

VTT TIETOTEKNIikka

TUTKIMUSRAPORTTI TTE4-2004-18

MEDIAVETURI

**MEDIATEOLLISUUS SUOMEN
UUDEKSI VETURIKSI**

Versio 1.0

28.2.2005

Ulf Lindqvist, Timo Siivonen, Helene Juhola



Muutoshistoria

Versio	Pvm	Laatija(t)	Tarkastaja	Kuvaus
0.1-1		UL, TS, HJ		Alustava luonnos
0.2	20.10.2004	UL, TS		Toinen luonnos
0.8	3.1.2005	UL, TS	HJ	Kolmas luonnos
1.0	25.2.2005	UL, TS		Lopullinen

Yhteystiedot

Ulf Lindqvist
VTT Tietotekniikka
PL 1204, FIN-02044 VTT
Katuosoite: Tekniikantie 4 B, Espoo
Puh. 020 722 111, fax 020-722 7066
Sähköposti: ulf.lindqvist@vtt.fi
Web: <http://www.vtt.fi/tte/>

Viimeisin muutos 28.2.2005
Y:\TTE4\Yhteiset\Tapo\MediaVeturi\Mediaveturin Loppuraportti.doc

Copyright © VTT Tietotekniikka 2001. Kaikki oikeudet pidätetään.

VTT Tietotekniikka pidättää oikeuden muuttaa dokumentin sisältöä ilman etukäteisilmoitusta. Dokumentin tekstin luvaton levittäminen, kopioiminen tai julkaiseminen missään muodossa on kielletty.

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa analysoitiin mediateollisuudessa ja sen lähtöaloilla tapahtuneita rakennemuutoksia, muutospaineiden takana olevia teknologiatrendejä, bisneslogiikkoja ja muita keskeisiä muutosvoimia. Samalla selvitettiin, missä määrin ja miten mediateollisuudesta voisi kehittyä talouden veturi muille toimialoille, esimerkiksi synnyttämällä uusia osaamisintensiivisiä palveluyrityksiä (KIBS, Knowledge-Intensive Business Services).

Tutkimuksen kokeiltiin erilaisten lähetsymistapojen ja menetelmien käyttökelpoisuutta toimialojen kehitystrendien sekä niihin liittyvien rakennemuutosten ja kansainvälistymisen ennakoinnissa. Esimerkkitoimialana oli mediateollisuus. Kokeiltuja lähestymistapoja ja menetelmiä olivat kirjallisuudesta löydetyt teoreettiset rakennemallit ja innovaatioteoriat, sekä tulevaisuuden tutkimuksen alueeseen kuuluvat heikkojen signaalien ja megatrendien identifiointi sekä delphi- ja skenaariotekniikat. Skenaarioiden rakentamisessa hyödynnettiin tulevaisuustaulukkometelmää.

Tutkimuksessa käytetyt lähestymistavat ja menetelmät osoittautuivat käyttökelpoisiksi selittämään rakennemuutosten dynamiikkaa ja niiden taustalla olevien taloudellisten, teknisten, yhteiskunnallisten, sosiaalisten ja ekologisten ilmiöiden vaikutusmekanismeja. Tulevaisuuteen suuntautuneessa strategisessa suunnittelussa megatrendien, teknologian ennakoitien ja tiekarttojen laatiminen sekä erilaisten skenaarioiden rakentaminen auttoivat näkemään mahdollisuuksien maailman, sekä arvoimaan eri vaihtoehtoisten tulevaisuuksien todennäköisyyksiä. Samalla osoittautui taas kerran todeksi, että varmaa tietoa tulevaisuudesta ei löydy kehittyneimpienkään ennakoitimenetelmien avulla. Kun rakennetaan n kappaletta erilaisia tulevaisuuksia, niin toteutuu tulevaisuus numero n+1.

Projektin alussa käytiin läpi kansallisia ja kansainvälisiä teorioita toimialojen rakennemuutosten dynamiikasta. Tietoaineistoa löytyi verraten paljon. Projektiin sitoutuneiden kahdeksan yrityksen johdon haastattelujen perusteella hahmoteltiin mediateollisuuden ja sen tukialojen arvoketjua asiakaskunnan, tuote/palvelumatriisin, sisältötyypin, mediamuodon, markkinatilanteen ja kilpailun sekä kilpailustrategian ja toimialastrategian suhteen. Arvioitiin myös tuotantoprosessien ulkoistamistarvetta sekä tulevaisuuden palvelutarvetta ja -tarjontaa.

Hankkeessa toteutettiin opintomatka Yhdysvaltojen itärannikoille, missä tutustuttiin tutkimuslaitoksiin ja yrityksiin sekä kuultiin amerikkalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä median tulevaisuudesta.

Projektiin osallistuvien yritysten asiantuntijoiden kanssa laadittiin median tulevaisuusskenaarioita, toteutettiin Delphi tutkimus median tulevaisuudesta, sekä hahmoteltiin mediateollisuuden megatrendejä ja heikkoja signaaleja. Yritysjohdon toisessa haastattelukierroksessa projektin loppuvaiheessa selvitettiin erityisesti yritysten strategiamuutoksia. Tulokset on tulkittu ja raportoitu tässä loppuraportissa.

Teknologian kehitys on muuttanut median arvoketjua ja mahdollistanut prosessien hajottamisen ja ulkoistamisen. Yritykset voivat kuitenkin valita erilaiset kilpailuparadigmat ketjun hallinnan suhteen. Yritysten rakenne voi vaihdella syklisesti

horisontaalisen ja vertikaalisen organisaation välillä samalla kun tuote vaihtelee integroidun ja modulaarisen välillä. Sähköisen median rakenne Euroopassa on useimmiten horisontaalinen, kun se Yhdysvalloissa on vertikaalinen.

Media-alan kansainvälistyminen on alkanut hitaasti. Suuret mediayritykset ovat pääasiassa suomalaisessa omistuksessa. Viennin ja ulkomaantoiminnan osuus suomalaisten mediayritysten liikevaihdosta on enimmillään kolmannes. Kasvua on kuitenkin selvästi näköpiirissä. Median käyttö ei ole viime vuosina sanottavasti kasvanut. Pääleikkäiskäyttö on kuitenkin lisääntynyt ja eri medioiden suosio vaihtelee vuodenaikasta, viikonpäivästä ja vuorokaudenaikasta riippuen. Mediateollisuus on poikkeuksellisen suhdanneherkkä sen suuresta mainosriippuvuudesta johtuen. Mainonnan tiedetään reagoivan suhdanteisiin muita aloja voimakkaammin.

