka perustuu tulliportti-ajatukselle. Ideana on periä tullimaksuja hallitsemalla portteja. Se tietää uusia tulovirtoja yrityksille ja perustuu miljooniin eri läpikulkuihin. Kehityksen mukana olevat yritykset kykenevät luomaan ja valtaamaan näitä uusia portteja. Ketterästi toimivat ja muuntautumiskykyiset yritykset pystyvät saavuttamaan parempia tuloksia sekä olemaan kilpailijoitaan aina askeleen edellä.

Esimerkkinä kyseisestä liiketoimintamallista on erilaiset patenttiosuudet eri formaatteihin ja niiden kaupalliseen käyttöön Internetissä. Jos haluaa käyttää mp3-formaattia kaupallisesti, tulee yli 100 000 dollarin liikevaihdolla hakea virallinen käyttölisenssi. Lisenssimaksu pohjautuu määrättyyn prosenttiin kokonaisliikevaihdosta. (mp3licensing 2017)

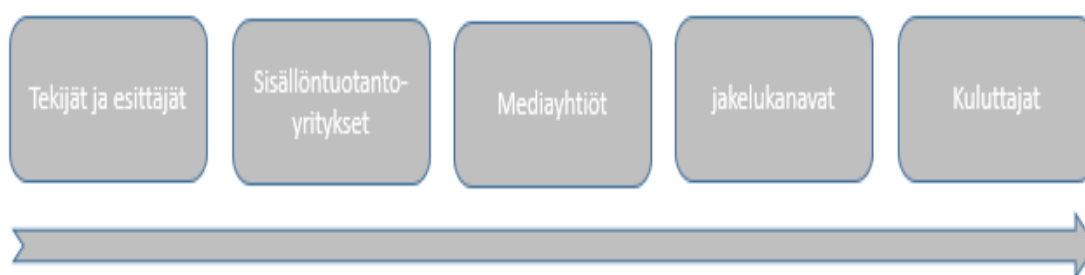


Kuvio 2: Digitaalisen sisältöliiketoiminnan ekosysteemi (mukaillen Muikku, Martikainen & Nurmi 2015, 10.)

Kuvio 2 kuvaa digitaalisen sisältöliiketoiminnan muodostamaa toiminnallista kokonaisuutta. Digitaalisessa sisältöliiketoiminnan ekosysteemissä on mukana monia teknisiä osa-alueita, sisällön tuottajia, laitevalmistajia sekä palveluntuottajia. Verkkopalvelut ja mediayhtiöt palve-

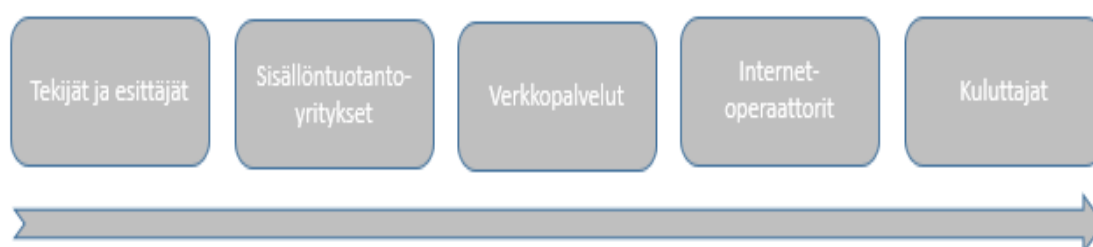
levat kuluttajia. Sisällöntuotantoyhtiöt, kuluttajat, yksittäiset tekijät ja esittäjät tuotavat sisällön. Ekosysteemissä on lisäksi mukana iso joukko muita toimijoita, jotka mahdollistavat sisältöliiketoiminnan säännösten puitteissa. Eri toimijat ovat monen muotoisissa vuorovaikutuksissa keskenään. (Muikku ym. 2015, 10.)

Muikku ym. (2015, 8) toteaa, että merkittävä digitaalisen liiketoiminnan mukanaan tuova muutos perinteiseen malliin peilattuna on siirtyminen lineaarisista arvoketjuista arvoverkkoihin. Toisella nimellä niitä kutsutaan ekosysteemeiksi. Aiemmin liiketoiminta-ajattelu pohjautui yrityksen ja kuluttajan väliseen suhteeseen. Digitalisaation kasvaessa liiketoiminta muuttuu verkottuneempaan ja monimuotoisempaan toimintaan. Tämä edellyttää ketteriä toimintamalleja sekä tapoja palvella kuluttajia. Esimerkkinä voidaan käyttää sisällön ja teknisten laitteistojen yhdistämistä kaupankäynnissä.



Kuvio 3: Media-alan perinteinen arvoketju (mukaillen Muikku ym. 2015, 9.)

Media-alan perinteinen arvoketju (Kuvio 3) on toiminut aiemmin vahvasti mediayhtiöiden kontrollin alla. (Muikku ym. 2015, 8-9.)



Kuvio 4: Digitaalisen sisältöliiketoiminnan arvoketju (mukaillen Muikku ym. 2015, 9.)

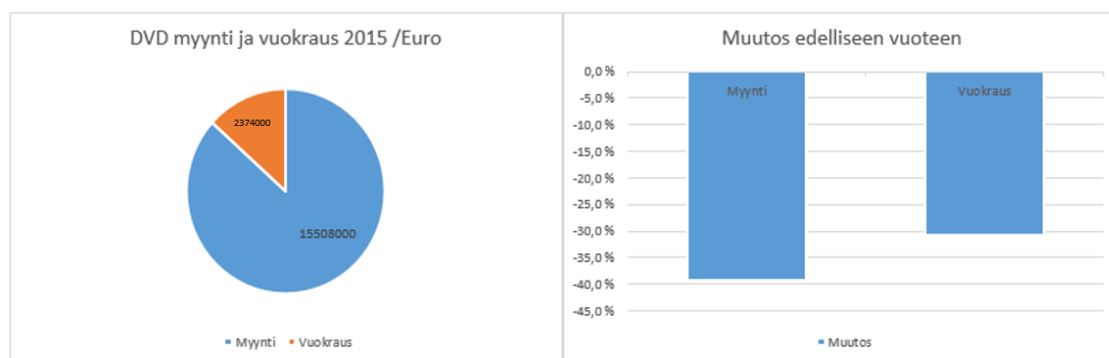
Digitaalisessa sisältöliiketoiminnan arvoketjussa (Kuvio 4) toiminta on muuttunut monimuotoiseksi sekä verkottuneemmaksi, jolloin kuluttajille on siirtynyt valta valita verkosto ja yhteisö. Arvoketjun eri vaiheet ovat ohitettavissa. Sisällöntuottajat voivat myydä sisältöjään

suoraan kuluttajille. Kuluttajat ovat mukana luomassa sisältöjä. Sisältöjen käyttö edellyttää erilaisia teknisiä laitteita, joiden tulee tukea myös digitaalisten palveluntarjoajien alustarakaisuja. Myyjä-ostaja suhteet muuttuvat kumppanuuksiksi, joissa kaikkien osapuolten menestyminen muodostuu tärkeäksi. (Muikku ym. 2015, 8-9.)

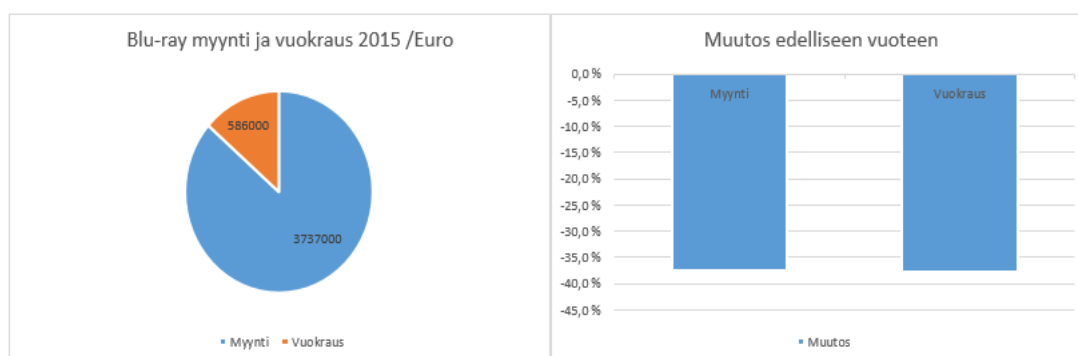
2.1 Elokuva-alan digitalisaatio

”Perinteisten elokuvatalienteiden myynti ja vuokraus vähenee vuosi vuodelta kiihtyvää tahtia. Vuonna 2015 tallenteiden kokonaisliikevaihto oli 22 205 000 euroa eli 38 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2014. Tallenteiden myynnin ja vuokrauksen yhteenlaskettu liikevaihto on pudonnut nyt peräti 76 prosenttia viimeisestä kasvuvuodesta 2008. DVD ja Blu-ray tallenteita myydään kuitenkin edelleen lähes neljä miljoonaa kappaletta vuosittain. Vuoden 2015 suosituin elokuva tallennejakelussa oli kotimainen komedia Mielensäpahoittaja, jota myytiin yhteensä yli 85 000 kappaletta molemmissa formaateissa.” (Suomen elokuvasäätiö 2015, 32.)

Tätä tutkimusta tehdessä ei ollut saatavilla virallista tietoa elokuvatalienteiden digimyyntistä. Markkinan merkittävää muutosta kuvaa (Kuviot 5 ja 6) Suomen Filmikamari / The Finnish Film Foundation kokoama jakelijoiden DVD- ja Blu-ray -formaattien myyntilistat 2015.



Kuvio 5: DVD- tallennemyynti ja vuokraus 2015 (mukaillen Suomen elokuvasäätiö 2015)



Kuvio 6: Blu-ray tallennemyynti ja vuokraus 2015 (mukaillen Suomen elokuvasäätiö 2015)

Audiovisuaalinen ala käsittää laajoja liiketoiminta-aluekokonaisuuksia. Digitaaliset tekniikat ja erityisesti Internet ovat muokkaamassa elokuva-alaa uusilla VOD-malleilla (Video on Demand). Lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna lisääntyvä digitaalisten teknologioiden käyttöönotto mahdollistaa merkittäviä kustannussäästöjä elokuvateollisuuden arvoketjussa. Samalla se aiheuttaa elokuvan tuotantoon ja jakeluketjuun merkittäviä uudelleen järjestelyjä. Digitalisaatio on syrjäyttämässä perinteisen liiketoiminnan elokuva-alalla. Pitkällä aikavälillä se tulee syrjäyttämään fyysisen elokuvajakelun. Tämä tulee kyseenalaistamaan jatkossa perinteisten fyysisten tuotteiden jakelijoiden tarpeellisuuden arvoketjussa. (Zhu 2001, 273-280.)

Muikku ym. (2015, 22-24) mukaan digitaaliset VOD-palvelut sisältävät useita erilaisia liiketoimintamalleja. Palvelumallit voivat olla mainospohjaisia, maksuttomia, kuukausi- tai kertamaksuihin perustuvia palveluja. Digimarkkinoilta löytyykin jo useita kotimaisia sekä kansainvälisiä toimijoita, jotka joko keskittyvät sisältöihin tai sitten tarjolla olevat sisällöt ovat osa laajempaa kokonaisuutta. Esimerkkinä suoratoistopalvelut, joissa tarjotaan vain digitaalista sisältöä tai sitten verkkokaupat, joissa voi olla tarjolla samanaikaisesti myös fyysisiä tuotteita. Osa palvelun tarjoajista keskittyy vain elokuvaan tai tiettyyn sisältömateriaaliin. Digitaalisia elokuvapalveluja tarjoavat tahot voivat olla perinteisiä media-yhtiöitä tai sitten kokonaan uusia verkossa toimivia yhtiöitä. Uudenlaisista digitaalisten elokuva-sisältöjen tarjoajista voidaan mainita esimerkkeinä Netflix ja Amazon.

Muikku ym. (2015, 22-24) toteaa, että markkinoilla toimii siis perinteisiä tai muiden median osa-alueiden yhtiöitä sekä kokonaan uusia yhtiöitä. Yhtiöiden liiketoiminta voi pohjautua ammattimaisesti tuotettuun tai kuluttajien tuottamaan materiaaliin (UGC) User Generated Content. Viimeksi mainitut voivat perustaa toimintansa joko ammattimaisesti tuotettuun tai kuluttajien tuottamaan aineistoon tai molempiin. Tuorein suuntaus on se, että uudet verkossa toimivat yhtiöt, esimerkiksi Netflix, ovat alkaneet tuottaa itse omaa sisältöä globaaleille markkinoille. Näin ne ovat alkaneet kilpailla suoraan alan perinteisten suurien mediatoimijoiden kanssa. Perinteinen maakohtainen liiketoiminta on korvautumassa globaalien tason jakelulla. Monikansalliset yhtiöt ohittavat näin paikallisen jakelukanavan ja ottavat kuluttajat suoraan hallintaansa.

Internet on laajentanut videomateriaalien käytön ja tarjonnan. Kansainväliset verkkopalvelut, kuten esimerkiksi HBO ja Netflix, tarjoavatkin sisältöjään jo suoraan kuluttajille ilman paikallisia jakelijoita. Kansainväliset verkkopalvelut tarjoavat lähinnä ammattimaisten sisällöntuottajien materiaaleja, joita tuottavat ammattimaiset elokuvastudiot ja tuotantoyhtiöt. Muuttu-

vassa markkinassa kansainväliset verkkopalvelut ovat alkaneet tarjota itse tuottamia sisältöjä, esimerkkeinä tv-sarjat. Toiset palveluntarjoajista ovat rajanneet tuotantojen saatavuuden vain omista kanavistaan. (Muikku ym. 2015, 22-24.)

Kansainväliset verkkopalvelut kuten HBO ja Netflix ovat yksinkertaistaneet jakelun mallia digitaalisessa maailmassa. He toimivat suorassa yhteistyössä isojen elokuvatuottajien kanssa ja tarjoavat elokuvat kuluttajille palvelussaan. Prosessien hallinta on pyritty yksinkertaistamaan niin, että raskaita erillisiä maaorganisoita ei enää tarvita. Markkinointipalvelut keskitetään ja toteutetaan ulkoisten ostojen kautta. Palvelualustan monikansallinen toiminta mahdollistetaan palvelun eri kieliversioilla.

Jatkossa on selvää, että isot elokuvastudiot ja kansainväliset palvelujen tuottajat tulevat tekemään enemmän tiiviimpää yhteistyötä myyntioikeuksien, markkinoinnin ja promootion osalta. Operaatiot ja toiminta johdetaan ja keskitetään maantieteellisesti eri mantereiden pääkonttoreihin.

Nyt kuluttajilla on mahdollisuus katsoa elokuvasisältöjä useilla eri tavoilla sekä päätelaitteilla. Alan toimijoille tämä merkitsee sitä, että yleisöt jakaantuvat entisestään. Paikalliset alan toimijat joutuvat kilpailemaan kuluttajien rahasta ja huomiosta kansainvälisten verkkopalvelujen kanssa. (Muikku ym. 2015, 22- 24.)

3 Kuvaus liiketoimintamallista

Yrityksen strategia ja operatiivinen toiminta ovat sidoksissa liiketoimintamallin kanssa. Kokonaisuuden synergia on tärkeä, koska sitä kautta muodostuu liiketoiminnan tärkeimmät osat alueet. Liiketoimintamallin kautta voidaan nähdä tärkeiden elementtien yhteensopivuus. Kokonaisuudessa voidaan tarkastella kustannusrakenteita, resursseja, asiakastyytyvyyttä sekä kustannusrakenteiden riittävää kestävyyttä suhteutettuna liikevaihtoon, ansaintamalleihin ja tuottoihin. Hyvin suunniteltu liiketoiminta muodostaa vakaan pohjan tekemiselle. Yhteistyö sidosryhmien kanssa muodostaa hyvän pohjan terveelle ja kannattavalle liiketoiminnalle. (Saarelainen 2013, 22-23.)

Strategian toteutuksessa hyvänä apukeinona toimii liiketoimintamalli. Se kertoo yrityksen tuottaman ja toimittaman arvon sekä sen millainen se haluaa olla. Kaikilla, jotka ovat mukana kehittämässä liiketoimintamallia tulee olla ymmärrys, että mitä halutaan olla ja tehdä, sekä millaista kuvaa yrityksestä halutaan viestittää. Ymmärrettävä liiketoimintamalli on yksinkertainen ja selkeä. (Osterwalderi & Pigneur 2010, 14-15.)

Verkossa tapahtuva kaupankäynti on digitaalista. Tuotteet ja palvelut myydään suoraan kuluttajille, joko oman tai toisen yrityksen ylläpitämän palvelun kautta. Verkossa käytävä kauppa fyysisten tuotteiden osalta on samantapaista kuin perinteinen kaupankäynti. Eroavaisuutena on se, että verkossa kuluttaja voi ajasta ja paikasta riippumatta muun muassa vertailla tuotteita ja tehdä hintavertailuja. Verkosta ostaminen on nopeaa erityisesti digitaalisten sisältötuotteiden osalta. Kuluttajat saavat välittömästi tuotteet käyttöön ostosuorituksen jälkeen. Konkreettisina esimerkkeinä elokuva- ja musiikkipalvelut. (Klimshceffskij, Laurila, Tinnilä & Vihervaara 2008, 48-50.)

Saarelainen (2013, 19.) toteaa, että liiketoimintamalli voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Joillekin se voi olla organisaatorakenne, palvelu- tai tuotekokonaisuus, ansaintalogiikka tai asiakaslupaus. Osa-alueet kuuluvat olennaisena osana liiketoimintamalliin. Klmscheffskij ym. (2008, 17) ajatuksen mukaan digitaalisuus on muuttanut vuosien aikana muodostuneita toimintatapoja sekä malleja. Digitalisaatio sisältää liiketoimintaa, joka on digitaalista verkossa ja laitteissa. Kuluttajakontaktien sekä myynnin ylläpitämisessä hyödynnetään digitaalisia kanavia.

Internet on mahdollistanut yritysten löytää ja toteuttaa uusia liiketoimintamalleja verkossa. Kun ymmärrys eri toimintamahdollisuuksista on kasvanut, se on mahdollistanut yritysten lähtemisen kehityksen mukaan. Aiemmin internet ajateltiin erillisenä liiketoiminnan osana, nyt se on osa kokonaisuutta. Kuluttajien sekä yritysten arki on helpottunut huomattavasti internetin aikakaudella. Eri osapuolten kommunikointi ja asiointi on muuttunut nopeaksi. Digitaalisuus on pakottanut yritykset opettelemaan uusia toimintamalleja sekä -tapoja. (Saarelainen 2013, 20-21.)

