



SISÄLTÖTUOTANNON LIIKETOIMINTAMALLIT

Jukka Kallio – Matti Pulkkinen – Jussi Tiilikka

LTT-TUTKIMUS OY • LTT RESEARCH LTD
Pohjoinen Rautatiekatu 21 B • 00100 HELSINKI, Finland
Puh: 09-431 38570 • Fax: 09-408 417 • Internet: www.ltt-tutkimus.fi
ISBN 951-774-095-6 • HELSINKI 2002

ESIPUHE

Tämän tutkimuksen tehtävänä on ollut tiedon tuottaminen digitaalisen sisältötuotannon liiketoimintamalleista. Erityisesti kiinnostuksen kohteena on ollut se, miten mikro- ja pk-yritykset voisivat kasvattaa liiketoimintaansa ja parantaa sen kannattavuutta hyödyntämällä monimediamalleja sekä lisensioimalla ydintuotteeseensa liittyvien oheistuotteiden valmistusoikeuksia.

Kiinnostus liiketoimintamalleja kohtaan on selvästi kasvanut kun digitaalisessa taloudessa on siirrytty suunnitelmista ja niihin liittyvistä lupauksista konkreettiseen liiketoimintaan ja lupauksen lunastamiseen. Liiketoimintamalli on tietylle markkinalle suunniteltu käytännöllinen toimintasuunnitelma yrityksen strategian toteuttamiseksi. Liiketoimintamallin kehittäminen edellyttää ns. peruskysymysten eli yrityksen liikeidean ja strategian jäsentämistä ja sitä voidaan siis pitää konkreettisenä ja yksityiskohtaisena kuvauksena siitä miten yritys toimii.

Esillä oleva tutkimus ”Sisältötuotannon liiketoimintamallit” on tehty LTT-Tutkimus Oy:n (LTT) Elektronisen Kaupan Instituutissa (EKI) Culminatum Oy:n ja sen koordinoiman Kulttuuriteollisuuden osaamiskeskuksen toimeksiannosta. Tutkimuksen rahoitukseen ovat osallistuneet kauppa- ja teollisuusministeriö sekä Euroopan sosiaalirahasto ESR. Tutkimuksen vastuullisena johtajana on toiminut Matti Pulkkinen. Projektin päätutkijana toimi Jussi Tiilikka, liiketoimintamallien asiantuntijana Jukka Kallio ja juridisena asiantuntijana tekijänoikeuksien osalta Juha Laine. Tutkimus käynnistettiin kesäkuussa 2001 ja saatiin päätökseen toukokuussa 2002.

Tutkimuksen johtoryhmään osallistuivat Juha Aaltonen (Sonera Oyj), Antti Ainamo (TY), Olli Aulio (KTM), Julianna Borsos-Torstila (Kaupthing Sofi Investointipankki), Mari Isbom (Tekes), Petteri Järvinen, Otto Mattsson (WSOY), Marja-Liisa Niinikoski ja Heini Noronen (Culminatum Oy), Aira Rusanen (Wireless Renaissance Oy), Harri Saukkomaa (Yhtyneet kuvalehdet Oy) ja Antti Seppänen (Intervisio Oy). LTT kiittää johtoryhmää ideoista, arvokkaasta palautteesta ja mielenkiinnosta työtä kohtaan.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta ratkaisevaa oli useiden sisältötuotantoyritysten myönteinen suhtautuminen haastattelupyyntöihin ja tapaustutkimuksiin: Kaisa Ala-Laurila (Infosto Mediat Oy/Keltainen pörssi), Christer Timgren (Moomin Characters Oy), Matias Myllyrinne (Remedy Entertainment Oy), Ilkka Räsänen (Esmerk Oy), Antti Seppänen (Intervisio Oy) Harry Harkimo (Jokerit HC Oyj).

LTT toivoo, että tutkimusraportti edistää liiketoimintamalleihin liittyvän osaamisen sekä taloudellisesti kestävänsä sisältötuotantoliiketoiminnan kehittymistä maassamme.

LTT-TUTKIMUS OY

Matti Pulkkinen
Kauppat. tri
Toim.joht.

TIIVISTELMÄ

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen tuote-, palvelu-, informaatio- ja tulovirtoja, yrityksen asemoitumista arvoverkostossa sekä kuvausta eri osapuolten saamista hyödyistä ja tulonlähteistä. Tuotteella tarkoitetaan tässä tekijänoikeuden suojaan oikeuttavaa tuotemerkkiä, brandiä tms. sekä tähän mahdollisesti liitettäviä muita tuotteita ja palveluiden kokonaisuutta, jonka toimitamiseen ja kehittämiseen voivat osallistua eri verkostot ja partnerit.

Tutkimuksessa on hahmotettu sisältötuotannon liiketoimintamalleja monimediaympäristössä neljän muuttujan perusteella: tuotekehitys, ansaintalogiikka, jakelukanava ja monimediallisuus. Tarkastellut sisältötuotteet poikkesivat toisistaan ko. ulottuvuuksilla ja tutkijat pitivät tapaa hahmottaa sisältötuotantoyritysten toimintaa käyttökelpoisena niin yritysten itsensä, yhteistyökumppanien kuin yritysten-ä itsensäkin kannalta.

Uusien digitaalisten sisältötuotteiden ja -palvelujen jakelukanavien syntyminen yhteydessä kiinnostavaa on se, miten sisältöjä näihin uusiin kanaviin tuotetaan.

1. Sisältötuote voidaan erilaistaa useisiin kanaviin, jolloin tähdätään brandin hyödyntämiseen usein kuitenkin niin, että sisältötuotteita tyypillisesti markkinoidaan toisistaan riippumatta. Tyypillisiä esimerkkejä ovat menestysromaaneista tai lastenkirjallisuuden hahmoista toteutetut elokuvat, pelit ja erilaiset oheistuotteet. Jokainen mediaympäristö pyrkii olemaan itsenäisesti kannattava. Alkuperäinen sisällön luoja on usein lisenssin myöntäjänä uusiin medioihin, ei itse toteuttajana.
2. Sisältö voidaan monistaa uusiin medioihin, erityisesti digitaalisiin verkkoympäristöihin. Tätä mallia on käytetty erityisesti uutissisältöjen mutta myös muiden hyötypalvelujen alueella. Sisällöt ovat usein samanlaisia kaikissa medioissa ottaen huomioon lähinnä teknisen ympäristön vaatimat muutokset. Ansaintalogiikka on mediakohtainen. Usein alkuperäisen brandin omistaja toteuttaa myös uuden sisältöympäristön.
3. Sisältökokonaisuus voidaan myös alunperin suunnitella monimediaympäristöön. Eräänä tämän mallin ilmentymänä ovat uudet televisio-ohjelmaformaattit, joissa katsojia aktivoidaan osallistumaan ohjelmasisällön tuottamiseen. Eri medioissa toteutetut sisällöt tukevat toinen toisiaan mutta ovat usein erilaisia. Usein kaikilla kanavilla on oma kriittinen merkityksensä ansaintalogiikassa.

Yritykset toteuttavat mediasuunnittelua eri tavoin toisaalta riippuen sisältötuotteesta sekä käytettävästä mediasta ja sopimuksin sovitusta kumppanien rooleista ko. mediassa. Yritys voi ulkoistaa sisältötuotteen ja oheistuotteiden tuotekehityksen lisenssinhaltijoille, mikä on oikeuden omistajan näkökulmasta matalariskinen tuotekehityksen malli. Uusia oikeuden hyödyntämismahdollisuuksia syntyy niin jakelukanavapartnerin kuten agentin että kuluttajatuotteiden valmistajien antamien ehdotusten pohjalta. Potentiaalisten lisenssinhaltijoiden kiinnostuminen oikeuden hyödyntämisestä edellyttää sitä, että sisältöbrandi on tunnettu.

Vaihtoehtona lisenssien myöntämiselle on valmistuttaa oheistuotteita itsenäisesti omalla riskillä, mikä edellyttää huomattavaa tuotekehityksen ja vähittäiskaupan tuntemusta eri tuoteryhmissä. Suurelta osin sisältötuotantoyritykset eivät tyypillisesti valmista tuotteita täysin itsenäisesti omilla kuluttajataavaroilla tuottavissa ”tehtaissaan”, vaan ne voivat esimerkiksi tarkkaan määritellä haluamansa tuotteet ominaisuuksineen ja alihankkia ne piirustusten mukaan valmistettuna. Tyypillisesti kuitenkin oheistuotteiden suunnittelu ja valmistus on alihankittu lisensoinnin keinoin.

Lähes kaikki tarkastelun kohteena olleet yritykset olivat joko itsenäisesti tai jonkin teknisestä kehitystyöstä vastaavan kumppanin avulla liittäneet sisältötuotteeseensa mobiilisovelluksia. Mobiilisovellukset ovat melko helppoja ja edullisia toteuttaa, joten kynnys niiden kehittelylle ei ole suuri. Mobiilisovellukset ovat monille yrityksille erityisen mielenkiinnon kohteita koska niiden avulla yritys saa suoran kontaktin kuluttajiin. Mobiilisovellusten taloudellinen merkitys on kuitenkin toistaiseksi keskimäärin vaatimaton.

Pääomasijoittajan näkökulmassa sisällöntuotantoon ja sovellettaviin liiketoimintamalleihin korostuu erityisesti yrityksen synnyttämien ja/tai hallinnoimien tekijänoikeuksien merkitys. Pääomasijoittajien kannalta haasteena Suomessa on usein se, että monet sisällöntuotannossa toimivista yrityksistä eivät tuota uusia tuotantoja ensisijaisesti kasvattaakseen tekijänoikeusvarallisuuttaan vaan tarjoavat pikemminkin palveluita nykyisille jakelukanava-asiakkailleen tilaustöitä tekemällä. Varsinkin uusien jakelukanavien osalta, missä käytännöt ovat vakiintumattomat maailmanlaajuisesti, toistuvasti esiintyviä haasteita ja ongelmia tekijänoikeuksien hallinnoinnin osalta syntyy varmasti. Tämä ei ole pelkästään suomalaisten tuotantoyhtiöiden ongelma, vaan se asettaa vaatimuksia kaikille osapuolille.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	6
1.1 Tausta	6
1.2 Tavoitteet	6
1.3 Tutkimuksen toteutus	7
1.4 Raportin rakenne	7
2. LIIKETOIMINTAMALLIT JA SISÄLTÖTUOTANTO	9
2.1 Liiketoimintamalli	9
2.1.1 Liikeidea, strategia- ja liiketoimintamalli	9
2.1.2 Ohjelmistoteollisuuden liiketoimintamallit	10
2.2 Sisältötuotanto	12
2.2.1 Sisältötuotanto –käsitteen tausta	13
2.2.2 Sisältötuotannon määritelmiä	13
2.2.3 Sisältötuotanto monimediaympäristössä	17
2.2.4 Sisältötuotannon elinkaari	18
2.3 Sisältötuotannon liiketoimintamallit	19
2.3.1 Sisältötuotannon tuotekehityksen malli	20
2.3.2 Ansaintalogiikka	22
2.3.3 Jakelukanavamalli	25
2.3.4 Monimediamalla	27
3. ESIMERKKEJÄ SISÄLTÖTUOTANNON LIIKETOIMINTAMALLEISTA	29
3.1 Muumi	29
3.2 Max Payne	35
3.3 Esmerk	38
3.4 Keltainen Pörssi	40
3.5 Tilt	43
3.6 Jokerit	46
3.7 Haluatko miljonääriksi?	49
3.8 Pokémon	51
3.9 Manchester United	53
3.10 Wall Street Journal.com	55
4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	57
4.1 Tutkimustehtävä, avainkäsitteet ja työn toteutus	57
4.2 Digitalisoituminen kasvattaa liiketoimintamallien kirjoa	57
4.3 Monimediasisältöjen syntylogiikat	59
4.4 Tekijänoikeuksien merkitys korostuu	60
4.5 Lisenssointi suurtenkin yritysten oheistuotekonseptisuunnittelun malli	61
4.6 Partnerointi on edellytys kansainvälistymiselle	61
4.7 Mobiilipalvelujen kynnys matala – harvoilla yrityksillä merkittäviä tuotto-odotuksia	62
LÄHDELUETTELO	63
LIITE 1	64

1. JOHDANTO

1.1 Tausta

Sisältötuotanto on nähty Suomessa ja laajemminkin maailmalla kasvavaksi ja taloudellisesti lupaavaksi alueeksi. Uusien viestintäteknologioiden ja niiden kapasiteetin moninkertaistumisen myötä on arvioitu, että sisällöistä tulisi entistäkin niukempi resurssi ja niiden taloudellinen merkitys kasvaisi. Internetin, langattomien verkkojen ja digitaalisen television kohdalla on 2000-luvun alussa nähty toisaalta myös se, että pelkät teknologiset mahdollisuudet eivät riitä. Kannattava liiketoiminta edellyttää myös syvällistä markkinoiden ymmärtämistä ja toimivia liiketoimintamalleja.

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yrityksen ansaintalogiikkaa (kuka maksaa kenelle, miksi ja millä ehdoilla), asiakkaita, tuotekehitystä ja sen roolia, markkinoita, markkinointi-, myynti- ja jakelukanavia, kumppaneita ja rahoitusta sekä itse tuotetta. Tuotteella tarkoitetaan tässä tekijänoikeuden suojaan oikeuttavaa tuotemerkkiä sekä tähän mahdollisesti liitettäviä muita tuotteita ja palveluiden kokonaisuutta, jonka toimittamiseen ja kehittämiseen voivat osallistua eri verkostot ja partnerit.

Liiketoimintamallia voidaan hyödyntää yritysten strategiatyön ja liiketoimintasuunnitelman pohjana sekä sitä voidaan soveltaa esimerkiksi etsittäessä uusia tuotekehitys-, markkinointi-, jakelu- ja rahoituskumppaneita.

Menestyvien sisältötuotteiden kohdalla on selvästi havaittavissa trendi monimediamahdollisuuksien hyödyntämiseen esim. tavalla, jossa kirjan ympärille rakennetaan liiketoimintakokonaisuus, joka kattaa elokuvan, tv-sarjan, videomyynnin, teemaan liittyvät kirjat ja lehdet, äänilevyn, lelut, vaatteet, www-sivut, tietokonepelejä ja myös matkapuhelimissa tms. kannettavissa päätelaitteissa käytettäviä sovellutuksia ja jopa teemapuiston.

Suurten yritysten kohdallakin laajan tuote- ja kanavakirjon nopea ja oikea-aikainen tarjoaminen edellyttää verkostomaista toimintatapaa. Mikro- ja pk-yritysten kohdalla osaaminen ja resurssit eivät useinkaan ole laajan tuote- ja kanavakirjon tarjoamiseksi riittäviä, minkä takia ydintuotteen erityyppisten kanavien varaan rakentuvien tuotteiden ja oheistuotteiden valmistus- ja myyntioikeuksien lisensointi on käytännössä houkutteleva ja realistinen vaihtoehto.

Liiketoimintamalli voidaan esittää viitekehyksenä, jota voidaan hyödyntää niin pienempien aloittelevien yritysten kuin suurempien ja pitempään alalla toimineiden yritysten toimesta. Mallia voidaan käyttää tehtyjen ratkaisujen ja luotujen rakenteiden kuvaamisessa ja ymmärtämisessä sekä pohjana suunnitelmalle siitä mitä pitäisi ja mitä voidaan tehdä.

1.2 Tavoitteet

Tämän hankkeen tehtävänä on ollut tuottaa tietoa digitaalisen sisältötuotannon liiketoimintamalleista. Konkreettiset tutkimuskysymykset on lueteltu alla.

1. Millaisia liiketoimintamalleja sisältötuotantoyritysten toiminnassa voidaan tunnistaa?
2. Millaisia media- ja oheistuotekonseptisuunnittelun malleja sovelletaan näissä liiketoimintamalleissa?
3. Millaisia yritysysteistyökäytäntöjä näissä liiketoimintamalleissa sovelletaan?
4. Mikä tekijät vaikuttavat tekijänoikeuksien kaupallistamiseen liiketoimintamalleissa?
5. Mitkä ovat avaintekijöitä sovellettaessa eri liiketoimintamalleja ja mitkä eri reunaehdot rajoittavat liiketoimintamallien sovellettavuutta?
6. Mikä on mobiilien tietoverkkojen kehityksen vaikutus sisältötuotannossa sovellettaviin liiketoimintamalleihin?

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus käynnistettiin analysoimalla liiketoimintamallin ja sisältötuotannon käsitteitä sekä kartoittamalla laajalti mahdollisia case-kohteita Suomessa ja ulkomailla. Tämä työskentelytapa, jossa yhdistetään samanaikaisesti empiirinen yritys- ja tuotekohtainen tarkastelu sekä käsitteellinen tarkastelu, oli leimallista koko tutkimushankkeelle. Sekä sisältötuotannon että liiketoimintamallin käsitteet ovat usein väljästi käytettyjä ja haastavia konkreettisen yrityskehittämisen tarkastelun kannalta.

Alunperin tarkoituksena oli analysoida noin neljää kotimaista ja neljää ulkomaista sisältötuotannon yritystä. Käytännössä karkean tarkastelun kohteeksi valittiin noin 20 yritystä Suomesta ja ulkomailta. Tarkempi analyysi tehtiin tämän jälkeen noin 10 yrityksestä. Kotimaiset caset valittiin valtaosin pk-yrityksistä. Toisena valintakriteerinä oli se, että ko. yritysten ja niiden sisältötuotantojen tulisi olla taloudellisesti kestäviä, ts. ko. yrityksillä tulisi olla merkittävää myyntiä, jotta niiden liiketoimintamalleja voitaisiin kokemukseräisesti kriittisesti tarkastella.

Ulkomaiset casetarkastelut kohdistuivat sen sijaan valtaosin suuriin yrityksiin. Vaikka tutkimuksen painopisteenä ovat mikro- ja pk-yritysten liiketoimintamallit, suurten sisältöyritysten liiketoimintamallien tunnistaminen on oleellista myös pienten yritysten näkökulmasta. Ensinnäkin suurten yritysten sisältötuotteet ovat olleet merkittäviä kaupallisia menestyksiä ts. niiden liiketoimintamallit ovat toimivia ja edustavat ns. best practise -ratkaisuja. Toiseksi ao. yritykset ovat merkittäviä toimijoita alallaan ja vaikuttavat osaltaan myös pienten yritysten toimintakenttään esim. siten, että asiakkaat ja jakelukanavat ovat tottuneet näiden yritysten ratkaisuihin (vrt. Microsoft ohjelmistoteollisuudessa).

Tutkimuksen alkuvaiheessa empiirisen työn painopiste oli pitkälti lasten ja nuorten viihteessä. Työn kuluessa tarkastelu laajentui tästä urheiluun ja ns. hyötysisältöihin. Monipuolisen sisältötuotantojen kirjon avulla haluttiin löytää mahdollisimman erilaisia tapoja organisoida sisältötuotantopohjaista liiketoimintaa. Esimerkiksi lasten ja nuorten viihteessä sekä TV-ohjelmissa tuote voidaan valmistaa etukäteen ja ne ovat monistettavia. Urheiluviihteessä keskeisen osan tuotetta muodostaa urheilutapahtuma kuten esim. ottelu, joka on aina ainutkertainen. Vastaavasti hyötytiedossa voidaan erottaa etukäteen suunniteltavia, paketoitavia ja monistettavia tuotteita (oppiminen, katalogit) sekä jatkuvaan tapahtumavirtaan ja sen uutisointiin perustuvia palveluja (talousinformaatio). Monistettavat sisältötuotteet lähestynevät liiketoimintamallin osalta muita tuotteita ja teollisen logiikan sekä erityisesti jakelun merkitys korostunee näillä aloilla. Vastaavasti urheilussa ja talousinformaatiossa oleellisemmaksi muodostunee palveluprosessit ja niiden organisointi.

Kotimaisten yritysten tarkastelussa pääasiallisena menetelmänä olivat yritysten edustajien haastattelut (tapauksesta riippuen, esim. tuottajat, julkaisijat, oikeudenomistajat). Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina tapaamisina ja tutkijat lähettivät haastateltaville kysymysrunгон etukäteen.

Ulkomaisten yritysten kohdalla jäsenettiin liiketoimintamalleja suurten yritysten julkisen informaation avulla. Tällainen ns. sekundääridata koostui yritysten vuosikertomuksista, www-sivuista, lehtiarikkeleista sekä joissain tapauksissa jo aiemmin laadituista opetuscaseista.

1.4 Raportin rakenne

Tämän johdantoluvun jälkeen raportti koostuu kahdesta pääluvusta sekä yhteenveto- ja johtopäätösluvusta.

Toisessa luvussa analysoidaan ja määritellään tutkimuksen avainkäsitteet (liiketoimintamalli; sisältötuotanto; monimediaympäristö sekä sisältötuotannon liiketoimintamallit) mm. kirjallisuuteen tukeutuen.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa analysoidaan ja kuvataan joukko sisältötuotannon liiketoimintamalleja. Lukua tehtäessä lähteinä on käytetty yrityksistä ja niiden liiketoimintamalleista saatavilla

olevaa julkista tietoa (esim. tilinpäätöstiedot, aikaisempi tutkimus ja lehtiartikkelit) sekä haastattelujen avulla kerättyä tietoa.

Tutkimusraportin neljännessä luvussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksesta.

2. LIIKETOIMINTAMALLIT JA SISÄLTÖTUOTANTO

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet eli liiketoimintamalli ja sisältötuotanto sekä selostetaan tiiviisti sisältötuotannon liiketoimintamallien keskeiset ulottuvuudet.

2.1 Liiketoimintamalli

2.1.1 Liikeidea, strategia- ja liiketoimintamalli

Seuraavassa jäsennetään liiketoimintamallikäsite ja sen suhde eräisiin muihin keskeisiin strategiakirjallisuuden käsitteisiin.¹

Liikeidea vastaa kysymykseen 1. Mitä (tuote tai palvelu) 2. Kenelle (asiakkaat) ja 3. Miten (organisointi) yritys tekee. Yrityksellä tulee olla liikeidea ennen kuin voidaan kehittää yksityiskohtaisempia strategioita tai liiketoimintamalleja.

Yrityksen strategia vastaa siihen, millä toimialalla yritys toimii, mikä on sen keskeinen kilpailuetu ja miten yritys resurssoi toimintansa. *Liiketoimintastrategia* on strategiaa konkreettisempi käsite ja se määrittelee sen miten yritys toimii tietyllä tuotealueella. Mikä on esim. yrityksen tarjoaman ratkaisun tuote- vs. palveluintensiivisyys, jakelu, rahoitus ja t&k-politiikka.

Liiketoimintamallikäsitettä käytetään usein löysästi kuvaamaan mitä tahansa jossain liiketoiminnassa olevaa erilaistavaa piirrettä. Käsitettä ei useinkaan pyritä määrittelemään tai se määritellään hyvin yleisesti. Seuraavassa on muutamia käsitteen määrittelyitä:

Tuotearkkitehtuuri, palvelu- ja informaatiovirrat, eri toimijoiden roolit sekä näiden potentiaaliset hyödyt sekä tuottojen lähteiden kuvaus (Timmers 1998).

Metodi jolla yhdistetään validit ideat ja mahdollisuudet tavaksi toimia ja hankkia tuottoja. Liiketoimintamalli kertoo miten yritys tekee rahaa asemoimalla yrityksen arvoketjussa tai arvoverkostossa (Rappa Whittingham 2000).

Ainutkertainen tapa ratkaista ja yhdistää yrityksen toiminnan kannalta keskeiset prosessit ja virrat (stream), jotka ovat 1. Arvovirta asiakkaille ja kumppaneille 2. Tulovirta sekä 3. Logistinen virta (Mahadevan 2000).

Em. määritelmät ovat syntyneet pitkälti internetpohjaista liiketoimintaa käsittelevässä tutkimuksessa, minkä takia niille on ominaista liiketoimintamallin näkeminen prosessinomaisena ja jossain määrin mekaanisenakin tapana organisoida liiketoiminta.

Liiketoimintamalli-käsitettä on myös pyritty huomattavastikin yksinkertaistamaan esim. ylikorostamalla ansaintalogiikkaa, tai rajaamaan sen muuttujat vain kahteen dimensioon: informaation laji (esim. sijoitustieto, viihde, koulutus, uutiset) ja informaation jakelukanava (tv, radio, kaapeli, elokuvateatteri, kirja, sanomalehti, video ja Internet)².

Menestyvän liiketoimintamallin kehittäminen edellyttää systemaattista liiketoiminnan osa-alueiden hahmottamista, analysointia ja kehittämistä. Markkinoilla vallitsevan hintatason tunteminen ja strategiseen kustannustasoon tähtääminen, potentiaalisten partnerien tunteminen ja yhteistyö sekä kannat-

¹ Kts. Rajala, Rossi, Tuunainen, Korri (2001): Software Business Models. A Framework for Analyzing Software Industry. Tekes 108/2001.

² Cohan, P.S., Money Changes Everything, (Jun 2001), *Econtent*, Vol 24, Iss 4, s. 26-30.

tavimman ansaintamallin löytäminen ovat avainasemassa liiketoimintamallia suunniteltaessa.³

Uusien jakelukanavien hyödyntäminen voi toisaalta synnyttää uutta liiketoimintaa tai se voi täydentää perinteistä toimintatapaa. Muutoksella on kuitenkin ilmeinen vaikutus liiketoimintamalliin: tuote-, palvelu- ja informaatiovirtoihin, toimintaan osallistuviin partnereihin ja niiden rooleihin, osapuolten saamiin hyötyihin sekä tulonlähteisiin.⁴ Aihepiiriä käsittelevässä kirjallisuudessa on havaittu informaatio- ja viestintäteknologian mahdollistavan suuren joukon potentiaalisia liiketoimintamalleja, ja ettei teknologia sinänsä määritä mitään tiettyä kaupallista mallia. Kaupallisten mallien on myös todettu ohjaavan teknologista kehitystyötä.⁵

Yhteenvetona liikeidea-, strategia- ja liiketoimintamallikäsitteistä voidaan todeta, että **liiketoimintamalli on tietylle markkinalle suunniteltu käytännöllinen toimintasuunnitelma yrityksen strategian toteuttamiseksi**. Liiketoimintamallin kehittäminen edellyttää ns. peruskysymysten eli yrityksen liikeidean ja strategian jäsentämistä ja sitä voidaan siis pitää konkreettisena ja yksityiskohtaisena kuvauksena siitä miten yritys toimii.

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen tuote-, palvelu-, informaatio- ja tulovirtoja, yrityksen asemoitumista arvoverkostossa sekä kuvausta eri osapuolten saamista hyödyistä ja tulonlähteistä. Tuotteella tarkoitetaan tässä tekijänoikeuden suojaan oikeuttavaa tuotemerkkiä, brandiä tms. sekä tähän mahdollisesti liitettäviä muita tuotteita ja palveluiden kokonaisuutta, jonka toimittamiseen ja kehittämiseen voivat osallistua eri verkostot ja partnerit.

2.1.2 Ohjelmistoteollisuuden liiketoimintamallit

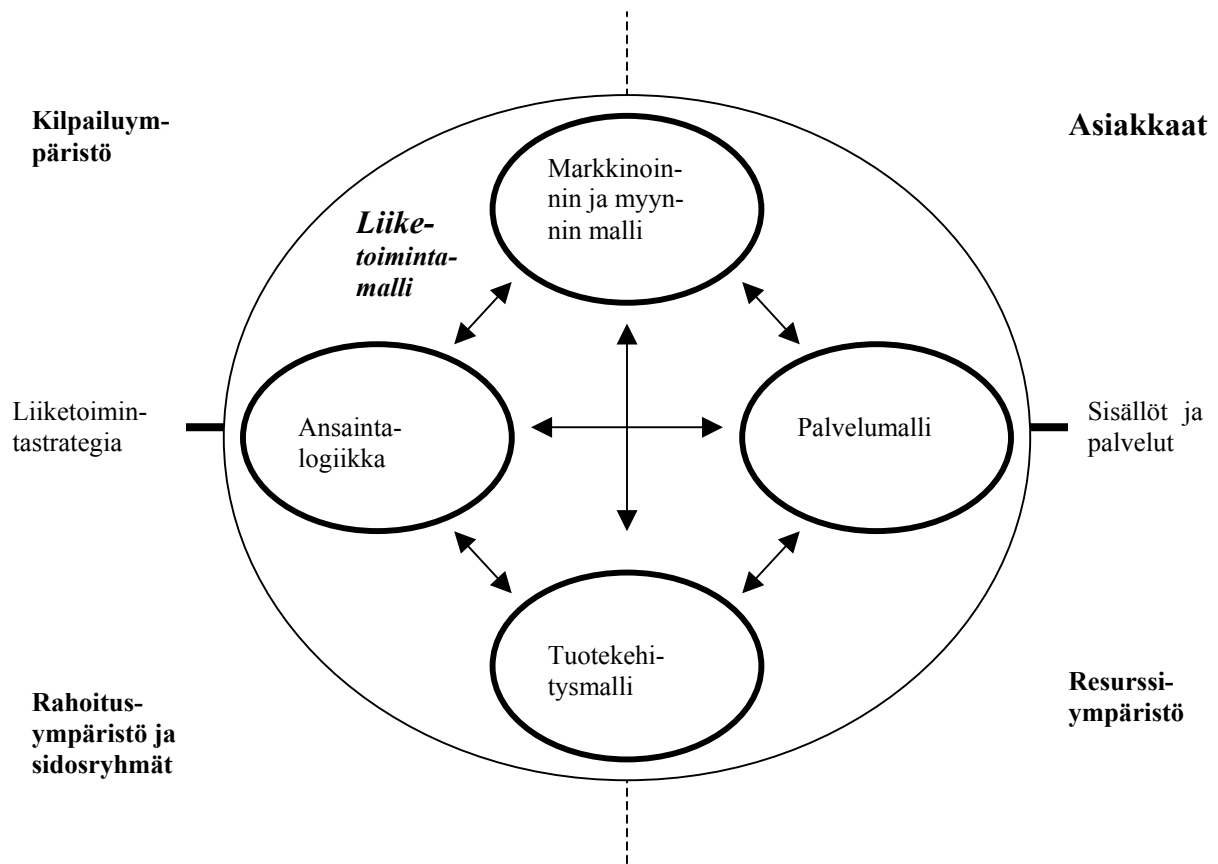
Seuraavassa jäsennetään tiivistetysti LTT:n ohjelmistoteollisuuden liiketoimintamalleja käsitelleen tutkimuksen tuloksia. Nämä tulokset eivät sellaisenaan ole siirrettävissä sisältötuotantoyritysten analysointiin, mutta ne tarjoavat vertailupohjan analyysille.

³ Chan, K. & Mauborgne, R.: Knowing a Winning Business Idea When You See One. *Harvard Business Review*, Sept/Oct 2000, Vol. 78 Issue 5, pp. 129-137.

⁴ Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. European Commission, Directorate-General III.

⁵ Esimerkiksi Internetissä voidaan tunnistaa 11 liiketoimintamallia. Emt.

Kuvio 1. Liiketoimintamallin elementit ja ympäristötekijät



Lähde: Rajala, Rossi, Tuunainen, Korri (2001): *Software Business Models. A Framework for Analyzing Software Industry*. Tekes 108/2001.

Liiketoimintamallin muotoutumiseen ja sen potentiaalisiin variaatioihin vaikuttaa useita toimiala- tai markkinasidonnaisia ympäristötekijöitä, mm. toimialan kilpailutilanne⁶ ja toimintaympäristön infrastruktuuri (esim. standardit), asiakaskunta ja sen muuttuvat tarpeet, resurssiympäristö, rahoitusympäristö ja sidosryhmät, yrityksen liiketoimintastrategia, sekä tarjottava tuote tai sisältö (markkinoillaoloaika, skaalautuvuus).

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yrityksen **tuotekehitysmallia** (mikä on ydintuote, ja kuinka sen kehitystyö on organisoitu, onko painopiste ideoinnissa?, kehitystyössä?, paketoinnissa?), **ansaintalogiikkaa** (kuinka yritys rahoittaa toimintansa, toisin sanoen mistä lähteistä tulo-rahoitus ja voitto generoidaan), **markkinoinnin ja myynnin mallia**, lähinnä myynti- ja jakelukanavia ja **palvelumallia** (esimerkiksi sisältötuotteiden räätälöinti asiakkaiden tarpeisiin). Seuraavassa taulukossa on esitetty ohjelmistoteollisuuden liiketoimintamallien kannalta keskeiset dimensiot ja näihin liittyvät toimintavaihtoehdot.

⁶ Kilpailijat, asiakkaat, toimittajat, uudet kilpailijat, ja korvaavat tuotteet.

Taulukko 1. Ohjelmistoteollisuuden liiketoimintamallin dimensiot ja vaihtoehdot

Product Development The focus of product development:	Project Tailor-made solution to customers' needs	Product Platform A uniform core of several products or customer specific solutions	Parametrized Product Customizable product that can be tailored to a degree	Core Product Development of a single product or product family to be delivered to several customers as is	Product Family A set of derivative products or product versions that support each other
Revenue logic The source of revenue and the basic idea of pricing:	Effort Based A cost-based pricing model	Profit Sharing Revenue sharing contract with primary customers	Licensing Charging on copyright (the right to use the IP)	Loss Leader	Hybrid/Media
Sales Channel The basic option for distribution and servicing:	Direct model	Reseller / Agent model	Republisher model	Retail outlet model	Distributor / Dealer model
Sales Approach Basic target in of sales contracts	Partnership	Problem solving	Solution oriented consulting	Product oriented consulting	Product oriented selling
Servicing Services included:	IT Consulting	System Integrating	Outsourcing, ASP	Deployment support Installation, configuration and training services	Self-serving
Implementation Main actors implementing services:	Vendor	VAR	Distributor	Partner	Customer

Lähde: Rajala, Rossi, Tuunainen, Korri (2001): Software Business Models. A Framework for Analyzing Software Industry. Tekes 108/2001.