Mediateollisuuden kannalta tutkimus antaa tiettyjä strategisia osviittoja. Mediateollisuus voi toimia katalysaattorina monelle muulle alalle ja välillisesti tukea niiden teknistä kehitystä ja uusia liiketaloudellisia avauksia. Tällaisia aloja ovat mm. uudet hybridimediat, e-Business, mainosala, viihde- ja peliteollisuus, elektroniikka-, tietoliikenne- ja ohjelmistoteollisuus, sekä tietysti metsä- ja siihen liittyvä kone- ja laitteollisuus. Näiden toimialojen liikevaihto on lähes kaksikymmenkertainen siihen itseensä verrattuna.

Abstract

The scope of this study was to analyse the structural changes in the media industry and allied branches, and to find the technology trends and business logics behind these changes. We also wanted to know whether the media sector could become an economic motor for other branches, e.g. by creating new Knowledge Intensive Business Services (KIBS).

The aim was to try different approaches and methods to predict the developing trends and the corresponding structural changes and globalisation in industrial branches, and to estimate their suitability and relevance. The media sector was used as an example. Methods tested were theoretical structural models and innovation theories found in the literature as well as methods most common in future research, such as identification of weak signals and megatrends, delphi- and scenarios. The scenarios were created using the so called tables of the future.

The methods tested proved to be suitable to explain the dynamics of the structural changes and the impact mechanisms of the economic, technical, society, social and ecological phenomena. In the strategical planning for the future forecasting megatrends and technical development, roadmapping and scenarios helped to map the world of possibilities, and to evaluate the probabilities of different futures. Once again it was also proven that definite prediction about the future cannot be found even with the most sophisticated anticipating methods. If N different futures scenarios are created, the scenario number $N+1$ may still be the one realised.

In the first step theories about the dynamics of branch structures were studied. Rather much literature were found. Eight Finnish companies were engaged for the project. Their executives were interviewed to find out the value chain of the media industry in respect to customers, products and services, types of contents, formats, markets, competition and strategies. The need for outsourcing of media processes and the corresponding needs for new business services were estimated.

During the project the Steering Committee visited research organisations and companies at the east coast of the USA. American experts shared their views about the future of the media sector. Together with the experts of the participating industrial partners future scenarios for the media industry were developed, a Delphi study about the megatrends were carried out and weak signals in the media field were listed. Finally, a second interview was held with the executives to find out which strategical changes had occurred during the two years of the project.

The technical development has changed the value chain of the media industry enabling a decentralisation and outsourcing of the processes. However, different companies may choose different competition strategies even in the same market situation. The organisation structure of a company may vary cyclically between vertical and horizontal, as the products vary from modular to integrated. In Europe electronic media companies are usually horizontal in structure, whereas American are vertical.

Internationalisation has slowly started in the Finnish media industry. Big media companies are still mostly in national possession, and the share of export and activities abroad are mostly below one third of the turnover, though increasing. The time spent on media has increased only marginally during the last years. Overlapping use of media has

increased and user frequency varies strongly with the time of the day, from working day to weekend, and from season to season. The media sector is very sensitive to economic fluctuations because of its dependence on advertisements. Advertising is known to react extremely strongly on fluctuations.

The study offers some general strategic hints to the media sector. The branch can act as a catalyst for many others supporting their technical and economic growth. Such branches are the new “hybride media”, e-Business, advertising, entertainment and games, forest, manufacturing, equipment, electronics and the software sectors. This catalytic effect is decades above the turnover of the media branch itself.

Alkusanat

MEDIAVETURI on VTT Tietotekniikan suorittama kaksivuotinen tutkimushanke, joka on toteutettu 2003-2004. Hankkeen taustana on aikaisemmissa TEKES:in, VTT Tietotekniikan omissa sekä alan teollisuuden liittojen teettämässä hankkeissa kerätty tietämys alan kehityksestä ja arvoketjun muutoksista. Tärkeimmät aikaisemmat hankkeet ovat liittyneet digitaalisen median tutkimusohjelmien arviointiin, media-alan innovaatioiden tunnistusmenetelmien kehittämiseen, mediateknologian kehitystrendien analysointiin sekä alan rakennemuutosten analysointiin.

Hanketta on rahoittanut TEKES, VTT Tietotekniikka, Graafisen teollisuuden tutkimussäätiö sekä kahdeksan yritystä: Alma Media, Grafimedia Oy, HPO Yhtymä, Metso Paper Oy, M-real Oyj, SanomaWSOY, Telia-Sonera Finland Oy sekä Yleisradio Oy. Hankkeen rahoittajat ovat myös muodostaneet erittäin tasapainoisen konsortion, joka on edustanut niin johtavia media-alan yrityksiä ja niitä palvelevaa Kibs yrityssektoria (Knowledge - Intensive Business Services), sähköistä mediaa, telealaa sekä metsäteollisuutta.

Hanketta on seurannut ja ohjannut rahoittajien muodostama johtoryhmä, joka on ollut tutkijoiden käytettävissä myös asiantuntijoina tulevaisuutta luotaavissa seminaareissa ja kyselyissä sekä asiantuntijahaastatteluissa. Johtoryhmään ovat kuuluneet varsinaisina jäseninä *Eija Ahola, Marko Heikkinen, Pauli Kytönen, Martin Mäklin, Klaus Oesch, Eskoensio Pipatti, Tuomo Romula, Martti Soramäki, Reijo Syrjäläinen, Pirjo Tiainen* sekä *Esa Torniainen*. Näiden lisäksi projektityöhön ovat osallistuneet useat muut rahoittajien nimeämät henkilöt.

Tutkijat esittävät parhaat kiitoksensa johtoryhmän jäsenille aktiivisesta osallistumisesta hankkeen suoritukseen sekä hyvistä neuvoista, tuesta ja rakentavasta kritiikistä läpi koko hankkeen.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	i
Abstract	iii
Alkusanat.....	v
Sisällysluettelo	vi
Symboli- ja lyhenneluettelo	viii
1 Johdanto	1
1.1 Hankkeen tausta.....	1
1.2 Tavoitteet	5
1.3 Lähestymistavat	5
1.4 Raportointi	6
2 Media-alan keskeiset kehitystrendit.....	6
2.1 Median arvoketju	6
2.2 Teknologia	7
2.3 Median arvoketju	11
2.4 Median rooli, sisältö ja asiakkaat.....	12
2.5 Kansainvälistyminen.....	16
2.6 Mediakäyttö	18
3 Media-alan rakennemuutosten dynamiikat	23
3.1 Toimialojen rakennedynamiikat	23
3.2 Media-alan erityisominaisuudet.....	25
3.3 Media-alan rakennekehitys; konvergenssi, ulkoistaminen, verkottuminen	26
3.4 Ydinliiketoiminnat	30
4 Media-alan tulevaisuus	34
4.1 Tulevaisuusanalyysit.....	34
4.1.1 Menetelmät	34
4.1.2 Tulokset	35
4.2 Yrityshaastattelut	38
5 Mediateollisuus Suomen uudeksi veturiksi?.....	39
5.1 Kysymyksen asettelu	39
5.2 Menetelmät	41
5.2.1 Tahtotilan määrittely.....	41
5.2.2 Tahtotilan saavuttamiseen tähtäävät logiikat ja strategiat	42
5.3 Yleiset suositukset	43
5.4 Mediateollisuus katalysaattorina.....	46