Uudet liiketoimintamallit syntyvät nopeasti Internetissä. Se mahdollistaa uusien mallinnusten kokeilemisen helposti ja nopeasti. Monet kokeilut eivät ole päätyneet menestykseen. Niiden mallinnusta ei ole harkittu tarpeeksi tai ne eivät yksinkertaisesti ole olleet toimivia ratkaisuja. Toisaalta digitaalinen liiketoiminta on tuonut myös yllättäviäkin onnistumisia. Uudet liiketoimintamallit ovat voineet syntyä esimerkiksi verkkokauppaa kehittämällä sekä jalostamalla jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. (Klmscheffskij ym. 2008, 47.)



Kuvio 7: Internet muuttaa liiketoimintamalleja (mukaillen Rissanen 2016)

Rissanen kuvaa (Kuvio 7) uusien digitaalisten liiketoimintamallien mukanaan tuomia muutoksia kustannuksiin, hintoihin sekä liiketoiminnan kehitystoimenpiteisiin. (Rissanen 2016.)

Digitalisaatio mahdollistaa yksilöille, ryhmille ja organisaatiolle aiempaa nopeamman tavan luoda sekä tuottaa uusia palveluja, sovelluksia ja sisältöjä. Tuotettu informaatio tai palvelu voidaan yhdistää, jakaa ja toteuttaa internetin kautta ilman maantieteellisiä rajoja. Digitaalisuus synnyttää ja mahdollistaa täysin uusia liiketoimintamalleja, kuten esimerkiksi eBay tai Netflix. Perinteisten organisaatioiden tulee reagoida markkinoilla tapahtuvaan muutokseen ja kilpailuun mukaan ilmestyviin uusiin yrityksiin nopeasti. Perinteisten organisaatioiden tulee pystyä luomaan ketterästi uusia liiketoimintamalleja. Digitaalisuus mahdollistaa kustannussäästöjä muun muassa jakelun ja tuotannon osalta. Kansainvälinen kaupankäynti laajenee ja tulee yleistymään. (Tilson, Lyytinen & Sørensen 2010, 750-751.)

Netflix on mullistanut perinteisen videovuokrausbisneksen. Aikaisempien kerta- ja myöhästymismaksujen sijaan se lähti innovatiivisesti muuttamaan liiketoimintamalliaan kuukausimaksu-pohjaiseksi. Vielä perinteisen liiketoiminnan ollessa vahvaa ja kannattavaa se lähti investoimaan suoratoistopalveluun, jonka myötä se on onnistunut muuttamaan television katsomisen maailmanlaajuisesti. Suoratoistopalveluun investoiminen oli Netflixin kolmas liiketoimintamalli-innovaatio. Tärkeää oli kuluttajien ymmärtäminen katsomistottumusten osalta, uuden teknologian osaaminen ja sisältötuotannon optimointi uuteen malliin. (Rissanen 2015)

Netflix on lisännyt voimakkaasti investointia omiin tai erilaisiin yhteistyötuotantoihin uusien tv-sarjojen ja elokuvien osalta. Näin se vähentää riippuvuuttaan ulkopuolisiin sisältöoikeuksiin. Perinteisten sisällönoikeuksien haltijat suojelevat tuotantojaan, määrittävät myyntiehtoja ja julkaisuaikoja. Netflix taas haluaa tarjota kuluttajille heidän haluamiaan sisältöjä ajasta riippumatta sekä mahdollisimman monia päätelaitteita tukien. (Rissanen 2015)

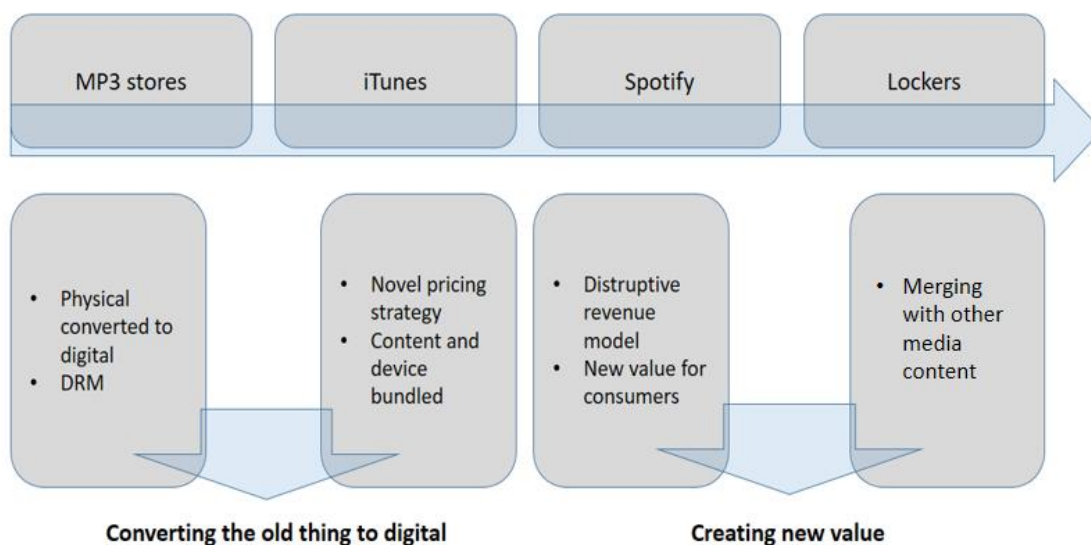
Aivan uudenlaiset liiketoimintamallit voivat rakentua nopeasti esimerkiksi hakupalveluiden, sosiaalisen median sekä tuotetun sisällön ympärille. Aiemmin tietotekniikka oli hyvin pitkälle laite- ja palvelusidonnaista, joka rajoitti merkittävästi kuluttajien käyttökokemusta ja -ympäristöä. Nyt maailma on siirtymässä malleihin, joissa perusrakenteet muuttuvat nopeasti ja erilaiset tekniset rajoitteet ja lukitukset ovat siirtymässä sivuun. (Tilson ym. 2010, 750-751.)

iPad on hyvä esimerkki uudesta teknologiasta ja liiketoiminnasta digitaalisessa maailmassa. Laitteen teknologia mahdollistaa integroinnin saumattomasti monen liiketoiminta-alan kanssa. Kuluttaja voi katsella elokuvia, kuunnella musiikkia tai pelata pelejä laitteella. Tuotteita voi joko ostaa omaksi tai striimata suoratoistopalveluiden kautta kuukausimaksua vastaan. Uudet liiketoimintamallit toimivat laitteessa yksinkertaisesti ja helposti erillisten palveluntarjoajien applikaatioiden kautta, joita voi ladata laitteeseen. (Tilson ym. 2010, 750-751.)

Kaikki olennaisimmat tuotteet ja palvelut määritellään arvontuotannon kuvauksella, eli palvelukonseptilla. Kaikista yrityksen tarjoamista tuotteista sekä palveluista annetaan rajallinen tieto arvontuotannon kuvauksessa. Yrityksen liiketoiminnallaan tekemä voitto selviää ansaintamallilla. Summattuna siis sen, että miten yrityksen tulovirta muodostuu. Asiakkaat, palvelujen tarjoajat, jakelijat ja toimittajat muodostavat arvoverkoston. Ominaispiirteenä digitaalisessa liiketoiminnassa voidaan pitää sitä, että arvoverkostat kehittyvät ja muuttavat jatkuvasti muotoaan. Arvoketjut säilyvät muuttumattomina perinteisissä liiketoimintamalleissa. Markkinat ja kuluttaja päättävät sen, että millaisia tuotteita tai palveluja yrityksen tulisi tarjota verkossa menestyäkseen. (Klimscheffskij ym. 2008, 18-31.)

Rissanen (2016) havainnollistaa (Kuvio 8) liiketoimintamallien muutosvaiheita musiikkiteollisuudessa. Ensin fyysiset tuotteet konvertoitiin uuteen digitaaliseen formaattiin. Sisältöä myytiin latauspohjaisesti ja yhdistettynä muun muassa laitemyyntien kanssa. Kuluttajat ostivat vielä tuotteet omaksi. Suoratoistopalvelujen aikakaudella kuluttajat ostavat käyttöoikeuksia sisällön osalta. Liiketoimintamalleja kehittämällä luodaan uutta arvoa liiketoimintaan.

Liiketoimintamallien muutosvaiheet – case music



Kuvio 8: Uudet (digitaaliset) liiketoimintamallit (mukaihen Rissanen 2016)

Klimscheffskijn ym. (2008, 52-54) ajatuksena on se, että digitaalinen liiketoiminta tarjoaa monia mahdollisuuksia yrityksille. Yrityksen eri prosessit voidaan helposti laajentaa ja siirtää uusiin järjestelmiin. Toimintaa voidaan harjoittaa haluttaessa heti suoraan kansainvälisillä markkinoilla ja mahdollisuutena on tavoittaa merkittäviäkin kuluttajamassoja. Uhkana on myös ilman huolellista suunnittelua toteutettu liittyminen digitaaliseen liiketoimintaan. Merkittävä strateginen virhe on unohtaa samalla uudistaa yrityksen ansainta- ja liiketoimintamallit. Usein keskitytään uudistamaan vain tiettyjä digitaalisen liiketoiminnan osa-alueita.

Teknologioiden tai markkinoiden muutokset voivat aiheuttaa yrityksille uudistuspaineita. Markkinoilta löytyy yrityksiä, jotka ovat voineet pitää liiketoimintaansa lähes muuttumattomina. Toiset ovat taas joutuneet uudistamaan koko liiketoimintamallinsa selviytyäkseen muuttuvassa kilpailutilanteessa. Uudistuksissa otetaan lähtökohtaisesti huomioon palvelut tai tuotteet sekä asiakaskohderyhmät. Äärimmäisenä vaihtoehtona on muuttaa liiketoimintamalli kokonaan. Se on aikaa vievää sekä erittäin riskialtista. Perinteinen liiketoiminta toimii yleensä muutoksen perustana. Liiketoiminnan fokus alkaa yleensä hiljalleen siirtyä uusiin kanaviin. Voidaankin summata, että perinteinen liiketoiminta muodostaa vahvan pohjan uuden liiketoiminnan aloittamiselle sekä kehittämiselle. (Saarelainen 2013, 89.)

On tärkeää, että yrityksillä on mahdollisimman laaja ymmärrys oman toimialan markkinoista, jotta se pystyy hallitsemaan liiketoimintamallinsa. Digitalisoitumisen myötä eri arvot ovat

nousseet tuloksen tekemisen lisäksi merkittäväksi osa-alueeksi yrityksen sekä kuluttajien näkökannalta. Kuluttajat ovat entistä tietoisempia hakemaan ja kuluttamaan omia arvojaan vastaavia tuotteita. Sosiaalinen media on lisännyt tietoa arvoista ja yhdistänyt samoihin arvoihin uskovia ihmisiä. Internet on tuonut kuluttajat lähemmäksi yrityksiä ja heidän tarjoamiaan tuotteita tai palveluja. Internet on tuonut yritykset lähemmäksi kuluttajia. Yritysten johdossa tuleekin seurata tulon lisäksi oman alansa trendejä ja markkinamuutoksia pysyäkseen kilpailukykyisenä. (Leminen, Rajala & Westerlund 2011, 20.)

Hax & Wilde II (2001, 379-380) mukaan, yrityksen liiketoiminnan strategian luonnissa on hyvä muistaa seuraavat ohjaavat tekijät. Yrityksen tulee saavuttaa taloudellista lisäarvoa liiketoiminnallaan. Toimenpiteiden tulee edistää kestävän taloudellisen liiketoiminnan rakentamista ja yrityksen positiivisen tuloksen tekemistä pitkällä aikavälillä. Asiakkaisiin tulee kiinnittää huomiota ja heistä tulee saada pitkäaikaisia palvelun tai tuotteen käyttäjiä. Asiakkaat tulee saada houkutelua kokeilemaan tarjottua tuotetta tai palvelua. Erittäin tärkeää on saada asiakkaalle aikaan positiivinen kokemus ja mielikuvat tarjotusta palvelusta tai tuotteesta. Tarkoituksena on saada heistä pitkäaikaisia asiakkaita yritykselle. Menestyksen pohjana on tyytyväinen ja sitoutunut henkilöstö. Yrityksen henkilöstöstä tulee pitää huolta ja varmistaa, että työntekijä kokee olevansa yritykselle tärkeä ja että työpanosta arvostetaan.

Al-Debei and Avison (2010, 359-376) mukaan liiketoimintamallit ovat elintärkeitä yrityksille. Niiden avulla voidaan ymmärtää, analysoida, kommunikoida ja johtaa yritysten strategisia päätöksiä.

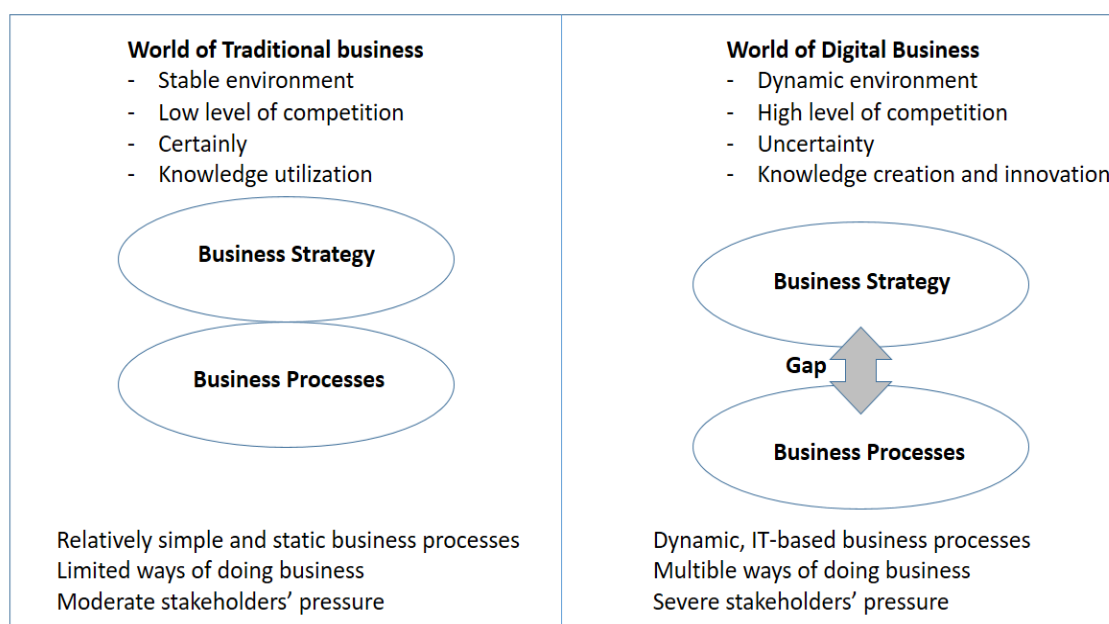
Digitaalinen aika on tuonut mukanaan sen, että oikeanlaisen informaation saaminen ja löytäminen on muodostunut kriittiseksi tekijäksi liiketoiminnan menestyksen osalta. Organisaatioiden on opittava muuntautumaan ketterästi uusien prosessien ja teknologioiden myötä. Teknologian kehitys mahdollistaa nopeasti muuttuvan maailman ja samalla muuttuvat myös kilpailuasetelmat nopeasti. Muutoksiin ennakkoon valmistautuneiden yritysten mahdollisuudet selvitä kovassa kilpailussa paranevat. (Al-Debei and Avison 2010, 359-376.)

Meneillään oleva jatkuva muutos edesauttaa uusien innovatiivisten teknologioiden nopeampaa käyttöönottoa, globalisaatiota sekä erilaisten sääntelyjen purkamista, jotka johtavat markkinoiden muuttumiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketoimintaympäristö muuttuu, johon liiketoimintamalli on sovitettava. Perinteisessä liiketoiminnassa on ollut ominaista tietty vakaus ja hidas kilpailutilanteen muuttuminen. Digitaalinen liiketoiminta taas on tuonut mukanaan dynaamisuuden, korkean epävakauden sekä kilpailutason. Perinteiset liiketoimintamallit ovat muuttumassa merkittävästi. Digitaalinen liiketoiminta on tuomassa mukanaan uusia toiminta-

malleja, jotka voivat muuttua nopeasti. Muutos on tuonut kuilun strategian ja prosessien välille. Tämä vaatii kokonaan uutta tapaa ajatella liiketoimintamalleja. (Al-Debei and Avison 2010, 369-370.)

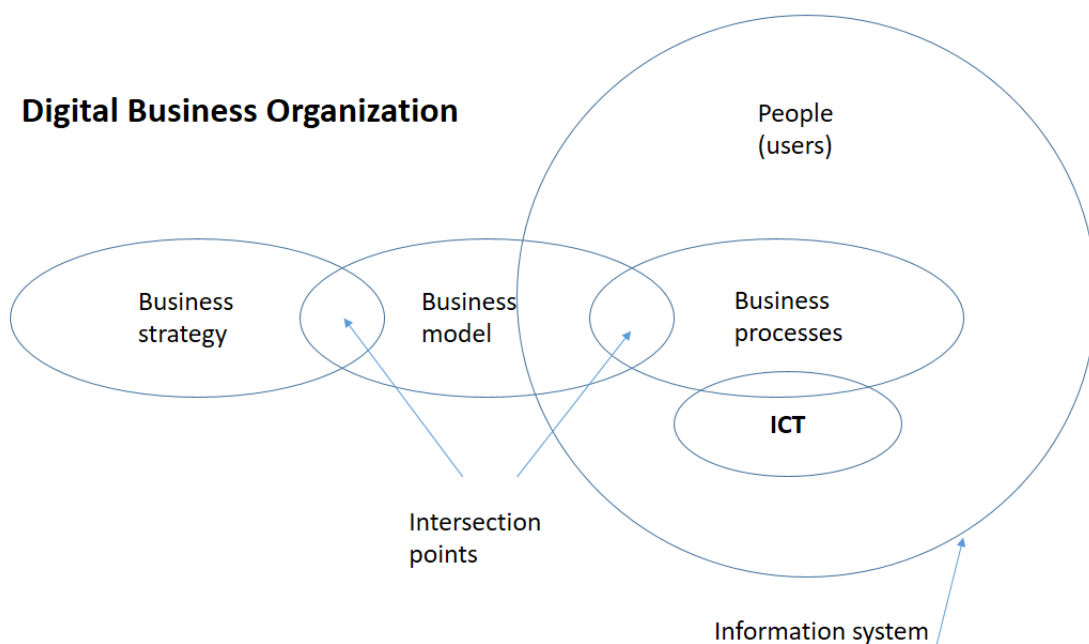
Dynaamisuuuden osalta yritysten tulee olla valmiita kokeilemaan nopeammin uusia malleja ja ajatella liiketoimintaa Internetissä luovuuden ja innovatiivisuuden kautta. Uusia kilpailijoita syntyy huomattavasti nopeammin. Pienet yritykset voivat toimia ketterämmin ja näyttää ja tuntua kuluttajien mielikuvissa isommilta kuin ne oikeasti ovat. Näin markkinalle muodostuu perinteiselle toimijalle nopeammin haasteita, mutta myös mahdollisuuksia.