Sisältötuotannon osalta voidaan olettaa, että erityisesti digitaalisessa muodossa jaeltavan sisältötuotannon osalta em. ohjelmistoteollisuuden tarkastelu on hyödyllinen ja käyttökelpoinen. Silti sisältötuotanto poikkeaa myös monessa mielessä esim. ohjelmistoteollisuudesta, minkä takia voidaan olettaa, että liiketoimintamallin kannalta keskeiset tekijät ovat ainakin osin erilaisia näillä toimialoilla. Käytännössä sisältötuotanto on myös heterogeenisempi toimiala kuin ohjelmistoteollisuus.

2.2 Sisältötuotanto

Liiketoimintamallin ohella on syytä analysoida tarkemmin myös tutkimuksen toista käsitettä eli sisältötuotantoa. Sisältötuotanto-käsitteelle ei ole vakiintunut kansainvälisesti yhteistä merkityssisältöä. Tämän takia tässä tutkimuksessa on syytä rajata käsite tavalla, joka on alan liiketoimintamallien tutkimuksen kannalta hedelmällinen.

2.2.1 Sisältötuotanto –käsitteen tausta

Viestintäteknologioiden kehittyminen 1990-luvulla on herättänyt keskustelun sisältötuotannosta. Usein tällä käsitteellä viitataan siihen käytännölliseen haasteeseen, miten ”täytetään” uudet sähköiset alustat ja kanavat taloudellisesti tuottavalla tavalla. Sisältöteollisuuden käsite syntyi 1990-luvun puolivälissä Yhdysvalloissa kun havaittiin, että konsoli- ja tietokonepelit tuottavat enemmän rahaa kuin perinteinen elokuvateollisuus. Ilmaisulla yhdistettiin koko se nopeasti kasvanut immateriaalinen viihde- ja tietotoimiala, joka ei mahtunut perinteisen julkaisu- ja av-toiminnan piiriin. Määrittelyn perustana oli tekijänoikeudellinen aineisto esitettynä immateriaalisessa ja vuorovaikutteisessa muodossa näyttöpäätteellä.

Suomessa sisältötuotanto –käsite otettiin käyttöön vuosina 1997-1999 pääministeri Lipposen I hallituksen kaudella toimineen Kulttuuriteollisuustyöryhmän toimesta. Kulttuuriteollisuustyöryhmä totesi toimenpide-ehdotustensa keskeisenä tavoitteena olevan ”*kulttuurin panosta ja merkitystä vahvistamalla luoda edellytykset Suomen nousemiseksi merkittäväksi sisältöteolliseksi maaksi tietoliikenneteknologian ohella.*” Tästä seurasi ministeri Lipposen II hallituksen ohjelmaan sisältötuotannon painotus sekä sisältötuotantohanke, jonka mukaan ”*hallitus käynnistää laajapohjaisen ja poikkihallinnollisen tietoyhteiskunnan sisältöjä kehittävä hankkeen, jonka tarkoituksena on luoda edellytykset Suomen nousemiseksi tietoliikenneteknologian ohella merkittäväksi sisältöteolliseksi maaksi*”.

2.2.2 Sisältötuotannon määritelmiä

Seuraavassa esitetään joitakin sisältötuotannon määritelmiä sekä näkökulmia sisältötuotannon jäsentämiseen.

Helsingin kauppakorkeakoulun kirjaston kirjat ja kansainväliset tieteelliset talousalan lehdet käsittävän tietokannan haun perusteella sisältötuotanto-käsitettä (content industry) käytetään erittäin harvoin liiketaloustieteen tutkimuksessa. Näissäkin artikkeleissa sisältötuotantoa ei useinkaan ole tiukasti määritelty, vaan sen on katsottu kattavan esimerkin omaisesti tiettyjä toimialoja (elokuva-, televisio-toiminta yms.)⁷. Tiettyjä sisältötuotannon alalajeja tai edeltäjiä koskevia artikkeleita löytyy jossain määrin enemmän: esim. kulttuuriteollisuus (culture industry⁸), viihdeteollisuus (entertainment industry^{9 10}), elämysteollisuus (experience industry¹¹) ja luova teollisuus (creative industry¹²).

Suomessa käydyssä keskustelun ja suomalaisen alan kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että sisältötuotannon määritelmiä on runsaasti ja että niiden keskinäiset erot liittyvät lähinnä toimijoiden, alan, digitaalisuuden, monistettavuuden, tuotteistamisen ja liiketoiminnan painoarvoihin näissä määritelmissä¹³. Seuraavissa kappaleissa on käyty läpi eräiden toimijoiden esittämiä sisältötuotannon määritelmiä ja näkökulmia (kulttuuriteollisuustyöryhmä, Tilastokeskus, KTM, OPM, Tekes, CIM, sekä A. Odlyzko).

Kulttuuriteollisuustyöryhmä

Suomessa 1990-luvun lopulla tavoitteensa esittänyt Kulttuuriteollisuustyöryhmä määritteli *kulttuuriteollisuuden käsitteen* neljällä tasolla (etenee laajasta suppeaan):

⁷ Kts. esim. Subirana, B. & Zuidhof, M. (1997): *Multimedia: Content Industries*. Harvard Business School Cases. 22 p., Odlyzko, A. (2000): *The history of communications and its implications for the Internet*, s. 12.

⁸ Adorno, T.W., 1997.

⁹ Vogel, H., 1998.

¹⁰ Jopa laajemmin ”entertainment and media have moved beyond culture to become the driving wheel of global economy” minkä Wolf, M. esittää kirjassaan (1999): ”Entertainment Economy”.

¹¹ Pine, J. & Gilmore, J., 1998.

¹² Howkins, J., 2001.

¹³ Koivunen, H. (2001) teoksessa ”abc digi – sisällöntuottajan käsikirja”, s.338. Opetusministeriö.

1. Merkityssisältöjen tuotanto (pitää sisällään mm. mitkä tahansa merkkituotteet).
2. Perinteinen taiteen ja kulttuurin kenttä (aina tekemisestä jakeluun, pitäen sisällään seuraavat alat: kirjallisuus, kuvataide, musiikki, arkkitehtuuri, teatteri, tanssi, valokuva, elokuva, teollinen muotoilu, taideteollisuus, mediataide ja muut luovan taiteen alueet, sekä tuotanto- ja jakelujärjestelmät kuten kustantaminen, ohjelmatuotanto, galleriat, taidekauppa, kirjastot, museot, radio ja televisio ja uusi media).
3. Kopioitavuuden kriteeriä ja sähköistä tuotantoa korostava määrittely, joka pitää sisällään seuraavat alat: elokuva, televisio, radio, kustannustoiminta, äänilevyteollisuus sekä kulttuurinen sisältötuotanto.
4. Kulttuuriyrittäjyyden näkökulma.

Tilastokeskus

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan Suomen kulttuurialan yritykset (yhteensä 11745 kpl) työllistävät yhteensä 58221 henkeä ja yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli 41 miljardia markkaa¹⁴. Tilaston laadinnassa lähtökohtana on ollut Unescon laaja kulttuurin määritelmä, joka sekä kattaa perinteisen taidekulttuurin, populaarikulttuurin, kulttuuriperinnön että kulttuuri- ja liikuntaharrastamisen.

Tilastokeskus toteaa katsauksessaan (2001:22), että ”sisältötuotannon osalta kansainvälinen suositus puuttuu ja määritelmä perustuu alustaviin kotimaisiin ja kansainvälisiin keskusteluihin.”¹⁵

Kauppa- ja teollisuusministeriö

Kulttuuri on erotettu omaksi ryhmäkseen kauppa- ja teollisuusministeriön sisältötuotantoprojektissa, missä käsite sisältötuotanto on määritelty seuraavasti:

*”Sisältötuotannolla (content creation industry) tarkoitetaan sekä perinteisille jake-lukanaville että sähköisille viestimille laaditun dokumentti-, kulttuuri-, opetus-, viihde- tai markkinointiviestinnällisen ohjelmasisällön tuottamista ja liiketoimintaa. Siihen liittyy yhteistyö kulttuuriteollisuuden, software- ja hardware -tuottajien, kustannusyhtiöiden, teleoperaattoreiden ja televisiokanavayhtiöiden sekä toisaalta soveltavien toimialojen, esim. matkailun, rahoituksen ja kaupan kanssa.”*¹⁶

Tämä määritelmä on ainakin jossain määrin väljä, koska rajat eri ohjelmasisältöjen välillä eivät ole selkeitä. Lisäksi eri toimijoiden (operaattorit, hw-valmistajat) kanssa tehtävää yhteistyötä ei ole toiminnallisesti rajattu.

Opetusministeriö

Opetusministeriön teoksessa sisällöllä tarkoitetaan verkotettua (ilmateitse, kaapelilla), päätelaitteen kautta tarjottavaa, tekijänoikeuslain alaista elämyshakuisuutta tai tiedonhankintaa tukevaa aineistoa¹⁷.

¹⁴ Tilastokeskus kulttuuritilasto (1999): Kulttuurialan yritykset toimialoittain 1997, s. 82.

¹⁵ **Sisältötuotanto:** kustantaminen, markkinatutkimus ja mielipidekyselyt, liikkeenhoidon konsultointi, mainospalvelu, elokuva- ja videotoiminta, radio- ja televisioiminta ja uutistoimistot. **Sisältötuotanto, laaja määritelmä:** painaminen, ääni- kuva-, atk tallenteiden jäljentäminen, videofilmien vuokraus, tutkimus ja kehittäminen, sihteeri ja käännöspalvelu, muut kulttuuri ja viihdepalvelut, kirjastot, arkoistot, museot, jne.

¹⁶ Lähde: <http://www.te-keskus.fi/web/teuus.nsf/TE-mainFIN?OpenFrameset>

¹⁷ Hintikka, K.A. & Mäkäläinen, J. (2001) teoksessa ”abc digi – sisällöntuottajan käsikirja”, s.19. Opetusministeriö.

Tekes

Teknologian kehittämiskeskus Tekes on määritellyt sisällön noudatellen kauppa- ja teollisuusministeriön määritelmää: ”sisällöllä tarkoitetaan sähköisille viestimille luotua dokumentti-, kulttuuri-, opetus-, tutkimus-, viihde- tai markkinointiviestinnällisen ohjelmasisällön tuottamista ja siihen liittyvää liiketoimintaa.” Edelleen Tekes on jakanut sisältötuotteet ja/tai palvelumuotoisen sisällön *itsenäisiin* massamarkkinoille suunnattuihin sisältötuotteisiin ja rajoitetun yleisön tuotteisiin sekä toisaalta *ei-itsenäisiin* sisältötuotteisiin.¹⁸

Tekesin sarjassa julkaistussa teknologiakatsauksessa 73/99 sisällön määritelmä on tulkittu huomattavasti laajemmin, ja sisällöllä tarkoitetaan ”sekä perinteisen mediayrityksen jakelemaa uutistyyppistä sisältöä, mainoksia, verkkokauppaa, vuorovaikutteista viihdesisältöä, asiantuntijapalveluita, julkisen vallan palveluita, yhteisön ja jopa kahdenkeskeistä viestintää”.¹⁹

CIM

Sisällöt voidaan jakaa ryhmiin niiden jakelukanavien mukaan. Jakelukanavat voidaan erotella esim. taulukon 1 osoittamalla tavalla (oikeanpuoleinen sarake). Pääomasijoittaja Creative Industries Management CIM on kehittänyt menetelmiä luokitella sisältötuottajia luovilla toimialoilla seuraavien kolmen tekijän mukaan: liiketoiminta-alue, asema arvoketjussa ja media/jakelukanava.

Taulukko 2. Sisältötuotannon ryhmittely.

Liiketoiminta	Positio arvoketjussa	Media / jakelukanava
Av & Elokuva	Tuotanto	TV
Musiikki	Kustantaminen	Tapahtuma (siirrettävissä)
Opetus	Mainonta	Internet / Web
Urheilu	Jakelu	Mobiili
Ohjelmistot	Lisenssointi	Printti
Pelit		Elokuvateatteri
Infotainment		Radio
Formaatit		Vähittäiskauppa
Taide		Tietty sijainti
Useat		Useat

Lähde: CIM Creative Industries Management Ltd.

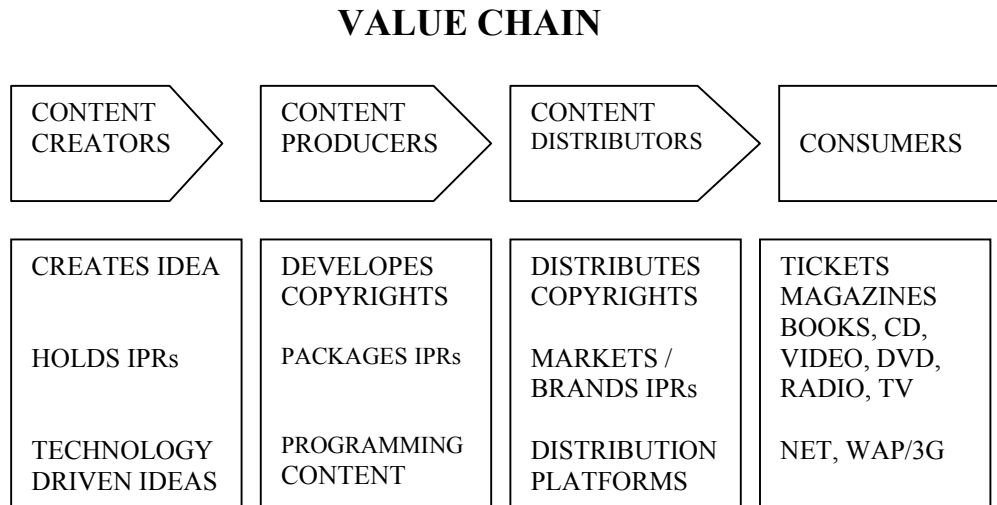
Perinteiseen tekniikalähtöiseen tapaan hahmottaa sisällöt pelkästään niiden *jakelukanavan* perusteella CIM lisää yrityksen *liiketoiminnan* ja yrityksen *arvoketjuposition*.

Sisältötuotannon liiketoimintamallien hahmottamisessa ja kuvaamisessa voidaan soveltaa myös sisältötuotannon arvoketjua. Kuviossa 1 nähtävässä arvoketjussa voidaan havaita jako sisältöjen luomiseen, pakettiin ja jakeluun sekä hahmottaa tekijänoikeusnäkökulma tässä arvoketjussa.

¹⁸ ”Tekes sisältöliiketoiminnan rahoittajana” -kalvosarja. Mari Isbom, Tekes.

¹⁹ Tekes, Teknologiakatsaus 73/99.

Kuvio 2. Sisältötuotannon arvoketju



Lähde: CIM Creative Industries Management Ltd.

Kuviossa hahmottuu tekijänoikeuksien merkitys sisältötuotannossa ja näkökulma erottaa palveluyritykset sisältöyrityksistä. Lukuisat yritykset työskentelevät tilaustyönä tehtävien sisältöjen parissa, mutta eivät varsinaisesti tuota niitä. Tekijänoikeuksien näkökulmasta tv-kanavalle tilaustyötä tekevä tuotantoyhtiö ei tuota sisältöä johon sillä olisi määräysvalta, vaikka työskenteleekin sisällön parissa. Tuotannon tilannut yhtiö päättää sisällön levityksestä tai muusta kaupallistamisesta, vaikka tuotannon tehneellä yrityksellä saattaa olla oikeuksia kaupallistamisesta syntyviin tuloihin. Esimerkiksi aikaisemmin kehitetyn sisällön (esim. elokuva, peli) tuottaminen vaikkapa mobiililiittymässä toimivaksi ei ole sisällön *tuotantoa*, vaan sisällön *tekemistä*. Alkuperäinen (elokuvan tai pelin) oikeuden omistaja on varsinainen tuottaja. Sisältötuotannon voidaan puhtaimmillaan katsoa olevan toimintaa, josta syntyy tekijänoikeuksia²⁰, ja jonka liiketoiminnan ytimen tekijänoikeudet muodostavat.

Aineistoa joka on tekijänoikeudella suojattua on paljon, sillä tekijänoikeudella suojataan luovuuden ja omaperäisyyden ilmentyminä kirjallisia ja taiteellisia teoksia kaikissa niiden ilmenemismuodoissa. Teosesimerkkejä ovat mm. kirjalliset teokset, sävellysteokset, elokuvateokset, kuvataiteen teokset, valokuvateokset ja tietokoneohjelmat. Teos voi myös ilmetä muulla tavalla.²¹ (ks. lisää tekijänoikeudesta, Liite 1)

One to one ja one to many -sisällöt

Sisältötuotannon osalta Suomessa on herännyt myös keskustelu siitä, onko henkilöltä henkilölle tapahtuva viestintä sisältötuotantoa. Edellä käsitellyn Tekesin raportin mukaan tällainenkin tulkinta on mahdollinen.

Viestintä voidaan karkeasti jakaa toisaalta henkilökohtaiseen, yhdeltä henkilöltä toiselle tapahtuvaan personoituun viestintään ja toisaalta personoimattomaan, yhdeltä organisaatiolta useille kuluttajille suunnattuun viestintään. Perinteisesti teleoperaattorit ovat toimineet henkilökohtaisen viestinnän sektorilla (lankapuhelin, matkapuhelin, e-mail ja SMS) ja mediayhtiöt joukkoviestinnän sektorilla (lehdistö, televisio ja radio).

Henkilökohtaisen viestinnän arvo on ollut keskimäärin suurempi kuin ns. joukkoviestinnän arvo kuluttajalle. Tämä on ilmennyt monella tavalla mm. siten, että jo vuosisadan alussa kuluttajilta kirjeistä

²⁰ Opetusministeriö (2001), s. 158.

²¹ Opetusministeriö (2001), s. 200.

perittäville maksuilla subventoitiin lehtien jakelua. Myös tänä päivänä jos ihmisiltä kysyttäisiin sitä, luopuvatko he mieluummin sähköpostista vai www-sivujen selailumahdollisuudesta, valinta kohdistuisi epäilemättä jälkimmäiseen²².

Henkilökohtaisen viestinnän arvon ollessa keskimäärin suuri, se voidaan myös laskuttaa suoraan kuluttajilta. Sen sijaan joukkoviestinnän arvon ollessa vähäisempi, sen laskutuksessa nojaututaan yleensä epäsuoriin keinoihin ja tyypillisesti mainosrahoitukseen. Radio ja televisio rahoitetaan esimerkiksi valtaosaltaan mainosrahoituksella. Sisältötuotannon osalta on kuitenkin olemassa myös toimialoja, joissa liiketoiminta perustuu suoraan kuluttajalaskutukseen (esim. kirjat, aikakauslehdet ja sähköiset tallenteet kuten äänilevyt ja pelit).

Liiketoimintamallien tutkimuksen keskittyttyä pitkälti internetpohjaisiin liiketoimintoihin voidaan pitää luontevana, että tässäkin sisältötuotannon määrittelyssä on perusteltua korostaa mm. digitaalisuutta, tekijänoikeuksien olemassaoloa sekä brandien merkitystä.

Tässä tutkimuksessa nojaututaan KTM:n sisältötuotantoprojektin määritelmään.

”Sisältötuotannolla tarkoitetaan sekä perinteisille jakelukanaville että sähköisille viestimille laaditun dokumentti-, kulttuuri-, opetus-, viihde- tai markkinointiviestinnällisen ohjelmasisällön tuottamista, tekijänoikeuksien hallintaa ja näihin liittyvää liiketoimintaa”.

Henkilöltä henkilölle tapahtuvaa viestintää ei lasketa tässä sisältötuotannoksi vaan teleliikenteeksi (puhelut, e-mail, SMS) tai postiliikenteeksi (kirjeet).

2.2.3 Sisältötuotanto monimediaympäristössä

Monimedia –käsitteellä tarkoitetaan useiden jakelukanavien hyödyntämistä tietyn sisällön jakelussa perinteisen (yksittäisen) jakelukanavan sijaan. Esimerkkeinä mainittakoon tietyn uutisinformaation välittäminen sanomalehteen, sanomalehden verkkoversioon, televisioon, radioon, tekstitelevision sekä matkaviestinverkkoon. Monimediallisuus liittyy läheisesti televiestinnän, tiedotusvälineiden ja tietotekniikan (lähentymis)kehitykseen, *konvergenssiin*²³. Sisältöjä voidaan (teknisesti) entistä vapaammin esim. jaella ja kuluttaa eri jakelukanavia hyödyntäen. Kaikki sisällöt, nykyisissä muodoissaan, tuskin siirtyvät ongelmitta mediarajojen yli (vrt. elokuva), vaikka osa sisällöistä ylittänee rajat helpommin (uutiset). Kuitenkin sisällön paketoija voi lokalisoida digitaalisessa muodossa olevan sisällön toiseen mediaan sopivaksi pienin kustannuksin. Informaatiotuotteiden ”kopioiden” (ts. ensimmäisen kappaleen jälkeen tehtyjen kappaleiden) hinta on hyvin matala, jolloin oikeuden haltijan intressissä on synnyttää uutta liiketoimintaa ja volyymia jakamalla lokalisoituja kopioita mahdollisimman monen median kautta.

Voidaan myös pyrkiä erottamaan toisistaan käsitteet monialustainen ja monikanavainen. Monialustaisessa toiminnassa samaa sisältöä sovitetaan erilaisille ympäristöille (Internet, puhelin, tv), kun monikanavaisessa sama sisältö julkaistaan hiukan erilaisena toisessa samankaltaisessa ympäristössä (verkkoympäristöissä). Käsitteiden käyttö on kuitenkin vakiintumatonta. **Cross-mediallisuudella** tarkoitetaan saman sisällön sekakäyttöä useilla eri välineillä, ja täysipainoisen elämyksen varmistamiseksi tulee kuluttajan kokeilla kaikkia eri välineitä.²⁴

²² Odlyzko A.M, Content is not King, *First Monday* 6(2) (February 2001), <http://firstmonday.org/>.

²³ Euroopan komission Vihreä Kirja (1997, 1) ”kovergenssilla tarkoitetaan erilaisten verkkojärjestelmien kykyä välittää pohjimmiltaan samantyyppisiä palveluja tai kuluttajille suunnattujen laitteiden, kuten puhelimen, television ja mikrotietokoneen yhdyntymistä.”

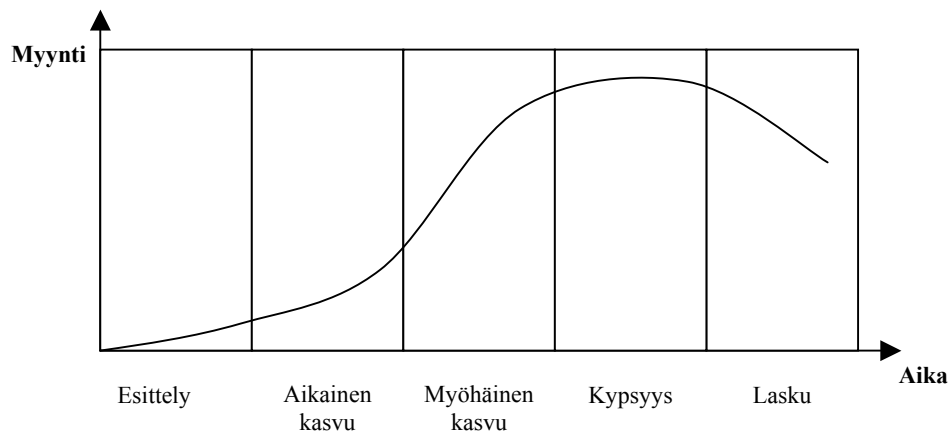
²⁴ Opetusministeriö (2001): s. 58-61.

2.2.4 Sisältötuotannon elinkaari

Sisältötuotannon elinkaarimallilla havainnollistetaan myyntivolyymien kertymää ajan kuluessa. Se on käyttökelpoinen malli liiketoiminnan eri vaiheiden tai tietyn tuotteen kehityksen analysointiin. Elinkaari esitetään tyypillisesti käyränä, joka kuvaa tuotteen elinkaarta sen käyttöönotosta markkinoilta poistumiseen asti. Analyysi perustuu yrityksen tulevaisuuden myynnin arvioimiseen todennäköisten trendien pohjalta.

Yleisellä tasolla tuotteen elinkaarimalli voidaan esittää seuraavan kuvion avulla²⁵.

Kuvio 3. Tuotteen elinkaarimalli

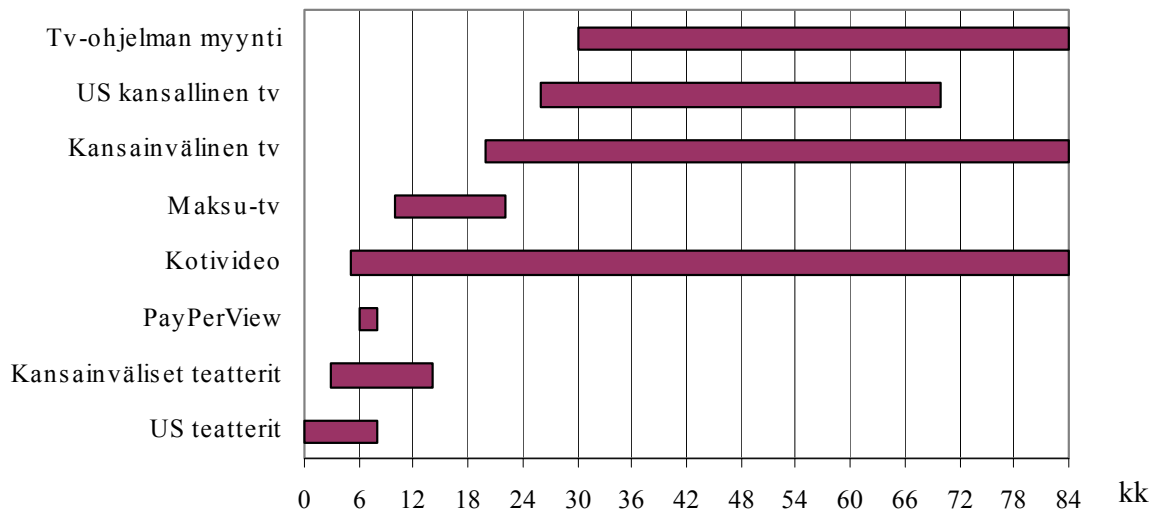


Kuten kuviosta nähdään, elinkaarimalli on hyvin yleisellä tasolla ja odotettavastikin poikkeaa molempien dimensioiden mukaan eri sisältötuotteiden välillä (elokuva, tv-sisältö, musiikki, videopelit, jne.). Toisaalta esimerkiksi elokuvien kohdalla hyvin merkittävä tulonlähde on ensimmäisen viikonlopun myynti. Tämän mukaan ainakin Yhdysvalloissa ennustetaan elokuvan tuotto myös pitemmällä aikavälillä.

Pitkien elokuvien osalta (lähinnä Hollywood-tuotannot) on hahmotettu seuraavankaltainen aikataulutukseen liittyvä kuvio. Peräkkäisiin jakelutapoihin perustuva käytäntö määräytyy ”toiseksi parhaan” vaihtoehdon perusteella. Elokuvat jaellaan ensimmäisenä markkinoilla joilla on paras marginaalituottavuus lyhyimmässä ajassa. Sen jälkeen elokuvaa myydään markkinoilla, joilla on aina edellistä matalampi marginaalituotto suhteessa aikaan. Uusien jakeluteknologioiden penetraatio markkinoille muuttaa tuottavuus/aika –suhdetta ja jopa jakeluteknologioiden järjestystä esitetystä kuviossa. Peräkkäisiin jakelutapoihin perustuvalla käytännöllä pyritään siten maksimoimaan tuotteesta saatavat tulot.

²⁵ Elinkaarimalli voidaan esittää myös teknologian omaksumisen näkökulmasta (G.R. Moore (1998)): innovaattorit, aikaiset omaksijat, aikainen enemmistö, myöhäinen enemmistö, seuraajat (~laggards).

Kuvio 4. Elokuvan tulovirtojen ajoittuminen markkinoittain (U.S.)



Lähde: Vogel (1998) *Entertainment Industry Economics*.

Kuten kuviosta havaitaan, elokuvan elinkaaren lasketaan kestävän kaikkiaan 7 vuotta, milloin pääosa siitä seuraavista tuloista tuloutuu oikeuksien omistajille. Kuviossa ei ole mukana oheistuotteiden myyntiä, joilla on omat elinkaarensa. Kuvion sisältö ei ole erityisemmin muuttunut verrattaessa sitä Vogelien teoksen aiempaan painokseen (1987). Ainoa suurempi muutos on kansainvälisten tv-oikeuksien myynnin aikaistuminen (30kk→20kk) ja niiden siirtyminen järjestyksessä ennen US tv-oikeuksien myyntiä. PayPerView –myyntiä ei ollut aiemmassa painoksessa merkitty kuvioon lainkaan. Myös levitys kansainvälisiin teattereihin on siirtynyt entistä varhaisemmaksi (5kk→3kk).

2.3 Sisältötuotannon liiketoimintamallit

Oheinen teksti perustuu noin 10 sisältötuotantoalan pk-yrityksen haastatteluihin sekä liiketoimintamalleja koskevaan kirjallisuuteen. Tekstissä pyritään jäsentämään ensimmäisen kerran sisältötuotantoalalla havaittuja ja käytössä olevia tapoja organisoida liiketoimintaa sekä sen raha- tieto- sekä tuote- ja palveluvirtoja.

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen tuote-, palvelu-, informaatio- ja tulovirtoja, yrityksen asemoitumista arvoverkostossa sekä kuvausta eri osapuolten saamista hyödyistä ja tulonlähteistä. Tuotteella tarkoitetaan tässä tekijänoikeuden suojaan oikeuttavaa tuotemerkkiä, sekä tähän mahdollisesti liitettäviä muiden tuotteiden ja palveluiden kokonaisuutta, jonka toimittamiseen ja kehittämiseen voivat osallistua eri verkostot ja partnerit.

Taulukko 3. Sisältötuotannon liiketoimintamallit monimediaympäristössä.

Tuotekehitys-malli	Sisällön ja teknologian kehittämisen rinnakkain		Sisällön kehittäminen ja teknologisen kehitystyön alihankinta		Tuotekehityksen ulkoistaminen		Kuluttaja-vetoinen sisältökehitys	
Ansaintalogiikka	Pääsyliipputulot	Lisenssitulot	Tilausmaksut	Tuottojen jakaminen	Projekti-rahoitus	Hybridi	Mainostulot	
Jakelumalli	Suora jakelu kuluttajille		Epäsuora jakelu kuluttajille		Suora jakelu yrittäjäasiakkaille		Epäsuora jakelu yritysasiakkaille	
Monimedi-malli	Differoimaton sisältö useissa medioissa		Differoitu sisältö useissa medioissa		Usean median varaan rakentuva sisältökokonaisuus			

2.3.1 Sisältötuotannon tuotekehityksen malli

Tuotekehityksen mallista ilmenee tuotekehityksen kriittiset elementit ja toimintaan osallistuvat tahot.

Sisältötuotantoalalla tuotekehitysvaihe on tyypillisesti jaettu kolmeen osaan sisältötuotannon arvoketjun mukaan, missä sisällön **kehittämismuutoksella** tarkoitetaan idean (tuote)kehitystä. Alkuperäisen idean työstämisestä ehjäksi ja tuotantokelpoiseksi kokonaisuudeksi vastaavat usein sisällön tuottaja ja idean luomisvaiheeseen osallistuneet toimija(t). Sisällön **paketoinnilla/tuotannolla** tarkoitetaan sisältökokonaisuuden luomista²⁶.

Tuotekehityksen luonteeseen ja teknologiaintensiivisyyteen vaikuttaa olennaisesti se, mitä jakeluteknologiaa käyttäen yrityksen tarjoama sisältötuote jaellaan. Internet-, digi-tv-, matkapuhelin/mobiiliteknologioiden sekä digitaalisten tallenteiden hyödyntäminen jakelussa edellyttää erilaista teknistä osaamista.

Periaatteessa yritys voi tehdä strategisen valinnan liittyen tekniseen kehitystyöhön, eli yritys voi pyrkiä tuottamaan myös teknisen tuotekehityksen, tai se voi alihankkia teknisen kehitystyön toiselta yritykseltä. Joissakin sisältötuotteissa teknologisella kehitystyöllä on siinä määrin keskeinen ja strategisesti tärkeä asema, ettei sen kehitystyötä voida ulkoistaa kumppaneille. Liiketoimintamalli rakentuu sen varaan, että sisältöä ja teknologiaa kehitetään samanaikaisesti. Toisaalta osa yrityksistä on keskittynyt sisältötuotannon toteuttamisessa nimenomaan sisällön, alkuperäistarinan, idean ja hahmojen kehittämiseen, ts. tekninen kehitystyö ei välttämättä ole strategisesti erityisen tärkeässä asemassa. Tekninen kehitystyö voidaan toteuttaa selkeästi irrallaan sisällön kehityksestä esimerkiksi alihankintastrategiaa noudattamalla.

Tuotteen ”tehtävää” on hyvin vaikea useissa tapauksissa selkeästi määrittää. Nykykirjallisuudessa esiintyy sisällön funktion näkökulmasta sekamuotoja kuten, infotainment, edutainment, shoppertainment, entertailing. Termien merkitys ei välttämättä ole täysin selvä ”perinteisempien” käsitteiden välillä (esim. kulttuuri- vs. dokumentti- vs. opetus- vs. palvelusisällöt).

²⁶ Lisäksi sisältötuotannon arvoketju käsittää sisältökokonaisuuden markkinoinnin ja sisällön jakelun.