5.5 Avoimet kysymykset, jatkotutkimustarpeet.....	51
6 Yhteenveto – Executive Summary.....	53
Lähdeluettelo.....	56
Liite 1: Opintomatkan tulokset.....	58
Liite 2. Yhteenvetokalvot kirjallisuudesta	62
Liite 3. Yritysyhteenveto.....	72
Liite 4. Kyselyn yhteenveto	74
Liite 5. Skenaariotaulukot	75
Liite 6. Yhteenveto heikoista signaaleista.....	82
Liite 7. Yhteenveto megatrendeistä.....	84

Symboli- ja lyhenneluettelo

π	3,14
ψ	Kulma napakoordinaatistossa (rad)
ω	Kulmanopeus Kaksois-Helix mallissa (rad/s)
a	Vakio akselipituus Bernoullin lemniskassa
f	Taajuus (1/a)
ICT	Information and Communication Technology
T	Kiertoaika (a)

1 Johdanto

1.1 Hankkeen tausta

Viestintä on perinteisesti jaettu kahteen päätyyppiin, kohde- ja joukkoviestintään. Jako perustuu vastaanottajan julkisuuden asteeseen. Kohdeviestinnässä sanoma on tarkoitettu tietyille henkilöille tai henkilöryhmille, ja sanomalla on vastaanottajiin ja sisältöön kohdistuvia rajoituksia. Kohdeviestintä voi olla täysin henkilökohtaista, kuten yksityiskirjeessä tai yksityispuhelussa, tai hieman avoimempaa, kuten hallinnollisessa kiertokirjeessä. Joukkoviestinnässä sanoma lähetetään suurehkolle, pääasiassa itsevalikoituvalle yleisölle, ja sanoma on julkinen (Nordenstreng & Wiio 2001).

Mediateollisuudesta ei ole yksiselitteistä määritelmää, eikä sen laajuudesta ja vaikuttavuudesta näin ollen myöskään yksiselitteistä tilastoa. Tässä raportissa mediateollisuudella tarkoitetaan joukkoviestintää, josta käytetään myös termiä yleisöviestintä.

Joukkoviestintä koostuu kolmesta osasta: graafinen, sähköinen ja tallenneviestintä. Graafiseen viestintään kuuluvat sanoma- ja aikakauslehdet, kirjat sekä mainospainotuotteet. Sähköiseen viestintään kuuluvat valtakunnallinen tv- ja radiotoiminta, muu radiotoiminta, kaapelitelevisio sekä online- ja internetpalvelut. Tallenneviestintään lasketaan äänitteet, videotallenteet, DVD-tallenteet, elokuvateatterit sekä CD-Rom-tallenteet.

Mediateollisuus (joukkoviestintä) on osa sisältöliiketoimintaa. Sisältöliiketoiminta on siis joukkoviestintää laajempi käsite. Siihen sisällytetään joukkoviestinnän lisäksi joskus mm. liiketoiminnan suunnittelu- ja konsultointipalveluja sekä yritysviestintää. Myös digitaalisten sisältötuotteiden ja palvelujen volyyymi vaihtelee eri tilastoissa riippuen siitä, mitä kaikkea näihin eriin sisällytetään. Usein siihen lasketaan mukaan mm. matkapuhelimien soittoäänet sekä tekstiviestin- ja kuvaviestipalvelut, joita ei lasketa mukaan joukkoviestintään. Mediateollisuuden liikevaihto on hieman yli puolet koko sisältöliiketoiminnan liikevaihdosta.

Mediateollisuus liittyy läheisesti ICT-klusteriin (Information and Communication Technology, tieto- ja viestintäteknikka), jonka dynamiikka perustuu digitalisoinnin tehokkaaseen käyttöön. Digitalisoinnin vaikutus on suurin ja globalisaatio nopein aloilla, missä tuotteet ja palvelut ovat aineettomia. Pankki- ja vakuutussektori sekä lentoliikenteen tietojärjestelmät ovat tällaisia. Myös mediateollisuus on kauttaaltaan digitalisoitunut, vaikka valtaosa lopputuotteista, kuten lehdet ja kirjat, ovat aineellisessa muodossa. Näissäkin koko sisällön tuotantoketju on digitalisoitu. Tästä syystä media-ala on toiminut uranuurtajana uuden tietotekniikan ja tiedonsiirtotekniikan soveltajana.

Taulukko 1. Mediateollisuuden (joukkoviestintä) rakenne v. 2003 (Sauri 2004). Luvut ovat loppukäyttäjätasoisia. Niistä on eliminoitu päällekkäisten erien kertautuminen ja eri toimialojen päällekkäisyydet. Luvut sisältävät kotimaisen tuotannon ja tuonnin, mutta ei vientiä. Kaapelitelevision luvut sisältävät myös laajakaistaliittymien myynnin.

	2003	
	€ milj.	%
Päivälehdet (7- 4 -päiväiset)	931	25,3
Muut sanomalehdet (3 - 1-päiväiset)	112	3,1
Ilmaislehdet	103	2,8
Aikakauslehdet	655	17,8
Kirjat	479	13,0
Mainospainotuotteet	320	8,7
Graafinen joukkoviestintä yhteensä	2 600	70,7
Valtakunnallinen TV- ja radiotoiminta	542	14,8
Muu radiotoiminta	36	1,0
Kaapelitelevision	107	2,9
Online- ja internetpalvelut	60	1,6
Sähköinen viestintä yhteensä	746	20,3
Äänitteet	120	3,3
Videot	50	1,4
DVD-tallenteet	81	2,2
Elokuvateatterit	58	1,6
CD-Rom-tallenteet	23	0,6
Tallenneviestintä yhteensä	333	9,0
Koko joukkoviestintä	3 679	100

Lähde: Tilastokeskus, Joukkoviestintä- ja kulttuuritilastot.