Al-Debejn ja Avisonin (2010, 369) mukaan (Kuvio 8) perinteiselle liiketoiminnalle on ollut ominaista selkeät ja järjestäytyneet toimintamallit sekä rakenteet. Digitaalisessa liiketoiminnassa olennaisena osana on nopea ja muuttuva ympäristö, kreatiivinen toiminta sekä ketterä muuntautumiskyky.



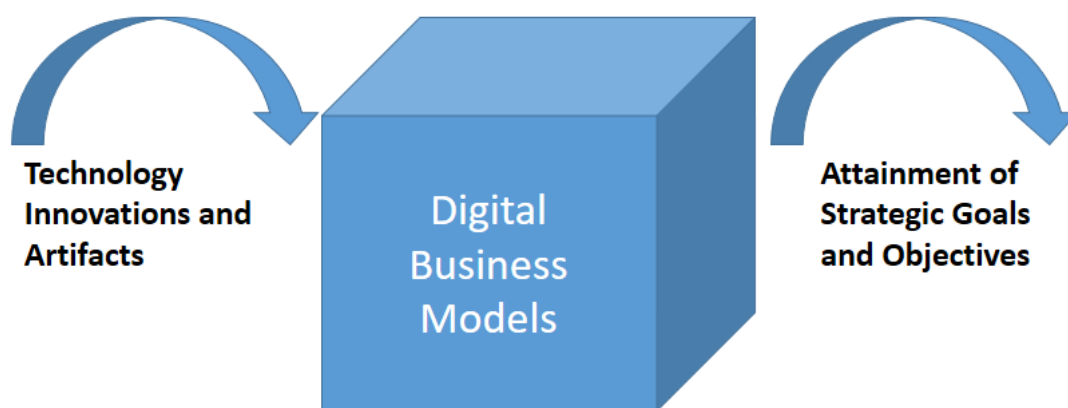
Kuvio 9: Perinteisen ja digitaalisen liiketoiminnan vertailu (mukaillen Al-Debei and Avison 2010, 369.)

Al-Debein and Avison (2010, 370) logiikalla liiketoimintamalli ei ole ollenkaan riippumaton yksittäinen elementti kokonaisuudessa. Se on vahvasti sidoksissa (Kuvio 9) strategiaan ja liiketoiminnan eri prosesseihin. Kokonaisuudessa yhdistyy strategia, operatiiviset toiminnat sekä teknologia.



Kuvio 10: Digitaalisen liiketoiminnan leikkauspisteet (mukaillen Al-Debei and Avison 2010, 370.)

Yhtenä merkittävämpänä organisaation elinehtona ovat hyvin suunnitellut ja toteutetut liiketoimintamallit. Selkeät liiketoimintamallit tehostavat digitaalisen liiketoiminnan johtajien kykyä kilpailla muuttovilla markkinoilla paremmin ja tehokkaammin. Digitaalista liiketoimintaa johtavan on tärkeä tietää, että yritys on sitoutunut strategiassaan ja liiketoimintamallissa edistämään digitaalista liiketoimintaa. Tätä kautta on organisaation helpompi saavuttaa itselleen asettamia tavoitteita digitaalisessa maailmassa. (Al-Debei and Avison 2010, 372.)



Kuvio 11: Liiketoimintamallin keskeiset tekijät (mukaillen Al-Debei and Avison 2010, 371.)

Digitaalisen liiketoiminnan mallit (Kuvio 10) muodostuvat teknologisista innovaatioista ja luovista ratkaisuista. Liiketoimintamallit kehittyvät ja elävät yhdessä strategisten tavoitteiden ja päämäärien kanssa muuttuvassa ympäristössä. (Al-Debei and Avison 2010, 371.)

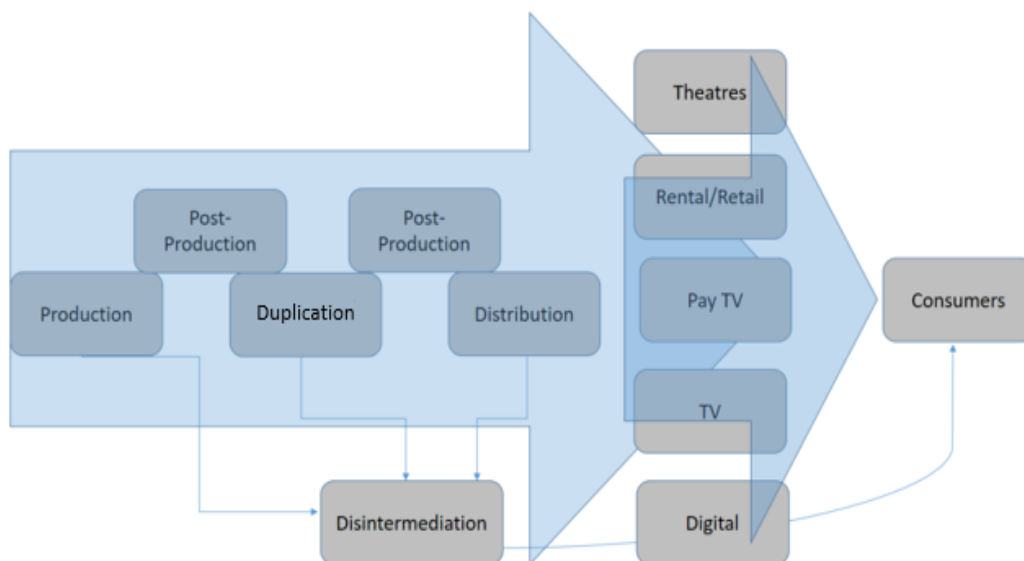
Markkinoilla toimii vielä paljon vanhan ajan organisaatioita. Edelläkävijöinä kulkevat luovien alojen yritykset kuten elokuva-, musiikki- ja peliteollisuudet. Luovuus nähtiin jossain vaiheessa epäkäytännöllisenä tekemisenä, mutta tänä päivänä menestyneet tuotteet ja yritykset ovat syntyneet luovuuden innoittamina. Nyt eri liiketoiminta-alat ovat alkaneet seurata luovien alojen ketteriä liiketoimintamalleja. Onkin todettu, että tänä päivänä talous, kilpailukyky ja luovuus kulkevat käsi kädessä. Luovat alat ovat tottuneet jo toimimaan ja mukauttamaan omia liiketoimintamallejaan muutoksen kärjessä, joten ne ovat johtavassa roolissa uusien toimintamallien ja tapojen rakentajina. (Lampel & Germain 2016, 2327-2333.)

Esimerkkinä uudet vuorovaikutteiset verkkopalvelut, jotka mahdollistavat kuluttajien suora-toistokuluttamisen. Tämä on ollut aiemmin tv-yhtiöiden hallitsemaa aluetta. Erityisesti tavaliselle kuluttajalle uusi toimintamalli on tullut tutuksi Facebook Liven kautta vuonna 2015, joka on mahdollistanut live-kuvan lähettämisen omille kaveriryhmille. Nyt YouTube, eli Google ja Amazon pyrkivätkin nopeasti samoille markkinoille omilla tuotteillaan. Twitter ja Periscope ovat myös vastaamassa kilpailuun omilla ratkaisuillaan. (Muikku 2016.)

3.1 Elokuva-alan windowing (julkaisuajat)

Zhu (2001, 275) mukaan elokuvatuotannon arvoketju sisältää tuotantoa ja jakelukanavia. Kokonaisuudessaan tarkasteltuna se on suhteellisen monimutkainen prosessi, jonka sisältä löytyy erilaisia oikeuksien omistajia sekä toimijoita. Tuotantoyhtiö vastaa lähtökohtaisesti julkaistavan elokuvan jakeluun, myyntiin ja markkinointiin liittyvistä asioista. Monikansallisilla elokuvastudioilla on toimintoihin omat prosessit sekä maakonttorit ja riippumattomien toimijoiden toiminnan pohjana on alihankkijaverkostot. Toimintamalleja voi olla myös muun mallisia, riippuen sopimuksista eri osapuolten välillä. Lähtökohtaisesti jakelun organisointi tai ulkoistaminen kuuluu tuotantoyhtiölle.

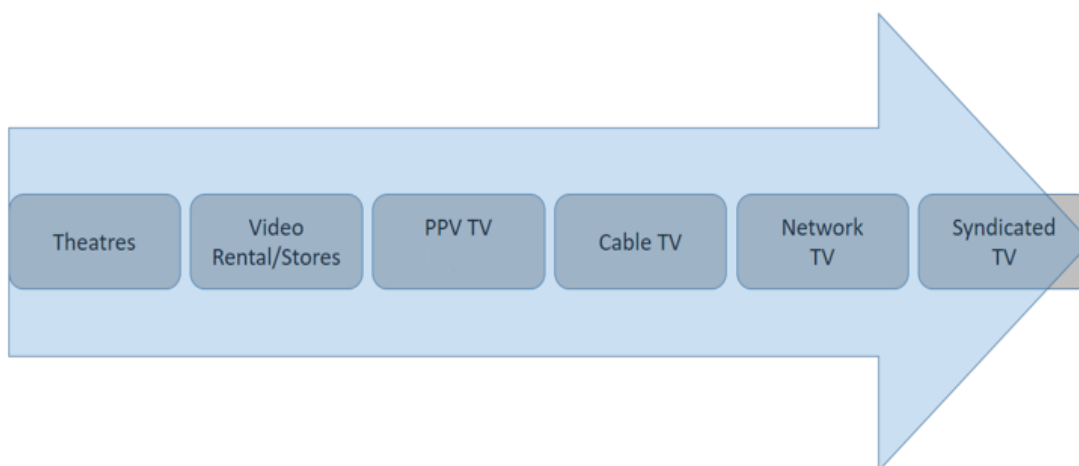
Zhu 2001, 275 kuvaa tuotantovaihetta seuraavasti. Alussa kuvataan elokuvan raakakuvamateriaalit, jotka siirretään jälkikäsitteilyyn. Tämä prosessin vaihe sisältää monia eri osa-alueita. Näitä ovat mm. kuvankäsittely, värimäärittely, äännet, käänösversiot, kuvaleikkaukset, musiikki jne. Kun elokuva saadaan julkaistavaan kuntoon, siitä tuotetaan kopiot teatterilevitykseen. Huomioitavaa on se, että digitalisaatio on poistamassa laajojen fyysisten kopiomäärien tekemisen.



Kuvio 12: Elokuvateollisuuden arvoketju (mukaillen Zhu 2001, 275.)

Zhun (2001, 275.) mukaan elokuvateollisuuden arvoketju (Kuvio 12) muodostuu tuotantovaiheesta, joka sisältää erilaisia teknisiä ja sisällöllisiä osa-alueita. Tuotantovaiheen jälkeen siirytään markkinointiin, myyntiin ja jakeluun eri julkaisuikkunoissa (ajat ja kanavat).

Elokuvat jaellaan monien kanavien kautta. Elokuvastudiot haluavat siten maksimoida mahdolliset tulovirrat. Studioiden tavoitteena on myös tavoittaa erilaisia kuluttajaryhmiä eri aikoina. Perinteisessä mallissa jakelukanavajärjestys on ollut; elokuvateatterit, vuokraus/myynti, erilaiset maksukanavat ja TV-kanavat. Useissa tapauksissa elokuvateatterilevityksen menestys on vaikuttanut muiden kanavien myyntimenestyksiin. Studioiden ovatkin alkaneet hiljalleen hyödyntää digitalisaatiota saadakseen kustannustehokkuutta aikaan elokuvien jakeluun.



Kuvio 13: Perinteinen elokuva-alan julkaisuikkunamalli (mukaillen Zhu 2001, 275.)

Zhun (2001, 275) mukaan (Kuvio 13) perinteinen elokuvateollisuus on toiminut eri julkaisuikkunoiden mukaan. Lähtökohtaisesti elokuva esitetään ensin teatterissa, jonka jälkeen se siirtyy vuokrattavaksi sekä myyntiin tallenteena ja tämän jälkeen on ollut erilaiset TV-julkaisut.

Tulovirtojen maksimoimiseksi elokuvayhtiöille on tärkeää tunnistaa asiakkaiden kulutustottumukset, paikat, kanavat ja oikea-aikainen tavoittaminen.

Jakelutien julkaisuikkunat ovat muuttumassa digitalisaation myötä. Loppuasiakkaiden kulutustottumukset ovat muuttuneet ja digitaalisuus mahdollistaa elokuvien katsomisen ajasta ja paikasta riippumatta. Tästä hyvänä esimerkkinä on ohjaaja Tuukka Temosen kapina alan perinteisiä toimintamalleja kohtaan. Hän edustaa sukupolvea, joka aikoinaan kyseenalaisti musiikkiteollisuuden perinteiset rakenteet Apulanta-yhtyeen kanssa myyden yhtyeen singlejä huomattavasti alle normaalin markkinahinnan. Elokuvapuolella hämmennystä ja pahennusta aiheutti suosittu Teit meistä kauniin -elokuvan julkaisu digitaalisessa elokuvapalvelussa vain muutama viikko teatteriensi-illan jälkeen. (Temonen 2016)

Temonen (2016) toteaa, että elokuvateatterit eivät elä enää tässä päivässä, kun ne pyrkivät estämään elokuvien levityksen muihin kanaviin normaalia nopeammin. Hänen mielestään maailma muuttuu, ja jonka muutos on nähty jo mm. musiikkialalla.

Kolehmainen, Jaalivaara, Talvitie, Viertola & Westman (2013, 25) mukaan alalla on keskusteltu ensi-illan julkaisemisesta useimmissa jakelukanavissa. Maailmalla käytetty termi asialle on ”simultaneous release”, joka tarkoittaa sitä, että elokuva julkaistaan samanaikaisesti esimerkiksi elokuvateattereissa ja VOD-palveluissa. Yleinen mielipide alan sisällä on, että kyseinen toiminta olisi vasta tulevaisuutta. Testejä on tehty kansainvälisesti ja paikallisesti, mutta toistaiseksi ilman sen suurempaa menestystä. Erityisesti elokuvateatterit ovat reagoineet negatiivisesti siihen, että elokuvan näkisi VOD-palvelusta heti teatteriensi-illan yhteydessä. Alalla uskotaan jatkossakin vahvasti elokuvateattereiden vetovoimaan, vaikka simultaneous release -toimintamalli alkaisi yleistyä. Merkittäväksi tekijäksi koetaan elokuvissa käymisen kokonaisvaltainen elämys sekä sen sosiaalinen kulma.

Kolehmainen ym. (2013, 13) lisää, että samanaikainen julkaisu on haaste elokuvateattereille. Teattereiden kilpailukyky perustuu heidän omaan julkaisuikkunaan. Teatterit ovat merkittävässä roolissa tuottajalle myös silloin kuin määritellään elokuvan arvoa muihin julkaisuikkunoihin. Tällöin voidaankin puhua myös julkaisuikkunan markkinoinnillisesta arvosta elokuvalle. Samanaikainen julkaisu haittaisi teatterien näkemysten mukaan kaikkia arvoketjussa mukana

olijoita. Teattereille oma julkaisuikkuna on jopa elinehto, jos samanaikainen julkaisu otettaisiin käyttöön. Teattereiden merkittävänä huolenaiheena on yleisön kiinnostus lähteä teatteriin, jos elokuva on samanaikaisesti katsottavissa digitaalisista palveluista.

3.2 Ansaintalogiikka

Yrityksillä on mahdollisuus valita liiketoiminnalleen sopiva ansaintamalli useista eri tarjolla olevista vaihtoehdoista. Esimerkkeinä ansaintamalleista voivat olla palvelumaksut, lisenssimaksut, kuukausiveloitukset, tuotteiden ja palveluiden käyttömaksut, käyttöoikeusmaksut, palvelumaksut sekä kiinteät veloitukset. Usein aloilla on jo vakiintuneet ansaintamallit, joiden pohjalle voi rakentaa omaa liiketoimintaa tukevan mallin. Onkin tärkeää, että yrityksissä mietitään ansaintamalleja ja potentiaalista roolia menestystekijänä koko liiketoiminnalle. (Saarelainen 2013, 80-81.)

Yrityksen ansaintalogiikka pohjautuu ansaintamallin prosesseihin. Ansaintalogiikan ymmärrys on tärkeä, kun halutaan tietää yrityksen liiketoiminnan taloudellinen voitto, ja miten kannattava tarjottava yksittäinen palvelu tai tuote on. Digitalisaatio onkin mahdollistanut useiden ja erilaisten ansaintamallien yhtäaikaisten hyödyntämisen (Klimscheffskij ym. 2008, 19.) Saarelaisen (2013, 80) logiikan mukaan ansaintamalli ja liiketoimintamalli sekoittuvat herkästi toisiinsa.

Klimscheffskijn ym. (2008, 19-20) toteavat, että tulosta voi saada aikaiseksi useilla eri malleilla digitaalisessa liiketoiminnassa. Osa digitaalisen liiketoiminnan ansaintamalleista muodostuu laskutettavista tapahtumista, jossa laskutetaan kertaluonteisesti. Suosituspalkkiota taas voidaan maksaa siitä, että esimerkiksi bloggaaja nostaa sisällöissään yrityksen tuotteita tai palveluja. Yritykset ovat kiinnostuneita käyttämään suosittuja bloggaajia edistämään tuotteidensa ja palveluiden myyntiä verkossa. Suosituspalkkiota voidaan maksaa myös, jos suosittu sivuston omistaja ohjaa kävijöitä ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita.

Digitaalisen liiketoiminnan ansaintamalleihin kuuluu myös lisenssimaksut. Tulot ohjataan yritykselle digiprosessien käytöstä eri laajuisten oikeuksien mukaan. Suosituiksi ovat nousseet tilaus- tai jäsenmaksut, joita kerätään yleensä kuukausittaisesta käytöstä. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita digitaalisen elokuvapalvelun tarjoajat esimerkiksi HBO, Viaplay ja Netflix. Myös kertamaksuisia palveluja tarjotaan (pay-per-view). Erilaisia sponsorointi ja product placement -malleja on myös käytössä. Näillä toimenpiteillä yritykset hakevat uudenlaista näkyvyyttä palveluilleen sekä tuotteilleen. (Klimscheffskij ym. 2008, 20.)