Sisällön ja teknologian kehittäminen rinnakkain

Yritys kehittää idean sisältötuotteesta, jonka toteuttaminen edellyttää mittavaa teknistä kehitystyötä. Teknisen kehitystyön tulosten muodostamalle perustalle yritys kehittää edelleen varsinaisen sisältötuotteen. Sisältötuotteen käyttäminen/kuluttaminen edellyttää, että asiakas on tehnyt tarvittavat investoinnit päätelaiteteknologiaan. Yritys kehittää teknologiaa ja sisältötuotetta rinnakkain ja on allokoitunut resurssejaan merkittävässä määrin teknologian kehittämiseen. Sisältöä ei voisi jaella / käyttää markkinoilla olevaa teknologiaa hyödyntäen.

Mikäli yritys tuottaa asiakkaan tarpeisiin räätälöidyn sisältötuotteen, teknisen kehityksen luonteesta ja syvyydestä sovitaan etukäteen. Asiakkaiden tarpeet/kiinnostus toteutettavaan tekniseen tuotekehitystyöhön vaihtelevat merkittävässä määrin, ja projekti voi vaihdella teknologista kehitystyötä painotavasta hyvin kevyesti toteutettuun tekniseen kehitykseen.

Sisällön kehittäminen ja teknologisen kehitystyön alihankinta

Yritys ei tee tuotantovaiheessa lainkaan teknistä kehitystyötä, mutta sisällön kehitystyössä tyypillisesti kuitenkin hyödynnetään uusimpia teknologioita. Teknologia on tehokkaampaa hankkia alihankintana, sillä yrityksen ydinosaaminen ja kriittiset kehitysresurssit keskittyvät sisällön kehittämiseen. Omaksi hankitun teknisen laitteiston takaisinmaksuaika venyisi huomattavan pitkäksi, henkilöstöstä puhumattakaan.

Teknisellä kehitystyöllä ja oheistuotteiden kehityksellä on tässä tuotekehityksen mallissa lähinnä varsinaista sisältötuotetta tukeva rooli.

Tuotekehityksen ulkoistaminen

Tekijänoikeuden hallintaan ja käytön valvomiseen liiketoimintamallinsa perustava yritys ei enää harjoita tuotekehitystoimintaa sisältötuotteen osalta. Alkuperäistarina, hahmot ja ”idea” on kehitetty jo aikaisemmin, ja ne ovat aikaisemmin osoittautuneet voittoa tuottavaksi perustaksi jatkotuotekehitystoiminnalle. Tuotekehitys on ulkoistettu lisenssinhaltijoille, joita ovat eri sisältötuotannon aloilla toimivat yritykset sekä oheistuotteita valmistavat yritykset. Lisenssinhaltijat tuottavat tavaramerkkiin perustuvia sisältö- ja oheistuotteita hyödynnettäväksi useissa eri medioissa ja jakelukanavissa. Tekijänoikeuden omistajan näkökulmasta tuotekehitystoiminta tarkoittaa enemmänkin optimaalisen partneroitusstrategian tavoittelua. Ulkoistetun tuotekehityksen ytimenä on uusien oheistuotteiden kehittäminen eri medioille ja jakelukanaville.

Kuluttajavetoinen sisältökehitys

Vartenotettavaksi uudeksi sisältötuotannon tuotekehityksen malliksi on kehittynyt käyttäjien itsensä tuottamat sisällöt (consumer generated content). Tämä tuotekehityksen malli (tai ilmiö) on tapahtunut myös ohjelmistotuotteiden kehityksessä, missä käyttäjät itse kehittävät avoimen lähdekoodin ohjelmia ja jakavat niitä sitten ilmaiseksi verkossa; osa niistä on jopa parempia kuin kaupalliset kilpailijansa²⁷.

Kuluttajien kehittämän sisällön menestys perustuu uusiin jakeluteknologioihin kuten Internetiin ja matkapuhelinten GSM-teknologiaan. Perinteisiä jakelukanavia käyttäen tämä sisältötuotteiden kehityksen muoto ei olisi mahdollinen.

Esimerkkinä tästä kuluttajavetoisesta sisältökehityksestä voidaan mainita tv-kanavien taajuuksille perustetut ohjelma-aikojen ulkopuoliset keskusteluareenat. Näillä areenoilla kuluttajat kehittävät sisältöä matkapuhelimen tekstiviestiominaisuuksia hyödyntäen. Sisältötuotanto edellyttää panostuksia

²⁷ Ajatus ilmaisesta käyttöjärjestelmästä olisi ollut utopiaa vielä 10 vuotta sitten (vrt. Linux).

tekniseen kehitystyöhön, jonka tuloksena syntyneellä teknologialla matkapuhelimella kehitetty sisältö siirtyy tv-ruudulle kaikkien nähtäväksi. T&K-panostuksista vastaa ko. sisällön konvertoinnin mahdollistavan teknologian kehittänyt yritys (tv-kanava, matkapuhelinoperaattori tai muu teknologian kehittämiseen erikoistunut yritys yksin tai yhteistyössä).

Kuluttajavetoinen sisältötuotanto voi muodostua yhä tärkeämmäksi ansainnan lähteeksi tulevaisuudessa, mikäli kasvavan lähetyksen kapasiteetin seurauksena kehittyä edelleen tarkempiin teemoihin keskittyviä uusia tv-kanavia (urheilu tms.).

Vastaavankaltaista kuluttajavetoista sisältötuotantoa tapahtuu Internetissä useilla keskustelupalstoilla. Ero suhteessa Internetissä kehitettävään kuluttajavetoiseen sisältötuotantoon on lähinnä se, että tv- ja matkapuhelinteknologioiden varaan rakentuva sisältötuotannon ansaintamalli on houkuttavampi.

2.3.2 Ansaintalogiikka

Liiketoimintamallin ansaintalogiikka voi perustua hyvin erilaisiin maksuihin. Ansaintalogiikka määräytyy useiden tekijöiden summana. Ansaintamalli ei määrity suoraan jakelukanavan perusteella, sillä yksittäisen jakelukanavan sisällä voidaan soveltaa useampia ansaintalogiikoita²⁸.

Sisältötuotannon liiketoimintamallien tarkastelussa havaittiin seuraavassa esiteltäviä ansaintamalleja.

Pääsylipputulot

Yritys on kehittänyt sisältötuotteen, jota jaellaan tietyssä sijainnissa (esim. stadion tai huvipuisto). Kuluttajat maksavat sisäänpääsystä erisuuruisia summia riippuen tapahtumasta. Yritys voi itse ope-roida myös lippujen myymisen, tai se voi ulkoistaa myynnin toiselle yritykselle.

Pääsylipputulojen lisäksi liiketoimintamallin ansaintalogiikkaan voi sisältyä sijainnissa tarjottavat palvelut (esim. ravintolatoiminta, autoparkki, lastenhoito, jne.) tai nämä palvelut voidaan ulkoistaa toiselle yritykselle. Edelleen yritys voi myydä sijainnissa esitettävän sisältötuotteen idean varaan kehitettyjä oheistuotteita joko itsenäisesti tai se voi lisensoida niiden myyntitoiminnan lisenssinhaltijalle.

Lisenssitulot

Yritys (tekijänoikeuden omistaja) myy asiakkaalleen (lisenssinhaltija) oikeuden hyödyntää tavaramerkkiä kaupallisesti. Lisenssinhaltija maksaa oikeuden omistajalle osuuden myyntituloistaan (prosenttiosuus myyntivolyymista, kiinteä korvaus myytyä yksikköä kohti), eli osuuden omien asiakaidensa suorittamista maksuista. Tämä on tyypillinen ansaintalogiikka kun kyseessä on oheistuotteiden valmistamisesta ja myynnistä maksettavat korvaukset tekijänoikeuden omistajalle.

Lisenssitulot voivat perustua oheistuotteiden valmistus- ja myyntioikeuden lisäksi myös

- oikeuteen tuottaa sisältötuote tiettyä tekijänoikeutta hyödyntäen (esim. elokuva, animaatio-sarja),
- oikeuteen hyödyntää tekijänoikeutta tietyssä jakeluteknologiassa tai
- oikeuteen hyödyntää tekijänoikeutta tietyllä markkina-alueella.

Tekijänoikeudella suojattujen sisältöjen myynnistä kertyviä tuloja ovat siten jakamassa tekijänoikeuden omistaja ja lisenssinhaltija sekä näiden toimijoiden ”välissä” olevat lisenssiagentit ja mahdolliset ala-agentit. Riippuen oikeuden omistajan strategiasta agenttien ja välikäsien ketju saattaa olla pitkä, milloin myyntitulon jakajia on useampia. Maksettavat korvaukset vaihtelevat sopimuskohtaisesti

²⁸ Esim. tv:n osalta 1) televisiomaksut, 2) mainostulot, 3) sponsoritulot, 4) maksu-tv-tulot, 5) on demand -tulot.

riippuen oikeuden omistajan markkinavoimasta, ennakoidusta myyntipotentiaalista, aikaisemmasta menestyksestä jne.

Seuraavassa taulukossa on tiivistetysti esitetty tekijänoikeuden omistajan saamat rojaltiosuudet tuoteryhmittäin, kun lisenssejä hyödynnetään liiketoiminnassa eri markkina-alueilla.

Taulukko 4. Keskimääräiset rojaltiosuudet ja rojaltien vaihteluvälit tuoteryhmittäin.²⁹

Tuoteryhmä	Rojalti keskimäärin (%)	Rojaltien vaihteluväli (%)
Asusteet	7,7	3-15
Varusteet	7,8	1-12
Kotitalous	6,2	3-10
Elektronikka	7,7	5-10
Ruoka/juoma	3,1	1-5
Jalkineet	6,1	3-11
Huonekalut	6,2	2-10
Lahjatavarat	8,6	3-12
Terveys ja kauneus	7,1	3-10
Taloustarvikkeet	6,2	3-10
Vauvojen tarvikkeet	6,7	5-10
Musiikki/videot	8,7	5-20
Kustantaminen	7,7	4-12
Urheilutarvikkeet	6,2	3-10
Paperitarvikkeet	8,7	4-12
Pelit ja lelut	8,2	4-12
Videopelit ja SW	8,7	5-20
Yhteensä	7,3%	--

Oheistuotteet

Liiketoimintamalleissa joissa sisällöntuottajan toiminta keskittyy tavaramerkin lisensointiin oheistuotteet ovat ratkaisevan tärkeitä. Sisältötuottajan liikevaihto muodostuu lisensoitujen tavaramerkin hyödyntämisoikeuksien kautta generoituvista rahavirroista sovittujen prosenttiosuuksien perusteella. Suuri osa liikevaihdosta on seurausta lisensoitujen tuotteiden myynnistä vähittäiskaupassa. Mikäli sisällön osalta on myönnetty lisenssejä myös tv-sarjoihin, elokuvaan, teattereihin, kirjoihin ja muihin av-tuotteisiin saa sisältöyrittäjä myös niistä lisenssituloja. Mitä pitempi ketju on, sitä useampi on jakamassa myytävän tuotteen hintaa vähittäiskaupassa. Yrityksellä voi myös olla prosentteihin perustuvan logiikan sijaan käytössä kappaleperusteinen korvausperuste. Silloin esim. alennettuun hintaan myytävän tuotteen myynnistä oikeuden omistaja saa saman suuruisen korvauksen kuin normaalihintaan myydystä tuotteesta.

Jos brandi on vielä aikaisessa kehitysvaiheessa, oheistuotteilla on enemmänkin päätuotteen myyntiä tukeva ja sitä markkinoiva rooli. Yritykset eivät välttämättä tuota oheistuotteita kasvattaakseen myyntituloja välittömästi, vaan tukeakseen tuote- / tavaramerkkiä. Tuote- tai tavaramerkin kypsyessä myös oheistuotteet saattavat muodostua hyvin tärkeiksi tulonlähteiksi. Brandin ollessa aikaisessa vaiheessa oheistuotteille ei siten ole mielekästä asettaa erityisiä tuotto-odotuksia.

Osassa tarkastelluista sisältötuotteista oheistuotteet ymmärrettiin sisällön ”jatkamisena” toiseen mediaan oheispalveluina. Sisältöä voidaan tuotteistaa varsinkin uusiin medioihin Internet- ja matkapuh-

²⁹ Lähde: Quelch, J.A.: Jurassic Park. Harvard Business School Case Studies. 9-596-014. March 28, 2000. Jurassic Park elokuvan tiimoilta myönnettiin 690 lisenssiä yli 5000 tuotteelle.

linteknologiaa hyödyntäen, esim. kehittämällä kilpailuja, äänestyksiä, jne. palveluja jotka liittyvät varsinaiseen sisältötuotteeseen joko suoraan tai aihepiiriltään. Sisältötuotteen oheispalvelut tukevat varsinaista sisältötuotetta ja tekevät siitä kokonaisvaltaisemman. Oheispalveluista muodostuu tuloa siten esimerkiksi mainos- tai sponsoritulojen tai matkapuhelinmaksujen tuottojen jakamisen keinoin (vrt. lisenssitulot *oheistuotteiden* myynnistä).

Projektirahoitus

Projektirahoitukselle on ominaista, että tuottaja toteuttaa sisältötuotannon asiakkaan kanssa läheisessä yhteistyössä (ts. asiakas rahoittaa tuotannon kokonaan tai merkittävän osan siitä). Tuotantoon ryhdyttäessä tuotannolle lasketaan tietty budjetti, josta asiakas sitoutuu maksamaan osan. Sisältötuotanto saattaa olla asiakkaan tilaama tiettyyn erikoistarpeeseen tarkoitettu pitkälle räätälöity sisältö tai se voi olla sisältö, jonka linkaari on pitempi ja sillä on käyttöarvoa jatkossakin (esim. uusintoina, uutta teknologiaa hyödyntäen paketoituna). Projektikorvauksen piirissä tehtyjen sisältötuotantojen luonteeseen kuuluu, että sisällön uudelleen käytöstä sovitaan tuotantokohtaisesti tuottajan ja asiakkaan välillä. Projektikorvauksella tehtäviä tuotantoja leimaa tyypillisesti voimakas kotimarkkinasuuntautuneisuus (koska asiakkaat tyypillisesti kotimaisia sisällön paketoijia ja jakelijoita).

Mainostulot

Sisältötuotteen yhteydessä harjoitetaan usein (kuluttajille tai yrityksille suunnattua) mainontaa, josta saatavat tulot jakautuvat eri tavoin riippuen käytettävästä jakelukanavasta. Sisällöntuottaja voi myydä mainostilaa esimerkiksi Internet-sivuille, julkaisemaansa lehteen, tiettyyn sijaintiin (halli, stadion, huvipuisto), jne. Mainostulot eivät kuitenkaan tyypillisesti ole sisällöntuottajan liiketoimintamallissa tärkeimpiä tulolähteitä, sillä mainosrahoitusmallia soveltavat ensisijaisesti sisältöjen jakelukanavien operoijat, kuten tv-kanavat ja sanomalehdistö. Toisaalta mainostuloihin voidaan katsoa kuuluvan myös sponsoritulot, jotka hyödynnetään tuotantoyrityksessä joko saatuna rahallisenä korvauksena tai rahanarvoisina palveluksina.

Tuottojen jakaminen

Sisältötuotantojen osalta tuottojen jakaminen on melko yleinen vaihtoehto ansaintalogiikalle. Ansaintamalla sovelletaan ainakin seuraavasti:

Kuluttajamaksut:

- Elokuvateatterien pääsylipputulosten jakaminen
- Puhelimella suoritettujen sisältötuotteeseen liittyvien maksujen jakaminen
- Oheistuotteen ostaminen vähittäiskaupasta (sisältyy lisenssitulo-kohtaan).

Perinteisesti monet sisältötuotantoprojektit on rahoitettu projektirahoituksella, jonka tarjoavat usein tuotantoyrityksen kanssa samassa arvoketjussa toimivat yritykset. Usein osa rahoituksesta tarjotaan etukäteen tulevaisuudessa toteutuvia tulovirtoja vastaan. Monet sisältötuotannon aloista ovat ”hittiveitoisia”, eli yhdellä menestyneellä tuotannolla rahoitetaan useita huonosti menestyneitä tuotantoja. Tästä johtuen merkittävään tuottojen jakamiseen päästään vain harvoin, vaikka liiketoimintamallin ansaintalogiikka perustuu tuottojen jakamiseen. Liiketoimintamalli on kuitenkin tuotantoyhtiön näkökulmasta kestävä (mikäli tuotanto toteutetaan sovitun budjetin rajoissa), koska arvoketjun seuraava porras tyypillisesti kantaa suurimman riskin.

Sisältötuotteiden ansaintamalli voi projektitulojen lisäksi perustua myös potentiaalisiin lisenssituloihin. Tämä yhdistelmä on sisältötuotantoyrityksen kannalta hyvä, sillä projektituloilla yritys varmistaa tuotannon toteutuksen ja saa menestykseen perustuvaa lisenssituloa muilta yrityksiltä. Lisenssitulot muodostavat tyypillisesti kuitenkin melko pienen summan esim. tuotannon budjettiin (projektirahoitukseen) verrattuna. Kuitenkin jos sisältötuotteesta muodostuu menestystuote, esim. oheistuotteiden

myynnistä saatavat lisenssitulot voivat kasvaa merkittäväksi tulonlähteeksi myös projektituotantoja toteuttaville yrityksille.

Tilausmaksut

Tarkastelluista yrityksistä kaksi perusti ansaintalogiikkansa tilausmaksuihin ja sisältötuotteiden jakelukanavina toimi Internet. Molemmissa malleissa kyseessä oli hyötysisältö. Toisessa ansaintamallissa tilausmaksu perustui kiinteisiin asiakaskohtaisiin kuukausimaksuihin, mitä vastaan sisällön tuottaja toimittaa asiakkaalle ennalta sovitulla tavalla räätälöidyn (paremminkin hieman 'modifioidun') sisältötuotteen. Toisessa tilausmaksuihin perustuvassa ansaintamallissa asiakas maksaa pääsystä sisältöön (tai käyttäjätunnuksesta) puhelimitse, verkkopankin kautta tai pankkisiirrolla.

Molemmat tilausmaksu-ansaintamalleista perustuvat aikaisemmin toiseen mediaan tuotetun sisällön uudelleen paketointiin ja järjestämiseen uudessa jakelukanavassa ('kierrätys').

Hybridi

Joidenkin sisältötuotteiden liiketoimintamallit perustuvat lähtökohtaisesti, jo suunnitteluvaiheessa, useisiin tulolähteisiin. Nämä liiketoimintamallit eivät olisi kestäviä ilman kaikkia käytettyjä tulolähteitä. Luovalla tavalla eri jakelukanavia ja ansaintamalleja yhdistelemällä yhdestä sisältötuotteesta tai -tuoteperheestä saatavat tulot voivat olla hyvin monimuotoisia. Ansaintalogiikassa voi yhdistyä tuot- tojen jakaminen esim. kuluttajien matkapuhelinmaksujen osalta, Internet-sovellukseen perustuvat sponsori- tai mainostulot, jakelukanavapartnerin tarjoama projektirahoitus sekä oheistuotteiden myynnistä saatavat lisenssitulot.

Joissain tapauksissa alkuperäistä sisältötuotetta on jaeltu yhdessä selkeästi tärkeimmässä mediassa, josta se on toisaalta suosion kasvaessa ja toisaalta teknisten mahdollisuuksien kehittyessä kehittynyt erilaisiksi versioiksi useisiin medioihin. Sisältötuotteen eri versiot tukevat toisiaan markkinoinnillisesti, mutta niiden tuotekehitys, myynti ja jakelu eivät ole suoranaudessa riippuvuussuhteessa toisiinsa.

Sisältötuotannon rahoituksessa usein tärkeitä tulonlähteitä ovat myös julkinen sektori ja erilaisten yhteisöjen tarjoamat rahoitusinstrumentit³⁰.

2.3.3 Jakelukanavamalli

Perinteisesti sisältöjen jakelu on keskittynyt sisältökohtaisesti tiettyyn jakelukanavaan. Toimintaympäristön digitalisoitumisen myötä mahdollisten jakelukanavien määrä kuitenkin kasvaa, mikä luo uusia mahdollisuuksia toimijoille sisältötuotannon arvoketjun eri vaiheissa. Sisältötuotteiden jakelussa tapahtuneiden muutosten seurauksena sisältöjä ”monistetaan” nykyaikana ennakkoluulottomasti useisiin eri jakelukanaviin joko kysyntälähtöisesti tai enemmänkin kokeilu- tai tuotekehitystarkoituksessa. Useissa tapauksissa alkuperäisessä jakelukanavassa hyvinkin menestynyt sisältötuote ei ole siirtynyt erityisen helposti uusiin jakelukanaviin (mm. sisältöä ei ole modifioitu oikealla tavalla, sisällön jakelulle ei ole luotu kestäväää ansaintamallia, jakelukanava ei valmis sisältötuotteen lanseerausohjelmalla, jne.).

Sisältötuotteiden jakelumallia voidaan lähestyä jakamalla ne ensisijaisesti kuluttajien keskuudessa käytettäviin sisältötuotteisiin (B-to-C) ja niihin sisältötuotteisiin joiden ensisijainen loppukäyttäjä on yritys (B-to-B). Tarkastelluissa tapaustutkimuksissa esiintyi molempia vaihtoehtoja. Toinen olennai-

³⁰ Rahoitusta tarjoavat organisaatiot kuuluvat lähinnä opetus- ja kauppa- ja teollisuusministeriön hallinnonalaan. Merkittävimpiä rahoitusta tarjoavia organisaatioita ovat Suomen elokuvasäätiö, Työvoima ja elinkeinokeskus ja Teknologian kehittämiskeskus. Sisältötuotannon rahoitusta on tarkemmin tarkasteltu ”Sisältötuotannon arvoketjun rahoitus” -tutkimusraportissa (LTT-Tutkimus Oy 2001).

nen ulottuvuus jakelun mallissa on se, toimittaako yritys sisältötuotteen loppukäyttäjälle *suoraan* vai *epäsuoraan* esim. jakelukanavapartnerien kautta³¹.

Suora jakelu yritysasiakkaille

Sisältötuotteiden suora jakelu yritysasiakkaille voi noudatella hyvin vakiintuneita käytäntöjä ja kanavia (esimerkiksi Internet, intranet, matkapuhelin ja/tai printti). Sisältötuote voi olla pitkälle standardoitu tai se voidaan modifioida asiakkaiden erityistarpeisiin. Suora jakelu yritysasiakkaille voi pitää sisällään myös konsultointia, jolloin sisältötuotteen tuotanto ja jakelu tapahtuvat ainakin jossain määrin samanaikaisesti.

Sisältötuotteiden myyntiä voidaan tarkastella myös huomioimalla sisältötuotteiden tuottajien ja asiakkaiden välinen toimija (paketoija, jakelija, jne.) jakelukanavapartnerina, jolloin varsinkin viihdesisältöjen myynnin malli jäsentyy *epäsuoran myynnin* malliksi.

Epäsuora jakelu yritysasiakkaille

Epäsuoran jakelun mallissa yritys tarjoaa asiakkaalleen sisältötuotteen, jota asiakas hyödyntää osana omaa toimintaansa. Asiakasyritys toimii sisältötuotanto-alalla ja tarjoaa edelleen omille asiakkailleen sisältötuotteen, jonka tuotannossa se hyödyntää alkuperäistä sisältötuotetta, esimerkiksi konsultoinnin tai tutkimuksen keinoin tuotettua sisältöä, mainoselokuvia, oppimateriaaleja jne.

Suora jakelu kuluttajille

Sisältötuotteita voidaan jakaa suoraan kuluttajille käyttäen jakelukanavana esimerkiksi Internetiä tai matkapuhelinta.

Toisaalta sisältötuote voidaan jaella suoraan kuluttajille tietyssä sijainnissa / tapahtumapaikassa kuten urheilustadionilla, teatterissa, konserttisalissa tai huvipuistossa. Tiettyssä sijainnissa jaeltavissa sisältötuotteissa käyttöönotto edellyttää luonnollisesti kuluttajan siirtymistä ko. sijaintiin. Digitaalisten jakelumahdollisuuksien kehittyessä kuluttajat voivat tulevaisuudessa kokea näitä tapahtumia entistä reaaliaikaisemmin myös päätelaitteiden kautta (esim. pay-tv:n, internetjakelun mahdollistamina).

Sisältötuotteet voivat olla osa laajempaa sisältötuotekokonaisuutta (tuoteperhettä) tai ne voivat olla itsenäisiä. Myös perinteisiä joukkoviestintäteknologioita kuten televisiota pyritään käytettävyyden ja sen mahdollistamien palvelujen osalta kehittämään vuorovaikutteisempaan suuntaan.

Epäsuora jakelu kuluttajille

Sisältötuotteiden jakelussa voidaan tunnistaa useita sisältötuotantoyhtiön jakelukanavapartnereita. Jos sisältötuotantoyhtiö tavoittelee kansainvälistä markkinoita, on sillä vaihtoehtona joko perustaa kansainvälinen myynti- ja markkinointiorganisaatio, tai ulkoistaa toiminta esim. agentin välityksellä ope-roitavaksi. Myynnin organisointi agenttien kautta on usein suositumpi vaihtoehto varsinkin pk-yritysten keskuudessa.

Agentit

Agentit ovat erikoistuneet sisältötuotteen (IPR) myyntiin eri medioihin ja jakelukanaviin. Agenteilla on tyypillisesti useita sisältötuotteita ”katalogissaan”, joita he myyvät edelleen omille asiakkailleen (esim. sisältötuotteen esitysoikeuden ostajat, potentiaaliset oheistuotteiden lisenssinhaltijat).

³¹ Sisältöjen jakelukanavia ovat ainakin tv-kanava, elokuvateatteri, Internet, matkapuhelin / mobiili, printtime- dia, radio, vähittäiskauppa, tietty sijainti, yhdistelmät.

Syndikaattorit

Syndikaattorit keräävät tiettyä sisältötuotannon lajia (esim. tv-ohjelmat, sarjakuvat) ”katalogiinsa”, ja myy niitä nipuissa edelleen asiakkailleen (esim. paketoijille ja jakelijoille).

Paketoijat

Paketoijat kuten tv-kanavat, levitysyhtiöt, julkaisijat saattavat ostaa sisältötuotteita tuotantoyhtiöltä suoraan, mikä tyypillisesti edellyttää vakiintunutta asiakassuhdetta tai ”track recordia”. Yleensä paketoijat ostavat sisältötuotteiden esitysoikeuksia agenteilta, syndikaattoreilta tai toisilta paketoijilta. Sisältötuotteiden paketoija osallistuu usein sisältötuotantoprojektiin myös (osa)rahoittajan roolissa, esim. hankkiessaan kotimaisten tuotantojen esitysoikeuksia.

Vähittäiskauppa

Vähittäiskauppa on olennainen jakelukanavapartneri myytäessä sisältötuotteita tallenteiden muodossa sekä alkuperäiseen sisältötuotteeseen perustuvia oheistuotteita. Sisältötuottaja ei kuitenkaan tyypillisesti hoida asiakassuhdetta vähittäiskauppaan itsenäisesti, vaan esim. agentin kautta, lähinnä potentiaalisen asiakaskunnan suuren määrän takia.

Sisältötuotteet toimitetaan epäsuorasti kuluttajille jakelukanavapartnerien kautta joukkoviestintämedioita ja vähittäiskauppaa hyödyntäen. Tuotteiden käyttöönotto edellyttää kuluttajainvestointeja sovellettaviin vastaanotin- tai päätelaiteteknologioihin (tv, dvd, video, pc, pelikonsoli).

Sisältötuotteiden edellyttämä palvelu käytännössä tarkoittaa asiakkaalle tarjottavaa konsultointia, joka voi tapahtua pienimuotoisena ennen myyntitapahtumaa (tarvemääritys), myyntitapahtuman aikana sekä myyntitapahtuman jälkeen (koulutus, konsultointi).

Sisältötuotteiden jakelussa ja käyttöönotossa voidaan hyödyntää kaksisuuntaisia jakelukanavia kuten Internetiä tai ne voidaan ottaa käyttöön perinteistä päätelaiteteknologiaa hyödyntäen.

2.3.4 Monimediamalli

Medioiden lisääntyminen tarkoittaa kuluttajien kasvanutta valinnanvapautta sisältötuotteen kuluttamisessa ja siitä maksamisessa. Yrityksen näkökulmasta se tarkoittaa tuotekehityksen laajentamista ja uusien teknologioiden opettelemista, tai tuotekehityksen ulkoistamista kumppaneille säilyttäen itse koordinoituvastuun sisältötuotteen brandin näkyvyydestä ja markkinoinnista eri medioissa ja muissa kanavissa.

Monimediallisuudesta seuraa yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja potentiaalisia tulonlähteitä. Seuraavassa hahmotellaan tarkasteltujen sisältötuotannon tyyppilajien monimediamalleja.

Differoimaton sisältö monessa mediassa

Yrityksellä on yksi sisältötuote jota jaellaan useassa kanavassa hyvin samanlaisena. Yritys tähtääkin monikanavaisuudella myynnin ja asiakkaiden määrän kasvattamiseen. Tyypillisesti eri kanavilla on erilaiset ansaintalogiikat, ja saattaa olla, ettei ansaintalogiikka toimi uusissa kanavissa odotetusti (vrt. sanomalehti Internetissä, musiikkitalenne eri formaateissa [C-kasetti, vinyyli, CD, MP3], interaktiivinen peli eri formaateissa).

Usean median varaan rakentuva sisältökokonaisuus

Yrityksen tarjoama ”sisältötuote” muodostuu useissa medioissa tarjottavien toisiaan tukevien sisältötuotteiden muodostamasta kokonaisuudesta. Sisältötuote ei ole siten samanlainen eri medioissa (Internet, tv, matkapuhelin), vaikka ne liittyvätkin läheisesti toisiinsa (esim. sama tema). Kaikilla ka-

navilla on oma kriittinen merkityksensä tuotteen markkinoinnissa tai ansainnan kannalta, ja yhden jakelukanavan poisjääminen ei mahdollistaisi kannattavaa liiketoimintaa toisissa kanavissa. Monikanavamallissa huomionarvoista on, että sisältötuote on eri kanavissa olennaisesti erilainen (vrt. markasiiniohjelma tv:ssä, keskusteluareena Internetissä, aihepiiriin liittyvä tekstiviestiiäänestys). Liike-/kumppanuussuhteet eri medioita hallinnoivien jakelukanavapartnerien kanssa ovat tässä monimediamallissa hyvin tärkeitä.

Differoitu sisältötuote useisiin medioihin

Yritys on ulkoistanut kumppaneille samaan tuote- tai tavaramerkkiin pohjautuvia erilaisten sisältötuotteiden hyödyntämisoikeuksia. Vaikka sisältötuotteita tyypillisesti markkinoidaan toisistaan riippumatta, ne tukevat toisiaan markkinoinnillisesti yhteisen brandin näkyvyyttä lisäten. Ansaintalogiikka perustuu etenkin rojaltimaksuihin ja tyypillisesti vähittäiskaupassa myytävät tavarat muodostavat tuloista merkittävän osan. Tekijänoikeuden omistajalla tulee olla tässä monimediamallissa laaja agenttiverkosto ja useita jakelukanavapartnereita.

3. ESIMERKKEJÄ SISÄLTÖTUOTANNON LIKETOIMINTAMALLEISTA

Tässä luvussa kuvataan ja analysoidaan kotimaisten pk-yritysten ja suurien kansainvälisten sisältöyri- tysten liiketoimintamalleja. Osa kotimaisista yrityksistä kuuluu suuryritykseksi luokiteltavaan konserniin, mutta kaikki kotimaiset yritykset ovat aloittaneet toimintansa pk-yrityksinä ilman konser- nisisidosta.

3.1 Muumi

Tarkasteltava yritys ja sisältötuote

Muumi on suomalaisista lasten viihdesisällöistä kansainvälisesti tunnetuin. Edesmenneiden Tove ja Lars Janssonin perheyhtiö perustettiin vuonna 1958 ja se yhtiöitettiin Moomin Characters Oy:ksi vuonna 1979. Osakkaita ovat perustajien kuolinpesä ja toimiva johto. Moomin Characters Oy valvoo maailmanlaajuisesti rekisteröidyn tavaramerkin käyttöä. Muumi –tuoteperheessä varsinaisen ydinsi- sältötuotteen muodostavat alkuperäiset muumikirjat sekä muumisarjakuvat, joissa kehitettyjä tarinoi- ta ja hahmoja hyödynnetään useissa sadoissa lisenssien kautta kehitetyissä sisältötuotteissa.

Tuotekehitysmalli

Muumikirjojen ja –sarjakuvien, eli ydinsisältöjen, ideoita on sovellettu myös monissa muissa sisältö- tuotteissa, kuten animaatioissa, teatterissa ja suuressa määrässä oheistuotteita. Alkuperäisiä sisältö- tuotteita ja oheistuotteita on kehitetty pitkän ajan kuluessa 1940-luvun lopulta lähtien. Sisältötuotetta kohtaan koetun kiinnostuksen kasvun taustalla vaikuttaa vuonna 1979 rakennettu Muumitalo³², jota kierrätettiin Suomen lisäksi mm. Espanjassa, Ranskassa ja Ruotsissa.

Sisältötuotteen kehitys alkoi varsinaisesti 1940-luvun lopulla jolloin ilmestyi ensimmäinen lapsille suunnattu muumikirja. Kirjat olivat menestys, ja niitä alettiin sarjakuvien ohella myös kääntää Eng- lanniksi ja myöhemmin useille kymmenille muillekin kielille. Sisältötuote kehittyi kirjoina ja sarja- kuvina 1940-1980-lukujen aikana, ja 1980-luvun lopulla hollantilainen tv-tuotantoyhtiö Telecable Telescreen³³ päätti tuottaa Muumeista animaatiisarjan. Tuotantoyhtiö toteutti tuotannon yhteistyössä japanilaisen TV-Tokion kanssa, jotka myös vastasivat kaikkiaan noin 30 miljoonan euron (n. 180 mmk) rahoituksesta. Animaatiisarjan tuotanto toteutettiin Japanissa.