Mediateollisuuden lähialoiksi lasketaan tässä seuraavat (suluissa toimialaluokituksen TOL - numerot):

- Elektroniikka- ja sähköteollisuus (konttori- ja tietokoneiden; muiden sähkökoneiden ja -laitteiden; radio- ja TV-laitteiden jne.; lääkintäkojeiden, kellojen jne. valmistus, eli TOL 30-33),
- Tietojenkäsittelypalvelut (TOL 72),
- Teleliikenne (TOL 642), ja
- Puunjalostusteollisuus (neljä suurinta yritystä)

Taulukko 2. Mediateollisuus ja sen lähialat vuonna 2003 muokattuna Tilastokeskuksen koko kansantalouden kattavasta "Tuotos perushintaan" taulukosta. Puunjalostusteollisuus on laskettu neljän suurimman yrityksen vuosikertomuksista. Tiedot t&k -menoista vuonna 2002 ovat Tekesistä (Silvennoinen 2004).

	Liikevaihto mrd. euroa v. 2003	t&k-menot mrd. euroa v. 2002	t&k-menot LV:sta (%) v.2002
Mediateollisuus (joukkoviestintä)	3,7	0,007 (koko sisältö- liiketoiminta)	0,1 (koko sisältö- liiketoiminta)
Elektroniikka- ja sähköteollisuus	31,0	1,7	5,6
Tietojenkäsittelypalvelut	4,0	0,23	5,8
Teleliikenne	5,4	0,11	1,7
Puunjalostusteollisuus (neljä suurinta yritystä)	29,5	97,2	0,5

Koko sisältöliiketoiminnan, joka on siis miltei kaksinkertainen mediateollisuuteen verrattuna, liikevaihto vuonna 2002 oli 6,4 mrd euroa (Silvennoinen 2004). Tilastokeskuksen tietoyhteiskuntaraportissa (Tiedolla tietoyhteiskuntaan IV, 2003) todetaan, ettei sisältötuotannosta ole yhtenäisiä tilastotietoja. Lisäksi todetaan, että, sisältötuotanto on paljon muutakin kuin joukkoviestintää. Esim. matkaviestinnän kehittyminen on luonut markkinat aivan uudelleenlaiselle sisältötuotannolle (logot, pelit yms.).

Sisältöliiketoiminnan t&k-menot (0,007 mrd. euroa) olivat vain 0,3 prosenttia koko tieto- ja viestintäklusterin t&k-menoista (2,1 mrd. euroa). Selityksenä on, että muut tieto- ja viestintäklusterin sektorit, kuten tietoliikennelaitteet, lääketieteellinen elektroniikka ja ohjelmistotuotteet, ovat poikkeuksellisen tutkimusintensiivisiä toimialoja. Sisältöteollisuus puolestaan on kehittänyt tuotteitaan ja palvelujaan kymmeniä, osin jo satoja vuosia. Todennäköisesti sisältöteollisuudessa on myös sellaista t&k-aktiiviteettia, joka ei kirjautu t&k-kustannuksiin, tai joka kirjautuu johonkin toiseen sektoriin, kuten ohjelmistotuotteisiin. Tästä huolimatta sisältöteollisuuden t&k-panostus on silmiinpistävä vähäinen.

Tosin on myös todettu (Howkins), että esimerkiksi amerikkalainen elokuvateollisuus innovoi vähän. On myös arveltu, että tämä olisi yleisempikin piirre koko sisältöliiketoiminnassa. Onhan tuotteita ja palveluja kehitetty vuosikausia, kuten edellä jo todettiin.

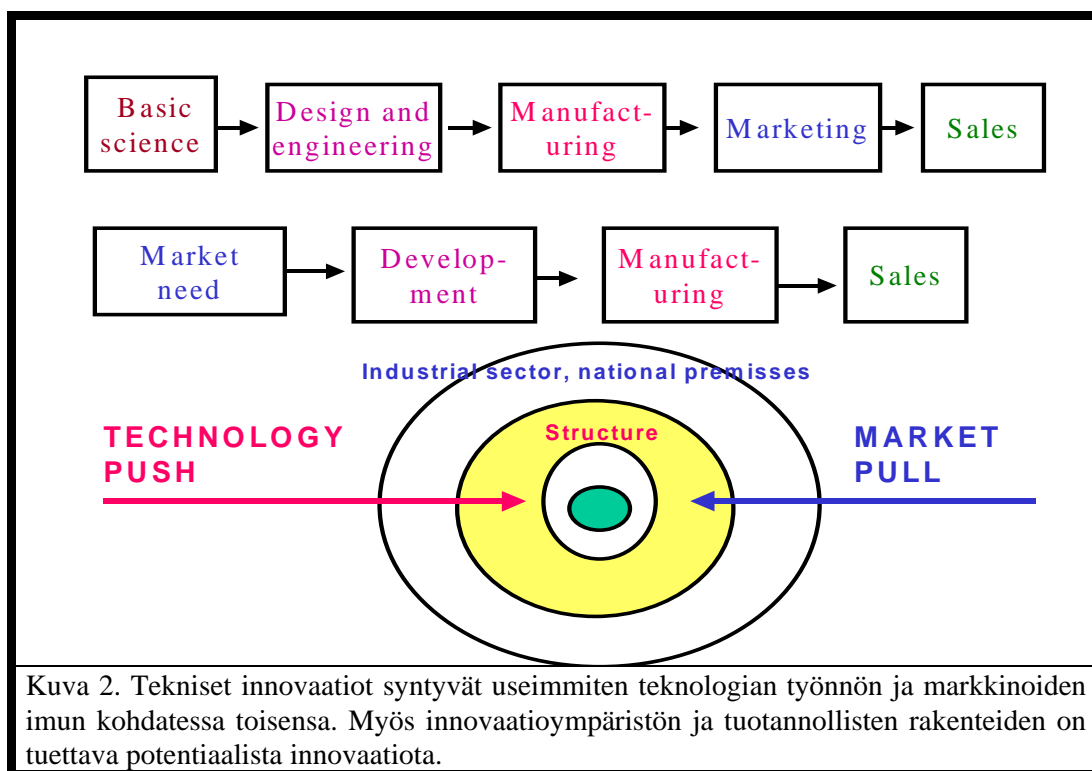
Viestintäalan omassa strategiatyössä toimiala on jaettu taulukon 3 mukaan.