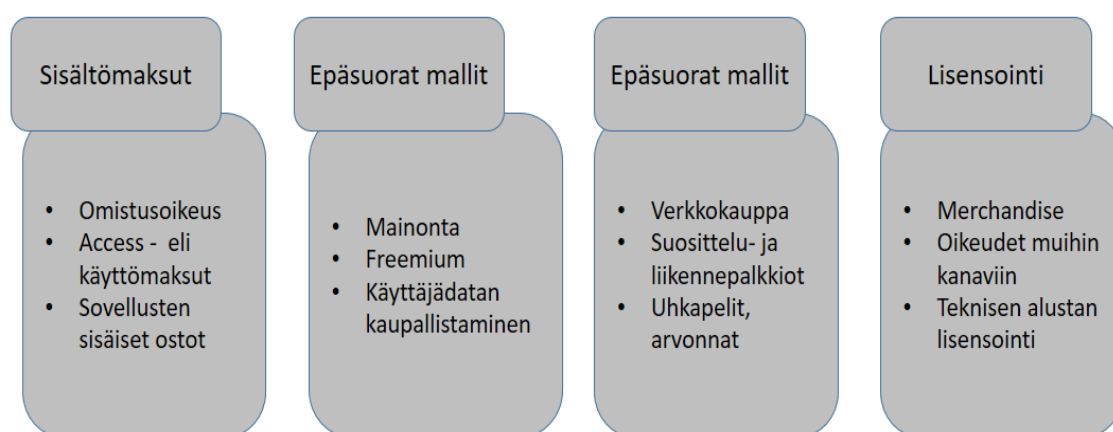
Kaplan (2012, 25-29) toteaa, että perinteisessä liiketoiminnassa ansaintamallit ovat olleet vakiintuneita ja muuttumattomia. Yritysten johdossa ei ole tarvinnut muuttaa tai koskea hyviksi

koettuihin ansaintamalleihin. Digitalisaation myötä ansaintamallit ovat muuttuneet nopea-tempoisimmiksi ja markkinat muuttuvat muutenkin nopeammin. Yrityksen johdon tulee olla jatkuvasti tietoinen markkinasta ja sen muutoksista. Strategisesti valveutunut yritys pystyy nopeammin ottamaan käyttöön uusia tuottavia ansaintamalleja selviytyäkseen kilpailusta. Uusia liiketoimintamalleja ei myöskään saa hylätä liian nopeasti. Tärkeintä on säilyttää ja varmistaa yrityksen kilpailukyky muuttuvilla markkinoilla.

Saarelainen (2013, 81) toteaa, että asiakassuhteiden lujittaminen on sidoksissa ansaintamallin kanssa. Tärkeää on osata sitouttaa ja lujittaa asiakassuhteita. Kuluttajat haluavat ja etsivät ratkaisuja ongelmiinsa ja tarpeisiinsa mahdollisimman helposti. Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen vahvistaa yritysmielikuvan rakentumista asiakkaan näkökannalta.

Huono suunnittelu ja budjetointi ovat yleensä ongelmana yrityksissä, jotka lähtevät ensimmäisten joukossa mukaan digitaaliseen liiketoimintaan. Huolellinen suunnittelu ja budjetointi luovat vakaamman perustan kokeilla uusia ansaintamalleja. Budjetoinnin kautta saadaan rakennettua yritystoiminnan raamit kulu- ja tuloakenteesta. Samalla voidaan arvioida ajanjakso, jolloin yrityksen tulee tehdä mm. lisämyyntiä ja sitä kautta muodostuu kokonaisuuteen tulostavoite. Budjetoinnissa on hyvä arvioida kulut hieman suuremmaksi ja myynnit hieman todellista pienemmäksi. (Soskin 2010, 139-140.) Ansaintalogiikasta selviää se, että mistä kanavista yritys saa maksun palvelunsa tai tuotteen myymisestä (Pyykkö 2011, 19).

Muikku ym. (2015) mukaan sisältöliiketoiminnan ansaintamallit digitaalisessa liiketoiminnassa voidaan jakaa neljään pääkategoriaan: sisältöansainta, epäsuora ansainta, transaktioansainta sekä lisensointi.



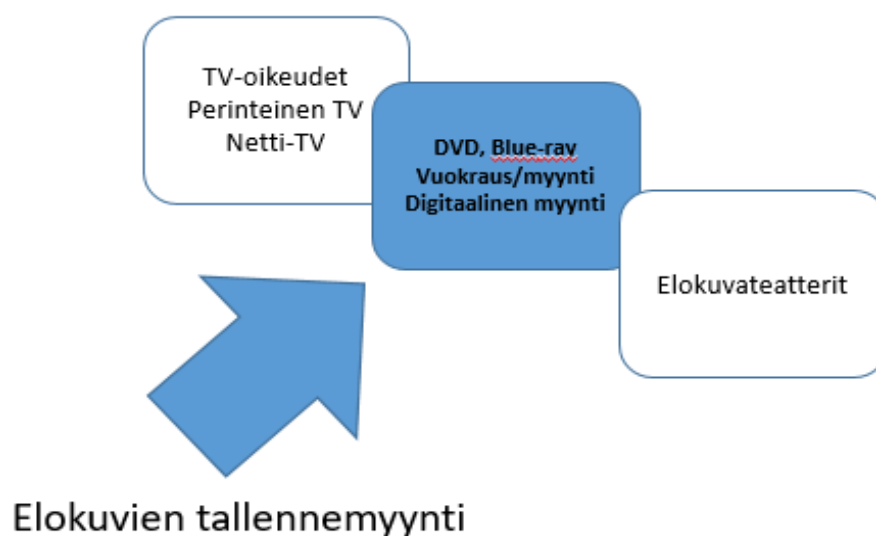
Kuvio 14: Digitaalisen sisältöliiketoiminnan ansaintamallit (mukailten Muikku ym. 2015, 11)

Muikku ym. (2015, 11) esittää (Kuvio 14) digitaalisen sisältöliiketoiminnan ansaintamalleja. Digitaalisessa liiketoiminnassa sisältöä tarjotaan ja myydään erilaisilla malleilla. Kuluttaja voi

muun muassa ostaa digitaalista sisältöä omaan omistukseen, kuluttaa ilmaiseksi hyväksymällä mainonnan näytön sekä hankkia käyttöoikeutta suoratoistopalvelujen kautta.

3.3 Elokuva-alan ansaintalogiikka

Tässä tutkimuksessa emme mene syvälle itse tuotannon sisäisiin ansaintamalleihin. Tarkastelemme ansaintaa otsikkotasolla elokuvien tallennemyynnin ja jakelun osalta.



Kuvio 15: Elokuvien tallennemyynti

Kuvio 15 havainnollistaa elokuva-alan tallennemyynti-ikkunaa, jonka muuttuviin ansainta- ja jakelumalleihin tämä opinnäytetyö keskittyy.

The Movie Fund (2012) mukaan elokuvan ansaintalogiikassa on lähinnä kyse tukkukaupasta sekä useista erilaisista jakelu- ja lisensointimalleista, joilla tuote saatetaan yleisön saataville. Kun filmistudio tai tuotantoyhtiö on saanut tuotteen valmiiksi, sen tärkeimmäksi kumppaniksi muodostuvat jakelijat tai paikalliset agentit. Heidän tehtävä on saada maksimaalinen tulovirta eri jakelukanavista.

Digitaalisen sisältömyynnin tulonmuodostuskanavat esiteltiin aiemmin (Kuvio 14). Perinteinen elokuva-alan jakelumalli -kuviolla (Kuvio 13). Ansaintakanavat muodostuvat elokuvateattereista, myynti- ja vuokrauskanavista, eri digitaalisista tulolähteistä, sponsorointisopimuksista sekä tv-oikeuksista. Digitalisaation myötä eri oikeuksien tulkinta, hallinta sekä tarve on muo-

dostunut monimutkaiseksi kokonaisuudeksi. Esimerkkinä voidaan mainita perinteiset TV-oikeudet. Internet mahdollistaa laajoja osa-alueita jakelun ja ansaintalogiikoiden osalta, jota TV tarjoaa katsojilleen. Eri oikeuksien tarkempi määrittely sovitaankin usein tapauskohtaisesti.

Ennen digitalisaatiota ei osattu sisällön myyntisopimuksissa huomioida digitaalisia myyntikanavia. Sopimukset tehtiin kattamaan myyntioikeuksia vain sen aikaisissa kanavissa. Erityisesti vanhan tuotekatalogin osalta onkin käynyt epäselväksi, että kenellä on lopulta perinteisissä kanavissa ja formaateissa julkaistun sisällön digitaaliset myyntioikeudet. Se hankaloittaa ja viivästyttää useiden elokuvaklassikkajulkaisujen ilmestymistä esimerkiksi suoratoistopalvelujen tarjontaan.

The Movie Fund (2012) logiikan mukaan digitalisaatio valloittaa elokuvatuotannon eri prosessit. Teräväpiirto ja 3D-tekniikat tuovat mukanaan uusia ulottuvuuksia ja ansaintamahdollisuuksia eri digikanavissa. Samoin tuottajat ja studiot saavat mahdollisuuden tavoittaa kuluttajan suoraan ilman raskaita perinteisiä jakeluportaita, jolloin syntyy uusia suoria tulovirtoja.

Teräväpiirto ja 3D-tekniikat mahdollistavat paremmat ja todentuntuisemmat katselukokemukset kuluttajille. Osiin tekniikoista on tullut Internetissä yhteisöllinen interaktiivisuus osaksi kokonaisuutta. Uudenlaiset elämykset ovat hinnoiteltavissa normaalia korkeammiksi. Palveluntarjoajalla ja sisällönomistajalla on näin mahdollisuus lisäansaintaan uusia teknologioita hyödyntäen.

3.3.1 Elokuvien digitaaliset suoratoistopalvelut

Pardon (2012, 12) ajatuksen mukaan digitalisoituminen vaatii yrityksen johdolta uutta asennoitumista digitaalisen liiketoiminnan kehitystä kohtaan. Jatkossa tulee antaa tilaa ja mahdollisuuksia uusille ajatuksille sekä toimintatavoilla, joiden kautta voidaan saavuttaa uutta liiketoimintaa, säästöjä sekä kehitystä yrityksessä. Yrityksen tuote- ja palvelumalleja tulee kehittää ja viedä eteenpäin muuttuvassa maailmassa.

Kuluttajat muodostavat peruspohjan suoratoistopalveluiden käytölle. Heidän houkuttimena palvelun käyttäjiksi on mahdollisimman laaja sisältötarjonta. Palveluissa kuluttajat antavat itsestään ja kulutuskäyttäytymisestään paljon hyödyllistä informaatiota palvelun tarjoajalle. Oikean ja hyödyllisen datan keräämisellä yritys pystyy kohdentamaan markkinointiaan sekä parantamaan sisältötarjontaa palvelussa. Suoratoistopalvelut olisivat hyödyttömiä ilman aktiivisia käyttäjiä ja heidän käyttäjätietoja. Parasta mainosta palvelun tarjoajalle on se, että käyttäjä on valmis suosittelemaan palvelua eteenpäin lähipiirilleen. (Dixon 2013, 97-98.)

Suoratoistopalvelujen ideana on saada kuluttajat pysymään palveluissa pitkään mielenkiintoisen sisältötarjoaman avulla. Viihdealan liiketoiminnan ydin on sisältötarjoama. On hyvä muistaa, että DVD-formaatissa olevat klassikkoelokuvat tyydyttävät edelleen osaa kuluttajista. Suoratoistopalvelut ovat tuoneet mukanaan sen, että jatkuvasti halutaan jotain uutta sisältöä rikastuttamaan viihdetarjontaa. Vaikka nettiin ladataan paljon kuluttajien omia sisältöjä, User Generated Content (UGC), ovat musiikki ja elokuvat säilyneet kulutetuimpina sisältöinä. Suoratoistopalvelujen erottautuminen ja kilpailukyky saavutetaan erilaisilla näyttöyksinoikeuksilla, kattavilla elokuvatalennekatalogeilla sekä uutuuksilla. Palvelun tarjoajat taistelevatkin keskenään siitä, kuka saa julkaista uusinta sisältöä sivustoillaan ja mahdollisesti yksinoikeudella. (Dixon 2013, 71-78.)

Tilausvideopalvelut eli Video on Demand -palvelussa (VOD) katsoja määrittää itse, että mitä haluaa katsoa ja milloin. VOD-alalla on käytössä useita termistöjä ja lyhenteitä, jotka menevät osittain päällekkäin ja kaikkia malleja voidaankin ilmaista useilla tavoilla.

Palvelut voidaan jakaa moneen eri alaluokkaan riippuen niiden ansaintalogiikasta. TVOD eli Transactional Video on Demand perustuu vuokrapohjaiseen palvelumalliin. Aiemmin piti kävellä vuokraamoon hakemaan DVD- tai Blu-ray -formaatin elokuva vuokramaksua vastaan lähtökohtaisesti vuorokaudeksi. Saman asian voi tehdä nyt sähköisesti esim. Elisa Viihteessä tai vastaavassa palvelussa netissä. TVOD alaluokkia on kaksi, EST= Electronic Sell Through, tarkoittaa samaa kuin DTO eli Download to Own. Tässä mallissa kuluttaja saa tuotteen käyttöönsä omaksi ja voi katsoa elokuvaa niin monta kertaa kuin itse haluaa. Palvelumallia tarjoaa mm. iTunes. Toisen alaluokan muodostaa DTR eli Download to Rent, joka on voimassa vain tietyn ajan esimerkiksi kaksi vuorokautta SF Anytime -vuokraamossa. (SF Anytime, 2016)

Kuluttajien suosioon on nousemassa SVOD-malli (suoratoistomalli), joka tarkoittaa Subscription Video on Demandia ja sen tulot perustuvat kuukausimaksuun. Asiakas saa rajattoman käyttöoikeuden tarjolla olevaan elokuvakirjastoon kuukausimaksua vastaa, esimerkkeinä Netflix ja HBO. (Netflix, 2016)

Palvelun käyttäjä voi katsoa tarjolla olevia elokuvia ilmaiseksi AVOD eli Advertiser Supported VOD - palveluissa. Palvelut tulot muodostuvat mainoksista, joita näytetään palvelussa. Kuluttajat joutuvat katsomaan mainokset, esimerkkinä tästä on Youtube-palvelu. (Youtube, 2016)

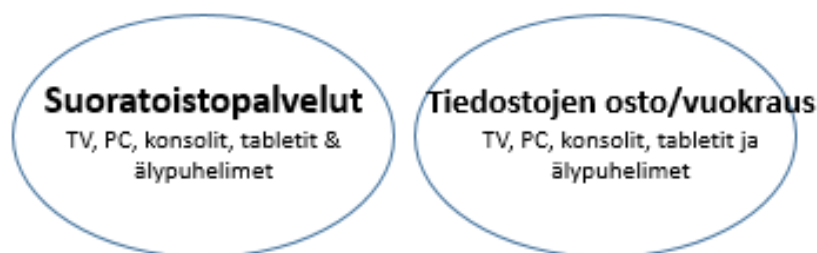
Kuvio 16 ja 17 kuvaavat kuluttajien mahdollisuutta katsoa elokuvatalenteita ilman Internet-yhteyttä sekä yhteyden kanssa. Kuvioissa ei huomioida elokuvateatteri- tai tv-lähetysnäyttöjä. Digitaalisen liiketoiminnan lähtökohtana on se, että kuluttajilla on toimivat ja nopeat Internet-yhteydet. Digitaalisen sisältöliiketoiminnan ekosysteemissä (Kuvio 2) on vahvasti mukana myös operaattorit, jotka mahdollistavat kuluttajien nopeat verkkoyhteydet.

Elokuvatallenteiden katsominen ilman Internetiä



Kuvio 16: Elokuvatallenteiden katsominen ilman Internetiä

Elokuvatallenteiden katsominen Internetistä



Kuvio 17: Elokuvatallenteiden katsominen Internetistä

3.3.2 Piratismi

Tallenteiden valmistaminen ja levittäminen yleisölle ilman oikeudenhaltijan lupaa on piratismia. Suurimman ongelman muodostaa luvaton tiedostojen jako internetissä. Perinteinen eli fyysinen ja digitaalinen piratismi ovat yhteyksissä toisiinsa. Elokuvapuolen piratismissa teatteriensi-illassa oleva elokuva voidaan kuvata sekä kopioida DVD:lle tai tiedostolle ja saattaa yleisön ostettavaksi. Toiminta heikentää kulttuurialan toimintamahdollisuuksia taloudellisesti. Eniten tästä kärsivät kulttuurillisen sisällön luojat ja tekijät sekä alalla toimivat ammattilaiset. (TTVK 2016a.)

Piratismi on merkittävä ongelma elokuvateollisuudessa. Onkin pyritty tutkimaan, että millaisilla keinoilla piratismia voitaisiin estää. Erityisesti on pyritty löytämään ratkaisumalleja julkaisujen ajoituksista sekä hinnoittelustrategioista. On huomattu, että toimenpiteillä on ollut jonkinlaista merkitystä, mutta ei ole pystytty todistamaan merkittävää lisätulovirtojen kasvua pelkästään näillä toimenpiteillä. (Eliashberg, Hennig-Thutrau, Weinberg & Wierenga 2016, 241-245.)

Yhä pienempi osa Suomen väestöstä kuluttaa viihdettä ja kulttuuria laittomasti. Näin selviää vuoden 2016 Tekijänoikeusbarometristä. Kotitalouksissa laitton lataaminen on laskenut puoleen edelliseen vuoteen verrattuna. Laitton lataaminen ja kuluttaminen ovat parhaillaan alimmilla luvuillaan Tekijänoikeusbarometrin kymmenenvuotisen historian aikana. Tutkimuksesta selviää, että ainoastaan kuusi prosenttia myönsi itse tai perheenjäsenensä ladanneen laittomasti tietokonepelejä, musiikkia tai elokuvia. Viimeisten neljän vuoden aikana kyseinen osuus on ollut 12-15 prosenttia. Laitton lataaminen on edelleen yleistä nuoren ikäluokan keskuudessa. Viimeisimmän tutkimuksen merkittävin muutos on tapahtunut kuitenkin 15-20-vuotiaiden kohderyhmässä. Kohderyhmästä myöntää laittoman lataamisen enää 12 prosenttia. Vuosi sitten vastaavan osuuden ollessa 29 prosenttia. (TTVK 2016b.)