Moomin Characters Oy ei enää harjoita tuotekehitystoimintaa sisältötuotteen osalta. Alkuperäistarina, hahmot ja ”idea” on jo kehitetty ja ne ovat osoittautuneet hyväksi perustaksi jatkotuotekehitystoimin- nalle. **Tuotekehitys on ulkoistettu lisenssinhaltijoille**, joita ovat eri sisältötuotannon aloilla toimivat yritykset sekä oheistuotteita valmistavat yritykset. Lisenssinhaltijat tuottavat tavaramerkkiin perustu- via sisältö- ja oheistuotteita hyödynnettäväksi useissa eri medioissa ja jakelukanavissa. Tekijänoikeu- den omistajan näkökulmasta tuotekehitystoiminta tarkoittaa enemmänkin optimaalisen partneroitu- misstrategian tavoittelua. Ulkoistetun tuotekehityksen ytimenä on uusien oheistuotteiden kehittämi- nen eri medioille ja jakelukanaville.

Nykyisin muumisarjakuvia tekee ryhmä suomalaisia freelance-taitelijoita. Alkuperäisiä sisältötuottei- ta eli muumikirjoja ei enää tuoteta. Kirjat ovat tällä hetkellä käännetty kaikkiaan jo 35 kielelle. Alku- peräisiin tarinoihin ja hahmoihin perustuvia muita sisältötuotteita, kuten av-tuotantoja tuotetaan li- senssien kautta useissa vähittäiskaupassa myytävissä tuotteissa.

Jakelukanavamalli

³² Muumitalo sekä muut ”kohtaukset Muumikirjoista” muodostavat olennaisen osan Tampereella sijaitsevan Muumimuseon tarjonnasta. Museon sisältö ja siten sen toiminta ei perustu lisenssiin, vaan Tove Janssonin, Tuulikki Pietilän ja Pentti Eistolan antamaan lahjakirjaan. Tampereen Muumimuseo avattiin vuonna 1985.

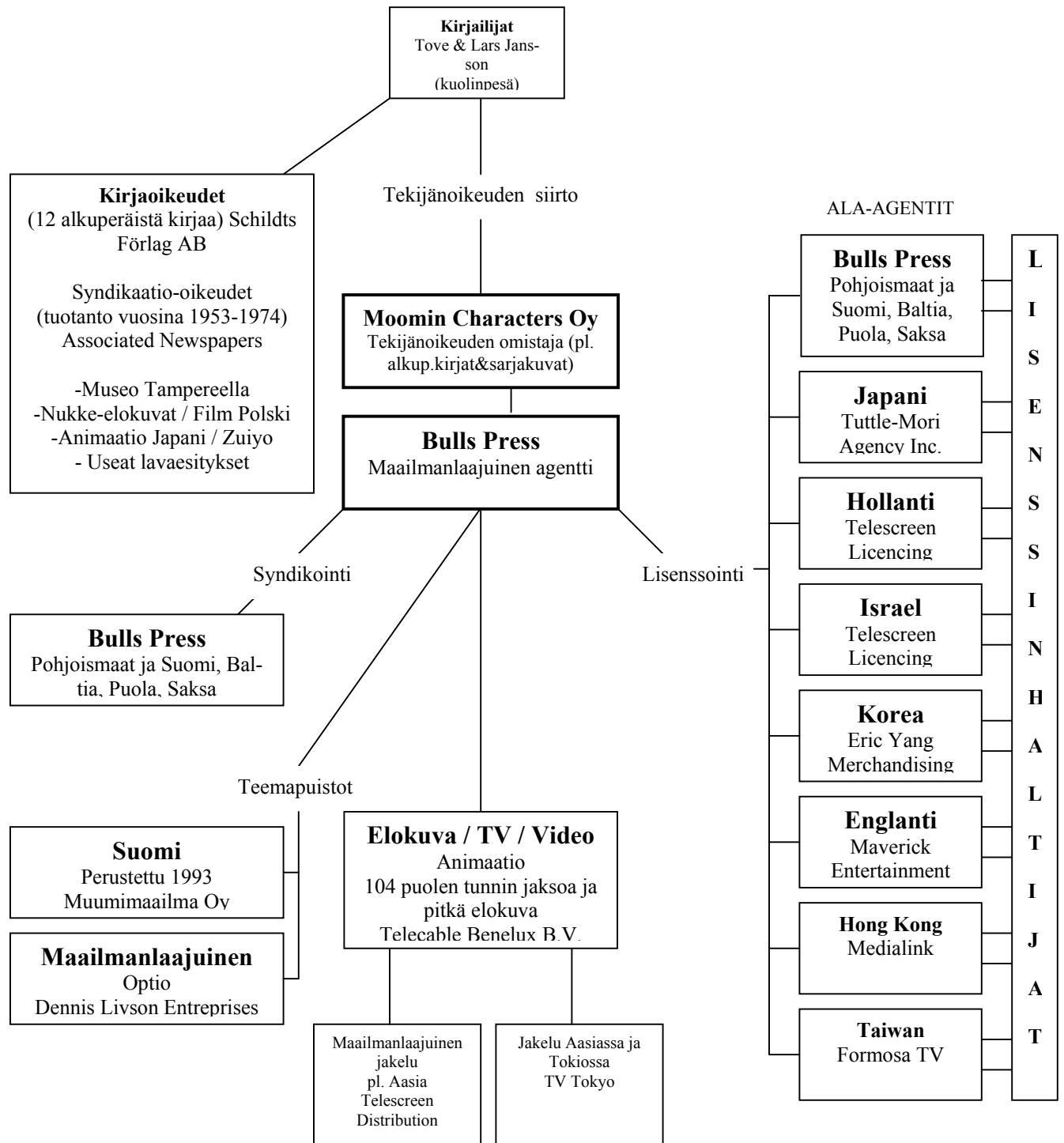
³³ Telecable Telescreen omistaa lisenssin animaatioihin, videoihin ja elokuviin.

Moomin Characters Oy soveltaa jakelukanavamallina epäsuoraa jakelua kuluttajille. Sisältötuotteen pääasiallisen loppukäyttäjäkohderyhmän muodostavat 0-12 -vuotiaat lapset (varsinkin kirjat, animaatiot, videot, Cd-rom, oheistuotteet). Tuotteiden kuluttajat eivät tyypillisesti suorita varsinaista ostotahtumaa, vaan tuotteita ostavat usein lasten vanhemmat tai sukulaiset. Kohderyhmät vaihtelevat eri tuotteiden ja jakelukanavien välillä sekä lisäksi jossain määrin myös markkina-alueittain.

Sisältötuotteiden jakelussa voidaan tunnistaa useita jakelukanavapartnereita, joita ovat pääasialliset agentit ja ala-agentit, syndikaattorit, sisältöä jakelukanaviin paketoivat yritykset, sekä vähittäiskauppa. Liiketoimintamallin jakelukanavamalli toteutetaan Bulls Presstjänst AB –nimisen ruotsalaisen agentin välityksellä. Bulls Presstjänst on maailmanlaajuinen muumituotteiden agentti, joka vastaa tuotemerkin kaupallisesta hyödyntämisestä Moomin Characters Oy:n valvoessa tuotemerkin käyttöä. Yritysten yhteistyösopimus juontaa jo vuodesta 1958.

Seuraavan sivun kuviossa on hahmotettu avaintoimijoiden keskinäistä roolia ja tuotemerkin ympärille kehitetyn liiketoiminnan organisointia.

Kuvio 5. Muumi-tuotemerkkiin kuuluvien tekijänoikeuksien ja lisenssien jakautuminen.



(Lähde: www.moomin.fi, syyskuu / 2001 & haastattelu marraskuu / 2001).

Kuviosta hahmottuu lisenssien jakautuminen ja Bulls Pressin keskeinen rooli toiminnassa. Bulls Presstjänst toimii syndikoiduna muumisarjakuvaa ostavalle kansainväliselle sanomalehdistölle³⁴. Suuren osan muumituotemerkkiä hyödyntävien tuotteiden valmistuslisensseistä Moomin Characters Oy ja Bulls Presstjänst ovat myöntäneet suoraan, mutta niiden strategiana on ollut myös hankkia ala-agentteja, jotka myöntävät lisenssejä ja valvovat tavaramerkin käyttöä tietyillä alueilla. Ala-agentit myyvät sisältöideaa edelleen potentiaalisille lisenssinhaltijoille eri maissa.

Muumituotteilla on agentit useissa eri maissa (Japani, Hollanti, Israel, Korea ja Englanti), ja maaliskuussa 2001 päättyneellä tilikaudella Bulls Presstjänst oli tehnyt sopimuksia uusien agenttien kanssa (mm. Taiwan). Lisenssit ovat siten hyvin erilaisia, ja vaihtelevat av-tuotteista kuluttajatuotteisiin, ja jopa Naantalissa sijaitsevaan huvipuistoon. Tv-, elokuva- ja videosisältötuotteiden lisenssien haltijoita ovat japanilaisen Mitshumin omistamat TeleScreen- ja TeleCable -yhtiöt.

Muumituotteisiin liittyviä lisenssejä on kaikkiaan 335 kappaletta, joista Pohjoismaissa 85 ja ala-agenttien kautta kuviossa nähtävillä markkina-alueilla 243 kappaletta. Ala-agenttien ja lisenssinhaltijoiden väliset sopimukset ja sopimuskäytännöt vaihtelevat markkina-alueittain ja tuoteryhmittäin³⁵. Kaikki lisenssisopimukset on hyväksyttävä Suomessa Moomin Characters Oy:ssä, jolla on sopimus ainoastaan Bulls Presstjänstin kanssa.

Olenainen poikkeus lisenssointikäytännöissä liittyy alkuperäisiin sisältötuotteisiin, kirjoihin ja sanomalehdissä julkaistuihin sarjakuviin. Niiden oikeudet on siirretty Suomessa toimivalle Schiltds Förlagille. Käytännössä kirjailijoiden kuolinpesä on siirtänyt toiminnan myös näiden oikeuksien osalta Moomin Characters Oy:lle. Kirjoja on ollut myynnissä jo useissa maissa ja ne on käännetty jo 35 kielelle (sisältää vuoden 2001 Turkki- ja Thaimaa-käännökset).

Lisenssien elinkaari

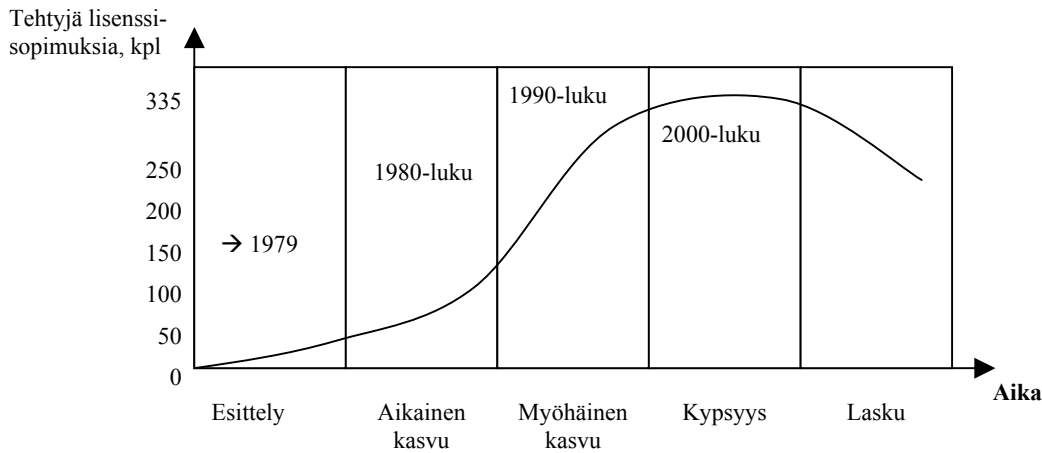
Ennen vuoden 1979 yhtiöittämistä lisenssisopimuksia oli laadittu 30-40 kappaletta. Niistä Pohjoismaissa oli hieman yli kymmenen ja Japanissa noin kaksikymmentä. Nyt Moomin Characters Oy uskoo tuotemerkin olevan kypsyyssvaiheessa lisenssisopimusten tekemisen osalta (siitä huolimatta, että uusia sopimuksia on solmittu vielä 2000-luvullakin [mm. Englanti, Taiwan, Hong Kong]).

Lisenssisopimusten laatimisen elinkaarta voidaan hahmottaa seuraavan kuvion avulla:

³⁴ Yksittäiset sanomalehdet voivat ostaa sarjakuvasisältöä pakettina kilpailukykyisemmällä hinnalla, kuin yksittäin tekijänoikeuden omistajalta ostettuna. Bulls Presstjänstin levittämiä muita sarjakuvia ovat mm. Mikki Hiiri, Aku Ankka ja Harald Hirmunen. Bulls Press edustaa noin 200 syndikaattia ja tarjoaa sanomalehdistölle yli 600 hahmon valikoimaa. Konsernin liikevaihto oli noin 16,5 miljoonaa euroa vuonna 2000, ja se työllisti noin 90 henkeä.

³⁵ Moomin Characters Oy:llä on ”ohjekirja”, style guide, joka opastaa lisenssinhaltijaa tuotemerkin käytössä ja arvomaailmassa.

Kuvio 6. Moomin lisenssisopimusten solmimisen jakautuminen eri vuosikymmenille.



Lisenssien lukumäärän merkittävä kasvu ajoittui 1990-luvulle, jolloin markkinoinnillisesti hyvin tärkeää tv-sarjaa esitettiin useissa maissa. Animaation televisiointi ja tuotemerkin lisääntynyt näkyvyys kasvattivat kiinnostusta myös oheistuotteiden valmistajien keskuudessa, mikä näkyy kuviossa ”myöhäisen kasvun” vaiheena.

Suosituimpia Muumituotemerkin hyödyntämisen kohteita ovat erilaiset tekstiilit ja vaatteet. Tärkeitä tuoteryhmiä, joille oheistuotelisenssejä on myönnetty, ovat:

- tekstiilit, vaatteet ja asusteet (mm. t-paita, jalkineet, pyöräilykypärä),
- kirjat ja av-tuotteet (mm. kirjat, esitykset, musiikkisatu),
- lelut (mm. pehmolelut, muumitalo, muumivene),
- paperituotteet (mm. kalenterit, tarrat, julisteet),
- pelit (mm. GameBoy, logot, yazzy, palapeli),
- hygienia (mm. lasten tatuointi, vaipat),
- elintarvikkeet ja päivittäistavarat (mm. keksit, limsa, karkit)
- sekalaiset tuotteet (mm. magneetit, puuesineet, avaimenperä, mukit),

Tv-animaatiosarja on brandin näkyvyyden ja oheistuotteiden kuluttajakysynnän kannalta hyvin tärkeä. Haastatellun mukaan ”ilman animaatiosarjaa oheistuotemyynti romahtaisi”. Liikevaihdon muodostajina tärkeimpiä Moomin Characters Oy:n näkökulmasta ovat erityisesti tekstiilit (kuluttajainaltaan kallein tuoteryhmä), pehmolelut, leikkikalut sekä cd-romit ja videot.

Moomin Characters Oy:lle asti ei välity tarkkaa tietoa siitä, kuinka paljon myynituloa kertyy mistäkin tuoteryhmästä, sillä tieto myynnistä tulee yritykseen Bulls Presstjänstiltä viiveellä. Bulls Presstjänst tulouttaa Moomin Characters Oy:lle tietyn sopimukseen perustuvan kokonaissumman, jossa ei ole eritelty esimerkiksi videomyynnistä saatuja tuloja³⁶.

Uusia tavaramerkin hyödyntämismahdollisuuksia kehittyi kuluttajatuotteiden valmistajien omien ehdotusten pohjalta, mutta systemaattisemmin niitä kehittyi Bulls Presstjänstin myyntimiesten toiminnan seurauksena. Moomin Characters Oy:öön tulee myös paljon sellaisia ehdotuksia, joihin tavaramerkin hyödyntämislupaa ei voida myöntää. Pääasiallisesti kuitenkin kuluttajatuotteiden kohdalla lupa myönnetään, koska niissä ansaintalogiikka on selkeä (vrt. Nuuskamuikkunen –nimisen konfe-

³⁶ Suomessa on myyty noin 650.000 ja Norjassa noin miljoona videota. Japanin myynnin osalta yrityksellä ei ole käytössä myyntilukuja, kun esim. Englannissa, Saksassa, Ranskassa ja Ruotsissa videomyyntiä ei ole juurikaan ollut.

renssin lisenssin arvo?). Tavaramerkillä on myös ollut merkittäviä ongelmia piratismiin kanssa. Piratismiin kontrollointia hoitaa etenkin Moomin Characters Oy, mutta esim. Pohjoismaissa on 85 lisenssinhaltijaa, joiden intressissä on niin ikään reagoida tavaramerkin väärään käyttöön. Muissa maissa ei piratismi-ongelmaa ole toistaiseksi ollut, johtuen lähinnä kulttuurieroista sekä piratismiin houkuttelevuudesta (tavaramerkin tunnettuus). Toisaalta tietyillä markkinoilla piratismiin uhkaa on pidetty siinä määrin suurena, että markkinoille ei ole pyritty (esim. Venäjä).

Muumilisenssiä hyödyntäviä kuluttajatuotteiden (mm. tekstiilit, keramiikka, lelut) valmistajia on Suomessa yli kolmekymmentä. Suomessa toimii myös muita yrityksiä, jotka ovat rakentaneet liiketoimintansa Muumi-idean ympärille. **Muumimaailma Oy** on vuonna 1993 Naantalissa toimintansa aloittanut matkailualan yritys. **Muumilaakso** on Tampereella toimiva 1980-luvulla perustettu museo, jonka kokoelma perustuu alkuperäiseen muumituotantoon; muumikirjoihin, niiden satukuvituksiin ja kolmiulotteisiin kuvaelmiin. Museo perustuu kirjailijoiden lahjoitukseen. **Moomin Shop Oy** on Muumituotteita myyvä Helsingin keskustassa sijaitseva kauppa.

Ansaintalogiikka

Moomin Characters Oy:n ansaintalogiikka perustuu lisenssimaksuihin. Kaikki lisenssinhaltijat tulouttavat osuuden myyntituloistaan Bulls Presstjänstille, joka maksaa osuuden edelleen Moomin Charactersille. Lisenssisopimuksen tehneitä yrityksiä on 335 kpl. Muumituotteiden myynnistä kertyviä tuloja ovat siten jakamassa tekijänoikeuden omistaja ja lisenssinhaltija sekä näiden toimijoiden ”välissä” olevat lisenssiagentit ja mahdolliset ala-agentit.

Lisensseistä maksettavat rojaltilmaksut vaihtelevat hyvin paljon eri tuoteryhmien välillä. Vaihteluväli on 1,5 - 10 prosenttia kuluttajahinnasta. Keskimääräinen rojaltilprosentti muumituotteissa on 7,75%. Moomin Characters Oy saa raportin (collection report) Bulls Presstjänstiltä, minkä perusteella yritys pystyy seuraamaan (yli vuoden viiveellä) ja arvioimaan eri tuoteryhmien myyntiä ja volyymeja. Moomin Characters Oy:n edustaja liikkuu paljon lisenssinhaltijoiden luona (varsinkin Pohjoismaissa) seurantaan tehostaakseen.

Jos esimerkiksi rojalteista kertyneen tulon (2,04 milj. euroa) suhteuttaa taulukkoon ”keskimääräiset rojaltiltulot”, jonka mukaan keskimääräinen rojaltiltulo on 7,3 prosenttia vähittäismyyntihinnasta, niin arvioiduksi Muumituotteiden myyntihinnaksi saadaan noin 28 miljoonaa euroa (vuonna 2001). Vuotta aikaisemmin vastaava luku samalla laskukaavalla olisi ollut 13 miljoonaa euroa (luvut perustuvat tutkijoiden omiin arvioihin !!).

Lisenssisopimukseen sisältyy takuumaksujärjestelmä, jonka perusteella lisenssinhaltijoiden ei ole kannattavaa ”istua lisenssin päällä”, eli sopimusten laatimisen/uusimisen hetkellä Moomin Characters Oy tietää, kuinka paljon ainakin takuumsummista seuraa tuloa (kaikki takuun ylittävä tulo on bonusta). Takuumaksu perustuu lisenssinhaltijoiden budjetoimiin maakohtaisiin myyntivolyymeihin. Lisenssejä myönnetään tyypillisesti lisenssinhaltijoille vain niihin maihin, joissa valmistajalla on jakelukanavat.

Agenttien kanssa laadittavat sopimukset tehdään viiden vuoden ajanjaksoiksi, minkä jälkeen agenteilla on mahdollisuus tehdä kahden vuoden pituisia sopimuksia lisenssinhaltijoiden kanssa. Lyhyempiä kuten vuoden mittaisia sopimuksia yrityksessä pidetään liian lyhyinä, esim. tuotannon organisoinnin ja myynnin kausivaihteluiden takia.

Tekijänoikeudellisesta näkökulmasta katsottuna Muumin tekijänoikeuksien ja muiden IPR-oikeuksien (mm. tavaramerkit) maailmanlaajuinen kaupallistaminen on onnistunut hyvin. Muumi-brandi on kansainvälisesti verraten tunnettu. Kaupallistamisen kontrolli on tekijänoikeuksien omistajalla (Moomin Characters Oy). Yhtiöllä on pitkäaikainen ja toimivaksi luonnehdittava sopimussuhde jakelijoista ja edelleen kehittäjistä riippumattomaan maailmanlaajuisesti toimivaan agenttiin.

Monimediamalla

Lähtökohtaisesti muumisisältötuotteet soveltuvat niiden monimuotoisuuden (useita hahmoja ja tarinoita) johdosta kaikkiin medioihin. Sisältötuotteiden tuotekehityksestä, markkinoinnista, myynnin organisoinnista, jne. vastaavat kuitenkin lisenssinhaltijat. Monimediamalla on siten sisältötuotteen differointi useisiin kanaviin, jota Moomin Characters Oy koordinoi lisenssisopimusten myöntämisen / hyväksymisen keinoin.

Tärkein kanava brandin näkyvyyden ja markkinoinnin kannalta on televisio, joka toimii animaatiisarjan jakelukanavana. Liikevaihdon muodostajana tärkein jakelukanava on vähittäiskauppa. Tv-animaation esittäminen synnyttää kysyntää niin alkuperäisille sisältötuotteille eli kirjoille sekä laajalle valikoimalle oheistuotteita³⁷.

Liiketoimintamallin perustuessa laajalla alueella toteutettuun lisensointiin se on melko vakaa mutta myös hyvin haasteellinen, sillä useimmilla markkina-alueilla tv-animaatiisarjan esitysoikeuksien hallinnoija ei toimi yhteistyössä oheistuotteiden valmistajien ja kauppiaiden kanssa (esim. animaation esittämisen ajoituksessa maaliskuulle oheistuotteita on saatavilla kaupoissa vasta syksyllä). Tämä myös erottaa muumituotemerkin kilpailijoista (Nalle Puh, Walt Disneyn hahmot), joilla on tuotanto- ja myyntikoneisto.

Uusia sovelluksia ovat animaatioiden DVD-versiot ja matkapuhelimissa esitettävät sarjakuvat.

3.2 Max Payne

Tarkasteltava yritys ja sisältötuote

Suomalainen pelikehitysyritys Remedy Entertainment Oy (jatkossa Remedy) kehittää peliteknologiaa ja tietokone- ja konsolipelejä globaaleille markkinoille. Remedy kehitti vuosien 1997-2001 aikana tietokoneilla ja pelikonsoleilla pelattavaksi tarkoitettua Max Payne –nimisen interaktiivisen pelin³⁸. Seuraavassa on analysoitu ja kuvattu yrityksen liiketoimintamallia Max Payne pelin osalta.

Tuotekehityksen malli

Yritys aloitti kehitystyön teknologian kehittämisen, jonka avulla myöhempi varsinaisen sisältötuotteen kehitys toteutettiin. Peliteknologian (tekniset työkalut, pelimoottori, tekoäly, jne.) kehittämistä toteutettiin samanaikaisesti sisällön (esim. juoni, hahmot) kehittämisen kanssa. Pelin kehitystyö edellytti siten myös mittavaa teknistä kehitystyötä ja resurssien allokoitua uuden teknologian kehittämiseen.

Remedy keskittyy toimialalla vallitsevan käytännön mukaan tuotekehitykseen jolloin kumppaneiden merkitys korostuu. Yritys on kehittänyt Max Payne –pelin yhteistyössä yhdysvaltalaisen 3D Realms –nimisen tuottajan kanssa³⁹. Pelin julkaisija on niin ikään yhdysvaltalainen Take Two Interactive.

³⁷ Eri maissa järjestetään myös tapahtumia tietyissä sijainneissa (teatterinäytökset), joilla tavaramerkki saa näkyvyyttä, sekä järjestetään esityksiä mm. kauppakeskuksissa, joilla kysyntää herätetään. Varsinkin Pohjoismaissa myös kirjakerhot ovat markkinoinnillisesti tärkeä kanava. Lisäksi yritys on hankkinut ennakkoluulottomasti näkyvyyttä mm. Finnairin kanssa (Finnair maalautti Osakaan lentävän koneensa kylkiin muumihahmoja).

³⁸ Yrityksen ensimmäinen tuotanto oli pc:lle tehty Death Rally –niminen rallipeli vuonna 1995 (julkaisijana Apogee, myyntimäärä 95.000 kpl maailmanlaajuisesti).

³⁹ 3D Realms ja Remedy omistavat Max Payne –tekijänoikeudet puoliksi. Pelin tuotannon mahdollistaneen Remedyn kehittämän MAX-FX –teknologian oikeudet ovat yksinomaan Remedy Entertainment Oy:n.

Suurehko tuotantobudjetti (noin 3,5 miljoonaa euroa) takasi sen, että sisällöntuotannolle oli riittävästi aikaa (=edellytykset hittipelin tuotantoon)⁴⁰.

Max Payne –pc peliversion pohjalta on kehitetty myös versiot videopelikonsoleille (PlayStation 2, Microsoft XBOX sekä myöhemmin myös versio Apple Macintoshille). Pelin tuottaminen ensin avoimelle pc-teknologialle oli selkeä valinta, sillä kilpailutilanne eri konsoliteknologioiden välillä saattaa muuttua pitkän tuotekehitysprosessin kuluessa, eikä sitoutuminen tiettyyn suljettuun peliteknologiaan ole mielekästä.

Niin ikään brandin osalta tuotekehitystä on tehty oheistuotteiden osalta. Oheistuotteita ovat tekstiilit, paperipainot, hiirimatot, matkapuhelinafiikka, jne. Oheistuotteiden suunnittelusta vastaa pääosin pelin julkaisija. Ulkopuoliset oheistuotteiden valmistamiseen keskittyvät yritykset eivät ainakaan toistaiseksi ole osoittaneet merkittävässä määrin kiinnostusta Max Payne –pelin tai hahmon hyödyntämiseen oheistuotteissa.

Useat yritykset tai organisaatiot ovat myös osoittaneet kiinnostuksensa lisensoida Remedy Entertainment Oy:n tuotekehitysprosessin kuluessa kehittämää 3D teknologiaa, jota voidaan hyödyntää yli toimialarajojen.

Ansaintalogiikka

Tuotekehitysvaiheessa ansaintalogiikka perustui julkaisijan tarjoamaan **projektirahoitukseen**, jonka avulla Remedy pystyi pääasiassa kattamaan kehitysvaiheen kulut. Tällä hetkellä liiketoimintamallin ansaintalogiikka perustuu siihen, että julkaisija maksaa **lisenssituloja** (rojalteja) yksittäisten pelien myynnistä sekä vähäisessä määrin pelin julkaisijan organisoimasta oheistuotteiden lisensoinnista ja myynnistä.

Lisenssitulojen lisäksi eri pelikonsoleille valmistuvat Max Payne pelit tuottavat mahdollisesti Remedyllä maksettavan **kertakorvauksen** (laitevalmistajat maksavat yleensä vain eksklusiivisesta julkaisusta). Menestys pc-markkinoilla heijastuu suoraan oikeuksien omistajien asemaan neuvoteltaessa pelin konvertoinnista eri konsoliteknologioille. Pelin suurten ennakkotilausten perusteella myös muiden sisältötuotteiden tuottajat ovat olleet kiinnostuneita brandistä. Esimerkiksi elokuvatuotantoyhtiö Miramax hankki option Max Payne –aiheisen elokuvan tuotantoon. Korvaus ei kuitenkaan ole Remedyn kannalta merkittävä, vaikka elokuva jossain vaiheessa menisikin tuotantoon. Toki merkitys brandin näkyvyyden kannalta olisi suuri.

Remedy saa pc-pelien jälleenmyyntihinnasta tietyn ennalta sovitun *prosenttiosuuden* (*Take 2 myy sitä jälleenmyyntikanavaan*). Tavallisesti pelialalla prosenttiosuus vaihtelee noin 10-30% välillä tukkuehinnasta. Osuudesta vähennetään marginaaliset cd:n painatuskulut. Yrityksen mukaan jälleenmyyntihinnat vaihtelevat markkina-alueittain.

Teknologia-alustojen väliset hinnoitteluperusteet ovat erilaiset lähinnä siksi, että pc:n hintavolatiliteetti on suurempi ja julkaisija preferoi sitä. Yritys pitää sopimuskäytäntöjä vakiintuneina.

PC pelin hinta kuluttajalle on ollut keskimäärin noin 50 euroa, eli 420.000 kappaleen myynnistä on seurannut tuloa noin 21 miljoonaa euroa (124 mmk) maailmanlaajuisesti. Tammikuussa 2002 julkistetun tiedon mukaan peliä on myyty maailmanlaajuisesti yhteensä yli miljoona kappaletta kaikilla laitealustoilla.

Remedyn liikevaihto on vaihdellut 0,4 ja 1 miljoonan euron välillä yrityksen toiminta-aikana (1997-2001). Tulot ovat muodostuneet lähes kokonaan Max Payne –projektin rahoittajien, Take 2

⁴⁰ Rahoituksen tarjosi pääosin Take2 Interactive ja pelin tuottaja 3D Realms.

Interactiven ja 3D Realmsin suorittamista maksuista. Teknologian lissessoinnista saatavia tuloja yritys ei odottanut kertyvän ainakaan vuoden 2001 kuluessa.

Tekijänoikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna tekijänoikeuksien ja muiden IPR-oikeuksien maailmanlaajuinen kaupallistaminen vaikuttaa olevan toimiva konsepti. Uusi brandi ja omien taloudellisten resurssien niukkuus on edellyttänyt kumppanuuksia ja tekijänoikeuksien jakamista. Kumppanit ottavat Muumia suuremman osuuden IPR-oikeuksien luovutuksista saaduista hyödyistä, mutta toisaalta mahdollistavat maailmanlaajuiset markkinat ja kehitystyön.

Jakelukanavamalli

Remedy Entertainment Oy ei myy peliä suoraan kuluttajille, vaan myynti tapahtuu vähittäiskaupassa Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Aasiassa. Pelin julkaisijana keskisuuri Take 2 Interactive vastaa myynnin organisoinnista ja pelien toimittamisesta tukkuriin kautta jälleenmyyjille eteenpäin kuluttajille myytäväksi. Yhteistyö vahvan ja asemansa vakiinnuttaneen julkaisijan kanssa mahdollistaa franchisen nopean rakentamisen ja sisältötuotteen systemaattisen laajentamisen lanseerausvaiheessa. Oheistuotteiden markkinoinnista ja myynnin organisoinnista vastaa pääosin pelin julkaisija.

Remedy Entertainment Oy:n kehittämän sisältötuotteen jakelukanavamallissa on hyödynnetty epä-suoraa myyntiä kuluttajille. Kohderyhmänä ovat nuoret aikuiset miehet, jotka ovat toimintaelokuvien ystäviä (ikähaitari 20-30 vuotta). Pienen ostovoiman omaavat teini-ikäiset kuluttajat eivät ole erityisen tärkeitä. Lisäksi pelin toiminta-luonteen takia sen suosituskäyrä on useissa maissa 16 vuotta.

Pelien myynnin riskin kohdentuminen vaihtelee markkina-alueittain, ja pääsääntöisesti mitä fragmentoituneemmat tukku- ja jälleenmyyntikanavat, sitä enemmän riski siirtyy julkaisijalta jälleenmyyjille. Jos taas markkina-alueella on vahvan markkina-aseman omaava jälleenmyyjä (esim. yli 30% markkinoista), riski jää julkaisijalle. Julkaisijan markkinavoima määrittyy siten markkina-alueittain⁴¹. Paitsi myyntiin liittyvän riskin, kantaa julkaisija riskin myös tuotekehitys- ja markkinointivaiheiden panostusten takaisinsaamisesta. Toki riski kertyy myöhemmin uusien pelien tuotantoa suunniteltaessa ja sille rahoitusta hankittaessa.

Peli tulee vähittäiskauppaan maailmanlaajuisesti muutamien päivien sisällä, ja sen elinkaari on melko lyhyt. Myynti toisella viikolla on jopa 20 prosenttia pienempi kuin ensimmäisen viikon myynti. Kolmannella viikolla myynti on jälleen 20 prosenttia pienempi kuin toisen viikon myynti, jne. kunnes myynti viikoilla 7-8 tasaantuu 20 prosenttiin ensimmäisen viikon myynnistä. Ensimmäisen viikon merkitys on siten ratkaisevan tärkeä. Edelleen sillä, kuinka pitkään pelin myyntiä pystytään pitämään yllä viikkojen 7-8 jälkeen on myös suuri merkitys. Tätä myyntiä pyritään julkaisijan toimesta edistämään erilaisin keinoin (promootio, pelin myynti yhdessä jonkin toisen pelin kanssa,...). Internetillä ei ole suoraa vaikutusta Max Payne –ansaintalogiikkaan. Se on ensisijaisesti markkinointikanava sekä peli-aiheinen keskusteluareena.