Taulukko 3. Viestinnän keskusliiton näkemys sisällön tuotannosta, paketoinnista sekä jakelusta ja julkaisemisesta (Viestinnän keskusliitto 2004).

sisällöntuotanto	sisällön paketointi	sisällön jakelu ja julkaiseminen
kustannustoiminta	painaminen ja muut paketoitavat, mukaan lukien digitaaliset tekniikat	logistiikkatoiminnot, fyysinen jakelu
sisältöjen luonti		sisällön sähköinen jakelu
organisaatioviestintä	radio ja televisio (aineiston muokkaus ja paketointi)	tietoliikenneverkot; teleoperaattoritoiminnot

Tekninen kehitys on toisaalta mahdollistanut mediakonvergenssin ja sisältöjen rinnakkaiskäytön, kehittänyt uusia julkaisualustoja sekä mahdollistanut median arvoketjun hajottamisen. Toisaalta se on myös lisännyt kansainvälistä kilpailua ja kiihdyttänyt omistuksen ja prosessien rakennemuutoksia. Yritysten menestys, myös mediateollisuudessa, perustuu osaamiseen ja innovatiivisuuteen. Innovaatioiden kaksi keskeistä voimatekijää ovat teknologian työntö (technology push) ja markkinoiden imu (market pull), joiden tulee kohdata toisensa. Tämä on teknisten innovaatioiden välttämätön, joskaan ei riittävä ehto. On lisäksi muistutettava, että innovaatioprosessi ei ole peräkkäisistä vaiheista muodostuva tapahtumasarja, joka lähtee liikkeelle yliopistollisesta perustutkimuksesta ja päättyy menestyvään tuotteeseen markkinoilla, vaan monia yhtäaikaista toimintoja ja useita takaisinkytkentöjä sisältävä prosessi. On havaittu, että ne toimijat jotka toteuttavat prosessein eri vaiheita yhtä aikaa ja toimivat verkostomaisesti, ovat yleensä nopeimpia ja vievät markkinat (Luukkainen 2004).

Kuva 1. Innovaatiot syntyvät teknologian työnnön ja markkinoiden imun vuorovaikutuksessa. Oleellista on ketjun kolmen osapuolen, valmistava teollisuus (tuotteistaja), loppukäyttäjä sekä tutkimusorganisaatio, välinen kitkaton yhteistyö.



1.2 Tavoitteet

Hankkeen tavoitteena on ollut löytää teollisuuden muutospainneiden takana olevat teknologiatrendit, bisneslogiikat ja muut keskeiset muutosvoimat, ja sitä kautta selittää toimialarakenteiden dynamiikkaa.

Tämän perusteella tuli luoda toimintamalleja sille, kuinka media-alalla voidaan synnyttää uusia palveluja luomalla osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluyrityksiä (KIBS, Knowledge-Intensive Business Services), ja kuinka näiden yritysten innovatiivisuutta voidaan edelleen lisätä.

Lopuksi media-alalla saavutettuja tuloksia tuli soveltaa laaja-alaisemmin myös muille toimialoille.

1.3 Lähestymistavat

Työn ensimmäisessä vaiheessa on kerätty tietoja toimialarakenteiden dynamiikasta. Teoriatietojen lisäksi on keskitytty tärkeisiin esimerkkitapauksiin, kuten AOL-Time Warner fuusioon ja sen tuomiin kokemuksiin sekä media-alan kehitykseen tilastojen valossa.

Tämän lisäksi on toteutettu kaksi yritysten johdon haastattelukierrosta, missä on hahmoteltu niin yritysten asemoitumista mediakenttään kuin strategisia suuntauksia ja tulevaisuuden menestystekijöitä. Toisella haastattelukierroksella on kiinnitetty erityistä huomiota yrityksen strategian muutoksiin.

Yhdysvaltain itärannikolle tehdynn opintomatkan aikana tutustuttiin mm. sikäläisen media-alan megatrendeihin, yritysfuusioihin ja mediakonvergenssiin. Samalla kuultiin myös akateemisen maailman näkemyksiä alan kehityksestä ja ajankohtaisista tutkimushankkeista.

Yhdessä teollisuuden asiantuntijoiden kanssa on laadittu ennusteita Delfoi-kyselymenetelmällä, rakennettu skenaarioita tulevaisuustaulukkomuodossa, sekä hahmoteltu megatrendejä ja heikkoja signaaleja. Lopulta koko projektin tuloksia on tulkittu yrityskohtaisesti yritysten strategian tarkentamiseksi.

1.4 Raportointi

Tässä loppuraportissa on koottu tärkeimmät yleiset johtopäätökset koko tutkimusprojektista. Raportti ei luonnollisestikaan sisällä yrityskohtaisia strategisia johtopäätöksiä tai suosituksia. Raportti ei myöskään ole kattava kokoelma kerätystä kirjallisuus- ja muista taustatiedoista. Nämä tulokset on raportoitu erikseen osallistuville yrityksille sekä projektin johtoryhmälle erillisissä tietopaketeissa.

Loppuraportin lisäksi hankkeesta on laadittu kansainvälisiä julkaisuja, lähinnä konferenssiesitelmien muodossa. Nämä on listattu kirjallisuusluettelossa.

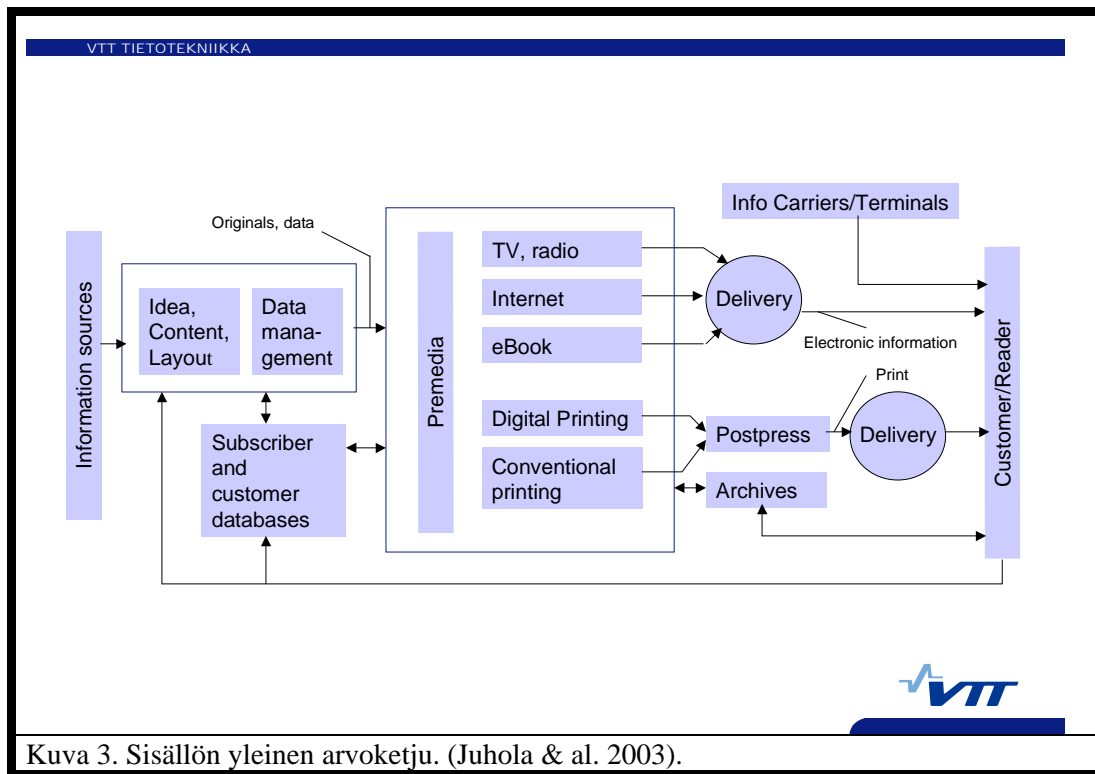
Hankkeen taustana on joukko VTT:n ja TEKES:in rahoittamia selvitysprojekteja, jotka ovat käsitelleet innovaatioiden tunnistamismenetelmiä, media-alan käyttämien teknologioiden kehitysnäkymiä, teknologisia ennustetutkimuksia sekä ICT-sektorin rakenteen muutoksia. Näistä tutkimuksista ilmestyneet julkaisut on niin ikään listattu kirjallisuusluetteloon.