Tutkimuksessa selviää myös se, että laittomien suoratoistopalvelujen suosio on myös laskenut. Laittomissa suoratoistopalveluissa tarjolla olevaa elokuvaa ja musiikkia on kuunnellut tai katsellut yksitoista prosenttia väestöstä. Vuosi sitten luku oli neljätoista prosenttia. Vastaajista yksi prosentti myöntää itse jakaneensa internetissä luvatta elokuvia tai musiikkia. Taloustutkimus Oy toteutti tutkimuksen, joka tehtiin Luovan työn tekijät ja yrittäjät Lyhdyn tilauksesta. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat 15-79-vuotiaat lukuun ottamatta Ahvenanmaan maakuntaa. Otanta oli 1018 henkilöä ja tutkimus toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina. (TTVK 2016b.)

Ansainnan suhteen piratismi vaikuttaa sisällön tekijöiden ja tuottajien saamiin korvauksiin. Piraattituotteiden myyntitulo ei kohdistu alkuperäisille oikeudenomistajille. Laittomien versioiden myyjät eivät ole kiinnostuneita tuoterakennuksen investointikuluista vaan hyödyntävät valmiiksi tuotettuja ja markkinoituja brändejä liiketoiminnassaan. Piratismi tarkoittaa laajassa mittakaavassa sitä, että tuotantoihin ei jatkossa voida enää investoiva, jolloin hyvän laatuinen ja ammattitason sisältötarjonta kuluttajille vähenee.

4 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa realistisen tavan saada asiantuntijanäkemyksiä mukaan tähän tutkimukseen. Elokuva-ala perustuu luovaan toimintaa ja rennoilla asiantuntijahaastat-

teluilla on helpompi löytää syvempää perspektiiviä alan taustoista ja toimintamalleista, tutkittavan aihealueen osalta. Kokemus, näkemys ja erityisesti tekemisen kautta syntynyt ammattitaito on helpommin dokumentoitavissa ja analysoitavissa laadullista tutkimustapaa hyödyntäen.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus kuvaa lähtökohtaisesti todellista ympäröimäämme elämää. Tutkimusmuoto mahdollistaa paljastamaan sekä löytämään asioita ja syy-seuraus-yhteyksiä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on kokonaisvaltaisen tiedon hankinta niin, että aineistot kootaan todellisen elämän tilanteista ja kokemuksista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa annetaan tutkittavan kertoa omat kokemukset ja näkemykset koetuista asioista. Tärkeää on saada heidän ääni kuuluville. Tutkimus voidaan toteuttaa ilman satunnaisotoksia rajatun ryhmän kanssa, (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161.)

Havainnointi, haastattelu, dokumentteihin perustuva tieto sekä kysymykset muodostavat kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruutavat. Kaikkia malleja voidaan yhdistellä, käyttää yksinään tai rinnastetusti. (Sarajärvi & Tuomi. 2013, 71.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi olla myös erilaisia ryhmittelyjä sekä aineistonkeruutapoja. Tutkimuksesta muodostuu aina jollain tavalla tai tasolla haastateltavan ja tutkija näköinen kokonaisuus. Tähän vaikuttaa se, että aineistot käsitellään tutkijan ja haastateltava henkilökohtaisen tiedon ja näkemyksen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 165.)

Tämän laadullisen tutkimuksen haastatteluajankohdat sovittiin Facebookin viestiosion sekä Skype-viestiosion kautta. Viesteissä kuvailtiin kehitystyön aihe sekä haastattelupohjan runko. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2016 loppupuolella. Kaikki haastattelut pidettiin Skype-videohaastatteluina. Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat edustaneet elokuva-liiketoiminnan jakeluporrasta, tallennemyyntiä, alan kattojärjestöä sekä digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijuutta. Kaikilla haastateltavilla on ollut jonkinasteinen laajempi suhde elokuva-liiketoimintaan ja sen monimuotoisiin lainalaisuuksiin sekä toimintamalleihin.

Opinnäytetyöhön haastateltiin kuutta eri henkilöä, jotka ovat olleet tekemisissä elokuva-liiketoiminnan kanssa. Haastatteluun osallistuivat Tero Koistinen, joka on Suomen Filmikamarin toimitusjohtaja. Hän on toiminut alalla useita vuosia. Suomen Filmikamari on elokuva-alan yhdistysten keskusjärjestö. Filmikamari on perustettu vuonna 1923 (nimenä oli vuoteen 1940 saakka Suomen Biografiliitto).

Haastateltavana oli myös Tommy Nyholm, joka toimii VLMedialla Product Managerina. Yhtiö perustettiin vuonna 1993 ja se aloitti toimintansa levy-yhtiönä. Yritys on toiminut musiikkitukku- ja tukkumyynnin lisäksi yhtiö kustantaa ja tuottaa musiikkia. Vuonna 2006 VLMedia aloitti elokuvien jakelun vähittäiskaupalle.

Alkuvuodesta 2015 yhtiö saavutti kotimaisten toimijoiden markkinajohtajuuden. Tommyn erikoisalaansa ovat elokuvatalenteiden myynti sekä jakelu. Ennen VLMediaa hän toimi Filmifriikki Oy:n toimitusjohtajana. Filmifriikki Oy oli yksityinen elokuvatalenteiden erikoismyymäläketju Suomessa. Yritys oli myös aikansa edelläkävijä fyysisten elokuvatalenteiden verkko-kauppaliiketoiminnan osalta.

Haastattelun antoi myös Panu Tolonen, joka toimii EasyZone Oy:n toimitusjohtajana. EasyZone on vuonna 2007 perustettu tavarantoimittaja-ammattilainen. Yhtiöstä on kasvanut Suomen merkittävin fyysisten elokuva- ja musiikkisisältötalenteiden jakelija koko Suomeen. Asiakkaita ovat muun muassa tavarataloketjut, marketit ja huoltoasemat. Panulla on vuosikymmeniä kattava ura suomalaisessa viihteen jakeluportaassa.

Haastateltu Ben Mellin on ollut digitaalisen sisältöverkkokauppaliiketoiminnan uranuurtaja Suomessa. Hän toimi SecuryCast Oy:ssä toimitusjohtajana useita vuosia toimittaen teknisiä verkkokauppa-alustoja sekä viihteen (musiikki, kirjat ja elokuvat) sisältökokonaisuuksia uusilla digiansaintamalleilla mm. DigiAnttilaan, MTV3 Storelle, DNA:lle, Suomalaiselle kirjakauppalle, CM Storeen ja Stockmannille.

Jankka Vuorinen on ollut noin 19 vuotta Anttilan viihteen hankinnassa ostamassa musiikkia ja elokuvia tavaratalon myymälätarjontaan. Anttilan TopTen-viihdeosasto oli useita vuosia Suomen suurin sisältövihteen tallennemyyjä kuluttajille Suomessa.

Viimeisenä haastateltu Teemu Kauppi on toiminut Keski-Suomen elokuvakeskus ry:ssä muun muassa kiertueteatteri Kino Metso:ssa. Kiertueteatteri tarjoaa teatterileivityksessä olevia elokuvia Keski-Suomessa kuntiin, joissa ei ole omaa teatteria. Teemun vastuualueisiin ovat kuuluneet elokuvien tekniikka, hankinta, markkinointi ja myynti.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli luotu pohjalle ennen haastattelujen alkamista. Haastattelun alussa kerrattiin tämän työn aihe ja tutkimusongelma. Tärkeää ennen haastattelun alkua oli se, että haastateltavalla on riittävä pohjatieto keskusteltavasta aiheesta. Näin saatiin pidettyä keskustelu aiheessa, mahdollisimman tiiviinä sekä päästiin nopeasti kiinni ydinkysymyksiin ja niiden tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa teorialla on suuri merkitys, jonka vuoksi tutkimuksessa sen tunnistaminen ja olemassaolo ovat välttämätöntä. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 17).

4.1 Tutkimusmenetelmä

Haastattelun etuja ja haittoja tutkimuksen kannalta voi syntyä itse haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen muodostuksen kautta. Laadullisen haastattelun vahvuutena on se,

että haastattelutilanne voi muokkautua tilanteen edetessä. Tutkimusaineiston kerääminen muodostuu luontevaksi ja joustavaksi molemmille osapuolille. Haastatteluja on hyvä käyttää tutkimuskeinoina, kun halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus ilmaista vapaasti asioita omalta näkökulmalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-205.)

Eri haastattelutyyppeiden joukosta tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu. Kyseessä on avoimen ja lomakehaastattelun eräänlainen välimuoto. Haastattelun tarkkoja kysymyksiä ei ole määritelty, mutta aihealueen runko on tiedossa teemahaastattelussa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Aaltola & Valli (2015, 29) toteavat, että teemahaastatteluissa haastateltavien kanssa keskustellaan tarkoin määritetyistä teema-alueista. Tarkoitus on, että haastattelun runko toimii tiedonkeräyksen apuna ja, että keskustelu pysyy teeman aiheessa.

Haastattelulle asetettiin tietyt rajat aihealueineen eli teemat. Tarkoitus oli pitää keskustelu kuitenkin mahdollisimman rentona ja avoimena. Teemoituksella haettiin vastaajien mielipiteitä samoista aihe-alueista. Luomalla rento ja keskusteleva ilmapiiri saatiin haastateltavien mielipiteet avoimemmin esille. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu teemoihin. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 75).

Luovilla aloilla toimivien ihmisten kanssa syntyy automaattisesti keskustelua, joka voi helposti laajentua käsittämään muitakin asioita. Elokuva-alan toimijat kuuluvat luoviin tekijöihin. Onkin selvää, että teemahaastattelu oli paras vaihtoehto keskustella aiheesta. Tämän työn osalta muodostui selkeäksi avoin ja rakentava keskustelu haastateltavien kanssa. Kaikilla haastateltavilla oli myös valtavasti näkemystä, kokemusta ja erityisesti omanlaista innostuneisuutta alaa sekä sen kehitystä kohtaan. Liian tarkat kysymykset olisivat tehneet tilanteesta liian virallisen ja osa tärkeistä näkemyskannoista olisi voinut jäädä pimentoon. Muilla tutkimusmalleilla tulos ei olisi ollut yhtä luotettava.

4.2 Haastattelun teemat

Tämän tutkimuksen haastatteluissa päädyttiin peilaamaan ajallisia teemajaksoja erillisten aiheiden sijaan. Elokuvajakelijoiden toimenkuvaa ja sen muuttumista käsiteltiin kolmen eri teeman mukaan: historia, nykyhetki ja tulevaisuus. Muutosta elokuva-liiketoiminnan tallennejakelun osalta on helpompi hahmottaa sekä kuvata aikajaksoina. Keskeisenä aiheena käytiin läpi haastateltavien henkilöiden näkemyksiä sekä kokemuksia digitalisaation vaikutuksesta elokuva-alaan sekä jakelijan roolin muuttumisesta eri aikajaksoina. Tutkimus kohdistuu perinteisen elokuvatalenteen jakelijan rooliin. Haastatteluilla pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmaan, eli säilyykö jakelijan työpaikat jatkossa Suomessa sekä mahdollisesti uusi rooli arvoketjussa. On hyvä tarkastella kokonaisuutta laajalla aikavälillä, jotta saa samalla käsityksen

digitalisaation vaikutuksesta toimialaan. Opinnäytetyön liitteenä (Liite 1) on teemahaastattelurunko.

Historia-teemassa pyrittiin avaamaan lähtökohtia elokuvatalenteiden jakeluun Suomen markkinalla. Millaisia kanavia ja toimijoita alalla on ollut. Miten tulokanavat muodostuivat ja millaista valtaa jakelijoilla oli aikakautena. Keskusteluista keskeistä oli myös rooli, jota jakelija edusti. Elokuva-alan silloista tilaa myös sivuttiin ja elokuvatalennemyynnin merkitystä kulttuurillisesti ja liiketoiminnallisesti. Nykyhetki-ajan osalta peilattiin asioita historiaan sekä digitalisaation jalkautumista liiketoimintaan. Alan murrosta pyrittiin avaamaan laajemmin. Myös piratismia käsiteltiin yleisellä tasolla.

Tulevaisuuden osiossa keskityttiin visioimaan murroksen seurauksia liiketoiminnalle paikallisella ja kansainvälisellä tasolla. Aikovatko monikansalliset studiot jakaa tuotteet digitaalisesti suoraan keskitetysti esimerkiksi Englannista tai pääkonttoreista? Miten käy tai millaisen roolin saa kotimainen elokuva ja miten tai kuka hoitaa sen jakelun? Milloin fyysinen myynti loppuu ja millaiset liiketoiminta- sekä ansaintamallit digitaalisissa elokuvapalveluissa tulevat yleistymään markkinalla? Haastateltavat kertoivat omia näkemyksiään tulevaisuuden visioista.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus aloitettiin huhtikuussa 2016. Teoriaosio opinnäytetyöhön valmistui lokakuussa 2016. Tutkimuksen teoria kirjoitettiin ensin puhtaaksi ja sen jälkeen sovittiin haastatteluille ajankohdat. Haastateltavien kiireisiin aikatauluihin saatiin ketterästi sovitettua Skypen kautta toteutetuilla videohaastatteluilla, joiden ääniraidat nauhoitettiin digitaalisella tallentimella. Kaikki haastattelut nauhoitettiin erillistä litterointia varten.

Saatujen aineistojen materiaalit litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Puhtaaksikirjoitus voidaan tehdä joko valikoiden tai sitten kaikesta kerätystä aineistosta niin, että teema-alueet vain valitaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen saadut vastaukset jaoteltiin aikateemojen mukaan. Tämän jälkeen dokumentoitu aineisto analysoitiin ja tulokset kirjattiin tähän tutkimukseen mukaan. Teemoihin jaottelun jälkeen saatu aineisto analysoitiin ja tulokset kirjoitettiin työhön mukaan. Päämääränä oli saada tutkimus valmiiksi tammikuussa 2017. Vahvan tahtotilan, oman kiinnostuksen sekä kannustavan ohjaajan ansiosta tavoite onnistui.

Kun litteroinnin saa jäsennehtyä suoraan teemojen mukaan, muodostuu analysointi helpommaksi. Teemoittelusta muodostuukin teemahaastattelun tyypillinen analysointimenetelmä. Haastattelija analysoi materiaalin käymällä aineistot läpi eri teemojen mukaan. Haastattelija

etsii aineistoista eriävyyksiä sekä yhtenevyyksiä ja merkittäviä tutkimustuloksia. (Aaltola & Valli 2015, 42-43.)

4.4 Haastattelujen luotettavuus

Jos haastattelujen äänitysten laatu on heikko tai kaikkia haastateltavia ei ole saatu haastateltua kärsii haastatteluaineiston luotettavuus. Haastatteluaineiston luotettavuus on sidoksissa haastattelutilanteen kokonaisuuden onnistumisen kanssa. Jos litterointi ei ole samanlainen alusta loppuun saakka tai jos aineiston luokittelu on sattumanvaraisesti tehty. Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että samaa henkilöä tutkittaessa kahteen kertaan saadaan molemmilla kerroilla sama tulos. Ajassa tapahtuva muutos on kuitenkin ihmiselle ominaista, joten tutkimustulos saattaa silti olla luotettava, mutta ajankulumisen vuoksi haastatellun henkilön mielipiteet tai asenteet ovat muuttuneet. Reliabiliteettia voidaan määrittää useilla keinoilla, mutta määrittämistapoihin pitää suhtautua varauksella ainakin jollain tasolla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185-186.) Haastatteluiden äänitteet olivat hyvälaatuisia, joten tutkimustulokset ovat tältä osalta luotettavia.

Ennen haastatteluja haastateltavan kanssa tulee keskustella mahdollisimman vapaasti, etenkin jos tutkimusaihe on laadultaan sellainen, että vastauksista ei tulisi todenmukaisia. Aihealueen ollessa kiinnostava voi haastateltava innoissaan kertoa lisää tutkimuksessa käsiteltävästä aihealueesta, vaikka virallinen nauhoitettava osuus olisi päättynyt. Näissäkin vaiheissa haastattelija voi yrittää tehdä muistiinpanoja asioista, joita haastateltava on kertonut. Jos haastateltava kokee olonsa epä mukavaksi tai kiusaantuneeksi voi haastattelun luotettavuus kärsiä. (Aaltola & Valli 2015, 40-41.)

Riippuen ajasta, paikasta ja vallitsevasta tilanteesta voivat haastatteluvastaukset olla ristiriitaisia. On myös mahdollista, että haastattelussa käsiteltävät aihealueet eivät ole mieleisiä haastateltavalle. Haastattelijan tulee pyrkiä tunnistamaan kaikki häiriötekijät, jotta haastattelumateriaaleista saadaan mahdollisimman kattavat. (Aalto & Valli 2015, 41.) Onkin tärkeää koko haastattelun luotettavuuden kannalta, että haastattelija ja haastateltava ovat perehtyneet käsiteltävään aihe-alueeseen. Tällöin keskustelu tulee pysymään teeman aiheissa. Kattavien haastatteluaineistojen saanti edellyttää haastattelijalta aistin varaista tarkkailua ja ohjausta haastattelun aikana. Jos pohjatyö haastatteluun on tehty heikosti, on mahdollista, että materiaaleista ei saada tarpeeksi luotettavia tai kattavia. Äärimmäisessä tapauksessa haastateltavalla ei ole antaa omaa näkemystä käsiteltävästä aihealueesta. (Aaltola & Valli 2015, 37-38.)

Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat elokuva-alan ja digitaalisen liiketoiminnan ammattilaisia. Elokuva-ala on merkittävässä murroksessa uusien jakelu- ja ansaintakanavien vallatessa

perinteisen liiketoiminnan. Onkin hyvin todennäköistä, että mielipiteet tulevat vaihtumaan murroksen aika. Huomioitavaa on myös se, että haastateltavat ovat olleet rooleissaan tekemisissä myös musiikkialan murroksen kanssa. Musiikkiala on käytännössä jo aiemmin käynyt läpi digitaalisen murroksen, joka sisältää hyvin paljon samoja elementtejä erityisesti tallennemyynnin osalta. Vastaukset olisivat todennäköisesti samanlaisia, jos vastaava tutkimus tehtäisiin uudelleen lyhyen aikavälin sisällä. Onkin oletettavaa tämän teemahaastattelun pohjalta, että uudessa haastattelussa ei tulisi aivan sanasta sanaan samoja vastauksia, mutta ne olisivat joka tapauksessa samankaltaisia. Alan oma termistö on laaja, ja muutamissa kohdissa haastattelua jouduttiin haastattelijan ja haastateltavan osalta tarkentamaan käsitystä termeistä levittäjä ja jakelija.

Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia, koska kaikki haastateltavat ymmärsivät tutkimuksen tarkoituksen ja tarkennetun aihealueen. Yksittäisiä vuosilukuja ei käsitelty tarkasti, lähinnä tarkasteltiin laajempia ajanjaksokokonaisuuksia. Elokuva-alan tallennemyynnin tilasta ja murroksesta saatiin kuitenkin laajaa sekä merkittävää tietoa. Haastateltavat sisäistivät hyvin haastatteluissa käsitellyt teemat. Todetaan vielä, että haastateltavat keskustelivat innostuneesti aiheesta omien näkemysten sekä kokemusten pohjalta.

5 Tutkimuksen tulokset

Haastateltavien esittämät kokemukset, näkemykset ja mielipiteet ovat henkilökohtaisia, eivätkä edusta yritysten tai yhdistysten virallisia kantoja. Olen tehnyt valinnan kirjoittaa haastattelijoiden vastaukset niin kuin on haastatteluissa puhuttu.

5.1 Historia

Elokuvateollisuuden kokonaisliiketoiminta ja ansaintamallit ovat perustuneet eri julkaisuikkunoihin. Osa haastateltavista kertoi toimineensa elokuvatalennemyynnin parissa jo 1990-luvun vaihteesta alkaen. Silloin alkaneet tallennemyynnin murrokset koskettivat ensin formaattimuutosta VHS-nauhoista DVD:n sekä myöhemmin 2000-luvulla Blu-ray:hin. Haastateltavat kuvailivat muutosprosesseja markkinalla hitaiksi ja pitkäkestoisiksi. Merkittäväksi asiaksi murroksissa koettiin uuden laitekannan hidas yleistyminen kotitalouksissa. Haastateltavat kokivat myös, että kuluttajilla ei myöskään ollut tarpeeksi tietoa tarjolla olleiden eri formaattivaihtoehtojen eroista.

Kuluttajien valistamiseen eri formaattierojen hyödyistä ja mahdollisuuksista ei panostettu sisällön tuottajan tai kauppiaan taholta. Pääasiassa keskityttiin myymään brändättyä sisältöä. Myös laitevalmistajien ja sisällöntuottajien yhteistyö ei ollut näkyvää myymälöiden markkinointimateriaaleissa.

Olin tuolla kaupassa silloin töissä ja näin sen niin kuin myyjän ominaisuudessa sen kehityksen myös, jolloin VHS:t oli markkinoilla. 90-luvulla tuli pikkuhiljaa DVD:t myös. Eihän se mikään yhtäkkinen tapahtuma ollut. Vähän niin kuin kaikki näissä teknisissä kehityksissä niin aina kun otetaan isompia kehityksiä niin asiat tapahtuu hitaammin. Siinähan kävi niin, että pikkuhiljaa DVD:t rupes syömään VHS:ltä sitä asemaa pois kun soittimet yleisty. Eli rinta rinnan siellä hyllyssä eli pitkään. Ja jos mietitään tätä formaattikehitystä niin, kyllähän sitten tässä 2000-luvulla kun tuli Blu-rayt niin siellä tuli sama ilmiö kun VHS:t oli häipynyt pois hyllyistä. Niin sitten oli uudelleen kaksi formaattia eli DVD ja Blue-ray. Se tietysti välillä aiheutti kuluttajille hankalia tilanteita kun ei ne kaikki ymmärtäny eroja. (J. Vuorinen, haastattelu 23.11.2016.)

Jakelijan ja levittäjän käsityksistä sekä rooleista syntyi haastateltavien kanssa tarkentavia keskusteluja. Levittäjäksi koetaan elokuva- tai tuotantoyhtiö ja jakelija taas enemmän elokuvan tallenteen jakelijana, jolla ei ole tuotannollista riskiä elokuvan kokonaisrahoituksen osalta. Jakelija on kuitenkin ollut merkittävässä roolissa rahoittamassa ennakkomaksulla eli MG:llä osaa elokuvatuotannosta. Osittain käytetyt termistöt saattavat mennä sekaisin, sillä elokuvayhtiö voi myös itse toimia myös tallenteen jakelijan roolissa. Haastateltavat painottivat hieman erilaisia näkemyksiä tallenteen jakelijan roolista historiassa. Yhteisnäkemyksiä löytyi siitä, että Suomessa toimi eri studioiden maahantuojia. Kansainvälisillä toimijoilla homma oli tavallaan yksissä käsissä, eli se joka vastasi elokuvateatterijakelusta, hoiti myös tallennelevityksen.

Yleensä se meni niin, että se joka hoiti teatteripuolen, hoiti myös tallenteen. Koko putki oli yksissä käsissä. (T. Nyholm, haastattelu 22.11.2016.)

Fyysisen tuotteen jakelurooli on ollut vähän kaksjakoinen kun katotaan pitempää historiaa. Siellä on elokuvapuolella hyvin pitkälle, sit sitä jakelijan roolia on elokuvayhtiöt hoitanut itse. Ja siellä on matkanvarrella ollut sitä, että elokuvien jakelua on voinut olla niin kuin toisella elokuvayhtiöllä. Mikä on edelleenkin niin kuin tänä päivänä. (P. Tolonen, haastattelu 22.11.2016.)

Jos lähdetään siitä, että puhutaan teatterijakelusta ja siitä, fyysisestä muusta jakelusta. Teatterissa Suomen kaltaisessa maassa jakelijan/levittäjän rooli on tietysti, että se rahottaa elokuvia - ennakkorahottaa. Levittäjällä on edelleen se tärkeä rooli, kotimaisen elokuvan osalta on se, että osallistuu MG:llä tuotantokustannuksiin ennakkoon. Tuottaja myy jakeluoikeuksia, rahoittaakseen elokuvaa ja se ei ole pelkkä teatterijakelua. Tää on niinku säilynyt. (T. Koistinen, haastattelu 22.11.2016.)

Haastatteluissa vahvistui se, että elokuvien myynti ja markkinointi olivat erityisesti monikanallisten yhtiöisen omista käsissään. He pystyivät valvomaan ja kontrolloimaan julkaisuikkunoita. He kontrolloivat myös, että mitkä elokuvateatterit saivat uudet elokuvat ohjelmistonsa näytettäväksi. Elokuvatuotantoyhtiön jakelijalla oli merkittävä valta kontrolloida sisältöjen myyntiehtoja ja -kanavia. Tallennemyynnillä rahoitettiin merkittävästi elokuvien tuo-

tantoja. Ulkomaisilla isoilla elokuvayhtiöillä tallennemyynti oli osa kokonaisprosessia. Riippumattomat yhtiöt tekivät erillisiä jakelusopimuksia tallennemyynnin osalta ja saivat ennakkomaksuja sopimuksia vastaan.

Vastajilla oli sama näkemys siitä, että elokuvien tallennemyynnillä oli ennen merkittävä rooli kokonaisliiketoiminnan kannalta. Ansaintamallit pysyivät luonteeltaan kuitenkin samanlaisina edellisissä formaattimuutoksissa. Uusien digitaalisten palvelujen tullessa markkinoille odotetaan ansaintamallien ja toimintatapojen muuttumista merkittävästi erityisesti tallennemyynnin osalta. Jakelijan rooli koettiin perinteisen tallennemyynnin aikaan erittäin vahvana.

Tottakai, jollakin oli semmoinen käsitys levittäjästä oli se, että se on jonkinlainen levittäjäkeskus taikka tukku. Mutta varsinkin kun puhutaan kotimaisista elokuvista, levittäjä oli suorastaan ja on edelleenkin suorastaan portinvartija. Yksi portinvartijoista, mitä elokuvia Suomessa tehdään. Ja sit mitä tulee ulkomaisiin elokuviin, niin on sitten niiden niinku markkinointi. On niinku niiden markkinoinnista vastaava taho. (T. Koistinen, haastattelu 22.11.2016.)

Oli se siihen aikaan kingi vaikka puhuttiin, että sisältö on kingi, mutta kyllähän käytännössä jakelijalla oli suuri merkitys siinä. (B. Mellin, haastattelu 22.11.2016)

Käytännössä tallennemyynnin menestys oli hyvin paljon riippuvaista teatterijulkaisuikkunan tuomasta menestyksestä. Luonnollisesti mukaan mahtui myös poikkeuksia. Kuluttajille on tarjottu elokuvatallenteista erilaisia versioita, joiden kautta on pyritty lisäämään myyntiä.

Myös elokuvateollisuus on lähtenyt aikoja sitten, että tarjotaan samasta leffasta erilaisia versioita. On nää ohjaaja-versiot, ja sit tehdään spesiaaliboxeja. Pyritään houkutteleen kuluttajia. (J. Vuorinen, haastattelu 23.11.2016.)

5.2 Nykyhetki

Digitalisaation myötä elokuvajakeluikkunoissa on käymässä murros. Haastateltavien mukaan teatteri-ikkunaan uskotaan jatkossakin, mutta sitä tulee kehittää erilaisilla lisäarvopalveilla. Teatterijulkaisuikkunan erityisenä vahvuutena nähdään tietynlainen sosiaalinen tapahtuma ja irtautuminen arjesta. Erityisesti käynnissä oleva murros koskettaa elokuvatallenteiden jakeluporrasta ja siihen sidoksissa olevia kanavia. Kotimainen elokuva voi hyvin, mutta käy samalla murroksen aiheuttamaa kriisiä rahoituspohjan kanssa. Jakelija on ennen ollut osaltaan mukana myös ennakkorahoittajan roolissa arvoketjussa. Perinteisen jakelijan rooli on vähentynyt DVD-formaatin myynnin laskun osalta. Monikansalliset digitaaliset elokuvapalvelut ovat rantautuneet markkinalle. Muutamat paikalliset toimijat pyrkivät vielä pääsemään mukaan liiketoimintaan välittämään elokuvia kuluttajille digitaalisesti. Tilanne on tallenteen ja jakelijalle erittäin haasteellinen, sillä monikansalliset toimijat nauttivat merkittävää etulyöntiasemaa muun muassa elokuvien myyntioikeuksien suhteen maantieteellisesti sekä taloudelli-

sesti. Tämä tarkoittaa sitä, että kansainväliset elokuvayhtiöt tekevät jatkossa keskitetysti sopimukset monikansallisten palveluntarjoajien kanssa, jolloin paikallisen tallennejakelijan merkitys vähenee arvoketjussa.

Tällä hetkellä tilanne näyttää erittäin haasteelliselta. Siinä on muutamia syitä, tietenkin suurin syy on se, että tallennemarkkinat tipahtavat jatkuvasti. Kyllä se on mennyt siihen, että tota noin niin studiot on niin kuin tavallaan lopettaneet Suomessa. Tänne jää yksi ihminen töihin ja toiminnat on siirretty Tukholmaan ja kaikki tietää, että jatkossa ne siirtyy Tukholmasta Lontooseen ja sitten ne siirtyy kokonaan pois Euroopasta. (T. Nyholm, haastattelu 22.11.2016.)

Emmää nää, että sillä on enään minkääläistä roolia siinä. Putoo kokonaan pois. Jos me puhutetaan vanhoista jakelijoista niin siellä ei ole mitään saumaa. Se ketju muuttuu niin paljon. Käytetään sanaa lyhyemmäksi. Kaikki väliportaavat putoo pois, jos katotaan vanhan maailman jakeluketjuun ja niihin pelureihin. (B. Mellin, haastattelu 23.11.2016.)

Nythän tietysti jakelijoilla on sillee haasteelliset ajat, itseasiassa ollu varmaan melkein 10-vuotta jo tässä, että myös kanavatkin on supistunut. Eli tota ostajat niin kuin markettipuolella on pienentänyt hyllytilaa aika radikaalisti viihteen osalta ja se on koskenut myös leffoja. (J. Vuorinen, haastattelu 23.11.2016.)

Mun näkemys on se, että suomalainen elokuvatalennemarkkina on ollut murroksessa. Ja nyt tavallaan sitten tämä kaupan, kaupassa tapahtuvat isot murrokset kuten esimerkiksi Anttilan konkurssi tänä vuonna. Nämä on vaikuttanut niinku niiden yhtiöiden päätöksiin. Se on lisännyt meidän sitä jakelun osuutta. Meillä se on vielä kasvanut tänä vuonna. Markkina on niin saturoitunut jo siitä, että mä en usko enää sitä, että fyysinen tallennemyynti kasvaa nykyisestäään. (P. Tolonen, haastattelu 23.11.2016.)

Yksi haastateltavista näki kuitenkin edelleen perinteisten elokuvatalenteiden myynnin kannattavana liiketoimintana. Nyt kun elokuvayhtiöt ovat alkaneet keskittää perinteisten tallenteiden myyntiprosessejaan paikallisesti, on markkinalla vahvistunut tilaa yhdelle toimijalle, joka keskitetysti jakelee kaikkien yhtiöiden fyysiset tallennetuotteet marketteihin ja tavaratoloihin. Tämä tilanne tiedostetaan kuitenkin vain hetkelliseksi ilmiöksi.

Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä tämän hetken myyvimmistä fyysisistä elokuvatalennetuotteista. Perinteistä markkinaa dominoi lastenelokuvat, kotimaiset elokuvat, tv-sarjat ja top 20 uutuuudet. Kaupankäyntiä laskee myyntipisteiden ja tuotetarjonnan väheneminen. Löytyi näkemystä myös markkinan jakautumisesta marketteihin ja verkkokauppoihin. Haastateltavat eivät osanneet tarkentaa, että miksi juuri lastenelokuvat myyvät vielä vahvasti fyysisiä tallenteita. Olettamuksena on se, että fyysisten tallenteiden toistamiseen tarvittava laitekanta on edelleen vahva markkinalla.

Elokuvista niin karkeesti sanottuna puolet fyysisistä tuotteista on lastenelokuvia. Niin kuin kokonaistuoteryhmänä. Ja mun niinku semmoinen näkemys on, että se on tällä hetkellä merkittävin ja tulee olemaan loppuun asti merkittävä. Ja tie-

tysti meillä Suomessa, ja tietysti taas tästä pienestä lokaalista markkinasta johdun niin meillä on se kotimaisen elokuvan osuus aika vahva. Lasten elokuvat ja kotimaiset elokuvat. Niistä tulee meille se leijonan osa myynnistä. (P. Tolonen, haastattelu 22.11.2016.)

On vähän kuin kahdenlaiset markkinat. On markettimarkkinat ja sitten on verkko-kaupparamarkkinat. Markettimarkkinat on se lasten ja tv-sarja vetoinen sitten siellä on se top 20 uutuuudet. Niidenkin merkitys vähenee koko ajan. Mutta verkkokauppa myis edelleen pitkää häntää. Erittäin laajasti, mutta ongelmaksi tulee se, että ens vuonna valikoimat romahtamassa kaikilla. Jolloin verkkokaupalle ei enään jää myytävää. Suurin huoli ainakin minun mielestäni. (T. Nyholm, haastattelu 22.11.2016.)

Kyllä lasten tuotteet on aina ollut vahvoja. (J. Vuorinen, haastattelu 23.11.2016.)

Lähtökohtaisesti kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että paikalliset työpaikat vähenevät perinteisestä jakeluportaasta lähitulevaisuudessa. Mutta muuttuvassa markkinassa nähtiin myös erilaisia vaihtoehtoisia mahdollisuuksia paikalliselle osaamiselle. Huoli ja murhe elokuva-alan paikallisesta osaamisesta sekä työpaikoista oli kuitenkin aistittavissa merkittäväksi.

Muutama leffayhtiö on tullut jo siihen tulokseen, että ei tarvita enää jakelijaa Suomessa. Ne keskittää pääasiassa Ruotsiin koko Skandinavian toiminnot. Ja sieltä käsin operoidaan sitten. Tämmöinen trendi on ollut näkyvissä. (J. Vuorinen, haastattelu 23.11.2016.)

Ihan varmasti tippuu työpaikat paikallisesti. (B. Mellin, haastattelu 22.11.2016.)

Tietyllä tavalla tämä levittäjän rahoitusrooli on todella pahassa kriisissä tällä hetkellä, koska niinku me tiedetään tää meidän fyysinen/digitaalinen formaatti eli DVD ja Blu-ray se osasto on laskemassa sen markkinaosuus kovasti. Ja sitten nämä uudet jakelukanavat eli verkkolevitykset eivät ole enään samalla tavalla levittäjän hanskassa kuin aikaisemmin. (T. Koistinen, haastattelu 22.11.2016.)

Mää en ole ihan varma tarvitaanko levittäjää mihinkään - vähän provosoiden. Tarvitaan, Tatu & Patu vetää sen takia, että Nordics hakkaa muun muassa ihan järjestömästi isoja julisteita Jyväskylän täyteen. Se auttaa meidän Kiertue Kinoakin. Ihmisille, pitää tuutata se viesti elokuvasta, jotta ne tietää sen olevan olemassa. Se jakelija se keskittyy enemmän markkinointiin ja antais mahdollisimman helppoks meidän saada se leffa. (T. Kauppi, haastattelu 23.11.2016.)

Mun mielestä se rooli on olla edelleen tuotteen laaduntarkistaja eli millaisia elokuvia Suomessa levitetään. Mä pelkään, että jopa teatterilevityksessä on semmoinen, mun kauhuskenaario on se, että myynti tapahtuu teattereille, jostain Tukholmasta tai Kööpenhaminasta. Ja mä pelkään, että se tarkoittaa sitä. Ensinnäkin haluaisin, että Suomessa on elokuva-alan ammattilaisia. (T. Koistinen, haastattelu 22.11.2016.)

Paikallisen markkinan tuntevalle jakelijalle nähtiin vielä vahva rooli erityisesti markkinoinnin osalta. Markkinoinnin uskottiin olevan tehokkaampaa ja näkyvämpää kun paikallisen tason yhteistyötä pystyttäisiin hyödyntämään elokuvateattereiden ja kauppiaiden kanssa.

Osalla vastaajista oli myös näkemys, että fyysinen tallennemyynti ei tule kokonaan katoamaan markkinalta. Taustalla nähtiin muun muassa laitekannan hidaskatoaminen sekä perinteiseen formaattiin uskovat kuluttajat, jotka näkevät fyysisillä tuotteilla myös keräilyarvoa. Kyseistä kuluttajien ajattelumallia peilattiin musiikkiteollisuuden puolelta. Osa haastateltavista koki fyysisen myynnin laskun ennustamista edelleen hankalaksi.

Mä luulen, että leffojen osalta samoin, kun musiikin. On se tietty porukka, joka haluaa sen fyysisen tuotteen. Mä en usko, että tota kaikki menee pelkästään nettiin. Tottakai sitten jakelijan kannalta sillähän on merkitystä, että mikä se porukka on. Että jos se on kaupallisesti vielä semmonen, että kaikki saa jotain niin ja on kauppapaikkoja. sehän tässä on ollut viime aikoina se ongelma. Jakelukanaavat. (J. Vuorinen, haastattelu 23.11.2016.)