Monimediamalli

Tällä hetkellä monimediamalli tarkoittaa pelin konvertointia useille pelialustoille (**differoimaton sisältötuote useaan kanavaan**). Eri teknologia-alustoja käyttämällä myyntipotentiaali kertyy.. Max Payne -pelin Playstation 2 –ja Xbox-pelikonsolille tarkoitetut konsoliversiot ovat olleet saatavilla Yhdysvalloissa vuoden 2001 joulusta lähtien kun ensimmäinen pc-tietokoneille tehty versio julkaistiin heinäkuussa 2001. Euroopassa julkaisupäivämäärät sijoittuvat myöhemmäksi kuin yhdysvalloissa (tammikuu - maaliskuu 2002). Edelleen yrityksellä on valmisteilla pelin Apple

⁴¹ Tämän vuoksi lähtökohtaisesti suuremman yrityskoon omaava julkaisijakumppani on pelinkehittäjälle tärkeä (mikäli pelejä palautetaan jälleenmyyjiltä julkaisijalle nousee tuotantokustannus per myyty kappale. Pc-pelien painaminen cd:lle ei ole erityisen kallista.).

Macintosh-versio. Monimediamalli käsittää myös oheistuotteiden tuotantoa brandin markkinoimiseksi, mutta niiden merkitys liiketoimintamallin kannalta on melko pieni.

Kehitettävien ja julkaistavien pelien määrä kasvaa koko ajan teknologioiden kehittyessä ja uusien kuluttajien omaksuessa sitä⁴². Remedy ei ainakaan vielä ole julkistanut vahvistavansa Max Payne – pelibrändiä jatko-osan kehittämällä. Brandin elinkaari saattaa olla myös pitkä (vrt. Nintendon Mario), ja se saattaa laajentua esim. sarjakuviin. Haastattelun mukaan tällä hetkellä on tärkeitä pyrkimiä kasvattamaan vielä hyvin nuorta Max Payne –brandiä.

Remedy omistaa sisältötuotteen kehitysprosessin kuluessa kehitettyyn 3D grafiikkateknologian⁴³. Teknologiaa ei ole katsottu tarpeelliseksi patentoida. Teknologialla uskotaan olevan kysyntää myös kansainvälisesti, lähinnä pelinkehittäjien keskuudessa. Yrityksen tulisi kuitenkin kehittää kokonaan uudet jakelukanavat teknologian myynnin organisoimiseksi. Teknologiaa voidaan myös hyödyntää yli toimialarajojen, ja yritykseltä on useasti tiedusteltu mahdollisuutta lisensoida teknologia erilaisiin käyttötarkoituksiin. Teknologialisenssejä ei ole toistaiseksi myönnetty muille kuin MadOnion.com Oy:lle⁴⁴.

3.3 Esmerk

Tarkasteltava yritys ja sisältötuote

Esmerk Oy tarjoaa yritysasiakkaille kohdennettuja tietopalveluja liiketoimintaympäristön seurantaan. Esmerk Oy on perustettu Suomeen 1975 ja vuodesta 1999 alkaen yritys on kuulunut emoyhtiönsä Startel Oy:n kautta SanomaWSOY-konserniin. Esmerk Oy:n liikevaihto oli 2,8 miljoonaa euroa Suomessa vuonna 2000. Esmerk toimii 14 maassa Euroopassa, Pohjois- ja Etelä-Amerikassa sekä Aasiassa. Suomi ja muu Eurooppa ovat tällä hetkellä merkittävimmät markkina-alueet.

Esmerk Oy luo uutta sisältöä tiivistämällä ja järjestämällä olemassa olevaa sisältöä uudella tavalla asiakkaiden preferenssien mukaan. Esmerk Oy:n tarjoaman sisältötuotteen lähteinä toimivat talous-, päivä-, paikallis- ja ammattilehdet useista kymmenistä maista noin 30 kielellä⁴⁵. Keskimäärin yhdessä päivässä Esmerk Oy:ssä käsitellään noin 2000 uutista. Teknologinen kehitys on vaikuttanut olennaisessa määrin Esmerk Oy:n toimintaan Internetistä saatavilla olevien lehtijuttujen (Esmerk Oy:n ”raaka-aine”) määrän kasvaessa. Esmerk käytännössä seuraa uutisia asiakkaidensa puolesta ja pyrkii auttamaan oleellisen tiedon löytämisessä⁴⁶.

Esmerk Oy:n kohderyhmänä ovat suomalaiset yritykset eri toimialoilta. Muiden konsernin yritysten asiakkaita ovat eri maissa toimivat yritykset vastaavilla toimialoilla.

Tuotekehitysmalli

Yrityksen tuotekehitys käsittää tiedon kulkua ja käytettävyyttä parantavan järjestelmäkehityksen, joka toteutetaan tuotantoyksiköissä (lähinnä Suomessa ja Englannissa). Itse tehtävällä tuotekehityksellä pyritään koko ajan kehittämään järjestelmää, jolla sisaryritykset ”kierrättävät” keräämäänsä sisältöä. Yhdessä yksikössä kerätty sisältö välitetään sisaryrityksiin 30 minuutin välein ja tästä tietokannasta

⁴² Haastattelun mukaan syksyllä 2001 järjestetyillä E3 pelimessuilla LA:ssa oli esillä noin 2000 PC-peliä ja 3000-4000 konsolipeliä.

⁴³ Toisin kuin *pelin* tekijänoikeudet, joiden omistus jakautuu Remedy Entertainment Oy:n ja 3D Realmsin kanssa puoliksi

⁴⁴ Remedy Entertainment Oy omistaa 28 prosenttia MadOnion.com Oy:n osakekannasta.

⁴⁵ Esmerk Oy katsoo, ettei sillä ole varsinaisia kilpailijoita. Useat yritykset (=potentiaaliset asiakkaat) keräävät itse tietoa toimintaympäristöstään taloustietoa tarjoavista tiedotusvälineistä sekä eri alojen erikoisjulkaisuita.

⁴⁶ ”Lukemalla vähemmän tiedät enemmän”.

se jalostetaan edelleen asiakkaille toimitettavaksi. Tuotekehitystä on voitu jossain määrin keskittää teknisen kehityksen myötä, eli painopiste alueellisissa konttoreissa on siirtynyt yhä enemmän myyntitoimintaan.

Sisällön kehittämiseen kuuluu uutisten tiivistäminen ja kääntäminen paikallisten asiakkaiden kielille (nykyisin yhä useammin Englanniksi).

Jakelukanavamalli

Esmerkin tuotetta myydään paikallisesti eri maissa sijaitsevien myyntikonttorien kautta. Myynti tapahtuu usein henkilökohtaisina vierailuina asiakasyrityksissä. Myyntitapahtuman aikana Esmerk tekee vuosisopimuksen asiakkaan kanssa. Sopimuksen mukaisesti asiakasyritykselle suoraan toimitettavan sisältötuotteen jakelukanavana toimii pääasiallisesti asiakasyrityksen sähköposti tai intranet, ja sisältötuote voidaan ottaa käyttöön useista eri käyttöliittymistä⁴⁷.

Esmerk pystyy myös keskittämään jossain määrin markkinointiponnistuksiaan. Kun kaikissa maissa on ollut esim. elintarviketeollisuudesta vain vähän asiakkaita – yhteisellä ponnistuksella asiakkaita saadaan kaikista maista, jolloin myös uutisten kerääminen tulee kannattavaksi. Tämän takia eri maissa on oltava tarkka tieto siitä, minkä toimialan tietopalveluita voidaan ylipäätään asiakkaille myydä, ja kerättävän tiedon tulee olla suuremman yritysjoukon käytettävissä.

Ansaintalogiikka

Yrityksen ansaintalogiikkana on asiakkaiden maksamat kuukausimaksut, jotka perustuvat asiakkaiden ja Esmerkin välisesti laadittaviin vuosisopimuksiin. Sisältötuotteen hinta (kuukausimaksu) muodostuu useiden muuttujien perusteella. Siihen vaikuttaa

- tietotarveprofiilien määrä
- loppukäyttäjien määrä yrityksessä (yrityksen koko)
- käyttöoikeuksien laajuus (ylin johto vs. koko henkilöstö)
- maantieteellinen kattavuus (Suomen tapahtumat vs. globaali seuranta)
- seurattavien aiheiden laajuus (niche-markkinalla toimiva- vs. monialayritys).

Ansaintamalli on toiminut ainakin toistaiseksi erittäin hyvin. Myyntitulosten osalta riskit ovat yrityksen mukaan melko vähäiset, sillä myyntitulot ovat hyvin ennakoitavissa (vuosisopimukset) ja yritys pitää tuotteen hintaa edullisena.

Tekijänoikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna Esmerkin liiketoimintakonseptiin ei liity erityistä IPR-suojaa. Yrityksellä on selkeät sisältötuotteet (asiakkaan preferenssien perusteella profiloidut talousuutiset ja uutisarkistot) ja uutisarkistoissa on tietokantasuoja. Palvelun rakenne on modulaarinen ja se on laajennettavissa kansainvälisesti ja toimialakohtaisesti. Tekijänoikeuksien kaupallistaminen ja hallinnointi on yrityksen omissa käsissä.

Monimediamalli

Sisältötuotteen monimediamallina sovelletaan differoimattoman sisällön toimittamista useisiin jakelukanaviin. Sisältötuotteen jakelukanavana toimii pääasiallisesti Internet, intranet tai sähköposti. Ennen informaatioteknologioiden yleistymistä sisältötuote toimitettiin asiakkaalle paperiversiona kuriirin välityksellä (paperiversioita toimitetaan edelleen asiakkaan niin halutessa). Samoin tekstimuodossa oleva sisältötuote voidaan toimittaa asiakkaalle tietyt ominaisuudet omaavaan matkapuhelimeen (Nokia Communicator). Sisältötuote tulee asiakkaalle lähes samanlaisena riippumatta päätelaitteesta

⁴⁷ Windows-pohjainen lukuohjelma, Web Mail, Esmerk IntraReports, Esmerk NB Lotus Notes, EIQuest – arkisto ja mediaseurannassa hyödynnettävä Esmerk Tracking.

tai siitä, lukeeko sen paperilta. Esmerkin tapauksessa monimediallisuus vaikuttaa etenkin sisältötuotteen käytettävyyteen ja sen käytön helpottamiseen.

3.4 Keltainen Pörssi

Tarkasteltava yritys ja sisältötuote

Keltainen Pörssi kuuluu Infosto Oy:öön, joka on osa SanomaWSOY-konsernia. Infosto tarjoaa kaupankäyntimahdollisuuksia sekä printtimediassa että Internetissä Keltainen Pörssi ja Palsta -sisältötuotteiden kautta. Keltainen Pörssi –tuote vastaa yli kolme neljäsosasta yrityksen liikevaihtoa (13 miljoonaa euroa/16 miljoonaa euroa v. 2001). Loppuosa liikevaihdosta muodostuu sähköiseen kaupankäyntiin erikoistuneista palveluista sekä Palsta-lehdestä.

Keltainen Pörssi –julkaisu on kuluttajien oma markkinapaikka, joka julkaisee luokiteltuja rivi-ilmoituksia ilmaiseksi. Keltainen Pörssi on perustettu vuonna 1986. Liiketoimintamalli perustuu idealle tarjota ilmoitustilaa sekä kuluttajille että yrityksille kaupallisten ilmoitusten esittämistä varten.

Keltaisen Pörssin verkkopalvelu rakentuu kahdesti viikossa ilmestyvän printtiversion ilmoitusmassalle sekä pelkästään Internetiin jätetyistä ilmoituksista (lähes sama sisältö kahdessa kanavassa). Kun sisältötuotteen printtiversion ilmestyy tiistaisin ja perjantaisin niin lehden ilmoitukset päivittyvät verkkoon maanantaisin ja torstaisin, eli päivää aikaisemmin. Aikaistamisella on toisaalta tehostettu konseptin nopeutta (tiedot päivittyvät heti) sekä lisätty verkkoversion houkuttavuutta kaupapaikkana.

Lehti on kasvanut 1990-luvun aikana hyvin suosituksi kaupapaikaksi, minkä seurauksena kaikki ilmoitukset eivät mahdu printtiversion sen fyysisen koon takia (printtiversion on tällä hetkellä tyypillisesti yli satasivuinen). Verkossa on tyypillisesti ilmoituksia yli 100.000, joista ”tuhansia ilmoituksia” voi nähdä vain verkkoversion kautta.

Seuraavissa kappaleissa on analysoitu ja kuvattu Keltainen Pörssi –sisältötuotteen liiketoimintamallia etenkin sen verkkoversion osalta.

Tuotekehityksen malli

Keltainen Pörssi –tuotteen osalta tuotekehitystä harjoitetaan mm. kehittämällä sisältötuotteeseen uusia ominaisuuksia (esim. sms-palvelut, ilmoitusvahtipalvelut, jne.). Kehitystyö käsittää mm. ohjelmistokehityksen uusien palvelujen osalta. Teknisellä kehitystyöllä on siten lähinnä varsinaista sisältötuotetta tukeva rooli.

1990-luvun lopulla tuoteperhettä laajennettiin kehittämällä Keltaisen Pörssin Internet-huutokauppa, Keltainen Luotto, Keltainen.net, Keltainen Pörssi Yhteisostot sekä yhteistyöyritykset Smartit.fi ja IsoElmo. Suurimmasta osasta hankkeista on kuitenkin niiden tappiollisuuden vuoksi luovuttu vuoteen 2002 mennessä. Edelleen tarjottavia tuotteita ovat **Keltaisen Pörssin Huutokauppa** missä voi ostaa ja myydä tavaroita huutokaupan logiikalla⁴⁸. **Autovista** on internetissä toimiva vaihtoautojen markkinapaikka jonka kautta asiakkaat saavat tietoa tuhansista autoliikkeiden vaihtoautoista. Uusia verkkopalveluja ovat moottoripyöriin erikoistunut **Motopalsta** sekä moottorikelkkoihin erikoistunut **Kelkkapalsta** jotka tarjoavat kuluttajille ja alan harrastajille erikoistuneet markkinapaikat verkossa. Lisäksi Infostolla on Palsta –lehdestä kasvanut verkkopalvelu, jonka liikeidea on sama kuin Keltaisen Pörssin. Keltainen Pörssi –lehdellä on Virossa toimiva Kuldne Börs –sisarlehti jolla on niin ikään palvelusta verkkoversio.

⁴⁸ Palvelun käyttö on maksutonta ja edellyttää ainoastaan rekisteröitymistä ja omaa sähköpostiosoitetta Keltainen Pörssi Huutokauppa on Suomen tunnetuin verkkohuutokauppa ja viidenneksi tunnetuin verkkokauppa. (Suomen Gallup Web Online Shopping - tutkimus joulukuu 2001).

Keltaisessa Pörssissä ilmestyvistä ilmoituksista jopa yli puolet jätetään verkon kautta, jolloin ne päivittyvät verkkoon välittömästi. Tältä osin tuotekehityksen malli edustaa käyttäjien itsensä tuottamia sisältöjä korostavaa mallia (consumer generated content).

Jakelukanavamalli

Keltainen Pörssi mainostaa sisältötuotetta brandimarkkinoinnin keinoin eri tiedotusvälineissä. Kuluttajat voivat ostaa printtiversion vähittäiskaupasta ja verkkoversion Internetin kautta (sisältötuotteen myynti suoraan kuluttajille). Printtiversion kuluttajamyynnin osalta yrityksellä on lähes koko toiminta-ajan ollut läheinen yhteistyö Rautakirja Oy:n kanssa. Lehteä myydään viikossa noin 80 000 kpl, joilla on noin 300 000 lukijaa.

Keltainen Pörssi -lehti ilmestyi ensimmäisen kerran verkkoversiona jo vuonna 1996. Verkkopalvelussa on yli 900 000 rekisteröitynyttä käyttäjää ja verkkopalveluissa vierailaan viikoittain yli 100 000 kertaa. Ilmoitukset pysyvät verkossa 3 viikkoa, minkä jälkeen ne poistuvat sieltä automaattisesti.

Keltainen Pörssi –julkaisun asiakkaita ovat käytettyä tavaraa ostavat tai myyvät kuluttajat. Sisältötuotekonsepti on kaikkien tuotteiden kaupassa sama, kaupan kohde vain vaihtelee. Suomessa Keltaisen Pörssin suosituimpia kaupankäynnin kohteita ovat esimerkiksi autot, veneet ja tietokoneet. Näiden tuotteiden kaupalla on suuri merkitys lehden levikkiin ja ilmoitusmassaan.

Ansaintalogiikka

Keltainen Pörssi –lehden liikevaihto on vuodessa noin 12 miljoonaa euroa, joka jakautuu printtiversion (noin 90 prosenttia) ja verkkoversion (noin 10 prosenttia) välillä. Verkkoversion tuotannossa yritys säästää lehden painokustannuksissa sekä vähittäiskaupan provisioissa. Toisaalta menoeriä verkkoversiossa printtiversion verrattuna ovat mm. operaattorin osuus puhelintilauksista.

Yhden Keltainen Pörssi –lehden välityksellä tehdään kauppoja 10 miljoonalla eurolla⁴⁹. Myytävien tuotteiden hinnat eivät kuitenkaan suoraan heijastu lehden liikevaihtoon, joka perustuu kuluttajamaksuihin (lehtien ostaminen, Internetin lukuajamaksut) sekä jossain määrin mainostuloihin.

Printtiversion ansaintalogiikka perustuu **kuluttajien vähittäiskaupassa suorittamiin maksuihin sekä ilmoitusmyyntiin**⁵⁰. Verkkoversiossa ansaintamalli perustuu **tilausmaksuun ja ilmoitusmyyntiin**. Asiakas näkee veloituksen myynnissä olevat tuotteet, mutta ei niiden hintatietoja eikä myyjän yhteystietoja. Ne saadakseensa asiakkaan on ostettava lukuajaa.

Verkkoversiossa maksutapoja on useita, mutta tiivistäen kuluttaja maksaa hinta- ja yhteystietojen lukuajasta. Keltaisen Pörssin verkkoversio lanseerattiin ilmaisena sisältötuotteena vuonna 1996. Myöhemmin sisältötuotteen ansaintalogiikkaa on muutettu siten, että erottelu vanhojen ja uusien ilmoitusten välillä on poistettu ja tuotteen hintatiedot ja ilmoittajan yhteystiedot saa vain maksua vastaan.

Suosituin maksutapa tällä hetkellä on puhelinmaksu, jossa asiakas saa Internetissä ilmoitettuun puhelinnumeroon soittamalla tunnusluvun, jota käyttämällä asiakas saa kolmen vuorokauden ajaksi oikeuden lukea verkkoversion ilmoituksia (2,5 euroa/3vrk). Asiakas maksaa sisällöstä puhelinlaskun yhteydessä, jonka operaattori tulouttaa Keltaiselle Pörssille.

⁴⁹ Keltainen Pörssi –lehden Taloustutkimuksella teettämän tutkimuksen mukaan (2001).

⁵⁰ Suomen Keltainen Pörssi ja Viron Kuldne Börs eroavat selkeästi asiakaskunnaltaan. Molemmat ovat alueellaan markkinajohtajia. Kun Suomessa tärkeimpiä asiakkaita ovat kuluttajat, Viron sisaryrityksessä mainostajilta saatavat tulot ovat tärkeimpiä (Virossa suosittu kaupankäynnin kohde ovat kiinteistöt, mikä Suomessa taas on hyvin kilpailtu markkina).

Verkkoversiossa noin kaksi kolmasosaa kuluttajista käyttää tätä 3-vuorokauden vaihtoehtoa sisältötuotteesta maksaessaan. Muita vaihtoehtoja ovat maksu verkkopankin kautta tai pankkisiirrot. Kolmen vuorokauden lisäksi luku-aikaa voi ostaa 7 vuorokaudeksi, 4 viikoksi, jne. aina 24 viikkoon asti.

Yritys on saanut ansaintalogiikkaa muuttamalla (hinta & yhteystietojen näyttäminen maksua vastaan) *ostavien asiakkaiden osuuden* verkkosivuilla vierailevien henkilöiden määrästä kasvamaan noin kaksinkertaiseksi.

Mainostulot ansaintalähteenä ovat vähäisiä muodostaen verkkoversion liikevaihdosta alle kymmenen prosenttia. Suurin osa tästä mainostulosta muodostuu Keltaisen Pörssin asiakkailleen lähettämistä sähköpostiviesteistä, joissa “yhteistyökumppani ilmoittaa”, eli käytännössä kysymys on yritysten ostamasta suoramainontapalvelusta. Mainostulot ovat suhteellisesti tärkeämpiä printtiversiona, vaikka valtaosa tuloista muodostuu kuluttajamaksuista myös printtiversiona. Yrityksellä on Länsi-Suomessa toimiva tytäryhtiö Palsta-lehti, jonka liikevaihto rakentuu huomattavissa määrin enemmän mainostulojen varaan.

Tekijänoikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna IPR-kysymykset eivät ole juuri merkityksellisiä Keltaisen pörssin tapauksessa. Ilmoitusarkistoilla ei juurikaan ole taloudellista arvoa ja ilmoitukset eivät normaalisti ylitä tekijänoikeudellista teostasoa.

Monimedimalli

Sisältötuote on menestyksekkäästi siirretty yhdestä jakelukanavasta toiseen (differoimaton sisältötuote useisiin kanaviin). Keltainen Pörssi on yksi sisältötuote, jolla on yksi brandi kahdessa jakelukanavassa. Verkkoversiossa myyntiä pystytään harjoittamaan suuremmalla ilmoituskannalla, kun printtiversiona jo nyt sisällön laajuudesta on jouduttu karsimaan lehden fyysisen koon takia.

Haastatellun mukaan myynnin kannalta tulee kestävästi vielä pitkään, ennen kuin verkkoversio kasvaa merkittäväksi lehteen verrattuna. Asiakkaiden ostotottumukset vaihtelevat. Osa kuluttajista käyttää sekä printti- että verkkoversiota ja osa käyttää vain jompaa kumpaa. Osa kuluttajista myös ostaa lehden lukeakseen sen, mutta käyttää ilmoitusten jättämisessä Internetiä.

Tulevaisuudessa yritys suunnittelee vahvistavansa Keltainen pörssi -brandiä mobiiliteknologian ja digitaalitelevision mahdollistamien kaupankäyntitapojen avulla. Varsinkin digi-tv:n osalta yrityksellä on suuret odotukset, sillä se tulee olemaan ominaisuuksiltaan hyvin Internetin kaltainen, matkapuhelimen ollessa kyseenalaisempi lähinnä sen pienen koon takia. Kuitenkin yrityksessä uskotaan, että myös matkapuhelimeen on mahdollista löytää kannattavia sovellutuksia. Keltainen Pörssi teettää testiversioita tuotteen soveltamisesta eri alustoille, mutta nykyisessä epävarmassa markkinatilanteessa ja tappiollisten Internetsisältötuotteiden kautta saatujen kokemusten jälkeen yrityksessä korostetaan ajoituksen merkitystä.

Sisältötuotteen monistaminen ja vieminen kansainvälisille markkinoille on hyvin haasteellista, sillä kuluttajalta-kuluttajalle -kaupan ilmoittelu on hyvin kilpailtu markkina useissa kaupungeissa. Kuluttajat ovat haastatellun henkilön mukaan lisäksi hyvin brandiuskollisia, joten kansainvälistymiskeinoksi jää lähinnä yritysostot, jossa kaupan kohteena on markkinoilla oleva ilmoituskanta ja brandi.

3.5 Tilt

Tarkasteltava yritys ja sisältötuote

Tilt on tietokone- ja konsolipelien pelaamiseen erikoistunut, ja useiden jakelukanavien varaan rakennettu sisältötuotekokonaisuus. Tilt-tv-ohjelmassa käsitellään tietokonepeleihin ja konsolipeleihin liittyviä aiheita. Sisältötuotteen muodostamaan monimediakonseptiin kuuluu tv-ohjelman lisäksi Internetissä ja matkapuhelimissa jaeltavat sisällöt, sekä lehdessä⁵¹ tarjottavaa tietoa että tapahtumia⁵². Ohjelmakokonaisuus tarjoaa kuluttajille tietoa uusimmista peleistä ja suosittaa mahdollisesti niiden hankintaa, sekä sisältää aiheeseen liittyviä uutisia, arvosteluja, arvontoja ja haastatteluja.

Tilt-sisältötuotetta tarjoaa suomalainen Intervisio Oy, joka on Webcasters Oy⁵³:n (Broadcasters Oy⁵⁴:n tytäryhtiö) ja Alma Media Oyj⁵⁵:n toukokuussa 2000 perustama yhteisyritys.

Tuotekehityksen malli

Sisällöt eri medioihin kehitetään erikseen, mutta niiden kehitystyön koordinointi on hyvin tärkeää kokonaisuuden kannalta. Tv-ohjelman osalta kehitystyössä on huomioitava mm. se, että sen on ohjattava katsojia yrityksen tarjoamiin matkapuhelinpalveluihin, Internetiin ja siellä tarjottaviin palveluihin ja lähitulevaisuudessa pelien digitaaliseen jakeluun (laajakaistateknologiaa tai digi-tv signaalia hyödyntäen). Yritys saavuttaa synergiaetuja lehteen, tv-ohjelmaan ja Internetiin kehitettävän sisällön kehitystyön osalta, sillä kaikissa medioissa teemana ovat pelit. Pelejä kuitenkin tarkastellaan ja analysoidaan eri medioissa eri painotuksin.

Tilt-konseptin tuotekehityksen mallissa tekninen kehitystyö alihankitaan kaikkien alustojen osalta, mutta sisällön osalta kehitystyöstä vastaavat kuluttajat (matkapuhelin ja osin Internet) ja yritys (tv-ohjelma ja osin Internet). Näin esimerkiksi kuluttajien matkapuhelimella kehittämä sisältö siirtyy tv-ruudulle kaikkien nähtäväksi. T&K-panostuksista vastaa ko. sisällön konvertoinnin mahdollistavan teknologian kehittänyt yritys (tv-kanava, matkapuhelinoperaattori tai muu teknologian kehittämiseen erikoistunut yritys yksin tai yhteistyössä).

Myynnin kohteena olevaan konseptiin kuuluu Suomessa tehtyä valmista pelikuvaa tv-ohjelmaan, sillä PlayStation ja PC-pelit julkaistaan samaan aikaan kaikkialla Euroopassa. Suomessa tehty pelikuva on siten siirrettävissä minne tahansa markkinoille. Taustalla on siten ajatus mahdollisimman valmiin tuotteen (tai puolivalmisteen) myymisestä ulkomaisille kumppaneille, jonka on havaittu tuottavan merkittävästi lisäarvoa myyntineuvotteluissa.

Jakelukanavamalli

Alkuperäistä sisältötuotetta on jaeltu yhdessä selkeästi tärkeimmässä mediassa (televisio), josta se on toisaalta suosion kasvaessa ja toisaalta teknisten mahdollisuuksien kehittyessä kehittynyt erilaisiksi versioiksi useisiin medioihin. Sisältötuotteen eri versiot tukevat toisiaan markkinoinnillisesti, mutta niiden tuotekehitys, myynti ja jakelu eivät ole suoranaissessa riippuvuussuhteessa, eli jokainen sisältötuote eri medioissa on itsenäinen.

⁵¹ Viikonloppuisin ilmestyvän Iltalehden sivuilla on Tilt-osio, jossa käsitellään aihepiirin asioita.

⁵² Kerran vuodessa järjestettävä Game World –messutapahtuma (14.000 kävijää syksyllä 2001).

⁵³ Webcasters Oy on vuonna 1999 perustettu internetiin ja mobiilimaailmaan monimediallisia kokonaisuuksia tuottava yritys.

⁵⁴ Broadcasters Oy on vuonna 1990 perustettu sarjamuotoisten televisio-ohjelmien tuotantoon erikoistunut yritys, joka tuottaa vuositasolla (1999) noin 150 tuntia tv-ohjelmia.

⁵⁵ Alma Media Oyj on pörssilistattu mediayritys jonka osaamisalue on erilaisten sisältöpalvelujen tuottaminen ja jakelu monia jakelukanavia hyödyntäen.

Tilt-tv-ohjelman asiakas on mainosrahoitteinen tv-kanava, joka vastaa myös ohjelman markkinoinnista mainostajille, sponsorioijille ja katsojille. Yhtiö tilaa tv-ohjelmaa tyypillisesti yhden ohjelmakauden kattavalla sopimuksella. Televisiossa esitettävää Tilt-ohjelmaa katsovat digitaalisista peleistä kiinnostuneet kuluttajat.

Tilt-internetin asiakkaita ovat peleistä kiinnostuneet kuluttajat, jotka ovat suurelta osin samoja kuin tv-ohjelmankin katsojat. Internet-kumppaneita ja sponsoreita ovat mainostajat ovat Sonera Zed, MTV3 Laajakaista, Siemens, Philips, PlayStation ja PC Superstore. Sponsorioijien liiketoiminta liittyy läheisesti peleihin: esimerkiksi Philips myy peleihin liittyviä tv- ja äänentoistolaitteita, ja PC Superstore myy Internetin välityksellä tietokonepelejä, jne. Intervisio vastaa Tilt-internetin markkinoinnista sponsoreille ja kuluttajille.

Tilt-mobiilin asiakkaita ovat matkapuhelimella pelejä pelaavat kuluttajat. Intervision sopimusosapuolena Tilt-mobiilin osalta ovat matkapuhelinoperaattorit sekä mobiilituotteen markkinoillesaattamiseen osallistuneet kumppanit. Intervisio vastaa Tilt-mobiilin markkinoinnista kuluttajille. Matkapuhelinsovellusten markkinointi tapahtuu tv-ohjelmassa ja Internetissä.

Koko Tilt-konseptia pyritään myös myymään vientimarkkinoille, mm. Pohjoismaihin. Ulkomaille vietävä tuote ei ole varsinainen formaatti, vaan tapa toimia. Laajentumista on jossain määrin helpottanut se, että yritys on omistuksellisesti kytkeytynyt ruotsalaiseen kaupallista tv-toimintaa harjoittavaan yritykseen. Varsinkin Tiltin mobiilisovellutuksilla on ollut suurta huomioarvoa yrityksen käytössä neuvotteluita mm. Pohjoismaisten tv-kanavien kanssa.

Tiltin jakelukanavamallina on epäsuora jakelu kuluttajille (tv-ohjelma, printti) ja toisaalta suora jakelu kuluttajille (mobiilisisällöt ja Internetsisällöt).

Ansaintalogiikka

Sisältötuotteen liiketoimintamalli perustuu useisiin tulolähteisiin eikä se olisi kestävä ilman kaikkia tulolähteitä. Ansaintalogiikassa yhdistyy **tuottojen jakaminen** esim. kuluttajien matkapuhelinlaskun yhteydessä maksamien pelimaksujen osalta, Internet-sovellukseen perustuvat **sponsori- tai mainos-tulot** sekä jakelukanavapartnerin (MTV3) tarjoama **kustannusperusteinen rahoitus**.

Koko sisältötuotekonsepti tulee kannattavaksi kun tv-ohjelmalla tuetaan matkapuhelimissa ja Internetissä jaeltavaa sisältöä. Yksinään sisältö eri medioissa olisi heikosti kannattavaa. Tavoitteena on saada myyntitulot eri medioissa yhtä suuriksi, ja jatkossa kasvattaa tuloja varsinkin mobiilipeleistä ja Internetistä

Tilt-tv-ohjelman asiakkaana olevan tv-kanavan kanssa tehdyn sopimuksen mukaan ohjelman hinta on hinnoiteltu normaalia alhaisemmaksi. Tuotantoyhtiö kattaa kustannusperusteisen maksun pienuuden Internetistä ja matkapuhelin-sovelluksista saamallaan tuloilla.

Tilt-Internetin mainospaikkoja ostavat tai muita kaupallisia intressejä omaavat yhteistyökumppanit⁵⁶ tekevät Intervision kanssa sponsorointisopimuksia, jolla toimintaa rahoitetaan. Yhteistyökumppanit maksavat sovitun summan jonka suuruus riippuu lähinnä sopimusjakson pituudesta (esim. 1, 2, 6, 12 kk), eikä siten suoranaisesti heijastele sivujen käyttömäärää. Luonnollisesti sivujen suosittuus nostaa niiden arvoa mainospaikkana. Kuluttajalle ei seuraa maksua Tilt-Internet –sisällön kuluttamisesta. Tilt-Internet on tulolähteenä jossain määrin ennakoitavissa johtuen tulojen perustumisesta aikaan sidottuihin sopimuksiin (1-12 kk).

Tilt-mobiilin ansaintalogiikka perustuu kuluttajien maksamiin pelimaksuihin puhelinlaskuissa. Puhelinoperaattori tulouttaa ennalta sovitun jakosuhteen mukaan juuri Tilt-mobiilin aikaansaamat rahavirrat Intervisioille, pelin tehneelle pelistudiolle ja pelin tekniselle toteuttajalle. Mobiilipelien aikaan-

⁵⁶ PC Superstore, Siemens, PlayStation.

saamat tulot ovat vaikeimmin ennakoitavissa, johtuen monista eri tasoisista tekijöistä: tv-ohjelman katsojamäärät, teknologian uutuusaste, pelin haasteellisuus, SMS –teknologian mahdollistaman pelinautinnon laatu suhteessa muihin peleihin, jne.

Yritys katsoo saavansa konseptin paremmin kannattavaksi vientitulojen avulla. Ainakaan toistaiseksi kuluttajat eivät ole riittävässä määrin löytäneet esim. matkapuhelinpelejä. Ansaintalogiikka heijastuu selkeästi monimediatauotteen kehitykseen ja markkinointiin: tv-kanava ei kannata riskiä internet- tai mobiilitulojen mahdollisesta pienenemisestä eikä saa suoraan tuottoa niiden kasvusta eikä sillä ole Internet- tai mobiilisovellusten markkinointivastuuta.

Tekijänoikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna liiketoimintamalli (pelien ja pelaamisen ajankoh- taisysohjelmat monikanavatoteutuksena) ei sellaisenaan saa varsinaista IPR-oikeudellista suojaa. Tämä ei sinänsä estä itse liiketoimintamallin kaupallistamista ja lisensioimista sopimusperusteisesti (liike- toimintamalliin liittyvät teknologiset innovaatiot kuten tietokoneohjelmat IPR-oikeudellisesti suojat- tuja).

Monimedimalli

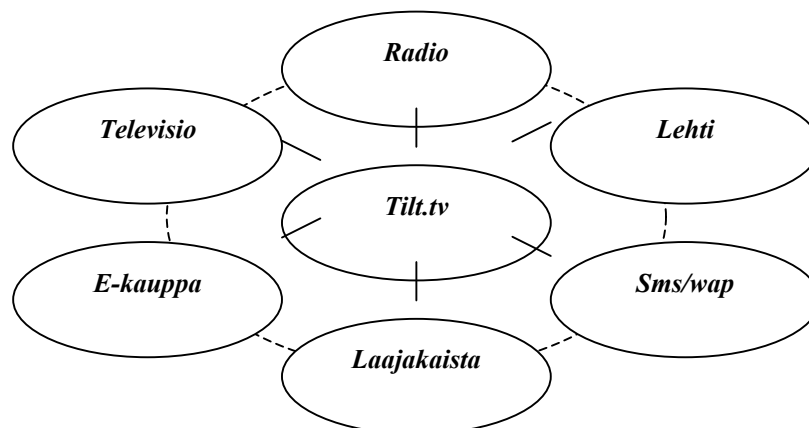
Medioilla on toisiaan tukeva rooli niin tulolähteenä kuin markkinointi- ja mainoskanavanakin. Tv- ohjelma on Tilt-konseptin vakain tulolähde ja sitä kautta kuluttajia myös ohjataan Tilt-Internetiin ja Tilt-mobiiliin. Tilt-Internet vuorostaan ohjaa kuluttajia Tilt-Mobiiliin. Tilt-mobiililla ei ole juurikaan markkinoinnillista merkitystä tv-ohjelman tai Tilt-internetin tukena, paitsi sen myyntitulojen osalta.

Katsojia ohjelmalla on viikkotasolla 170.000 - 200.000. Mobiilipelejä pelaavien osuus on ollut 1-3 prosenttia katsojista. Tuottajan mukaan 5 prosentin suhdelukuun voisi olla erittäin tyytyväinen, ja esim. 20 prosentin osuutta pidetään epärealistisena. Pääasiallisena syynä tähän ”alhaiseen” käyttäjä- osuuteen tuottaja pitää pelien alkeellisuutta ja sitä, etteivät ne voi ainakaan toistaiseksi vastata ison massan tarpeisiin pelikokemuksena. Mobiilikäytön seuranta on eri medioista helpointa ja yksiselit- teisintä, mutta sen volyymiin vaikuttaminen on hyvin vaikeata.

Tilt-konseptin monimediallista liiketoimintamallia pyritään kehittämään edelleen uusia teknologioita ja päätelaitteita hyödyntäväksi (mm. pelien digitaalinen jakelu digi-tv:ssä). Yrityksellä ei kuitenkaan ole aktiivista roolia käyttämiensä teknologioiden kehittämisessä.

Liiketoimintamallilla on siirretty perinteisesti tv-kanavien rahoituksella tuotettu tv-ohjelma monime- diakonseptiksi, jossa kuluttajamaksut ovat kasvaneet merkittäväksi ansainnan lähteeksi. Tulevaisuu- dessa kuluttajamaksujen merkitystä tässä usean median varaan rakentuvassa sisältötuotekokonaisuu- dessa pyritään vahvistamaan edelleen. Tavoitteena olevaa kokonaisuutta voidaan hahmottaa seuraav- an kuvion kautta:

Kuvio 7. Tilt–monimediakonsepti



Liiketoimintamallissa **televisiossa** jaeltava sisältö tulee tulevaisuudessa entistä selkeämmin **tukemaan** muita kuluttajarahoitteisia palveluja, jotka samalla tulevat toimimaan myös pääasiallisena ansainnan lähteenä. Nämä kuluttajarahoitteiset palvelut tulevat hyödyntämään tv:n laajakaistaominaisuuksia sekä langattomia päätelaitteita. Mahdollisena ansaintamallina tässä monimediakokonaisuudessa pidetäänkin tilaajamaksuja, jolla peliaiheisen sisältötuotteen tilaajat saavat tilausmaksua vastaan käyttöönsä mm. lehden, portaalin ja ajankohtaisohjelman.

3.6 Jokerit

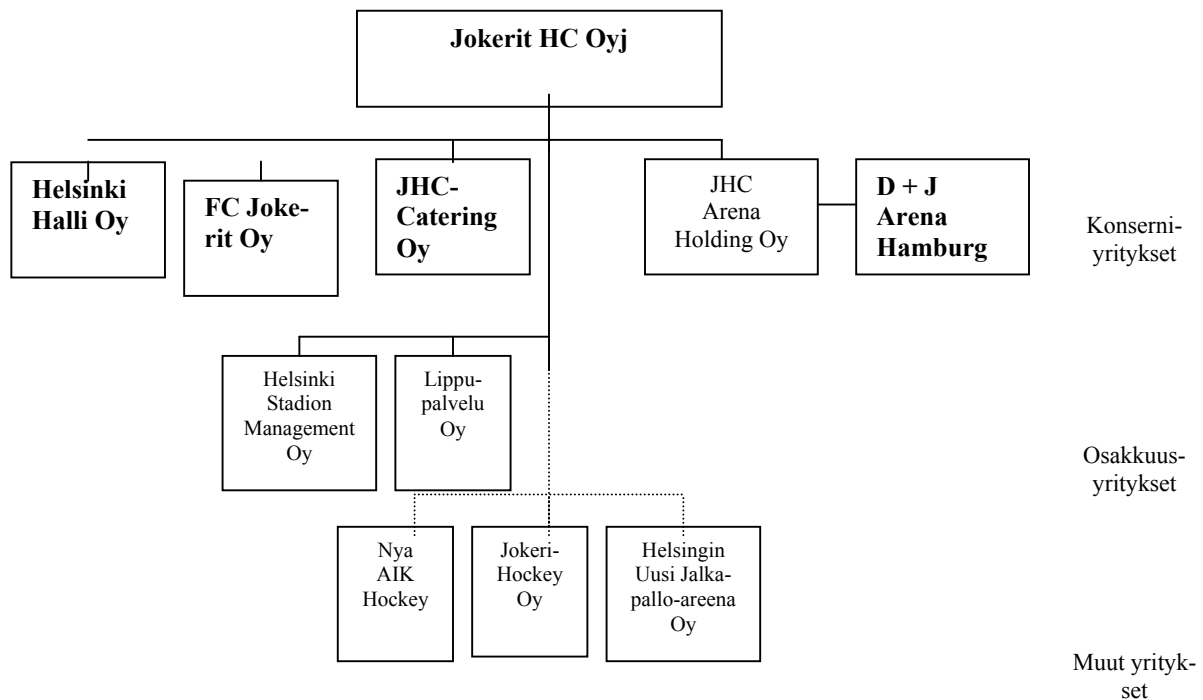
Jokerien liiketoimintamalli edustaa suomalaisista urheiluliiketoiminnassa toimivista yrityksistä ja niiden rypäistä mielenkiintoista tapaustutkimuksen kohdetta.

Jokerit HC Oyj on kansallisissa jääkiekko- ja jalkapalloliigoissa toimivien joukkueiden sekä rakennuttamansa monitoimihallin ja jalkapallostadionin myötä ollut suuren mielenkiinnon kohteena 1990-luvulla ja vuosituhannen vaihteessa. Seuraavassa pyritään tiiviisti kuvaamaan em. liiketoimintakokonaisuutta.

Tarkasteltava yritys ja sisältötuote

Jokerit HC Oyj muodostuu useiden yritysten muodostamasta kokonaisuudesta. Seuraavasta kuviosta hahmottuu Jokerit HC Oyj –organisaation rakenne 5/2000-4/2001 toimintakertomuksen mukaan:

Kuvio 8. Jokerit HC Oyj:n organisaatorakenne.



Konserniin kuuluvat emoyhtiö Jokerit HC Oyj:n lisäksi tytäryhtiö Helsinki Halli Oy, FC Jokerit Oy, JHC-Catering Oy sekä JHC Arena Holding Oy ja D+J Arena Hamburg GmbH. Osakkuusyhtiöitä ovat Helsinki Stadion Management Oy ja Lippupalvelu Oy. Muita yrityksiä joiden osakekannasta Jokerit HC Oyj –konsernilla on omistusosuuksia (ja joilla on liiketoimintaa) ovat Jokeri Hockey Oy, Nya AIK Hockey AB ja Helsingin Uusi Jalkapalloareena Oy.

Tuotekehityksen malli

Tuotekehityksen malli on hyvin moniulotteinen ja tuotekehitystä tapahtuu useissa organisaation osissa. Tuotekehitys käsittää urheilutoiminnan osalta strategisten resurssien (etenkin pelaajat ja valmentajat) hankintaprosessia ja sopimusten tekemistä, sekä monitoimihallitoiminnan osalta hallin laajalajaisen hyödynnettävyyden suunnittelua ja organisointia. Joukkue (brandi) muodostaa tässä tuotekehityksen mallissa sisältötuotteen, jonka pääasiallisen jakelukanavan muodostaa tapahtumapaikkana oleva monitoimihalli. Yritys kehittää sisältötuotetta (urheilujoukkue) ja teknologiaa (monitoimihalli) rinnakkain ja on allokoinut resurssiaan merkittävässä määrin molempien kehitystyöhön.

Jokerit HC Oyj on kehittänyt monitoimihallikonseptista vientituotteen, missä hallin suunnittelu, rahoituksen järjestäminen, hallin rakennuttaminen, tapahtumien markkinointi-osaaminen ja henkilökunnan kouluttaminen on *dokumentoitu* siten, että konseptia voidaan myydä eteenpäin. Monitoimihallitoiminta perustuu yksityisten omistajien harjoittamaan liiketoimintaan, missä hallia vuokrataan hyvin erilaisiin käyttötarkoituksiin.

Hallikonseptin myynnin malli perustuu sisältötuoteratkaisun myymiseen ja sen käyttöönoton ja soveltamisen edellyttämään konsultointiin. Projektin valmistuttua se johtaa erilaisiin asiakasspesifeihin ratkaisuihin.

Ansaintalogiikka

Konsernin liikevaihto oli 15,2 miljoonaa euroa tilikaudella 5/2000-4/2001. Liikevaihto muodostuu **urheilu- ja pelitoiminnan liikevaihdosta** (6,6 miljoonaa euroa) ja **monitoimihallitoiminnan toiminnan liikevaihdosta** (8,6 miljoonaa euroa). Konsernin liiketulos oli 3 miljoonaa euroa tappiollinen.

Tulot monitoimihallitoiminnasta

Jokerit HC Oyj –konsernin liiketoimintamallin merkittävin tulonlähde on monitoimihallitoiminta. Tytäryhtiö Helsinki Halli Oy:n toiminta on Pasilassa sijaitsevan monitoimihallin Hartwall Areenan vuokraamista erilaisten urheilu-, yritys- ja viihdetilaisuuksien järjestäjille sekä erilaisten urheilu-, yritys- ja viihdetilaisuuksien järjestämistä⁵⁷. Jokerit harjoittavat samaa vuokraamiseen perustuvaa liiketoimintakonseptia myös Helsinkiin rakennetun jalkapallostadionin osalta. Tulot perustuvat siten käyttöön perustuviin ja tapahtumien järjestäjien maksamiin **vuokratuloihin ja osuuksiin lippituloista**. Konserniin kuuluva tytäryhtiö JHC Arena Holding Oy tulee harjoittamaan vastaavaa toimintaa D+J Arena Hamburg GmbH:n omistaman monitoimihallin kautta. JHC Arena Holding Oy:n toisena pääosakkaana on Rautakirja Oyj.

Monitoimihallikonseptin vientitoiminnassa JHC Arena Holding Oy:n strategiana on toisaalta myydä hallin ulkomaisille rakennuttajille konsultointipalvelua jonka tukemana hallihanke toteutetaan, tai vaihtoehtoisesti olla omalla riskillä omistajana mukana ja tarjota lisäksi vastaavia konsultointipalveluita. Ansaintalogiikka tässä toiminnassa on siten **korvauserusteinen konsulttipalkkio ja/tai osinkotulot** JHC Arena Holding Oy:n roolista riippuen. Liikevaihtoa muodostuu myös hallissa ja jalkapallostadionilla tarjottavista catering palveluista.

Tulot urheiluliiketoiminnasta

⁵⁷ ”Hallin liikeidea perustuu siihen, että ihmiset viihtyvät hallissa pitempään eli käyttävät hallin palveluja. Halli on kanadalaisten konsulttien avulla suunniteltu siten, että palvelut ovat helposti saavutettavissa, jolloin ravintolat ja monet ruoka- ja juomapisteet tuottavat hallille voittoa.” Mennander, A. (1997) Hjallis – Hartwall Areena: Miten mahdollomasta tehtiin mahdollinen? s. 75-76

Urheiluliiketoiminnan tuloissa merkittävin osa ovat **pääsylippujen myyntitulot**. Helsingissä sijaitsevan Hartwall-Areenan yleisökapasiteetti on 13665 henkeä jääkiekko-otteluissa. Pääsyliput runkosarjan otteluihin maksoivat 11 – 26 euroa paikasta riippuen kaudella 2001-2002. Muissa viihdetapahtumissa (mm. konsertit) katsojamäärä on hieman matalampi johtuen esiintymislavan sijainnista. Pääsylippujen hinnat vaihtelevat tapahtumakohtaisesti. Lisäksi urheiluliiketoiminnan tuloja ovat

- **Sponsoritulot** jotka perustuvat sponsorointisopimuksiin ja joihin sisältyy usein mm. mainostilaa peliasuissa ja hallissa, lippupaketteja, vakiopaikkoja tai aitioita katsomoista. Seurat isännöivät myös yhteistyökumppaneidensa erilaisia asiakas-, henkilökunta, luento- ja klubitalaisuuksia.
- **Lisenssitulot** kannattajille myytävistä fanituotteista. Oheistuotteita ovat esim. paidat, viirit ja hatut. Lisenssituloja muodostuu myös catering toiminnasta.
- **Tv-tulot**, jotka perustuvat Suomen jääkiekkoliiton suoritukseen. Suomen jääkiekkoliitto myy tv-oikeudet esim. kaupalliselle tv-kanavalle tiettyä summaa vastaan, jonka jääkiekkoliitto jakaa tasan kaikkien SM-liigassa pelaavien joukkueiden kesken (esim. noin 2 meuroa jaettuna 13 joukkueen kesken kaudella 2001-2002). Tv-oikeuksien myyntitulot eivät ole siten Jokerit HC Oyj:n neuvoteltavissa.

Tekijänoikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna pääsisältötuote (urheilu- tai muu tapahtuma Helsinki Areenalla) on ongelmaton. Tapahtumaan pääsystä peritään maksu, eikä tässä ole piratismiin ongelmaa (luvaton seuraaminen). Oheistuotteissa tavaramerkeillä on merkittävä asema. Televisio-oikeuksien osalta tilanne on ongelmallinen, koska televisio-oikeudet kuuluvat liigalle. Muilta osin sisältötuotteiden kaupallistaminen ja hallinnointi on yrityksen omissa käsissä. Monitoimihallikonseptiin (Arena) ei ole IPR-oikeudellista suojaa. Tämä ei kuitenkaan estä toimintakonseptin kaupallistamista (esim. konsultointi Areenaa vastaavien hankkeiden yhteydessä).

Jakelukanavamalli

Jokerit HC Oyj tarjoaa saman sisältötuotteen suoraan useille kuluttajille (ottelutapahtuma). Pelitoiminnan lisäksi urheiluliiketoiminta pitää sisällään pelaajaoikeuksien omistamisen, myynnin ja vuokrauksen. Sisältötuotetta sovelletaan useissa jakelukanavissa (joukkoviestimet, oheistuotteiden vähittäiskauppa). Hallissa jaeltava sisältötuote toimii markkinointikeinona hallin yhteydessä tai sen ulkopuolella tarjottaville palveluille ja oheistuotteille.

Jokerit HC Oyj on omistajansa kautta mukana urheiluradiotoiminnassa ja radiokanavalla esitetään suorana lähetyksenä joukkueen ottelut sekä muuta urheiluun liittyvää ohjelmaa.

Hallikonseptin myynti. Konsernin areenatoiminta on voimakkaassa kansainvälistymisvaiheessa sekä konsultoinnin että omistamisen laajentuessa ulkomaille. JHC Arena Holding Oy yhteistyössä saksalaisten kumppanien kanssa ovat perustaneet D + J Arena Hamburg GmbH –nimisen yhtiön rakentamaan ja operoimaan Hampuriin Hartwall Areenan tyyppistä monitoimihallia. Hallin on määrä valmistua syksyllä 2002.

Monimediamalli

Liiketoimintamalli rakentuu tietyssä sijainnissa jaeltavan sisältötuotteen jakeluun sekä oheistuotteiden myyntiin ja sijainnissa tarjottavien palvelujen tarjoamiseen (differoitu sisältötuote useissa kanavissa).

Urheilutapahtuman jakelu esim. televisiossa on hankalasti toteutettavissa yhden tietyn joukkueen näkökulmasta, koska lajiliitot myyvät esitysoikeudet ja joukkueet jakavat oikeuksista maksetun summan tasan. Siten yhden joukkueen neuvotteluvoima on pieni.

Liiketoimintamallia voidaan tulevaisuudessa laajentaa uusiin teknologioihin, esim. digiTV:hen ja matkapuhelimiin niiden kuvan- ja äänenlaadun parantuessa. Digitaalisessa toimintaympäristössä jakelukustannukset ovat huomattavan edulliset, verrattuna nykyiseen tilanteeseen, jossa otteluita on pystynyt seuraamaan suorana vain tietyssä tapahtumapaikassa. Vastaavia malleja on sovellettu esim. Englannissa, missä Manchester United plc:llä on oma jalkapallojoukkueen otteluita ja muuta urheiluhjelmaa lähettävä maksu tv-kanava, sekä Liverpool FC:n harjoittama otteluiden lähetystoiminta Internetissä.

Urheilusta ylipäättään ja varsinkin suosituista joukkueista uutisoidaan paljon eri joukkoviestintävälineissä. Yleensä menestys ottelun tapahtumapaikassa eli hallissa takaa kiinnostuksen, lähetysajan ja palstatilan myös joukkoviestintävälineissä. Samoin menestys sisältötuotteen jakelun osalta tapahtumapaikassa kasvattaa etenkin oheistuotteiden kysyntää.

3.7 Haluatko miljonääriksi?

Tv-ohjelmista ja formaateista eräs mielenkiintoisimpia on Haluatko Miljonääriksi? –ohjelman ympärille syntynyt monikansallinen menestys. Seuraavassa esitellään ko. tietokilpailun kehittänyt yritys, tuotekehitys pääpiirteittäin sekä pääasialliset partnerit.

Tarkasteltava yritys ja sisältötuote

Haluatko Miljonääriksi? –tv-tietokilpailun on kehittänyt Cleador Productions Ltd –niminen englantilainen tv-tuotantoyhtiö. Yritys on erikoistunut massamarkkinoille suunnattuun kevyen viihteen suunnitteluun ja tuotantoon ja sen asiakkaita ovat englantilaiset sekä kasvavissa määrin myös kansainväliset tv-kanavat. Yrityksen tuottamat ohjelmat vaihtelevat päiväaikaan esitettävistä tietokilpailuista suuren budjetin kansainvälisiin yhteistuotantoihin⁵⁸.

Cleadorin⁵⁹ emoyhtiö Complete Communications Corporation Ltd on osa Lontoon pörssiin listattua Avesco plc⁶⁰ –nimistä viestintäpalveluiden ja -tuotteiden tarjoamiseen erikoistunutta konsernia. Avesco plc:n liikevaihto 3/2001 päättyneellä tilikaudella 164 miljoonaa euroa ja liikevoitto 29 miljoonaa euroa. Completen osuus liikevaihdosta oli noin 1/3 yrityksen myynnistä pääosan tuloista kertyessä yrityksen tarjoamista palveluista (core services) av-teollisuudelle. Completen liikevaihto kasvoi 13:sta 50 miljoonaan euroon ja liikevoitto 3:sta 19 miljoonaan euroon, mikä Avescon vuosikertomuksen mukaan osoittaa selkeästi yrityksen kyvyn kerätä kassavirtaa ja tuottoja Haluatko Miljonääriksi? -brandista. Avesco plc uskoo Haluatko Miljonääriksi? -brandin olevan vielä varhaisessa kasvuvaiheessa. Vaikka tv-ohjelmaan liittyvien lisenssitulojen kasvu tasaantuu, globaalia brandia hyödynnetään oheistuotteiden keinoin eri markkina-alueilla.

⁵⁸ Yrityksellä on tuotantoja seuraavissa ryhmissä: a) komedia ja stand-up –komiikka (6 kpl), b) tietokilpailut ja visailut (8 kpl), c) muu viihde (8 kpl) ja radio-ohjelmat (4 kpl). Yrityksellä on Internet –sivujen perusteella useita, myös kansainvälisille markkinoille suunnattuja ohjelma-ideoita kehitteillä.

⁵⁹ Yritystryppääseen kuluvat myös editointiyksikkö The Edit Works Ltd, hiljattain perustettu elokuvatuotantoyhtiö Cleador Films Ltd sekä voittoa tavoittelematon Who wants to be a Millionaire? Ltd joka hallinnoi Englannissa esitettävän tietokilpailun palkintorahastoa. Cleadorin henkilöstön määrä on kasvanut neljästätoista 58 henkilöön vuosina 1999 ja 2000.

⁶⁰ Avesco plc:n ydinpalveluita tuottavat yksiköt harjoittavat yritysviestintää, vuokraa ja myy urheilu- ja viihdetapahtumiin tarkoitettuja suuria videonäyttöjä, vuokraa tv-tuotantolaitteistoa ja studioita sekä Completen kautta harjoittaa tv-tuotantoa.

Tuotekehityksen malli

Cleador Productions Ltd:n Haluatko Miljonääriksi –tuotannosta on tv-ohjelman lisäksi kehitetty tietokone- ja konsolipelejä, joiden kehittämisestä vastaavat pelien tuotantoon erikoistuneet toimijat ja pelien julkaisijat. Lisäksi brandiä on hyödynnetty useissa oheistuotteissa, joiden ideoinnista ja tuotekehityksestä vastaavat eri kuluttajatuotteiden valmistajat (lisenssinhaltijat).

Tv-ohjelman luonne on pystytty hyvin siirtämään tiettyihin avainoheistuotteisiin, kuten lautapeliin, CD-ROM:iin ja konsolipeleihin. Lautapeli junioriversioineen ja CD-ROM sekä konsolipelituotteet on lisensoitu kaikkiaan kymmenille markkina-alueille. Muita lisensoituja tuotteita ovat mm. kirjat ja elektroninen peli. Englantilaisen yhteistyökumppanin kanssa on myös kehitysvaiheessa uusi versio videopelistä, jonka on tarkoitus hyödyntää useita teknologia-alustoja. Cleador tuottaa yhteistyössä kumppaninsa kanssa myös aiheeseen liittyvää animaatioisarjaa ja yhteistyökumppanille on sopimuksella myyty oikeus tuottaa sarjan lisäksi muuta kotiviihdettä, kuluttajatuotteita ja animaatiosovelluksesta syntyvät uudet promotionaaliset mahdollisuudet.

Jakelukanavamalli

Cleador on perustettu vuonna 1982. Ensimmäisten kymmenen toimintavuoden aikana Cleador harjoitti kehittämiensä ohjelmaformaattien vientiä kolmansien osapuolten välityksellä.

Yhä uusien formaattien syntyessä ja ”formaattikirjaston” laajentuessa Cleadorin yhteyteen perustettiin tekijänoikeuksien hallinnointiyhtiö (nyk. Celador International Ltd). Yritys hallinnoi taiteilijoiden ja käsikirjoittajien kanssa tehtyjä pitkän aikavälin sopimuksia sekä hallinnoi ja hyödyntää formaatteja ja musiikkikustannusoikeuksia maailmanlaajuisesti. Cleador International Ltd on siten erikoistunut konsernin formaattien maailmanlaajuiseen kaupalliseen hyödyntämiseen⁶¹.

Cleador International Ltd on myynyt tv-ohjelmaoikeuden esittämiseen oikeuttavan lisenssin jo yli sataan maahan. Tv-kanavien lisäksi myös useat muut lisenssinhaltijat tuottavat sisältötuotteita eri kanaviin (esim. erittäin hyvin menestyneet tietokonepelijulkaisut, sekä vähittäiskaupassa myytäväksi tarkoitetut kuluttajatuotteet). Yritys soveltaa jakelukanavamallina sisältötuotteen epäsuoraa myyntiä kuluttajille.

Ansaintalogiikka

Lisenssitulot

- Liikevaihto viimeksi päättyneellä tilikaudella muodostui pääasiassa **tv-ohjelman** lisenssin myynnistä eri markkina-alueille. Lisenssitulot perustuvat esitettävien jaksojen lukumäärään. Myynnin (ainakaan jyrkkää) kasvua tältä osin ei voida juurikaan odottaa, sillä ohjelmaa on jo myyty hyvin laajalle alueelle.
- Tv-ohjelman menestymisen ansiosta useat yhteistyökumppanit ovat kiinnostuneita sovelta-
maan ohjelman perusideaa eri teknologioilla pelattaviksi **peleiksi**. Lisenssitulot tältä osin perustuvat Cleadorin kumppanien ja pelien julkaisijoiden myyntivolyymeihin ko. pelien osalta.
- Edelleen Cleador saa lisenssituloja brandin hyödyntämisestä alkuperäisestä ideasta irrallisista **oheistuotteista** (pyyhkeet, hatut, jne.jne.).

⁶¹ Useat Celadorin ohjelmista ovat menestyneet myös kansainvälisesti. Parhaiten menestynyt on Who Wants to Be a Millionaire? –tv-tietokilpailu (lisenssi myyty 100 maahan ja parhaillaan sitä esitetään 75 maassa) ja sen edeltäjät Everybody's Equal ja Talking Telephone Numbers. Myös Winning Lines –peliohjelma, Hypnotic World, tilannekomedia The Detectives ja useat koomikko Jasper Carrottin ohjelmista ovat menestyneet myös Englannin ulkopuolella.

Muut tulot

Cleadorin tulonlähteinä mainitaan vuosikertomuksessa myös mainostulot Internetistä ja digi-tv –sovelluksista. Lisäksi Cleador saa myyntituloja koti- ja kansainvälisille markkinoilleen tuottamistaan ja myymistään tv-ohjelmista. Monimediamahdollisuuksien (matkapuhelin, Internet ja digi-tv –alustojen) hyödyntämisestä yritys saa lisenssitulojen lisäksi mainos- ja sponsorituloja.

Avesco odottaa myös Internetin, matkapuhelinten ja interaktiivisen digi-tv:n olevan merkittäviä tulonlähteitä brandille. Brandin Internet-oikeudet on lisensoitu jo kymmenelle alueelle. Formaatti on vuosikertomuksen mukaan menestynyt Saksassa hyvin, ja se luo uskoa myös jatkomenestykselle. Pelistä on neljä on-line –versiota, joiden tulot muodostuvat mainonnasta ja sponsoroinnista. Pelin sovellusoikeudet nykyisiin ja tuleviin matkapuhelinteknologioihin on myönnetty kuudelle alueelle. Tulot muodostuvat matkapuhelinsyökyästen perusteella. Kolmanneksi interaktiivinen digi-tv –sovellus on toistaiseksi lisensoitu ainoastaan Isoon Britanniaan, missä katsojilla on mahdollisuus pelata peliä tv-vastaanottimensa kautta samanaikaisesti Haluatko Miljonääriksi? –tv-ohjelman lähetyksen kanssa. Tulot ovat mainos- ja sponsorointituloja.

Tekijänoikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna Cleadorin toimintakonseptiin ei sisälly varsinaista IPR-oikeudellista suojaa. Tämä ei ole kuitenkaan estänyt konseptin menestyksellistä lisensointia. Oheistuotteisiin (lautapelit, CD-romit ja konsolipelit) on tekijänoikeudellinen suoja ja tavaramerkki-oikeudellinen suoja on tässä liiketoimintamallissa tärkeä.

Monimediamalli

Myöntämällä Haluatko Miljonääriksi? –sisältötuotteeseen liittyviä lisenssejä mm. tv-kanaville, tietokonepelikehittäjille ja kuluttajatuotteiden valmistajille, Cleador soveltaa monimediamallina differoidun sisältötuotteen tarjoamista useissa kanavissa.

3.8 Pokémon

Tarkasteltava yritys ja sisältötuote

Pokémon –videopeli on rooli- ja strategiapeli joka on suunnattu 8-14 vuotiaille. Vuoden 1999 lopussa videopeliä pystyi pelaamaan Nintendo 64 –ja Game Boy alustoilla. **Vaihtokortti –pelissä** pelaajat keskittyvät strategiaan ja vaihdettavuuteen. Peli on suunnattu jossain määrin vanhemmille kuin videopeli. **Sarjamuotoinen tv-ohjelma** esittelee erilaisia hahmoja ja opettaa katsojia Pokémonien ominaisuuksista. Piirretty Tv-ohjelma on suunnattu videopelien kohderyhmiä nuoremmille ikäryhmille (4- vuotta). Lisäksi sisältötuotteen tavaramerkkiin liittyviä valmistuslisensoituja on myönnetty jo joitakin tuhansia erilaisiin sisältötuotteisiin. Seuraavassa kuvataan tiiviissä muodossa sekundaariaineistoon perustuen sisältötuotteen liiketoimintamallia.

Pokémon sisältötuotteen taustalla vaikuttaa voimakkaasti japanilainen Nintendo –konserni, jolla on useita yksiköitä ympäri maailman ja joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 6 miljardia euroa vuonna 2000 (konsernin sisäinen liikevaihto eliminoitu).

Tuotekehitysmalli

Pokémonit ovat kehittyneet Pocket Monsters –tuotteista joiden kehitystyöstä vastasi Japanilaisen GameFreak –yritys. Kuuden vuoden aikana (1989-1996) suoritettuun kehitystyöhön osallistui myös japanilainen Creatures –yhtiö. Nintendo päätti sijoittaa konseptiin ja julkaisi kaksi Game Boy –peliä vuonna 1996, sekä tv-ohjelman huhtikuussa 1997. Sisältötuotteiden tekijänoikeudet omistavat yhdessä GameFreak, Creatures ja Nintendo. Pelejä ja tv-ohjelmaa seurasi sarjakuvien ja lelujen hyökyaalto jotka valmistettiin lisensoihin perustuen. Lisenssoinnissa oikeuksien omistajat käyttivät agenttina Shopro-nimistä yritystä.

Jakelukanavamalli

Sisältötuotteen jakelukanavamallina on sovellettu sisältötuotteen epäsuoraa jakelua kuluttajille lisensoinnin keinoin. Esimerkiksi vähittäiskaupassa myytävien pelien myyntilukujen odotettiin yltävän 100.000-200.000 kappaleeseen, mutta jo vuoden 1996 lopussa kappalemääräinen myynti ylitti 10 miljoonan rajan. Odottamattoman suurten vähittäiskauppamyynnin volyymien kanssa samaan aikaan esitettiin tv-sarjaa, joka nousi Japanissa kaikkien aikojen suosituimmaksi lastensarjaksi.

Yhdysvalloissa sijaitseva Nintendon NOA-yksikkö (Nintendo of America) kiinnostui ilmiöstä videomyyntiin ylitettyä 10 miljoonan rajan ja lisenssoitujen tuotteiden määrän noustua tuhanteen. Osa avainhenkilöstöstä piti riskiä kuitenkin suurena, koska vain harvoin Japanissa menestyneet lelut ja/tai pelit menestyivät myös Yhdysvalloissa. Nintendolla ja Game Boylla oli kuitenkin hyvä maine Yhdysvalloissa, ja Pokémon haluttiin em. riskin vuoksi mahdollisimman irrallaan Nintendo -tuotemerkestä.

Helmikuussa 1998 NOA neuvotteli Shopron kanssa Pokémonin tekijänoikeuksista, ja sopimuksen mukaan NOA osti kaikki oikeudet (IR) kaikkeen missä esiintyi nimi Pocket Monsters tai Pokémon. 4Kids Entertainment –niminen yritys nimitettiin em. oikeuksia lisenssoivaksi agentiksi. Noin 2/3 Pokémon hahmojen nimistä muutettiin Yhdysvaltoihin lokalisoinnin yhteydessä. 4Kids Entertainmentin edustajan mukaan monimuotoinen Pokémon pitää osata myydä hyvin lyhyessä ajassa niin kuluttajille (lapset), sisäänostajille kuin potentiaaliselle lisenssinhaltijallekin. Olennaisimpana valttina nostettiin esille kerättävyys, ja ”pakko” kaikkien hahmojen keräämiseen (”Gotta Catch ’Em All”). Yhdysvalloissa piirretty tv-ohjelma sai erittäin keskeisen roolin Pokémonin lanseerauksessa, etenkin kun pelien ”japanilaisuuden” vuoksi niihin suhtauduttiin jossain määrin varauksella. Tv-ohjelma aluksi käännettiin (dubattiin) Englanniksi, mutta nopeasti tuottajat havaitsivat, etteivät suorat käännökset toimi Pokémonin kohdalla. 4Kids Entertainmentissa kuitenkin ymmärrettiin luoda osa sisällystä uudelleen (mm. kirjoittaa vitsit ja säveltää musiikki uudelleen) länsimaiseen populaarikulttuuriin sopivaksi, kuitenkin pyrkien säilyttämään olennaisiin. Loppujen lopuksi tuotteesta säilyi vain animaatiotyylä.