2 Media-alan keskeiset kehitystrendit

2.1 Median arvoketju

Medialla ymmärrämme tässä joukkoviestinnän eri muotoja, missä erilaisista lähteistä koottuja tietoja ja muuta sisältöä editoidaan ja pakataan, sekä premedia-prosessien kautta toimitetaan loppukäyttäjälle (lukija, katsoja, kuulija) erilaisilla media-alustoilla joko sähköisessä tai painetussa muodossa, tai muuna tallenteena. Sisältöteollisuuden yleinen arvoketju on esitetty kuvassa 3.

Kuva 3 esittää yksisuuntaista viestintäprosessia, eli perinteistä joukkotiedotusta. Kuvan alalaitaan on tosin piirretty myös paluukanava. Uusissa sähköisissä medioissa kaksisuuntaisuus toteutetaan esimerkiksi Internetin tai mobiilikanavan kautta. Kuvassa 14 on kaavio interaktiivisen viestinnän mahdollistamasta rakenteesta. Se on samalla malli verkostomaisesta viestinnästä.

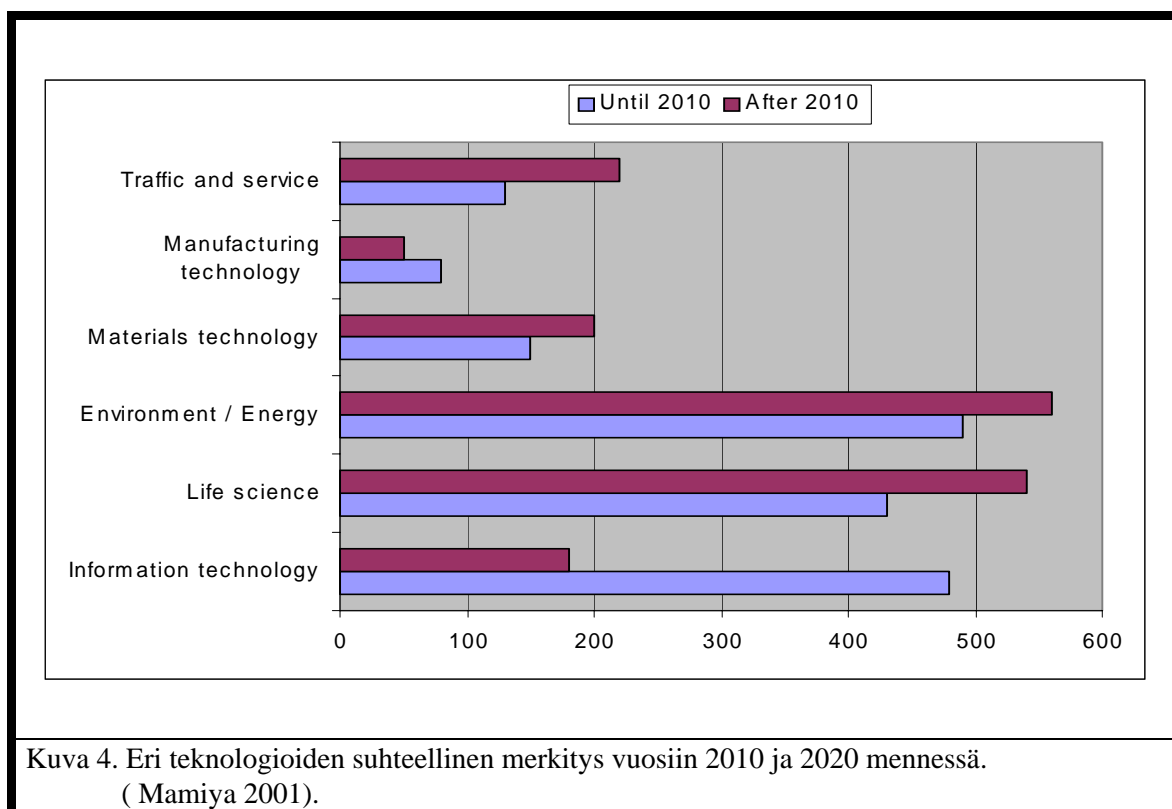


Kuva 3. Sisällön yleinen arvoketju. (Juhola & al. 2003).

2.2 Teknologia

Japanilaisten teknologian ennakointitutkimusten mukaan ICT pysyy teknologian ja talouden veturina vielä lähes kymmenen vuotta. Tämän jälkeen ala integroituu pikkuhiljaa erilaisiin sovellusalueisiin, joissa alan ratkaisut ja teknologiat ovat läsnä. Uudet alat, kuten elämäntiede, ympäristötiede ja energia saavat enemmän painoa tieteessä, taloudessa ja politiikassa. Asiaa on havainnollistettu eri alojen tärkeysindeksinä kuvassa 4.

Ratkaisevat tekniset trendit ovat tiedonkäsittelyn ja tiedonsiirron teknologioiden nopea kehitys. Tietotekniikassa prosessointinopeus ja varastointikapasiteetti ovat noudattaneet Mooren lakia ja kaksinkertaistuneet noin 1,5 vuodessa. Tämä tahti jatkunee vielä kymmenkunta vuotta, kunnes nykyisten ratkaisujen fyysiset reunaehdot asettavat tälle kehitykselle rajat. Esim. tiedon varastointitiheys ei voi ylittää atomikalvotasoa 400.000 bit/mm.