Miinusta me ollaan laskettu, minusta se on äärimmäisen vaikea ennustaa, että mihin asti se laskee. Puhutaan kaksinumeroisista miinusluvuista joka tapauksessa, joka vuosi. Onko se sitten 20 tai 30 pinnaa vuosi. Sitten jossakin kohti se tulee tasottumaan. Mikä se tukkumarkkina-arvo on 5 miljoonaa vai 10 miljoonaa missä se sitten tasottuu? Uskon, että siinä vaiheessa on nämä lasten elokuvat ja klassikkoelokuvat. On se ryhmä, joka sinne jää. Niitä myydään vakiintuneilla edullisilla hinnoilla. Montako vuotta siihen menee, en tiedä onko se 2-3 vuotta. Uskon, että aika nopeasti se tippuu. (P. Tolonen, haastattelu 22.11.2016.)

Elokuvualueella digitaalinen tallennemyynti alkaa hiljalleen painottua suoratoistopalveluihin samoin kävi jo aiemmin musiikkiteollisuudessa. Konkreettista dataa elokuvien digitaalisesta myynnistä Suomen markkinalla ei ollut saatavilla tätä tutkimusta tehdessä. Monikansalliset yhtiöt ovat selkeästi jo keskittyneet tallennemyynnissä digitaaliseen kaupankäyntiin sekä sen kehittämiseen. Ala on kuitenkin vasta luomassa toimivia liiketoimintamalleja digitaaliseen kaupankäyntiin paikallisella tasolla. Osa haastatelluista koki alan sisäisen muutoshalukkuuden edelleen vielä hieman hitaaksi ja raskaaksi.

Liekehtivä torni -leffa. Tääl on ne mogulit täällä ylhäällä. Talo palaa tosi pahasti, mutta me pidetään tästä tornista kiinni. Kyllä me täällä saadaan tää aikaikkuna pidettynä. Nyt on Tukka Temonen vähän heitellyt tälleen. Pitäskö tehdä jotain, musapuolella mennään jo vähän eri jutuissa. (T. Kauppi, haastattelu 23.11.2016.)

Mähän oon lähestynyt alaa, niin ku. Uutena toimijana, uudella ratkaisulla ongelmaan, joka tota oli ollut pitkään näköpiirissä. Eli tota, DVD-formaatti lähestyi loppuaan, monesta eri syystä. Ja silti niin, tota vanhat toimijat eivät sitä nähneet tai halunneet nähdä ja yritti väkisin puskea sitä vanhaa mallia, ymmärrettävistä syistä. Tietyllä tavalla, mutta tota sehän oli kallista ja, se oli hidasta ja siellä noudatettiin niin sanotusti vanhan maailman sääntöjä. (B. Mellin, haastattelu 22.11.2016.)

Haastatteluissa keskusteltiin myös piratismista ja sen vaikutuksesta liiketoimintaan. Lähtökohtaisesti haastateltavat olivat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta sitä mieltä, että piratismi ei ole enää merkittävä ongelma. Sen olemassaolo tunnustettiin, mutta sitä ei koettu enää liiketoiminnalle merkittäväksi. Kasvavat lailliset suoratoistopalvelut toimivat niin hyvin, että kuluttajilla ei ole enää tarvetta latailla laittomia versioita. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä,

että piratismi koskettaa herkästi teatteriensi-illan saavia suosikkielokuvia. Piraattikopioiden laadusta ilmeni erilaista näkemystä. Osa koki piraattiversiot edelleen jotenkin huonompilaa-tuisiksi kuin viralliset versiot ja osa taas piti laatua erittäin hyvänä. Nopeutunut tuotteiden julkaisu laillisissa digikanavissa nähtiin vähentävän piratismia merkittävästi.

Kyllä se jossain vaiheessa vaikutti ja siitä puhuttiin paljon enemmän, mut-tenki ei oo viime vuosina enään niinku puhuttu siitä juurikaan. Onhan sitä, ei-hän se ole kadonnut kokonaan mihinkään, mut jotenkin tuntuu siltä, että niinku siitä ollaan aika hiljaa ja sitten tuntuu, ettei se kuitenkaan niinkään häiritse sitä. Tänä päivänä on sitten digitaaliset palvelut tullu rinnalle. Kysymys on vain niinku siitä, että saako tuotteita tai ylipäätään halutaanko maksaa mitään siitä ja sitten kun elokuvapuolella. Onhan se myös niin, että piraattituotteiden laatu ei ole sama kun mennään esimerkiksi tekstityksiin ja tän tyypisiin asioihin. Tosi vähän siitä puhutaan tänä päivänä. (P. Tolonen, haastattelu 22.11.2016.)

Piratismi on edelleen paha leffapuolella silloin kun mennään teatterijakelun ul-kopuolelle. Eli heti kun on digitaalisesti tarjolla, on se levy tai mikä tahansa muu on tarjolla. Teatteri-ikkuna itseasiassa hieman suojelee tuotetta piratis-milta. Olkoonkin, että leffateattereista karkaa lähinnä kuvaamalla. Se on yli 90% ensimmäisistä piratismiversioista, jotka ovat leffateattereissa kuvattuja versioita. Jotka ovat itseasiassa hieman sietämättömän hyvänlaatuisia tänä päi-vänä. (T. Koistinen, haastattelu 22.11.2016.)

Mun mielestä sillä ei ole enään merkitystä. Johtuen just siitä, että nää kiinnos-tavimmat tahot elikä tv-sarjat on kiinnostavimpia tällä hetkellä. Ne levitetään maailmanlaajuisesti suurin piirtein viikon sisällä siitä alkuperäisestä julkaisusta. se on niinku vienyt pois sen piratismien paikan sieltä. Piratismi oli merkittävä kun DVD-oli vahva. Oli nämä Torrent-palvelut, silloin sillä oli merkitystä. Nyt sillä ei ole mun mielestäni enään merkitystä. Toki varmasti jonkin verran, mutta ei ole mun nähdäkseni kokoluokaltaan sen kokoinen ongelma enää. (T. Nyholm, haastattelu 22.11.2016.)

Mä luulen, että leffapuolella piratismi ei ole ollut niin merkittävä asia kun se oli musiikkipuolella tuolla 2000-luvulla. Kyllä varmaan jossain vaiheessa siellä 90-luvulla oli venäläisiä piraatteja liikkeellä ja Mustamäen torilla niitä perintei-sesti myytiin, mutta mä luulen, että se mittakaava on ollut sen verran pieni, että tähän bisnekseen se ei ole vaikuttanut olennaisesti. (J. Vuorinen, haastat-telu 23.11.2016.)

Piratismia ei selkeästi enää koeta ongelmaksi, kun peilataan fyysisten elokuvatalenteiden ko-piota tai netissä tapahtuvien laittomien versioiden jakelua ja lataamista. Piratismi koettiin huomattavasti laajemmaksi DVD-myyntin vahvoina aikoina. Uusina piratismi kanavina voi-daankin nähdä uudet sosiaalisen median palvelut, joihin voidaan ladata sisältöjä kuluttajien toimesta. Näitä ovat muun muassa Youtube, Facebook, SnapChat ja niin edelleen. Parhailaan eri tekijänoikeusjärjestöt käyvät neuvotteluja palveluntuottajien kanssa siitä, että millaista korvausta sisällöntuottajille tulisi maksaa palveluihin ladatuista sisällöistä. Toistaiseksi sisäl-lönomistajat ovat keskittyneet poistattamaan laittomasti ladattuja versioita palveluista.

5.3 Tulevaisuus

Elokuvayhtiöiden ansaintamallit tallennemyynnin osalta ovat muuttumassa. Ansaintakanavat muuttuvat ja niiden määrä tulee aluksi kasvamaan ja myynnin huipun jälkeen supistumaan. Perinteinen julkaisuikkunointi tulee hämärtymään. Digitaalisten elokuvapalveluntarjoajien määrä tulee supistumaan ja toiminta tulee keskittymään tiettyjen monikansallisten pelaajien välille. Internet mahdollistaa helpon kansainvälisen kaupankäynnin. Monikansalliset jätit nappaavat markkinaosuudet ja laajat myyntioikeudet, joilla kauppaa voidaan käydä maailmanlaajuisesti ja paikallisella tasolla. Globaaleja sekä paikallisia markkinoita voidaan hallita muutamasta toimipisteestä esimerkkinä Netflix. Kotimaisen sisällön tarve tulee kasvamaan paikallisesti. Suomen markkinan haasteena on sen pieni koko, kun liiketoimintaa tarkastellaan globaalilla tasolla. Perinteisen elokuvatalennejakelijan rooli kuihtuu pois arvoketjusta. Elokuvayhtiöt tulevat tekemään sopimukset suoraan digitaalisten palveluntarjoajien kanssa (Last Window Out).

Mun nähdäkseni tilanne on se, että suomalaisella jakelijalla ei ole mitään käyttöä ulkomaalaisen sisällön kanssa. Vaan, että ulkomainen sisältö tullaan jakelemaan ihan suoraan niinku alkulähteeltä, käytännössä. Elikä suomalaisella jakelijalla, niinku se homman nimi, pitää olla kotimaista sisältöä. Ja jakelurooli tulee varmaan muuttumaan silleen, koska isolla Google Amazon, Netflix, HBO niillä on rahaa ja määräysvaltaa, niin sit jakelijan merkitys tulee siihen, että suomalainen, joka omistaa sen sisällön jakelee niihin tavaraa. Ja sitten toimii niinku täällä välikätenä. (T. Nyholm. 22.11.2016.)

Levittäjän rooli tulee muuttumaan, markkinoinnin rooli tulee korostumaan ja Verkkojakelu tulee uudistumaan. (T. Kauppi, haastattelu 23.11.2016.)

Ainoa syy, että meillä on Elisan ja Soneran paikalliset ratkaisut on se, että ne on tehnyt kotimaisten paikallisten tuottajien kanssa näitä sopimuksia, mut luulen, että se on vain ajan kysymys kun isot kansainväliset yhtiöt on neuvotellut ne vastaavat sopimukset ja koska heillä on tarjota sitten lähtökohtaisesti huomattavasti laajempi kirjasto erilaista sisältöä. Kuluttajat eivät tule maksamaan monelle palveluntarjoajalle, vaan ne valitsevat sieltä yhden tai kaksi. Ja nää kotimaiset paikalliset kauppapaikat jää pois. Sonera Viihde ja Elisa Viihde. (B. Mellin, haastattelu 22.11.2016.)

Haastateltavat nostivat erittäin tärkeäksi asiaksi kotimaisten sisältöjen merkityksen tulevaisuudessa. Elokuvateatterien rooli tulee muuttumaan vielä enemmän ohjelmatapahtumaksi erilaisine muine viihde-elementteineen. Todennäköisesti elokuva kuitenkin säilyy elämyksen keskiössä. Tarjonta tulee jatkossa kasvamaan suoratoistopalveluissa myös vanhan tuotekatalogin eli pitkän hännän osalta ja kotimainen sisältö tulee olemaan merkittävässä roolissa. Haastateltavat näkivät, että tallennemyynnin osalta suoratoistopalvelut tulevat olemaan merkittävässä asemassa. Kuluttajat eivät jatkossa osta enää omistajuutta vaan käyttöoikeuden laajaan

tuotekatalogiin. Musiikkiteollisuus koettiin tiennäyttäjänä erityisesti tallennemyynnin digitalisoitumisessa sekä ansaintamalleissa. Fyysisille tallenteille nähdään kuitenkin edelleen oma ostajaryhmänsä sekä tarpeensa.

Kyllähän se vaikeaa on, koska se riippuu paljon siitä katalogista. Sen takiahan se pitäis mennä sitten, että kotimainen osuus saada siellä korkeeks. Että se voisi houkutella suomalaisia asiakkaita. (T. Koistinen, haastattelu 22.11.2016.)

Niin se tulee olemaan jatkossa kuukausimaksullinen palvelu. Sitten uutuuseloluvista. Ne tulee olemaan rajoitetun ajan noin kolme kuukautta, sit sen jälkeen ne on kuukausimaksullisesti nähtävissä. (T. Nyholm, haastattelu 22.11.2016.)

Arvoketjun sisällä tulee tapahtumaan muutoksia uusia toimintamalleja. Tuottajat alkavat mahdollisesti toiminaan suoraan palveluntarjoajien kanssa, jolloin erillistä jakeluporrasta ei enää arvoketjussa. Se tekee ison muutoksen arvoketjuun ja vaikuttaa myös julkaisuikkunoihin.

Nythän meille on kasvanut sellanen, no kait sitä voi nyt trendiksikin sanoa. mutta, että tuottajat levittävät jonkun verran omia elokuviaan, dokumenttielokuvia ja muita tällaisia. (T. Koistinen, haastattelu 22.11.2016.)

Tuottaja tai studio tekee sen yhden master version ja sitten erilaisia versioita. Tota, sitten riippuen onko se live streamiä tai onko se downloadia tai jotain muuta. Sitten se toimitetaan sille jakelijalle, joka tänä päivänä on se last window out. Esimerkiksi HBO tai Netflix on jakelija sekä last window out eli se kauppapaikka, josta kuluttaja pääsee sisältöön käsiksi. (B. Mellin, haastattelu 23.11.2016.)

Haastateltujen mielestä elokuva-ala on murroksessa, mutta digitaalisen liiketoiminnan nousuun uskotaan joka tapauksessa lähitulevaisuudessa. Erityistä vahvuutta nähtiin kotimaisen elokuvan osalta, sillä Suomen markkinalla se toimii hyvin. Yhdeksi merkittäväksi vahvuudeksi koetaan erikoinen kieleemme. Haasteita nähtiin elokuvien rahoituksen osalta, sillä aiemmin perinteinen fyysisten tallenteiden jakelija on ollut ennakkorahoittamassa elokuvia. Markkinamme tiedostetaan pieneksi, joten jatkossa elokuvan rahoitusmalleihin odotetaan muutoksia. Elokuva-ala on kokenut jo aiemmin erilaisia murroksia formaattien osalta, mutta digitalisaatio on tuonut mukanaan kokonaan uuden ajattelun sekä pakottanut perinteiset yhtiöt ajattelemaan liiketoimintaa uusista näkökulmista. Jatkon osalta voidaankin todeta, että ainoa varma asia on pysyvä muutos liiketoiminta- ja ansaintamalleissa myös elokuvateollisuudessa. Tämä koskee erityisesti perinteistä tallennemyyntiä.

Kyllä se tulee olemaan jatkossa kuukausimaksullinen palvelu. Uutuuselokuvat tulee oleen rajoitetun ajan, korkeintaan 3 kk vuokrattavissa ja sen jälkeen ne on kuukausimaksullisesti nähtävissä. Vaikuttaa toimivalta mallilta kyllä. (T. Nyholm, haastattelu 22.11.2016.)

Meille se tarkoittaa tuoteportfolion muuttumista. Me ei olla lähdetty tekemään linjapäätöstä, että oltaisiin digitaalisessa jakelussa mukana tai digitaalisessa oikeuksien omistamisessa. Se tarkoittaa meille rajua tuoteportfolion muuttumista ja siirrytään yrityksenä muihin tuotteisiin, ennakkoon. (P. Tolonen, haastattelu 22.11.2016.)

6 Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään ja kootaan yhteen opinnäytetyön teorian tieto, tarkoitus ja tutkimustulokset. Luvussa käsitellään myös kehitysehdotuksia ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää digitalisaation vaikutusta elokuvien tallennemyyntiin. Tutkimus keskittyy elokuvien tallennemyynnin jakelijaportaaseen. Tutkimusongelmana oli alan työpaikkojen säilyminen murroksessa olevassa markkinassa.

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta eri elokuva-alan ammattilaista, joilla oli kokemusta ja näkemystä toimialaan alan kattojärjestöstä Filmikamarista, jakeluportaasta, kauppiasportaasta, tuotantoportaasta ja digitaalisen sisältöliiketoiminnan kehityksestä. Kaikki vastaajat ovat toimineet elokuva-liiketoiminnan parissa erilaisissa rooleissa vuosien aikana. Osa vastaajista monia vuosia, joten haastateltavilla oli hyvä kokemus sekä näkemys alan muutoksista sekä tulevaisuudesta.

Uudet teknologian ratkaisut ja digitalisaatio ovat muuttaneet liiketoimintamalleja eri toimialoilla globaalisti. Elokuva-alan tallennemyynti on kokenut muutoksia jo aiemmin formaattimuutosten vuoksi. Ensin VHS-versiosta DVD-formaattiin ja siitä Bly-ray:n. Kyseiset formaattimuutokset eivät ole vaikuttaneet merkittävästi elokuvien tallennemyynnin ansainta- ja liiketoimintamalleihin. Elokuvien tallennejakelijan rooli on kyseisissä muutoksissa pysynyt samana. Digitalisaatio on muokkaamassa alan perinteisiä ansainta- ja liiketoimintamalleja. Näin on käymässä myös monelle muulle toimialalle ympäri maailman, viihdeteollisuuden toimiessa suunnannäyttäjänä. Menestyminen digitaalisessa liiketoiminnassa vaatii yritykseltä hyvää suunnittelua ja ennakkoluulotonta muuntautumiskykyä henkilöstön sekä johdon osalta. Elokuvien tallennemyynnin ansaintamallit ovat muuttumassa. Kuluttajat ovat alkaneet omistamisen sijaan ostamaan sisältöjen käyttöoikeuksia kuukausimaksullisista suoratoistopalveluista.

Elokuvien perinteinen tallennemyynti on laskenut tasaisesti. Fyysisille tallenteille löytyy kuitenkin vielä kysyntää. Suosituimpia ovat lasten elokuvat, tv-sarjat ja kotimaiset elokuvat. Vaikka fyysinen tallennemyynti laskee, on erittäin hankala ennustaa, että loppuuko myynti kokonaan. Markkinalla tulee varmasti säilymään jonkin asteinen kysyntä fyysisille tallenteille jatkossakin.

Digitaalisen liiketoiminnan myötä erilaiset latauspohjaiset vuokrapalvelut sekä suoratoistopalvelut ovat yleistyneet. Vaikka elokuvien digitaalisen tallennemyynnin myynnin oletetaan kasvaneen, alalla ei ole vielä selkeää dataa digitaalisen myynnin kehityksestä. Huomioitavana seikkana digitaalisen sisältötallennemyynnin kehityksen osalta on se, että musiikkiteollisuuden puolella digitaalista myyntiä on ehditty seurata jo muutaman vuoden.