Pokémonin tapauksessa osoittautui erittäin menestyksekkääksi se, että tuottajat postittivat 1,2 miljoonaan Yhdysvaltalaiseen kotitalouteen 14 minuutin kestoisen videonauhan (nk. teaser), jossa konsepti esiteltiin. Postituksessa hyödynnettiin Nintendon Game Boyn ostaneiden kuluttajien rekisteriä, jonka sai tuottajat saivat jälleenmyyjiltä. Video postitettiin viikkoa ennen tv-ohjelman ensimmäistä jaksoa syyskuussa 1998. Syyskuun lopussa ensimmäiset videopelit lanseerattiin kauppojen hyllyille. Joulukuussa 1998 lanseerattiin vaihtokortit, ja samaan aikaan havaittiin Pokémonin kasvaneen jo hyvin merkittäväksi ilmiöksi myös Yhdysvalloissa.

NOA käytti 20 miljoonaa dollaria Pokémonin lanseeraukseen, kolminkertainen summa verrattuna ”normaalin uuden pelin” promootioon. Pokémonia tuettiin myös Nintendon kuukausittaisella *Power* -lehdellä (levikki 650.000 kpl). Ennen pitkää ilmiö oli hyvin puhuttu aihe lasten keskuudessa ympäri maata – parasta mahdollista markkinointia. Pokémonia myös kritisoitiin mm. mediakriittikkojen keskuudessa, joiden mielestä tv-ohjelma oli 30 minuutin pituinen kiihoke pelien ostamiseen.

Ansaintalogiikka

Pokémon-oikeuksien omistajat saavat tulonsa pääasiallisesti lisenssoitujen tuotteiden myynnistä sopimuksessa sovitulla tavalla. Rojaltiprosentit vaihtelevat tuoteryhmittäin. Nintendo saa lisäksi tuloja mm. Pokémon –pelien pelaamisessa tarvittavien pelikonsolien myynnistä. Seuraavassa on kuvattu brandin kehittymistä ja tavaramerkin lisenssointia.

Warner Brothers osti helmikuussa 1999 Pokémon tv-sarjan lähetysoikeudet. Hankintaa edelsi kiivas tarjouskilpailu. Tv-ohjelmaa lähetettiin 12 kertaa viikossa. Kuukaudessa ohjelma oli suosituin 2-11 vuotiaiden keskuudessa, ja sillä oli 1,6 miljoonaa katsojaa. Tässä vaiheessa 4Kids Entertainment

aloitti aggressiivisemmän toiminnan lisensoinnin edistämiseksi, ja teki yli 90 lisenssisopimusta tammi-heinäkuussa 1999. Vuoden loppuun mennessä solmittujen lisenssisopimusten määrä ylitti 150 rajan, mitä hyödyntämällä eri valmistajilla oli myynnissä yli 1,500 Pokémonin tuotetta. Pääasiallinen lisenssinhaltija on Hasbro Ltd. (suuri joukko leluja ja pelejä).

Syyskuussa 1999 Pokémonin tuotemerkin alla olevien tuotteiden myyntivolyymi ylitti miljardin dollarin rajan, ja markkinoilla puhuttiin Pokémonin nostaneen Nintendon Game Boyn takaisin massamarkkinoiden suosioon, päinvastoin kuin NOA:lla lanseerausvaiheessa kuviteltiin. Nintendolle seuraa tästä menestyksestä lisenssituloja siten myös odottamattomista lähteistä. Marraskuussa 1999 ensimmäisen Pokémonin elokuvan tullessa ensi-iltaan kassatulot olivat suuremmat (\$31M) kuin siihenastiseen ennätykseen yltäneellä Titanicilla (\$29M). Bruttotulot Pokémonista olivat noin 1,2 miljardia vuonna 1999, ja niiden ennakoitiin olevan noin 2,8 miljardia vuonna 2000. Pokémon –tuotemerkin yhteenlasketut maailmanlaajuiset myyntitulot arvioitiin Nintendon sisäisissä laskelmissa noin 7 miljardin dollarin suuruisiksi (1996 Japanin lanseeraus → 1999).

Pokémonilla ja sen laajentamisella eri tuotteisiin ei vaikuttanut olevan rajoja lainkaan. NOA pitikin tärkeämpänä strategisten partnerien löytämistä ja lisäarvon luomista tuotemerkeille kuin pyrkimystä luoda nopeita menestystuotteita (esim. edullisten T-paitojen myynnillä). Liian monien lisenssien myöntäminen halvoille ja helpoille tuotteille (kuten T-paidoille ja avainmenperille) oli koitunut useiden tuotemerkkien tuhosiksi varsinkin hittileluissa, missä yhä niukempi tarjonta lisää kysyntää. Tasapainoilu liiallisen ja voiton maksimoivan tarjonnan välillä on erittäin hankalaa, varsinkin kun kyseessä ovat lelut joiden kysynnän ennakointi on käytännössä mahdotonta.

Japanissa kuitenkin lanseerattiin yli 100 uutta Pokémonin hahmoa vuonna 2000, jota seurasi voimakas Game Boy –yksiköiden myynnin kasvu. Lisäksi seitsemän kappaletta Nintendon julkaisemia Pokémon –konsolipelejä sijoittui 13 eniten myyneen pelin joukkoon Yhdysvalloissa vuonna 2000. Neljä eniten myynyttä peliä olivat juuri Pokémon –pelejä.

Tekijänoikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna Pokémoneilla on tekijänoikeussuoja mm. hahmoihin, videopeliin ja tv-ohjelmiin. Sisältötuotteissa on jaettu tekijänoikeus (*GameFreak, Creatures ja Nintendo*). Tavaramerkeillä on kaupallistamisessa merkittävä asema.

Monimediamaalli

Pokémon –brandi on jo varhaisessa kehitysvaiheessa luotu monimediallisuutta hyödyntäväksi sisältötuotteeksi. Brandi oli sisältötuotteiden lanseerausohjelmalla kuluttajille tuntematon, mutta se rakennettiin heti alusta alkaen siten, että brandiä markkinoivia ja myyntituloja muodostavia sisältötuotteita tuotettiin useisiin kanaviin (video, korttipeli, tv). Pokémon –sisältötuotteiden osalta on sovellettu differoidun sisältötuotteen tarjoamista useisiin kanaviin, mistä se nopeasti kehittyi monimediakonseptiksi, joka mahdollisti esimerkiksi NOA:n riskinottokyvyn videopelin markkinointikustannuksissa (kolminkertaiset ”normaaliin verrattuna”). Eri kanaviin tarkoitettuja sisältötuotteita lisäksi kannustivat hankkimaan toisessa kanavassa jaeltavan sisältötuotteen (tv-ohjelma oli hahmot tutuksi tekevä markkinointikanava).

3.9 Manchester United

Tarkasteltava yritys ja sisältötuote

Manchester United on Englannin valioliigassa pelaava yli 100 vuotta sitten perustettu jalkapallojoukkue. Joukkueen peli- ja urheilutoiminta on järjestetty pörssiin listatun Manchester United plc –nimisen yhtiön harjoittaman liiketoiminnan kautta. Manchester United plc toimii ammattilaisjalkapalloilutoimialalla. Muita liiketoimintaan liitettyjä toimintoja ovat hotellit, stadionliiketoiminta ja jalkapalloilun ympärille rakennettu televisiokanava, radioasema sekä kuukausittain ilmestyvä United

Magazine -julkaisu. Yritys myös valmistaa / myöntää lisenssejä joukkueen nimeä kantavien oheistuotteiden valmistamiseen

Manchester United jalkapallojoukkue on menestynyt hyvin sekä Englannin- että kansainvälisillä kentillä. Se on voittanut viimeisten kahdeksan vuoden aikana kuusi kertaa Englannin valioliigan mestaruuden.

Tuotekehityksen malli

Yritys investoi tuotekehitykseen koko toiminta-alueensa laajuisesti seuraavasti:

- a) kehittää Old Trafford stadionia (48 miljoonaa euroa),
- b) kehittää harjoittelumahdollisuuksia Carringtonissa (22 miljoonaa euroa),
- c) hankkii uusia pelaajia (22 miljoonaa euroa),
- d) osallistuu hotellitoimintaan (400 tuhatta euroa).

Investoinnit jakautuvat useamman vuoden ajalle. Esimerkiksi Old Trafford stadionin kehittäminen on ollut pitkäjänteinen operaatio, sillä vuoden 2001 toimintakertomuksessa yritys ilmoittaa investoineensa stadionin yli 150 miljoonaa puntaa viimeisten kymmenen vuoden aikana.

Jakelukanavamalli

Pääasiallinen sisältötuote jaellaan tietyssä sijainnissa urheilustadionilla (urheilujoukkueen peliesitykset Old Traffordilla). Tämä on sisältötuotteen perinteinen jakelukanava perinteiselle asiakaskunnalle (jalkapallokatsojat Manchesterissa ja sen ympäristössä). Television merkitys on kuitenkin kasvanut Englannin liigan televisioinnin ja makstu-tv:n yleistymisen kautta merkittäväksi sisältötuotteen jakelukanavaksi, minkä kautta joukkue on saavuttanut uutta asiakaskuntaa myös Manner-Euroopasta ja 1990-luvun puolivälin jälkeen myös muilta mantereilta. Jalkapallojoukkueella on maantieteellisesti poikkeuksellisen laaja kannattajakunta. Sillä on kannattajakerhoja yli 40 maassa ja kannattajia arviolta 54 miljoonaa, joista Englantilaisten osuus on alle 10 miljoonaa. Yrityksen markkina-alue on siten olennaisesti kasvanut menestyksen myötä.

Jakelukanavamallina Manchester United plc soveltaa **suoraa myyntiä kuluttajille** (esitykset stadionilla) sekä **epäsuoraa myyntiä kuluttajille** (kannattajatuotteiden myyntiin erikoistuneet myymälät). Yritys myös itse operoi MUTV –nimistä tv-kanavaa, jossa se otteluiden jälkilähetysten lisäksi tarjoaa muita aihepiiriin ohjelmia.

Ansaintalogiikka

Heinäkuussa 2001 päättyneellä tilikaudella Manchester Unitedin liikevaihto oli noin 213 miljoonaa euroa (+15 prosenttia vs. ed. vuosi). Liikevaihdon kasvu on seurausta kasvaneista pääsylipputulosta (stadionin kapasiteettia kasvatettiin ja keskimääräinen katsojaluku kasvoi kymmenellä tuhannella 67.700en) ja sponsoreilta saatujen tulojen kasvusta.

Yrityksen liikevaihdosta

- 36 prosenttia muodostui pääsylipputulosta,
- 24 prosenttia tv-tuloista,
- 17 prosenttia oheistuotteiden myynnistä (yrityksellä on omia myymälöitä mm. Isossa Britanniassa),
- 17 prosenttia sponsorointi- ja rojaltilituloista ja
- 6 prosenttia stadionin tilojen vuokraamisesta konferenssikäyttöön sekä pitopalvelusta.

Aiemmin mainittujen pääsylipputulosten ja sponsoritulosten kasvun lisäksi myös konferenssi- ja pitopalvelumyynti kasvoi, mutta oheistuotteiden myynti laski.

Lipputulot ovat siten yritykselle ainakin toistaiseksi tärkein yksittäinen tulonlähde. Yritys on kuitenkin pyrkinyt kasvattamaan myös muita liiketoiminnan osa-alueita. Tv-toiminta, oheistuotteiden lisensointi ja myynti sekä sponsorointi nähdään hyvin tärkeinä toiminta-alueina. Manchester Unitedin pääsponsoreita ovat Nike (480 miljoonaa euroa 15 vuoden ajanjaksolla, eli noin 32 miljoonaa euroa/vuosi) ja Vodafone (52 miljoonaa euroa 4 vuoden ajanjaksolla, eli noin 13 miljoonaa euroa/vuosi).

Kaapelitelevisioyhtiöt ovat tulleet voimakkaasti mukaan englantilaiseen jalkapalloon ja kilpailu tv-oikeuksista on tv-kanavien välillä lisääntynyt. Esitysoikeuksien hinta noussut noin kolminkertaiseksi 50 miljoonasta punnasta noin 180 miljoonaan puntaan viimeisen viiden vuoden aikana. Jalkapalloa lähettävä kanava on maksu-tv-kanava, joten kustannus on pyritty siirtämään kanavan tilausmaksuna kuluttajille. Vuoden 2002 alussa ko. kanava ajatui taloudellisiin vaikeuksiin ja on oletettavissa, että tv-lähetysoikeuksien hinnat tulevat ainakin tasaantumaan lähivuosina.

Tekijänoikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna keskeisin sisältötuote (urheilutapahtuma stadionilla) on tekijänoikeudellisesti ongelmaton. Ottelua on mahdollista seurata paikan päällä yksinkertaisesti hankkimalla pääsylipun. Manchester Unitedin kaupallistaminen ja oikeuksien hallinnointi on yhtiön omassa käsissä. Otteluiden televisiointioikeudet kuuluvat valioliigalle, mutta yhtiöllä on myös oma makasiini tv-kanava. Tavaramerkeillä on mm. oheistuotteiden kaupassa merkittävä asema.

Monimeditamalli

Tavaramerkkiin perustuvia differoituja sisältötuotteita jaellaan useissa jakelukanavissa. Sisältötuotteen myynnin kasvu on seurausta menestyksestä Old Trafford –stadionilla. Seura on menestyksen kannustamana laajentanut brandiä uusissa kanavissa jaettaviin sisältötuotteisiin (ManU-TV, oma radioasema, oma kannattajalehti).

3.10 Wall Street Journal.com

Tarkasteltava yritys ja sisältötuote

New Yorkin pörssiin listattu Dow Jones on perustettu vuonna 1882. Dow Jones & Company kustantaa The Wall Street Journalia ja sen kansainvälisiä painoksia sekä online painoksia, Barron's ja SmartMoney –julkaisuja sekä muita aikakauslehtiä, Dow Jones indeksejä ja sanomalehtiä.

Yritys tarjoaa useita kymmeniä talousalaan liittyviä tuotteita ja palveluja maailmanlaajuisesti sekä printtiversioina että sähköisesti. Lista yrityksen tuotteista on nähtävillä sivuilla www.dowjones.com. Yritys on mukana myös tv- ja radiotoiminnassa.

The Wall Street Journal Online (WSJ.com) lanseerattiin vuonna 1996. Yksikössä työskenteli vuonna 2000 noin 100 henkeä. Sen levikki (tilaajamäärä) oli 609.000 syyskuussa 2001 (535.000 vuonna 2000, 375.000 vuonna 1999 ja 266.000 vuonna 1998).

Tuotekehityksen malli

WSJ.com on Dow Jones & Companyn kustantama talousuutisiin ja –informaatioon keskittyvä verkkojulkaisu. Yritys kokoaa eri lähteistä online-tuotteen Internetissä julkaistavaksi. Yrityksen oman ilmoituksen mukaan talousuutisia ja -informaatiota käsitteleviä Internet-sivuja on kertynyt toiminnan aikana jo yli miljoona kappaletta.

Yrityksen pääsiallisen tuotteen, eli The Wall Street Journalin sisältö tuotetaan noin 650 toimittajan voimin ympäri maailmaa ja siitä tehdään viisi painosta eri markkina-alueiden tarpeet huomioiden.

Nämä tuotteet muodostavat perustan myös seuraavassa esitettävälle Internetissä tarjottavalle WSJ.com-sisältötuotteelle.

Jakelukanavamalli

WSJ.comin jakelumallina sovelletaan suoraa jakelua kuluttajille Internetin välityksellä. Pääasiallista sisältötuotetta (lehden printtiversiota) kannetaan tilausmaksun suorittaneille tilaajille päivittäin, mutta saman sisällön saa myös kulutettua Internetistä (käyttäjakohtainen käyttäjätunnus ja salasana).

Ansaintalogiikka

Dow Jones & Company –konsernin liikevaihto oli vuonna 2000 yhteensä noin 2 miljardia euroa vuonna 2000. Liikevaihto nousi noin 10 prosenttia verrattuna vuoteen 1999 ja yrityksen liikevoitto (EBITDA) oli 543 miljoonaa euroa.

Printtijulkaisutoiminta muodostaa liikevaihdosta suurimman osan (85% vuonna 2000). Printtijulkaisutoiminnan liikevaihdon jakautumisesta mainostulojen ja tilaustulojen kesken on hankala esittää tarkkoja lukuja mm. siksi, että osuudet vaihtelevat lehtikohtaisesti sekä yhden lehden eri painosten välillä eri markkina-alueilla. Karkealla tasolla printtijulkaisutoiminnan liikevaihdosta kaksi kolmasosaa (67%) muodostuu mainostilan myyntituloista.

WSJ-verkkoversion ansaintalogiikka on tilausmaksut, jotka tilaajat suorittavat esim. luottokortilla Internetissä. Tilausmaksun suuruus on printtiversioon tilaajille 33 euroa (29 dollaria) ja muille kuin printtiversioon tilaajille 67 euroa (59 dollaria) vuodessa.

Yrityksen itsensä tekemän WSJ.com –lukijatutkimuksen (yhteensä 505 vastaajaa vuonna 2000) mukaan neljä viidestä tilaajasta käyttää palvelua useamman kerran viikossa, tyypillisesti päivittäin. Valtaosa lukijoista (45%) käyttää palvelua päivässä alle puoli tuntia, kun neljännes käyttää sen lukemiseen yli tunnin (keskimäärin 34 minuuttia/pvä). 44 prosenttia lukijoista lukee useimmiten WSJ.comia kotonaan ja 39 prosenttia työpaikalla. 16 % mainokset huomanneista lukijoista katsoi, että WSJ.comin sivuilla esitetyt mainokset olivat vaikuttaneet heidän ostopäätöksiin (305 vastaajaa).

WSJ.comin lukijoista 84 prosenttia toimii työelämässä, 13 prosenttia oli eläkkeellä ja 3 prosenttia opiskelijoita. Puolet työssä käyvistä tilaajista olivat ylintä johtoa, viidennes keskijohtoa ja asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä.

WSJ-verkkoversion liikevaihto oli 45 miljoonaa euroa vuonna 2000. Liikevaihdosta noin 60 prosenttia oli mainostilan myyntiä tilaustulojen muodostaessa loput 40 prosenttia. Wsj.com on Internetin suurin maksullinen uutissivusto ja kulutusvoimaisen kohderyhmänsä takia mainostajia kiinnostava sisältötuote.

Tekijänoikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna yhtiöllä on tekijänoikeussuoja printti-, verkkoym. medioihin sovitetuille versioille. Tekijänoikeuksien kaupallistaminen ja hallinnointi on yhtiön omissa käsissä.

Monimedimalli

Yritys monistaa printtiversioon kerätyn sisällön Internetiin maksulliseksi palveluksi ja sisältö sellaisenaan on helpohkosti siirrettävissä verkkoon (differeimaton sisältö useisiin kanaviin).

4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Tutkimustehtävä, avainkäsitteet ja työn toteutus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tiedon tuottaminen digitaalisen sisältötuotannon liiketoimintamalleista. Erityisesti kiinnostuksen kohteena on ollut se, miten mikro- ja pk-yritykset voisivat kasvattaa liiketoimintaansa ja parantaa sen kannattavuutta hyödyntämällä monimediamalleja sekä lisensioimalla ydintuotteeseensa liittyvien oheistuotteiden valmistusoikeuksia.

Tutkimus käynnistettiin analysoimalla liiketoimintamallin ja sisältötuotannon käsitteitä. Kirjallisuuden ja case-yritysten avulla päädyttiin seuraaviin määritelmiin.

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yrityksen tuote-, palvelu-, informaatio- ja tulovirtoja, yrityksen asemoitumista arvoverkostossa sekä kuvausta eri osapuolten saamista hyödyistä ja tulonlähteistä. Tuotteella tarkoitetaan tässä tekijänoikeuden suojaan oikeuttavaa tuotemerkkiä, brandiä tms. sekä tähän mahdollisesti liitettäviä muita tuotteita ja palveluiden kokonaisuutta, jonka toimittamiseen ja kehittämiseen voivat osallistua eri verkostot ja partnerit.

Sisältötuotannolla tarkoitetaan sekä perinteisille jakelukanaville että sähköisille viestimille laaditun dokumentti-, kulttuuri-, opetus-, viihde- tai markkinointiviestinnällisen ohjelmasisällön tuottamista, tekijänoikeuksien hallintaa ja näihin liittyvää liiketoimintaa.

Yritys- ja tuotekohtainen tutkimus käynnistettiin kartoittamalla laajalti mahdollisia case-kohteita Suomessa ja ulkomailla. Karkean tarkastelun kohteeksi valittiin noin 20 yritystä Suomesta ja ulkomailta. Tarkempi analyysi tehtiin tämän jälkeen noin 10 yrityksestä. Kotimaiset caset valittiin valtaosin pk-yrityksistä. Ulkomaiset case-tarkastelut kohdistuivat sen sijaan valtaosin suuriin yrityksiin.

Kotimaisten yritysten tarkastelussa pääasiallisena menetelmänä olivat yritysten edustajien haastattelut (tapauksesta riippuen, esim. tuottajat, julkaisijat, oikeudenomistajat). Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina tapaamisina ja tutkijat lähettivät haastateltaville kysymysrunгон etukäteen. Ulkomaisten yritysten kohdalla jäsennettiin liiketoimintamalleja suurten yritysten julkisen informaation avulla. Tällainen ns. sekundääridata koostui yritysten vuosikertomuksista, www-sivuista, lehtiartikkeleista sekä joissain tapauksissa jo aiemmin laadituista opetuscaseista.

4.2 Digitalisoituminen kasvattaa liiketoimintamallien kirjoa

Tutkimuksessa on hahmotettu sisältötuotannon liiketoimintamalleja monimediamediaympäristössä neljän muuttujan perusteella: tuotekehitys, ansaintalogiikka, jakelukanava ja monimediallisuus. Tarkastellut sisältötuotteet poikkesivat toisistaan ko. ulottuvuuksilla ja tutkijat pitävät tapaa hahmottaa sisältötuotantoyritysten toimintaa käyttökelpoisena niin yritysten itsensä, yhteistyökumppanien kuin tutkimuksenkin kannalta.

Tuotekehityksen mallista ilmenee tuotekehityksen kriittiset elementit ja toimintaan osallistuvat tahot. Tuotekehityksen luonteeseen ja teknologiaintensiivisyyteen vaikuttaa olennaisesti se, mitä jakeluteknologiaa käyttäen yrityksen tarjoama sisältötuote jaellaan. Internet-, digi-tv-, matkapuhelin/mobiiliteknologioiden sekä digitaalisten tallenteiden hyödyntäminen jakelussa edellyttää erilaista teknistä osaamista. Periaatteessa yritys voi pyrkiä tuottamaan myös teknisen tuotekehityksen tai se voi alihankkia teknisen kehitystyön toiselta yritykseltä.

Liiketoimintamallin ansaintalogiikka voi perustua hyvin erilaisiin maksuihin. Ansaintalogiikka määräytyy useiden tekijöiden summana. Ansaintamalli ei määrity suoraan jakelukanavan perusteella, sillä yksittäisen jakelukanavan sisällä voidaan soveltaa useampia ansaintalogiikoita.

Perinteisesti sisältöjen jakelu on keskittynyt sisältökohtaisesti tiettyyn jakelukanavaan. Toimintaympäristön digitalisoitumisen myötä mahdollisten jakelukanavien määrä kuitenkin kasvaa, mikä luo uusia mahdollisuuksia toimijoille sisältötuotannon arvoketjun eri vaiheissa. Sisältötuotteiden jakelussa tapahtuneiden muutosten seurauksena sisältöjä ”monistetaan” nykyaikana ennakkoluulottomasti useisiin eri jakelukanaviin joko kysyntälähtöisesti tai enemmänkin kokeilu- tai tuotekehitystarkoituksessa. Useissa tapauksissa alkuperäisessä jakelukanavassa hyvinkin menestynyt sisältötuote ei ole siirtynyt erityisen helposti uusiin jakelukanaviin (mm. sisältöä ei ole modifioitu oikealla tavalla, sisällön jakelulle ei ole luotu kestäväää ansaintamallia, jakelukanava ei ole ollut valmis sisältötuotteen lanseeraushetkellä, jne.).

Medioiden lisääntyminen tarkoittaa kuluttajien kasvanutta valinnanvapautta sisältötuotteen kuluttamisessa ja siitä maksamisessa. Yrityksen näkökulmasta se tarkoittaa tuotekehityksen laajentamista ja uusien teknologioiden opettelemista, tai tuotekehityksen ulkoistamista kumppaneille säilyttäen itse koordinoitavastuun sisältötuotteen brandin näkyvyydestä ja markkinoinnista. Monimediallisuudesta seuraa yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja potentiaalisia tulonlähteitä, mutta myös uusia haasteita osaamisen ja johtamisen alueella.

Alla olevassa taulukossa on esitetty yhteenveto liiketoimintamalleista monimediaympäristössä mainittujen neljän liiketoimintamallin elementin kautta. Lisäksi kuviossa on esitetty kolmen tutkimuksessa tarkastellun tapaustutkimuksen soveltamat liiketoimintamallit niiden *pääasiallisen liiketoiminnan* valossa (Esmerk Oy, Intervisio Oy ja Moomin Characters Oy).

Taulukko 5. Sisältötuotannon liiketoimintamallit monimediaympäristössä - esimerkkejä.

Yritys	Esmerk	Intervisio Oy (Tilt)		Moomin Characters Oy			
Tuotekehitysmalli	Sisällön ja teknologian kehittäminen rinnakkain	Sisällön kehittäminen ja teknologisen kehitystyön alihankinta		Tuotekehityksen ulkoistaminen	Kuluttajavetoinen sisältökehitys		
Ansaintalogiikka	Tilausmaksut	Projektirahoitus	Tuottojen jakaminen	Hybridi	Pääsylipputulot	Lisenssitulot	Mainostulot
Jakelumalli	Suora jakelu yritysasiakkaille	Epäsuora jakelu yritysasiakkaille		Suora jakelu kuluttajille	Epäsuora jakelu kuluttajille		
Monimediamalli	Differoimaton sisältö useissa medioissa		Usean median varaan rakentuva sisältökokonaisuus		Differoitu sisältö useissa medioissa		

Esmerk Oy tarjoaa yritysasiakkaille suoraan tietopalveluja asiakkaan haluamassa mediassa, tyypillisesti kuitenkin Internetissä (myös matkapuhelin tai paperi). Sisältötuotteen monimediamallina sovelletaan siten differoimattoman sisällön toimittamista useisiin jakelukanaviin. Yrityksen tuotekehitys käsittää järjestelmäkehityksen sekä sisällön tiivistämisen ja kääntämisen. Ansaintalogiikkana on kuu-kausittaiset tilausmaksut.

Suomalaisittain hyvin mielenkiintoinen tutkimuksen kohde on Muumi-tuoteperheen ympärille rakennettu liiketoimintamalli. Liiketoimintamallin muotoutuminen ja sen menestys perustuu alkuperäisten sisältötuotteiden eli kirjojen menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla. Tuotekehitys on mallissa pää-agentin kautta ulkoistettu lisenssinhaltijoille joiden maksamiin lisenssimaksuihin Moomin Characters Oy:n ansaintalogiikka perustuu. Lisenssinhaltijoiden tuottamia sisältötuotteita sovelletaan differoituina useassa mediassa, joiden kautta sisältötuotteet jaellaan epäsuorasti kuluttajille.

Tilt - sisältötuotekokonaisuus on lähtökohtaisesti rakennettu useiden medioiden varaan, jossa esitettävästä sisällöstä vastaa Intervisio Oy kun teknologisesti kehityksestä vastaavat kumppanit. Ansaintamallina sovelletaan hybridi-mallia, missä yhdistyy niin projektirahoitus, mainos- ja sponsoritulot, tuottojen jakaminen, lisenssitulot sekä pääsylipputulotkin. Sisältötuotekokonaisuus jaellaan kuluttajille mediasta riippuen suoraan tai epäsuoraan. Konseptin ulkomaille viennin yhteydessä sen toteutustapa dokumentoidaan ja jaellaan suoraan paikallisille sisältötuotanto- tai sisältöjakeluyrityksille.

Edellä käsiteltyjen case-yritysten ja sisältötuotteiden lisäksi tutkimuksessa analysoitiin Jokerit HC Oy:n, Remedy Entertainment Oy:n (Max Payne), Infosto Oy:n (keltainen pörssi), Pokémonien (GameFreak, Creatures ja Nintendo), Wall Street Journal Onlinen sekä Manchester United plc:n liiketoimintamalleja.

4.3 Monimediasisältöjen syntylogiikat

Uusien digitaalisten sisältötuotteiden ja -palvelujen jakelukanavien syntymisen yhteydessä kiinnostavaa on se, miten sisältöjä näihin uusiin kanaviin tuotetaan. Ilmiö ei sinänsä ole täysin uusi – digitaaliset ympäristöt vain tarjoavat uusia mahdollisuuksia toteuttaa uusia tuotteita ja palveluja. Case-yritykset on valittu siitä näkökulmasta, että niillä on jo sisältötuotteita ja -palveluja sekä perinteisissä medioissa että uusissa digitaalisissa medioissa. Seuraavassa on jäsennetty vaihtoehtoisia monimediamalleja ja niiden syntylogiikoita.

1. Sisältötuotteen erilaistaminen useisiin kanaviin, jolloin tähdätään brandin hyödyntämiseen usein kuitenkin niin, että sisältötuotteita tyypillisesti markkinoidaan toisistaan riippumatta Tätä menettelyä sovelletaan usein markkinoilla jo menestyneen sisällön kohdalla. Mallia on käytetty kauan ja sitä voidaan jopa luonnehtia perinteiseksi. Tyypillisiä esimerkkejä ovat menestysromaaneista tai lastenkirjallisuuden hahmoista toteutetut elokuvat, pelit ja erilaiset oheistuotteet. Tätä mallia on käytetty erityisesti viihdeteollisuudessa ja sisältö on yleensä erilaistettu eri medioihin niiden käytön sekä teknologiaominaisuuksien mukaisesti. Jokainen mediaympäristö pyrkii olemaan itsenäisesti kannattava. Alkuperäinen sisällön luoja on usein lisenssin myöntäjänä uusiin medioihin, ei itse toteuttajana. Tähän joukkoon kuuluvat mm. Moomin Characters, Pokemon, Harry Potter, Taru Sormusten Herrasta trilogi, mutta myös Manchester United ja osaksi myös Jokerit.
2. Sisällön monistaminen uusiin medioihin, erityisesti digitaalisiin verkkoympäristöihin. Tätä mallia on käytetty erityisesti uutissisältöjen mutta myös muiden hyötypalvelujen alueella. Sisällöt ovat usein samanlaisia kaikissa medioissa ottaen huomioon lähinnä teknisen ympäristön vaatimat muutokset. Ansaintalogiikka on mediakohtainen. Usein alkuperäisen brandin omistaja toteuttaa myös uuden sisältöympäristön. Muun muassa Wall Street Journal, Keltainen Pörssi ja Esmerk kuuluvat tähän joukkoon.

3. Sisältökokonaisuus suunnitellaan alunperin monimediaympäristöön. Eräänä tämän mallin ilmentymänä ovat uudet televisio-ohjelmaformatit, joissa katsojia aktivoidaan osallistumaan ohjelmasisällön tuottamiseen. Ilmiö ei sinänsä ole uusi, erilaisia postikortti- ja puhelin äänestyksiä on liitetty televisio- ja radio-ohjelmiin jo kauan, kuitenkin SMS-viestit ja Internet mahdollistavat sekä interaktiivisuuden että online –toteutuksen. Eri medioissa toteutetut sisällöt tukevat toinen toisiaan mutta ovat usein erilaisia. Usein kaikilla kanavilla on oma kriittinen merkityksensä ansaintalogiikassa. Esimerkkejä tästä ovat Tilt ja Haluatko miljonääriksi? –ohjelmaformatit, mutta myös Jokerit –konseptissa on runsaasti tähän malliin liittyviä piirteitä.

4.4 Tekijänoikeuksien merkitys korostuu

Lähtökohtaisesti sisällöntuotantoyritykset voidaan jakaa palveluntarjoajiin ja sisällöntuottajiin. Palveluntarjoajilla tarkoitetaan sisältöjä tekeviä yrityksiä, jotka tekevät tilaustöitä jakelukanava-asiakkaille, kuten tv-kanaville, eivätkä siten omaa *täyttä* määräysvaltaa esimerkiksi sisällön varastoinnin, tuotteen teistämisen ja kaupallistamisen osalta. Sisällöntuottajilla tarkoitetaan taas toimijoita, joilla on itsellään tai kumppaniensa kanssa täydet oikeudet ja insenttiivit sisältöjen kaupallistamiseen.

Tekijänoikeudellisten ja sopimusjuridisten prosessien hallinta korostuu yritysten pyrkiessä kansainvälistämään toimintaansa. Suomessa markkinat ovat kehittyneet hitaasti ja toimijat tuntevat toisensa hyvin. Liiketoimintakulttuuri on tuttu ja toimijoiden neuvotteluasemat melko vakiintuneet, minkä johdosta esimerkiksi kirjallisten sopimusten merkitys ei ole ainakaan korostunut. Kuitenkin agenttien kanssa toimittaessa tai operoitaessa täysin uusilla markkina-alueilla, joilla sisältötuotannon arvoketju on kehittyneempi ja toimijoiden vastuu-alueet tarkemmat, sopimusjuridiikka ja oikeuksien hallinnoinnin merkitys muodostuu tärkeäksi.