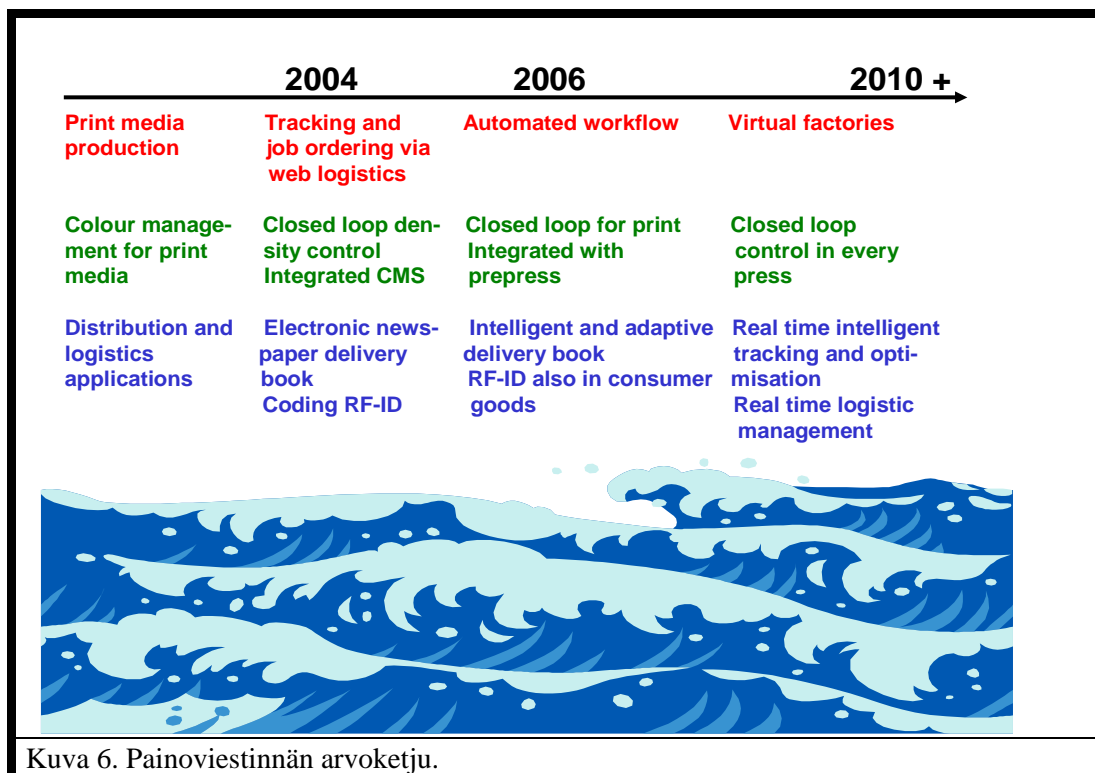
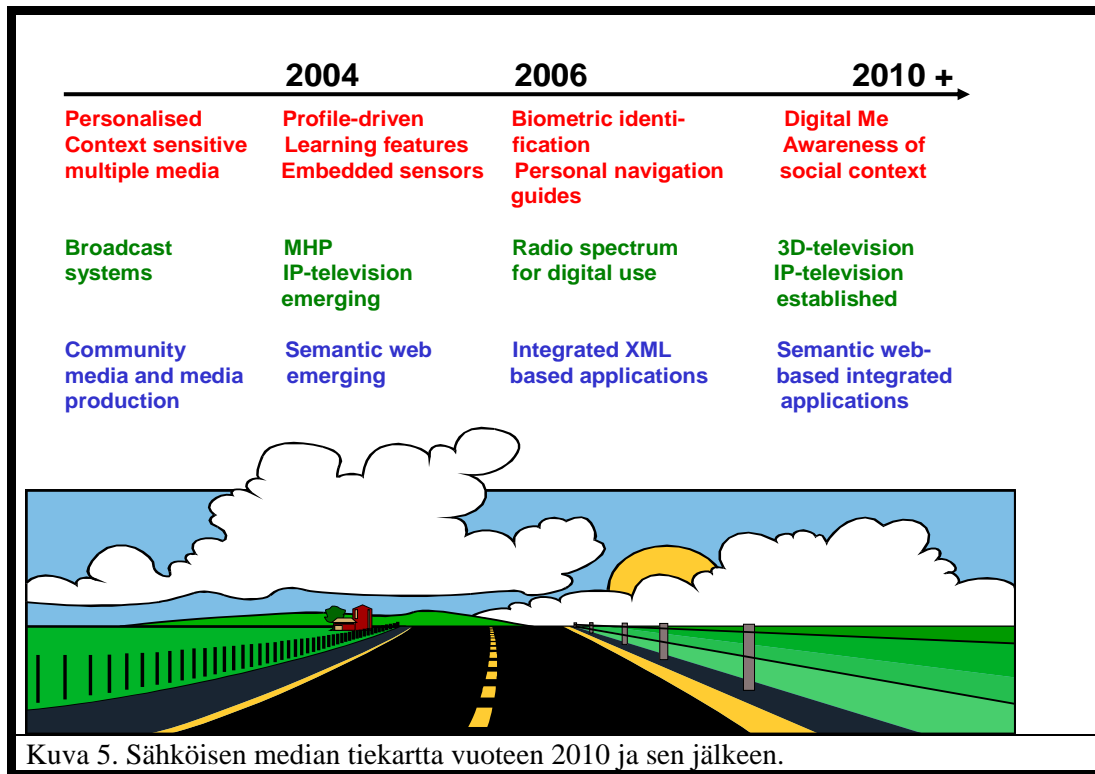
Teknologian kehitystä kuvataan usein ns. tiekarttojen avulla. Tiekartta (Road Map) on laajennettu näkemys tietyn alueen tulevaisuudesta, jossa on huomioitu kollektiiviset tiedot ja visiot kohdealueen tärkeimpien teknologioiden ja liiketoimintojen trendien kehityksestä. Se on erittäin tärkeä apuväline strategisessa suunnittelussa.