Elokuvien tallennemyyjät ovat olleet aiemmin merkittävässä roolissa osaltaan ennakorahoittamassa elokuvien tuotantoja. Tallennejakelijat ovat maksaneet ennakkoa odotetusta myynnistä elokuvan tuotantoyhtiölle. Fyysisten tallenteiden myynnin laskun myötä uusien elokuva-tuotantojen rahoituspohja on entistä enemmän kriisissä. Digitaalinen myynti ei ole toistaiseksi pystynyt paikkaamaan syntynyttä fyysisen tallennemyynnin vajetta.

Piratismi on ollut laajempi ongelma fyysisten tallenteiden myynnin aikaan. Nykyiset lisääntyneet lailliset suoratoistopalvelut sekä kuluttajien valistuneisuus ovat vähentäneet perinteistä piratismia. Suurin osa päivän piraattiversioista karkaa elokuvateatterien ensi-illoista, joissa näytöksiä kuvataan asiakkaiden toimesta. Piratistimin uutta muotoa esiintyy sosiaalisen median palveluissa, joihin kuluttajat voivat ladata itse sisältöjä. Parhaillaan tekijänoikeusjärjestöt sekä palveluntarjoajat pyrkivät löytämään sopivia ratkaisuja piratistimin vähentämiseksi.

Tutkimuksen teemahaastattelu mahdollisti haastateltavien kertoa omin sanoin ja kokemuspohjin elokuva-alan muutoksista vuosien aikana. Kaikilla oli kerrottavanaan jonkinlainen kokemus alan muutoksista sekä tunne tai side elokuvaan, joka näkyi vastauksissa. Teemahaastattelu sopi hyvin tähän työhön, koska luovien alojen ihmisten kanssa saa keskustelujen kautta löydettyä paljon hiljaista tietoa ja taitoa taustoilta. Vaikka haastateltavat puhuivat samoista asioista, jokaisella haastateltavalla oli oma kulmansa ja näkemyksensä aiheeseen.

Haastateltavat olivat yhtenäisesti sitä mieltä, että fyysisen elokuvatallenneformaatin myynti tulee laskemaan entisestään. Fyysisten tallenteiden myynnin kokonaisvaltaiseen loppumiseen ei vielä uskota. Nyt markkinalla myydään elokuvatallenteita DVD, Blu-ray, digitaalinen lataus/vuokraus sekä suoratoistopalvelujen kautta. Digitalisaatio nähtiin joka tapauksessa positiivisena, joskin liiketoiminnan koettiin olevan vielä alkuvaiheessa etenkin Suomen markkinalla.

Tallennemyynnin perinteisen jakelijan rooli nähdään lähitulevaisuudessa tarpeettomana. Se tarkoittaa alan työpaikkojen vähenemistä paikallisella tasolla. Yksi merkittävä syy on monikansallisten elokuvayhtiöiden aloittamat liiketoimintojen keskittämistoimet, jonka seurauksena paikallisia konttoreita ja jakelijoita supistetaan tai lakkautetaan kokonaan. Isot yhtiöt keskittävät tuotteidensa jakelutoiminnan yhdelle toimijalla perinteisen tallennemyynnin

osalta ja digitaalisessa liiketoiminnassa liiketoimintaa tehdään suoraan palveluntarjoajien kanssa.

Isona huolenaiheena koetaan työpaikkojen vähenemisen myötä myös se, että elokuva-alan liiketoimintaosaaminen osittain katoaa markkinalta. Etenkin jos tulevaisuudessa esimerkiksi Suomen myynti- ja markkinointitoimenpiteet toteutetaan jatkossa keskitetystä elokuvastudion Euroopan konttorista tai jopa toisen mantereen pääkonttorista käsin. Haastateltavat näkivät tämän erittäin merkittävänä haasteena paikallisen osaamisen hyödyntämisen osalta.

Tutkimuksessa selvisi, että elokuvien tallennemyynnin ansaintamalleihin on tullut muutoksia digitalisaation myötä. Vaikka uusia tulovirtakanavia on syntynyt, niillä ei toistaiseksi ole pystytty paikkaamaan fyysisessä myynnissä alkanutta tulovirtojen laskua. Elokuva-alan digitaalisen tallennemyynnin ansainta- ja jakelulogiikka on peilattavissa musiikkiteollisuuden digitaalisen tallennemyynnin vastaavaan. Markkina näyttää vahvasti siltä, että suoratoistopalvelut, joiden käytöstä kuluttajat maksavat kuukausimaksua tulevat olemaan vahvoilla. Palveluissa kuluttajille tarjotaan laajaa katalogia katsottavaksi kuukausihintaan. Kuluttajat eivät jatkossa osta enää omistusoikutta sisältöihin vaan erilaisia käyttöoikeuksia. Vahvana tiennäyttäjänä ja edelläkävijä digitaalisen viihdesisällön tallennemyynnissä toimii musiikkiteollisuus, jossa tämä liiketoimintamalli on saavuttanut jo kuluttajien laajan suosion.

6.1 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen valossa kotimainen elokuva on merkittävässä roolissa paikallisella tasolla. Tämä mahdollistaa liiketoimintamallien kehittämistä niin, että työpaikkoja voidaan jatkossakin säilyttää Suomessa. Kotimaisen elokuvan kohdeyleisö on helpompi tavoittaa vahvalla paikallisella osaamisella, se nähtiin merkittävänä voimavarana myös tulevaisuuden osalta. Tähän perustuen paikallisesti olisi tärkeää kehittää, luoda ja rakentaa kotimaisiin elokuvaan erikoistunut markkinointiin keskittynyt toimintayksikkö. Se tarjoaisi kotimaisille tuotantoyhtiöille keskiteysti markkinoinnillisia ja digitaaliseen liiketoimintaa liittyviä erikoispalveluita.

Tutkimuksessa nousi esille elokuvien digitaalisen tallennejakelun osalta se, että monikansalliset elokuvayhtiöt ovat alkaneet operoida suoraan palveluntuottajien kanssa ilman erillisiä perinteisen maailman paikallisia jakelijoita. Yksittäisille kotimaisen elokuvan tuottajille jäävät mahdollisuudet saattaa tuotantonsa kuluttajien nähtäville digitaalisissa palveluissa kaventuivat. Vaihtoehtoiksi digitaalisten tallenteiden myyntioikeuksien osalta jäävät mahdolliset sopimukset monikansallisten tuotantoyhtiöiden kanssa tai suoraan digitaalisten palveluntuottajien. Vaihtoehtoissa on eri vahvuuksia ja heikkouksia, kun tarkastellaan myyntioikeuksia paikallisen tai kansainvälisen palveluntarjoajan näkökulmalta.

Vaihtoehtona toimisi paikallinen keskittymä tai toimija, jolla olisi oikeuksia myydä kotimaisien elokuvien digitaalisia myyntioikeuksia keskitetysti sekä samalla se toimittaisi elokuvien tekniset alkuperäiskopiot oikeassa formaatissa kotimaisille ja kansainvälisille palveluntarjoajille. Tehokkaampi ja kattavampi malli olisi se, että uusi toimija yhdistäisi myös aiemmin mainitut markkinointipalvelut tuoteportfolioonsa. Näillä toimenpiteillä saataisiin säilytettyä ja mahdollisesti jopa lisättyä paikallisen työvoiman tarvetta jatkossa elokuvateollisuuden tallennemyynnissä paikallisella tasolla.

6.2 Yhteenveto

Opinnäytetyön tekeminen on laajentanut omaa osaamista tutkimuksen toteuttamisesta ja käytännön kokemuksen yhdistämisestä. Dokumentointi on myös tärkeää ja tässä samaisessa prosessissa koen kyseisen taidon vahvistuneen. Elokuvien tuotanto eri julkaisuikkunoihin ovat jatkossakin oleellinen osa liiketoimintaa ja kulttuurin luontia. Ilman tekijöitä ei ole katseltavia elokuvia, jotka tuovat viihdettä ja iloa monen elämään ja arkeen. Asioiden taustojen tutkiminen ja läheltä seuraaminen on ollut mielenkiintoista ja opettavaista. Kaikilla luovilla aloilla toimii ihmisiä, jotka ovat alalla usein muustakin syystä kuin vain liiketoiminnallisesta. Usein se palo tai rakkaus alueeseen kumpuaa jostain, jota on hyvin vaikea selittää järjellä.

Toivonkin, että tämä tutkimus hieman avaa elokuva-alan moninaisia taustoja sekä erityisesti murroksessa olevan tallennemyynnin haasteita. On selvää, että digitalisaatio tuo uhkakuvien lisäksi paljon uusia mahdollisuuksia alan toimijoille. Tämä tutkimus todistaa sen, että muutos on tässä ja nyt ja se jatkuu.

Jatkotutkimukseksi ehdottaisin suoratoistopalveluiden ansainta- ja logistiikkamalleja. Elokvatuotantoyhtiöiden siirtyessä toimimaan suoraan digitaalisen kauppiaan kanssa olisi mielenkiintoista selvittää, että miten liiketoiminta muuttuu ja millaiseksi yhteistyö osapuolten välillä muokkaantuu.

Lähteet

Kirjat

Albolhassan, Ferri. 2016. *The Drivers of Digital Transformation: Why There's No Way Around the Cloud*. Englanti: Springer International Publishing.

Aaltola, J. & Valli, R. 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Arthur, C. 2012. *Taistelu internetistä - Microsoftin, Applen ja Googlen digisodat*. Jyväskylä: Docendo.

Dixon, W.W. 2013. *Streaming: Movies, Media and Instant Access*. Lexington: University Press of Kentucky.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum Media Oy

Klimshceffskij, J., Laurila, A., Tinnilä, M. & Vihervaara, T. 2008. *Elektroninen liiketoiminta 2.0 - avainkäsitteistä ansaintamalleihin*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Leminen, S., Rajala, R. & Westerlund, M. 2011. *Insights into the dynamics of business models in the media industry*. Vantaa: Laurea Publications.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. *B-to-B-palvelujen markkinointi*. Helsinki: WSOYpro

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: Wiley.

Pyykkö, M. 2011. *Minustako yrittäjä*. Helsinki: Talentum.

Rakocevic, V. 2010. *Digital Business*. Springer: TrustBus.

Saarelainen, E. 2013. *Kohti menestyvää liiketoimintamallia*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Salmenkivi, S. 2012. *Digitaalitodellisuus - Seuraava murros on täällä*. Helsinki: Talentum.

Soskin, D. 2010. *Net Profit: How to Succeed in Digital Business*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Kaplan, S. 2012. *Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing*. Englanti: John Wiley & Sons.

Artikkelit

Al-Debei, Mutaz and Avison, David. 2010. *Developing a unified framework of the business model concept* *European Journal of Information Systems* (2010) 19, 359-376.

Eliashberg, Jehoshua., Hennig-Thutrau, Thorsten., Weinberg, Charles B., Wierenga, Berend. 2016. *Of video games, music, movies, and celebrities*. *International Journal of Research in Marketing. The Entertainment Industry*. Volume 33, Issue 2, June 2016, Pages 241-245.

Hax, Arnaldo & Wilde II, Dean. 2001. The Delta Model – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. *European Management Journal* Vol. 9, No. 4, pp. 379-391, 2001.

Kolehmainen, Katja., Jaalivaara, Janne., Talvitie, Arttu., Viertola, Asta. & Westman, Marika. 2013. Digitalisoitumisen vaikutus elokuva-alan kannattavuuteen ja toimintatapoihin elokuvateatterijakelussa Suomessa. *Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu*. 2013, 6 - 31.

Lampel, Josh & Germain, Olivier. 2016. Creative industries as hubs of new organizational and business practices. *Journal of Business Research*. Volume 69, Issue 7, July 2016, Pages 2327-2333.

Muikku, J. Martikainen, V. & Nurmi, H. 2015. Suomen digitaaliset sisältömarkkinat: kasvun ja kehityksen edellytykset. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:13. 3-51.

Pardo, Alejandro. 2012. *Hollywood and the Digital Revolution: New Consumers, New Markets, New Business Models*. *Mise au Point*. 2012, 21.

Tilson, David., Lyytinen, Kalle., Sørensen, Casten. 2010. Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*. Vol. 21, No. 4, December 2010, pp. 748-759.

Zhu, Kevin. 2001. Internet-based Distribution of Digital Videos: The Economic Impacts of Digitization on the Motion Picture Industry. www.electronicmarkets.org. Volume 11 (4): 273-280.

Internet

Jungner, Mikael. 2015. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 20.09.2016
https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf

mp3licensing.com 2017. Viitattu 16.01.2017
<http://mp3licensing.com/about/fhg.html>

Muikku, Jari. 2016. Markkinointi & Mainonta. Kamppailu live-striimauksen herruudesta. Viitattu 30.11.2016
http://www.marmai.fi/blogit/digital_media_finland/kamppailu-live-striimauksen-herruudesta-6602020?utm_source=Marmai_Uutiskirje&utm_medium=email&utm_campaign=Marmai_Uutiskirje

Netflix 2016. Viitattu 8.12.2016
<https://www.netflix.com/fi/>

Rissanen, Tommi. Digital Media Finland, 26.5.2016. Uudet (digitaaliset) liiketoimintamallit. Viitattu 18.09.2016
<http://www.slideshare.net/tommirissanen/uudet-digitaaliset-liiketoimintamallit>

Rissanen, Tommi. Digital Media Finland, 09.03.2015. Liiketoimintamallien uudistamiskyky. Viitattu 16.01.2017
<http://www.digitalmedia.fi/liiketoimintamallien-uudistamiskyky/>

SF Anytime 2016. Viitattu 10.12.2016
<http://sfanytime.com/fi-FI/>

Spotify Business 2017. Viitattu 14.1.2017
<https://www.soundtrackyourbrand.com/spotify-business>

Suomen elokuväsäätö 2015. Elokuvasäätö 2015 Facts & Figures. Viitattu 28.09.2016
http://ses.fi/fileadmin/dokumentit/Elokuvasäätö_2015_Facts_Figures.pdf

The Netflix Tech Blog 2016, viitattu 15.1.2017

<http://techblog.netflix.com/2016/04/the-netflix-imf-workflow.html>

TTVK. Tekijänoikeuden tiedotus- ja valvontakeskus ry 2016. Viitattu 16.09.2016

<http://antipiracy.fi/piratismi/>

Temonen, Tuukka. 2016. Etelä-Suomen Sanomat. Viitattu 20.10.2016

<http://www.ess.fi/uutiset/kulttuurijaviihde/art2309065>

The Movie Fund 2012. The Basics Film Business Model. Viitattu 01.09.2016

<http://themoviefund.com/basics-business-model-film/>

Youtube 2016. Viitattu 15.12.2016

<https://www.youtube.com/watch?v=hR72j3ofbH8>

Muut Lähteet

Kauppi T. 2016. Elokuvatyöntekijä haastattelu 23.11.2016. Keski-Suomen elokuvakeskus. Skype-video.

Koistinen T. 2016. Toimitusjohtaja haastattelu 22.11.2016. Suomen Filmikamari. Skype-video.

Mellin B. 2016. Digitaalisen liiketoiminnan asiantuntija haastattelu 22.11.2016. Skype-video.

Nyholm T. 2016. Product Manager haastattelu 22.11.2016. VLMedia Oy. Skype-video.

Tolonen P. 2016. Toimitusjohtaja haastattelu 22.11.2016. Easyzone Oy. Skype-video.

Vuorinen J. 2016. Musiikki & elokuva ostaja haastattelu 23.11.2016. Anttila Oy. Skype-video.

Kuviot

Kuvio 1: The Netflix Content Processing Pipeline (mukaillen The Netflix Tech Blog 2016) ..	8
Kuvio 2: Digitaalisen sisältöliiketoiminnan ekosysteemi (mukaillen Muikku, Martikainen & Nurmi 2015, 10.)	12
Kuvio 3: Media-alan perinteinen arvoketju (mukaillen Muikku ym. 2015, 9.).....	13
Kuvio 4: Digitaalisen sisältöliiketoiminnan arvoketju (mukaillen Muikku ym. 2015, 9.)	13
Kuvio 5: DVD- tallennemyynti ja vuokraus 2015 (mukaillen Suomen elokuvasäätiö 2015)..	14
Kuvio 6: Blu-ray tallennemyynti ja vuokraus 2015 (mukaillen Suomen elokuvasäätiö 2015)	15
Kuvio 7: Internet muuttaa liiketoimintamalleja (mukaillen Rissanen 2016)	18
Kuvio 8: Uudet (digitaaliset) liiketoimintamallit (mukaillen Rissanen 2016).....	20
Kuvio 9: Perinteisen ja digitaalisen liiketoiminnan vertailu (mukaillen Al-Debei and Avison 2010, 369.)	22
Kuvio 10: Digitaalisen liiketoiminnan leikkauspisteet (mukaillen Al-Debei and Avison 2010, 370.).....	23
Kuvio 11: Liiketoimintamallin keskeiset tekijät (mukaillen Al-Debei and Avison 2010, 371.)	23
Kuvio 12: Elokuvateollisuuden arvoketju (mukaillen Zhu 2001, 275.).....	25
Kuvio 13: Perinteinen elokuva-alan julkaisuikkunamalli (mukaillen Zhu 2001, 275.).....	25
Kuvio 14: Digitaalisen sisältöliiketoiminnan ansaintamallit (mukaillen Muikku ym. 2015, 11)	28
Kuvio 15: Elokuvien tallennemyynti	29
Kuvio 16: Elokuvatallenteiden katsominen ilman Internetiä	32
Kuvio 17: Elokuvatallenteiden katsominen Internetistä	32

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	57
-------------------------------------	----

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Alanko Marko
Yrityksen kasvuun johtaminen
Laurea Tikkurila

Teemahaastattelurunko
Opinnäytetyö

Aihe:

Elokuva-alan digitalisaation vaikutus perinteisten jakelijoiden rooliin arvoketjussa.

ONT otsikko: Elokuva-alan digitalisaatio - uudet ansainta- ja jakelumallit

Haastattelurungon tarkoitus on ohjata ja pitää keskustelu tutkittavassa sekä kehitettävässä aiheessa. Teemojen alla olevista asioista pyritään keskustelemaan, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastaus.

HISTORIA

Esimerkiksi -> Millaista elokuvien tallennemyynti on ollut aiemmin? Miten tulokanavat muodostuivat? Jakelijan rooli?

NYKYHETKI

Esimerkiksi -> Miten merkittävässä roolissa paikallinen jakelija on? Ovatko tulokanavat muuttuneet tai lisääntyneet? Piratismiin vaikutus?

TULEVAISUUS

Esimerkiksi -> Millaisena jakelijan rooli nähdään tulevaisuudessa? Tulokanavien muuttuminen? Elokuva-ala tulevaisuudessa?