Varsinkin uusien jakelukanavien osalta, missä käytännöt ovat vakiintumattomat maailmanlaajuisesti, toistuvasti esiintyviä haasteita ja ongelmia tekijänoikeuksien hallinnoinnin osalta syntyy varmasti. Tämä ei ole pelkästään suomalaisten tuotantoyhtiöiden ongelma, vaan se asettaa vaatimuksia kaikille osapuolille. Jos neuvottelu- ja sopimuksenlaadintaprosessit kestävät huomattavan pitkään, voi se koitua esimerkiksi juristipalkkioiden johdosta hyvin raskaaksi pienille tuotantoyhtiöille.

Tekijänoikeuden omistajat tekevät jakelukanavapartnerin kanssa sopimuksen minkä turvin sisältötuote kaupallistetaan. Esimerkiksi brandin tuntemattomuuden takia heikossa neuvotteluasemassa oleva oikeuden omistaja joutunee luopumaan oikeuksistaan ainakin osittain, sillä jakelukanavapartnerin oletetaan ottavan suuriakin riskejä kaupallistamisessa. Brandin tuntemattomuuden yhdistyessä oikeuden omistajan (sen hetkiseen) heikkoon taloudelliseen asemaan sopimus saattaa muodostua hyvin epäedulliseksi oikeuden omistajalle tämän luopuessa oikeuksista kokonaan esimerkiksi tietyn markkina-alueen osalta. Tunnettu brandi, riittävät taloudelliset resurssit ja liiketoimintaosaaminen mahdollistavat paremman neuvotteluaseman mm. jakelukanava-partnereiden kanssa neuvoteltaessa. Toisaalta taas oikeuden omistaja voi löytää kumppanin, jonka sen hetkiseen strategiaan sisältötuotteen kaupallistaminen sopii hyvin ja tämä on siksi motivoitunut tekemään menestyksen eteen töitä. Yhteistyökumppani saattaa tarjota tekijänoikeuksia vastaan rahoituksen sisältötuotteen kaupallistamisen lisäksi myös sen kehitysprosessin toteuttamiseksi.

Vain harvoin pienillä sisällöntuottajilla on realistinen mahdollisuus itsenäisesti hyödyntää tekijänoikeuksia kaikkein optimaalisimmalla tavalla. Pitkäaikainen onnistunut sopimussuhde jakelijoista ja edelleen kehittäjistä riippumattomaan maailmanlaajuisesti toimivaan agenttiin on toteutunut esim. Muumi-tuoteperheen kohdalla siten, että kaupallistamisen kontrolli on säilynyt tekijänoikeuksien omistajalla. Moomin Characters Oy hallinnoi tavaramerkin tekijänoikeuden soveltamista eri tuoteryhmissä ja eri markkina-alueilla itsenäisesti ja agentin kautta. Yrityksen toiminnasta ei aiheudu juurikaan esim. tuotekehitys-, markkinointi- eikä henkilöstökuluja. Brandi on selkeästi saavuttanut suosionsa agenttien hyödyntämisen avulla. Tavaramerkki soveltuu lisäksi kaikkiin jakelukanaviin.

Pääomasijoittajan näkökulmassa sisällöntuotantoon korostuu erityisesti yrityksen synnyttämien ja/tai hallinnoimien tekijänoikeuksien merkitys. Pääomasijoittajien kannalta haasteena Suomessa on usein se, että monet sisällöntuotannossa toimivista yrityksistä eivät tuota uusia tuotantoja ensisijaisesti kasvattaakseen tekijänoikeusvarallisuuttaan vaan tarjoavat pikemminkin palveluita nykyisille jakelukanava-asiakkailleen tilaustöitä tekemällä.

Yritykset voivat käyttää kertynyttä tekijänoikeusvarallisuutta hyödykseen mm. vakuutena laajentaessaan yrityksen rahoituspohjaa. Sama pätee myös yrityksen arvon määrittämiseen. Mikäli yritys myydään, sisällöntuotantoyrityksen arvonmäärittämisessä keskeinen tekijä ovat kerääntyneet tekijänoikeudet. Tekijänoikeuksien arvon määrittäminen ei useimmiten ole helppoa. Varannon arvo ei tyypillisesti näy esim. taseessa ja toisaalta se voi olla ajoituksellisesti herkkä. Monikanavaympäristössä ideaalitalanteessa yrityksen hallinnoima tekijänoikeusvarasto soveltuu kaikkiin jakelukanaviin.

4.5 Lisenssointi suurtenkin yritysten oheistuotekonseptisuunnittelun malli

Yritykset toteuttavat mediasuunnittelua eri tavoin toisaalta riippuen sisältötuotteesta sekä käytettäväs- tä mediasta ja sopimuksin sovitusta kumppanien rooleista ko. mediassa. Yritys voi ulkoistaa sisältö- tuotteen ja oheistuotteiden tuotekehityksen lisenssinhaltijoille, mikä on oikeuden omistajan näkökul- masta matalariskinen tuotekehityksen malli. Uusia oikeuden hyödyntämismahdollisuuksia syntyy niin jakelukanavapartnerin kuten agentin että kuluttajatuotteiden valmistajien antamien ehdotusten pohjalta. Potentiaalisten lisenssinhaltijoiden kiinnostuminen oikeuden hyödyntämisestä edellyttää sitä, että sisältöbrandi on tunnettu.

Oikeuden omistaja kontrolloi tekijänoikeutta hyödyntäviä lisenssinhaltijoita toisaalta jo sopimusvai- heessa sovittaessa oikeuden hyödyntämisen kohteesta, käytettävistä materiaaleista ja lisenssoitavan tuotteen soveltuvuudesta sisältötuotteen kokonaisimagoon. Oikeuden omistajan riskinä on, että li- senssinhaltija ei valmista oheistuotteita sovitussa aikataulussa, vaan ”istuu lisenssin päällä”. Oikeu- den omistaja sopiikin tyypillisesti lisenssinhaltijan kanssa takuumaksusta, joka takaa lisenssiin perus- tuvan tulon oikeuden omistajalle.

Vaihtoehtona lisenssien myöntämiselle on valmistuttaa oheistuotteita itsenäisesti omalla riskillä, mi- kä edellyttää huomattavaa tuotekehityksen ja vähittäiskaupan tuntemusta eri tuoteryhmissä. Suuret- kaan sisällöntuotantoyritykset eivät tyypillisesti valmista tuotteita täysin itsenäisesti omista kuluttaja- tavaroita tuottavissa ”tehtaissaan”, vaan ne voivat esimerkiksi tarkkaan määritellä haluamansa tuot- teet ominaisuuksineen ja alihankkia ne piirustusten mukaan valmistettuna. Tyypillisesti kuitenkin oheistuotteiden suunnittelu ja valmistus on alihankittu lisenssoinnin keinoin (yhdelta yritykseltä).

4.6 Partnerointi on edellytys kansainvälistymiselle

Sisällöntuotantoyritykset ovat tyypillisesti pienen kokonsa takia varsin rajoittuneita toimimaan *sisältö- jen tuottajina* muualla kuin kotimarkkinoillaan. Vientimarkkinoilla yritysten roolina korostuu *oi- keuksien hallinnoijan* rooli. Pelkästään oikeuksien hallinnointiin liiketoimintamallinsa fokuoiva yri- tys on ulkoistanut sisältötuotteiden tuotekehityksen ja rahoittaa toimintansa lisenssituloilla.

Kotimaisista sisällöntuotantoyritykset olivat kansainvälistymisen osalta varsin erilaisten haasteiden äärellä. Markkinoilla jo kypsyyssvaiheeseen yltänyt Muumi-tuoteperhe on menestyksellisesti kansain- välistetty agentin avulla. Max Payne –interaktiivisesta pelistä pyritään rakentamaan vahva brandi, mutta pitkäjänteinen työ brandin kehittämisen osalta on kuitenkin vasta alussa. Keltainen Pörssi, Es- merk, Jokerit ja Intervisio/Tilt monistavat liiketoimintakonseptin ulkomaille mahdollisuuksien mu- kaan, mutta keskittyvät omassa yksikössään etupäässä kotimarkkinoiden palveluun.

Kansainvälistyminen ja kasvu edellyttävät merkittäviä resursseja ja systemaattisesti organisoitua liiketoimintaa. Suomalaisten tuotantoyhtiöiden kansainvälisessä toiminnassa on korostunut itsenäisesti toteutettu kansainvälistyminen ”tuote puhuu puolestaan” -menetelmällä. Tämän strategian rinnalla ja ehkä sen vaihtoehtonakin tulisi panostaa voimallisesti yhteistyöpohjaisiin ja verkostoitumiseen perustuviin kansainvälistymismalleihin. Sisältötuotantoyritysten mahdollisia partnereita kansainvälistymisessä voivat olla niin alalla toimivat muut yritykset, jakelukanavapartnerit, agentit tai jopa teknologiayrityksetkin. Vahva yhteistyö kansainvälistymisessä on uusi asia ja potentiaalisia kumppaneita tulee etsiä ennakkoluulottomasti. ICT -klusterin veturiyritystenkin kansainvälistymisestä lienee paljon opittavaa yli organisaatiorajojen.

Kotimaisten, mutta voimakkaasti kansainvälisille markkinoille suuntautuneiden sisällöntuottajien tarkastelun perusteella tuntuu järkevältä luoda sopimus sellaisen kumppanin kanssa, jolla on kontaktit jakelukanaviin sekä muihin relevantteihin toimijoihin alalla (esim. pelinjulkaisija tai agentti). Vastavaan operaation toteuttaminen itsenäisesti ei välttämättä ole järkevää, sillä toiminta on luonnollisesti hyvin riskipitoista mutta ennen kaikkea *sisällöntuottajan* ydinosaamisen ulkopuolella.

4.7 Mobiilipalvelujen kynnys matala – harvoilla yrityksillä merkittäviä tuotto-odotuksia

Lähes kaikki tarkastelun kohteena olleet yritykset olivat joko itsenäisesti tai jonkin teknisestä kehitystyöstä vastaavan kumppanin avulla liittäneet sisältötuotteeseensa mobiilisovellutuksia. Mobiilisovellutukset ovat melko helppoja ja edullisia toteuttaa, joten kynnys niiden kehittelylle ei ole suuri. Mobiilisovellutukset ovat monille yrityksille erityisen mielenkiinnon kohteita koska niiden avulla yritys saa suoran kontaktin kuluttajiin.

Mobiilisovellutusten kehityksestä vastaa usein tekniseen kehitystyöhön erikoistunut yritys, joka toimii sisällöntuottajan toimeksiannosta. Hyvin tärkeitä kumppaneita mobiilisovellutuksien osalta ovat myös mobiilioperaattorit. Teknisestä kehityksestä vastaava yritys, mobiilioperaattori ja sisällöntuottaja yhdessä jakavat kuluttajien puhelinlaskunsa yhteydessä maksamat mobiiliviihdemaksut.

Vain yhdessä tarkastelluista malleista tarjottava sisältötuotekokonaisuus rakentui olennaisessa osin mobiilisisällön tarjoamiselle, joskin se on ansaintalogiikan kannalta koettu hyvin haasteelliseksi. Useimmissa malleissa mobiilisovellutukset jäivät muissa jakeluteissa jaeltavien sisältöjen ”varjoon” koska tarjottavat tuotteet ovat usein kalliimpia (esim. vähittäiskaupassa jaeltavat pelit ja tekstiilit).

Uusissa jakelukanavissa sisällöntuottajat saavuttavat suoran kontaktin asiakkaaseen. Sisältöjen kehittäminen uusiin jakelukanaviin voi perustua joko olemassa olevaan brandiin tai se voi olla uusi brandi. Aikaisemmin yksinomaan massakanavissa (esim. tv, radio, printti) jaellut sisältötuotteet voidaan jaella uusissa jakelukanavissa (Internet, mobiili) mahdollistaa asiakaskohtaisuuden lisäämisen. Edelleen uskotaan, että uudet jakelukanavat tarjoavat tuottoisan toimintaympäristön sisällöntuottajille, sillä ne pystyvät ainakin teoreettisesti vahvistamaan neuvotteluasemaansa suhteessa arvoketjun muihin osiin. Historiallisesti Suomessa ja monissa muissa Euroopan maissa suuret pörssiyritykset ovat hallinneet perinteisiä mainosrahoitteisia jakelukanavia. Neuvotteluaseman vahvistaminen näissä kanavissa voi onnistua kasvamalla uusissa jakelukanavissa.

LÄHDELUETTELO

- Allin, P.: The Development of Comparable European Cultural Statistics. *Cultural Trends*. Volume 10, Issue 37, 2000, Taylor & Francis Limited. <http://www.culturaltrends.org.uk>
- Chan, K. & Mauborgne, R.: Knowing a Winning Business Idea When You See One. *Harvard Business Review*, Sept/Oct 2000, Vol. 78 Issue 5, pp. 129-137.
- Cohan, P.S. Money Changes Everything, (Jun 2001), *Econtent*, Vol 24, Iss 4, s. 26-30.
- CIM Creative Industries Management Ltd. Taustamateriaalia vuosilta 2001 ja 2002.
- Euroopan komission Vihreä Kirja (1997) konvergenssista.
- F&L Management Services (1998): "Sisältötuotannon kilpailukyvyyn kehittäminen. Strateginen selvitys, osa II". Helsinki.
- F&L Management Services (1997): "Sisältötuotannon kilpailukyvyyn kehittäminen. Strateginen selvitys, osa I". Helsinki.
- Fournier, S. & Wojnicki, A: Pokémon: Gotta Catch 'Em All. Harvard Business School Cases, 6/19/2001, Product Nr. 501017. 31 sivua.
- Howkins, J. (2001): *The Creative Economy*. Allen Lane, The Penguin Press. 264 s.
- Jounela, T. (2001): *Alueellisen sisältötuotannon mahdollisuuksista Suomessa*. Sisältötuotantoprojekti/KTM. Helsinki.
- Mahadevan, B (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, Volume 42, Nr. 4, Summer 2000, pp. 55-69
- Mennander, A. (1997): *Hjallis – Hartwall Areena: Miten mahdottomasta tehtiin mahdollinen?* 189 s. Otava.
- Moore, G. (1995): *Inside The Tornado*. HarperBusiness. USA.
- Mykkänen, J. (1999): "Suomi merkittäväksi sisältöteolliseksi maaksi." Esiselvitys hallitusohjelmaan. Kauppa- ja teollisuusministeriön sisältötuotantoprojekti.
- Odlyzko A., M. (2001) *Content is not King*, First Monday 6(2), <http://firstmonday.org/>.
- Odlyzko, A., M. (2000): *The history of communications and its implications for the Internet*, s. 12. <http://www.research.att.com/~amo/doc/complete.html>
- Opetusministeriö (2001). "ABC digi – sisällöntuottajan käsikirja". Helsinki.
- Pine, J. & Gilmore, J. (1999): *The Experience Economy*. Harvard Business School Press. 256 s.
- Pulkinen M. Kallio J. Tiilikka J. Raijas A. Laine J. Kiuru P. & Laitinen J (2001). "Sisältötuotannon kilpailukyky- vertaileva tutkimus Suomesta, Ruotsista ja Irlannista". LTT. Helsinki.
- Pulkinen M. Vaihekoski M. Tiilikka J. Niilola K. & Selosmaa J (2001). "Sisältötuotannon arvoketjun rahoitus." LTT. Helsinki 2001.

Quelch, J.A.: Jurassic Park. Harvard Business School Case Studies. 9-596-014. March 28, 2000.

Rajala, Rossi, Tuunainen, Korri (2001): Software Business Models. A Framework for Analyzing Software Industry. Tekes 108/2001.

Rappa, M. (2000) Business Models on the Web. <http://ecommerce.ncsu.edu/topics/models/models.html>, päivitetty 2000/11/15.

Salokannel & Nilsson (2001): Tekijänoikeus ja multimedia.

Shapiro, K. & Varian H., R., Information Rules, Harvard Business School Press 1999.

Subirana, B. & Zuidhof, M. (1997) *Multimedia: Content Industries*. Harvard Business School Cases.

TE-Keskus (2001): <http://www.te-keskus.fi/web/teuus.nsf/TE-mainFIN?OpenFrameset>

Teknologian kehittämiskeskus Tekes: ”Tekes sisältöliiketoiminnan rahoittajana” -kalvosarja. Mari Isbom

Teknologian kehittämiskeskus Tekes, Teknologiakatsaus 73/99.

Tilastokeskus kulttuuritilasto (1999).

Timmers, P. (1998) Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, Volume 8, Nr. 2. Sivut 3-8.

Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. European Commission, Directorate-General III.

Vogel, H., L. (1998) *”Entertainment Industry Economics. A guide for financial analysis”*. 4th Edition. Cambridge University Press. 490 s.

Wolf, M., J. (1999) *”The Entertainment Economy: How Mega-Media Forces Are Transforming Our Lives.”* 314 s. Times Books.

Case-yritysten www-sivut

- Jokerit: <http://www.jokerit.com/>
- Moomin Characters: <http://www.moomin.fi/suomi/index.htm>
- Keltainen Pörssi: <http://www.infosto.fi/>
- Esmerk: <http://www.esmerk.fi/>
- Remedy Entertainment: <http://www.remedy.fi/>
- Tilt: <http://www.intervisio.fi/>, <http://www.broadcasters.fi/>
- Haluatko Miljonääriksi?: <http://www.celador.co.uk/>, <http://www.avesco.co.uk/>
- Manchester United plc: http://www.manutd.com/trafford/investor_relations.sps

Case-yritysten haastattelut

- Remedy Entertainment Oy, Matias Myllyrinne
- Infosto Oy, Kaisa Ala-Laurila
- Moomin Characters Oy, Christer Timgren
- Jokerit HC Oyj, Harry Harkimo
- Intervisio Oy, Antti Seppänen & Ville Tolvanen
- Esmerk Oy, Ilkka Räsänen

LIITE 1: TEKIJÄNOIKEUS

Tekijänoikeuden sisältö

Tekijänoikeuslaissa suojataan itsenäisen ja omaperäisen luomistyön tulosta. Tekijänoikeuden kohteena voi olla kaunokirjallinen tai selittävä kirjallinen taikka suullinen esitys, sävellys- tai näyttämöteos, elokuvateos, valokuvateos tai muu kuvataiteen teos, rakennustaiteen, taidekäsityön tai taideteollisuuden tuote. Luettelo ei ole tyhjentävä. Kirjallisina teoksina pidetään lisäksi karttaa ja tietokoneohjelmaa. Tekijänoikeuden lähioikeuksia ovat mm. esittävien taiteilijoiden sekä äänite- ja elokuvatuottajien oikeudet esityksistä tehtyihin taltiointeihin.

Tekijänoikeudellinen suoja edellyttää, että teos on tekijänsä itsenäisen ja omaperäisen luovan ilmaisun tulos. Tekijänoikeudellinen teostasoa on kuitenkin nykyisin suhteellisen matala, joten melkein mikä tahansa teos, jonka ilmaisumuoto on jollain tavalla yksilöllinen, täyttää tekijänoikeudellisen suoja vaatimukset.

Tekijänoikeus ei käsitä teoksen perusideaa, aihetta tai motiivivia. Kuka tahansa voi tehdä ohjelman samasta aiheesta. Tekijänoikeus ei myöskään käsitä teoksessa esitettyjä ajatuksia, toteamuksia tai tietoja. Esimerkiksi ns. formaatit eivät kuulu tekijänoikeudellisen suojan piiriin siltä osin kuin niissä katsotaan olevan kysymys esimerkiksi ideoista tai toimintakonsepteista.

Tekijänoikeuslaissa on säännös ns. luettelosuojasta. Luettelosuojalla on suojattu työtä, jossa on yhdistettyä suuri määrä tietoa. Perinteisenä esimerkkinä on pidetty puhelinluettelo. Tietokantasuoja on sisällöltään investointien suoja ja sitä nauttivat kaikki tietokannat, joiden sisällön kerääminen, varmistaminen tai esittäminen on edellyttänyt huomattavaa panostusta.

Suomessa kaikki valokuvat saavat suoja. Mikäli valokuva ei ylitä teostasoa eli ei saa tekijänoikeus-suoja, suojataan sitä tekijänoikeuslain 49a §:ssä säännellyllä valokuvasuojalla. Valokuvaajalla on säännöksen mukaan yksinomainen oikeus määrätä valokuvasta lähes samalla tavalla kuin tekijänoikeuden haltijalla teoksesta.

Tekijällä on teokseensa *yksinomainen* oikeus. Mikäli tekijä itse ei julkista tai julkaise teostaan, ei kenelläkään muullakaan ole oikeutta siihen. Teos on julkistettu, kun se on luvallisesti saatettu yleisön saataviin. Teos on julkaistu, kun sen kappaleita on saatettu kauppaan tai muuten levitetty yleisön keskuuteen. Yhteisteosten osalta kullakin tekijällä on lähtökohtaisesti itsenäinen oikeus määrätä yhteisteoksen käyttämisestä. Yhteisteosten osalta tekijänoikeuden suoja-aika luetaan viimeksi kuolleen tekijän kuolinvuodesta.

Tekijänoikeus jaetaan *taloudellisiin* oikeuksiin ja *moraalisiin* oikeuksiin. Tekijän taloudellisiin oikeuksiin kuuluvat oikeus valmistaa teoksesta kappaleita ja saattaa teos yleisön saataviin. Kappaleen valmistamisena pidetään myös teoksen siirtämistä laitteeseen, jolla se voidaan toisintaa.

Moraalisia oikeuksia ovat *isyysoikeus* ja *kunnioittamisoikeus* (respektioikeus). Isyysoikeus tarkoittaa sitä, että tekijän nimi on aina mainittava, kun teosta käytetään. Kunnioittamisoikeus sisältää sen, ettei teosta saa esittää tekijää loukkaavassa yhteydessä eikä sitä saa muuttaa tekijää loukkaavalla tavalla.

Tekijänoikeus syntyy aina luonnolliselle henkilölle. Yritykset toimivat heille siirrettyjen oikeuksien perusteella. Tekijänoikeus voidaan siirtää vapaasti ilman määrämuotoa. Ainoastaan moraalisten oikeuksien luovuttamista on rajoitettu. Teoksen kappaleen luovutukseen ei sisälly tekijänoikeuden luovutusta. Laillisesti liikkeelle lasketun kappaleen saa levittää edelleen. Luovutus ei mahdollista teoksen lainaamista tai vuokraamista eikä myöskään sen julkista esittämistä.

Tekijänoikeuslaki ei sisällä yleissäännöstä työsuhteessa luotujen teosten oikeuksien siirtymisestä työnantajalle. Lain 40b §:n mukaan oikeus työsuhteessa luotuun tietokoneohjelmaan ja siihen välittömästi liittyvän teoksen oikeudet siirtyvät työnantajalle. Mikäli tietokanta on syntynyt vastavalmistamisessa, siirtyy siihen liittyvä tekijänoikeus myös lain nojalla työnantajalle.

Tekijänoikeus on voimassa 70 vuotta tekijän kuolinvuotta seuraavan vuoden alusta. Esittävän taiteilijan, äänite- ja elokuvatuottajan ja myös muiden lähioikeuden haltijoiden oikeus on voimassa 50 vuotta joko julkistamisesta tai tallentamisesta. Luettelosuoja ja tietokantasuoja ovat voimassa 15 vuotta sen valmistumisesta tai siitä, kun se saatettiin yleisön saataviin.

Tekijänoikeuden rajoitukset

Tekijänoikeuden rajoitussäännösten säätämisen taustalla ovat olleet erilaiset opetukseen, tutkimukseen, sivistystoimeen sekä valvonnan vaikeuteen liittyvät syyt. Rajoitussäännöksiä on Suomessa valitsevan yleisen käsityksen mukaan tulkittava suppeasti ja kysymyksessä on aina selvä poikkeus tekijän yksinoikeudesta.

Tekijänoikeuden rajoitukset koskevat joko julkistettua tai julkaistua teosta. Tekijänoikeuslaissa on kolmenlaisia käyttöoikeuden rajoituksia. *Vapaa käyttöoikeus* perustuu lain säännökseen ilman, että siitä pitää maksaa korvausta. *Pakkolisenssi* mahdollistaa teoksen käytön ilman lupaa, mutta tekijälle on maksettava kohtuullinen korvaus. *Sopimuslissenssin* avulla on järjestetty teosten massakäyttö. Järjestelmän mukaan opetusministeriön hyväksymä järjestö voi antaa teosten käyttölupia myös sellaisten teosten osalta, joiden tekijät eivät ole niitä suoraan valtuuttaneet.

Rajoitussäännöksistä ehkä käytännön kannalta merkittävimmät ovat oikeus valmistaa kappaleita yksityiseen käyttöön sekä sitaattioikeus. Muutaman kappaleen valmistaminen yksityiseen käyttöön on jätetty tekijänoikeudenhaltijan yksinoikeuden ulkopuolelle pääasiassa sen vuoksi, että yksityistä kopiointia on käytännössä vaikea valvoa. Jokaisella on siis oikeus valmistaa teoksesta muutama kappale yksityistä käyttöä varten. Tekijänoikeuden haltija ei voi kieltää kappaleen valmistamista eikä siitä myöskään tarvitse maksaa korvausta (vapaa käyttöoikeus). Yksityiseen käyttöön valmistettua kappaleita ei saa käyttää muuhun tarkoitukseen. Täysin poikkeukseton edellä mainittu kopiointioikeus ei kuitenkaan ole. Kielto kopioida tietokoneohjelmia yksityiseen käyttöön tuli voimaan 1.1.1994. Kieltoa pidettiin tarpeellisena lähinnä tietokoneohjelmien suuren taloudellisen merkityksen vuoksi. Käyttöön oikeutetulla on kuitenkin oikeus valmistaa siitä varmuuskopio, jos se on tarpeen ohjelman käytön kannalta.

Julkistetusta teoksesta on lupa hyvän tavan mukaisesti ottaa lainauksia tarkoituksen edellyttämässä laajuudessa (vapaa käyttöoikeus). Lainauksella tulee olla asiallinen yhteys siteeraajan teokseen. Pelkästään sitaateista koostuvaa teosta ei poikkeussäännös mahdollista, vaan siihen on saatava lupa jokaiselta siteerattavalta tekijältä. Tietokantaa ei voi laillisesti muodostaa siteerauslupien nojalla. Sitaattien käyttöä mainoksissa ei yleensä ole pidetty hyväksyttävänä. Lainausten yhteydessä on lähde mainittava hyvän tavan mukaisella tavalla.

Kopioinnissa tapahtuneen teknisen kehityksen seurauksena on säädetty ns. tyhjäkasettimaksu. Ääni- ja kuvanauhoituslaitteiden maahantuojat tai valmistajat ovat velvollisia suorittamaan kyseisen maksun. Myös jälleenmyyjä on maksuvelvollinen jos maahantuojaa tai valmistajaa on sen laiminlyönyt. Maksun perimistehtävää hoitaa tällä hetkellä Teosto ry. Opetusministeriö vahvistaa vuosittain maksujen suuruuden. Kasettimaksun piirissä ovat myös CD-levyt.

Tekijänoikeuden raukeaminen eli konsumoituminen tarkoittaa, että tekijänoikeus on joltakin osalta kulunut loppuun eli tekijän määräämisvalta ei enää ulotu rauenneeseen oikeuteen. Raukeaminen kohdistuu aina teoskappaleeseen, ei itse teokseen. Sellaisen teoskappaleen saa levittää edelleen, joka on tekijän suostumuksella laitettu liikkeeseen. Kirja on luonnollinen esimerkki tästä tilanteesta. Kun kirja on julkaistu ja sen kappale saatettu myyntiin, saa sen ostaja myydä tai lahjoittaa sen edelleen.

Teoskappaleeseen liittyvä oikeuden raukeaminen sisältää myös sen, että laillisesti levitettyä kappaletta saadaan näyttää julkisesti. Kysymys on lähinnä maalauksen, valokuvan, veistoksen asettamisesta julkisesti nähtäville. Taideteoksen yksityinen omistaja saa asettaa ostamansa teoksen julkisesti nähtäville, vaikka hän olisikin alunperin ostanut teoksen itselleen.

Tekijänoikeus verkkomaailmassa

Verkkomaailmassa tekijänoikeuteen sovelletaan samoja säännöksiä kuin tekijänoikeuteen yleensäkin. Niinpä tekijänoikeudella suojatun materiaalin käyttö tietoverkossa edellyttää tekijänoikeuden haltijan lupaa. Toisaalta myös tekijänoikeuden rajoitukset ovat voimassa verkkomaailmassa. Tekijänoikeusongelmat liittyvät tällä hetkellä suurelta osin verkkojakeluun, tietoverkkojen kansainvälisyyteen ja oikeuksien valvontaan.

Tekijänoikeus operoi käsitteillä "kappaleen valmistus" ja "yleisön saataviin saattaminen". Molemmat käsitteet saavat uuden ulottuvuuden verkkomaailmassa. Kappaleen valmistuksen lähtökohtana on perinteisesti pidetty sitä, että on olemassa alkuperäinen kappale, josta muut kappaleet valmistetaan. Digitaalitekniikka on muuttanut tämän oletaman. Kopioita ei enää erota alkuperäisestä. Loppukäyttäjä ei myöskään aina valmista kappaletta. Näin on esimerkiksi silloin, kun ohjelmaa käytetään kolmannen hallinnoimalta palvelimelta.

WIPO:n vuonna 1996 solmima yleissopimus ”tekijänoikeuksien päivittämisestä digitaali-aikaan” ja EY:n uusi tekijänoikeusdirektiivi (2001/29/EC) ovat tuoneet uuden merkittävän tekijän yksinoikeuden, kommunikaatio-oikeuden. Kommunikaatio-oikeus antaa tekijälle yksinoikeuden teoksen kommunikoimiseen yleisölle ja se koskee tilanteita, joissa esimerkiksi teos saatetaan yleisön saataville verkkosivulle. Tekijänoikeusdirektiivi on saatettava jäsenvaltioissa kansallisesti voimaan 22.12.2002 mennessä.

Tekijänoikeudessa oikeuden raukeaminen eli konsumoituminen on liitetty fyysisten kappaleiden levittämiseen. Koska verkossa ei liiku teosten fyysisiä kappaleita, ei konsumoitumisella ole merkitystä tietoverkkolevityksen osalta.

Tekijänoikeuksien luovuttamisesta

Taloudelliset oikeudet ovat vapaasti luovutettavissa. Vaikka suullinenkin tekijänoikeuden luovutus sinänsä pätevä, luovutukset on mm. näyttökysymysten helpottamiseksi aina syytä tehdä kirjallisesti. Multimediatuotantoon liittyvät tekijänoikeuksien luovutussopimukset voidaan periaatteessa jakaa kahteen eri kategoriaan: 1) tuotantovaiheessa tehtävien oikeuksien luovutus- ja hankintasopimukset ja 2) tuottajan ja jakelijoiden väliset luovutussopimukset. Tuotantovaiheen sopimukset voidaan puolestaan jakaa kolmeen eri ryhmään: 1) alkuperäisten teosten käyttöoikeuksien hankintasopimukset; 2) tekijöiden kanssa tehtävät sopimukset ja 3) esittävien taiteilijoiden ja muiden mahdollisten lähioikeuksien haltijoiden kanssa tehtävät sopimukset. (Salokannel ja Nilsson, Tekijänoikeus ja multimedia 2001 s. 36).

Lähtökohtana multimediatuotannossa on, että oikeudet kaikkien eri käyttötapojen lisensoimiseen ovat tuottajalla. Tuottajan on siten hankittava oikeudet kaikkeen multimediatuotannossa käytettävään tekijänoikeudellisesti suojattuun aineistoon. Tämä koskee tuotannossa hyödynnettäviä alkuperäisiä aineistoja kuten musiikkia, kuvia ja kirjallista aineistoa. Tuottajan on myös hankittava oikeudet tuotantoa varten erikseen hankittuun materiaaliin, kuten tietokoneohjelmaan, käsikirjoitukseen ja musiikkiin. Tuotantohenkilökuntaa rekrytoitaessa on huolehdittava siitä, että tuottaja hankkii kaikilta tuotantoon osallistuvilta oikeuden hyödyntää heidän työpanoksiaan (Salokannel ja Nilsson 2001 s. 38).

Tekijänoikeuslain 39 §:ssä olevan tulkintasäännöksen mukaan oikeus esittää elokuva julkisesti tai muulla tavoin siirtyy tuottajalle, ellei toisin ole nimenomaisesti sovittu. Kyseistä säännöstä sovelletaan audiovisuaalisiin teoksiin kuten tietokonepeleihin ja muihin digitaalisella tallenteella tai verkossa

oleviin tuotantoihin, jotka koostuvat liikkuvasta kuvasta ja äänestä (Salokannel ja Nilsson 2001 s. 14).

Tekijänoikeuden luovutusta koskeviin tuotantovaiheen sopimukseen tulee lisäksi ottaa nimenomainen ehto, joka sallii tekijänoikeuden edelleen luovutuksen sekä nimenomainen ehto oikeudesta muokata teosta.

Tuottajien ja jakelijoiden välisissä sopimuksissa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, ettei luovuteta sellaisia oikeuksia, jotka jäävät todennäköisesti hyödyntämättä luovutuksensaajan toimesta. Tällaisessa tilanteessa luovutuksella on negatiivinen vaikutus tuotannon tulonmuodostukseen. Kyseisissä sopimuksissa käsitellään lisäksi mm. hyödyntämisen alueellista jakautumista, lokalisointia, tuotannon ylläpitoa ja päivitystä, ajallista kestoja sekä tietenkin oikeuksista maksettavia korvauksia. (Salokannel ja Nilsson 2001 s. 40-42).