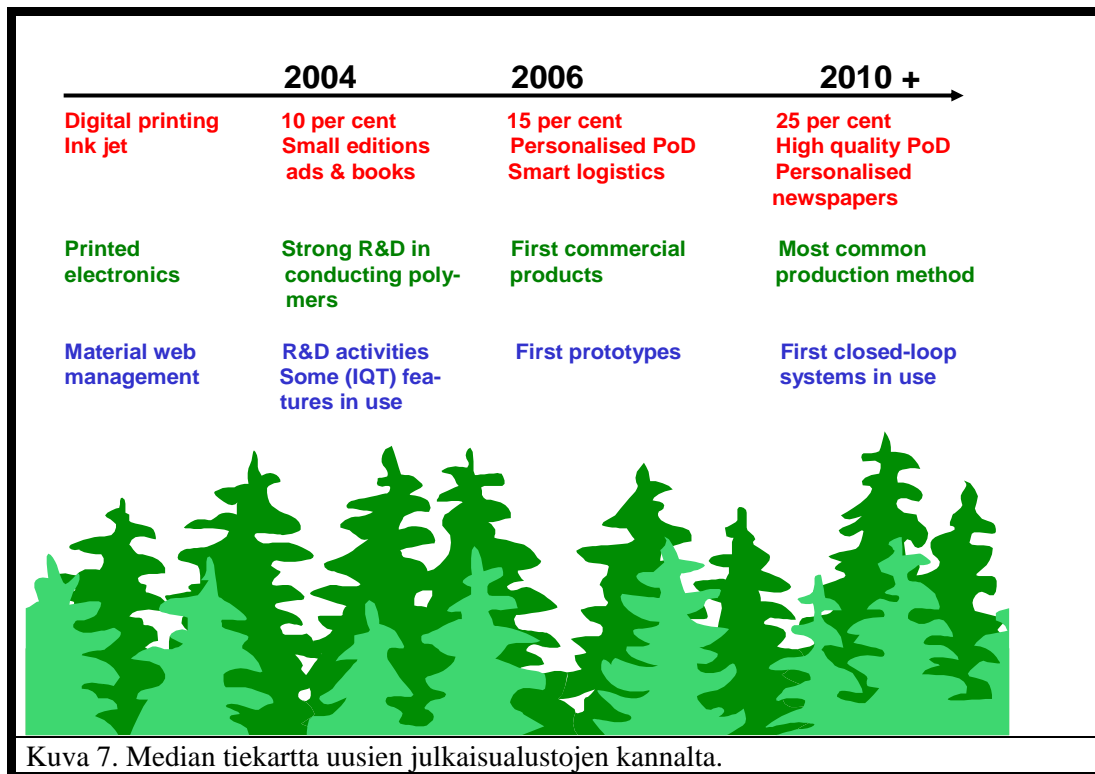
Kuvissa 5-7 on esitetty mediateknologian tiekartat kolmen fokusalueen, sähköisen median, painoviestinnän sekä uusien julkaisualustojen kannalta.

Sähköisen median tiekartta pitää sisällään personoidut, sisältöriippuvaiset mediapalvelut, radio- ja televisiojärjestelmät sekä yhteisöviestinnän. Personointi luodaan käyttäjäprofiilin pohjalta ja tulevaisuudessa laaditaan myös automaattiset analyysit sosiaalisesta ympäristöstä ja käyttötilanteesta. Radio- ja televisiojärjestelmissä interaktiivisuus ja mobiilius ovat tärkeitä kehityssuuntia. Ontologiat ja semanttinen verkosto tulevat laajaan käyttöön vuoden 2010 jälkeen.

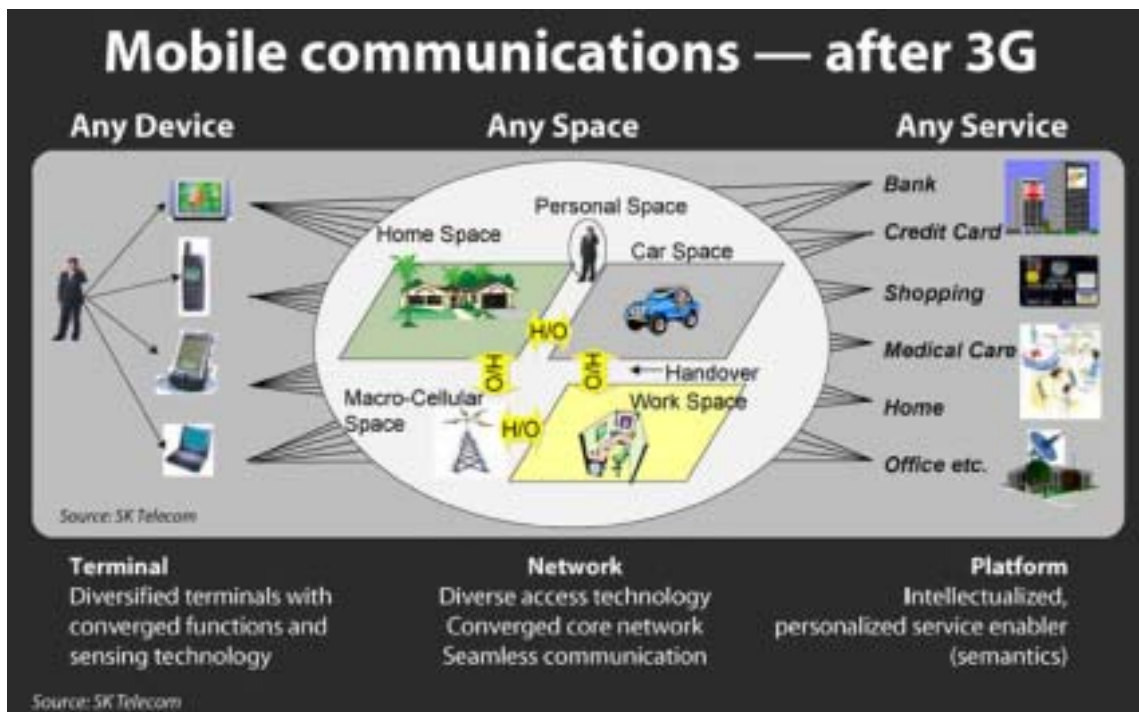
Painotuotantoa tapahtuu jo nyt verkostoiduissa (virtuaalisissa) yrityksissä. Tämä toimintamalli laajenee. Moni painotuote on massaräätelöity antaen lisäarvon asiakkaalle. Värihallinnan suljettu säätö toteutetaan. Sähköisen median värihallintaa voidaan toteuttaa adaptiivisilla näytöillä. Jakelun ja logistiikan merkitys kasvaa ja markkinoille tulee älykkäitä, reaaliaikaisia järjestelmiä.

Mustesuihku löytää uusia sovellutuksia julkaisujen lisäksi painetussa elektroniikassa. Räätelöidyt sanomalehdet saattavat olla markkinoilla jo vuonna 2010 ja älykkäitä pakkauksia (painetuilla antureilla ja tageilla) käytetään jo vuonna 2006 yleisesti myös halvoissa kuluttajatuotteissa. Painamisesta tulee pian vuoden 2010 jälkeen yleisin menetelmä tuottaa halpaa elektroniikkaa. Koko tuotantoketjun tiedonhallinta on päivittäisessä käytössä pian vuoden 2010 jälkeen.





Kuva 7. Median tiekartta uusien julkaisualustojen kannalta.



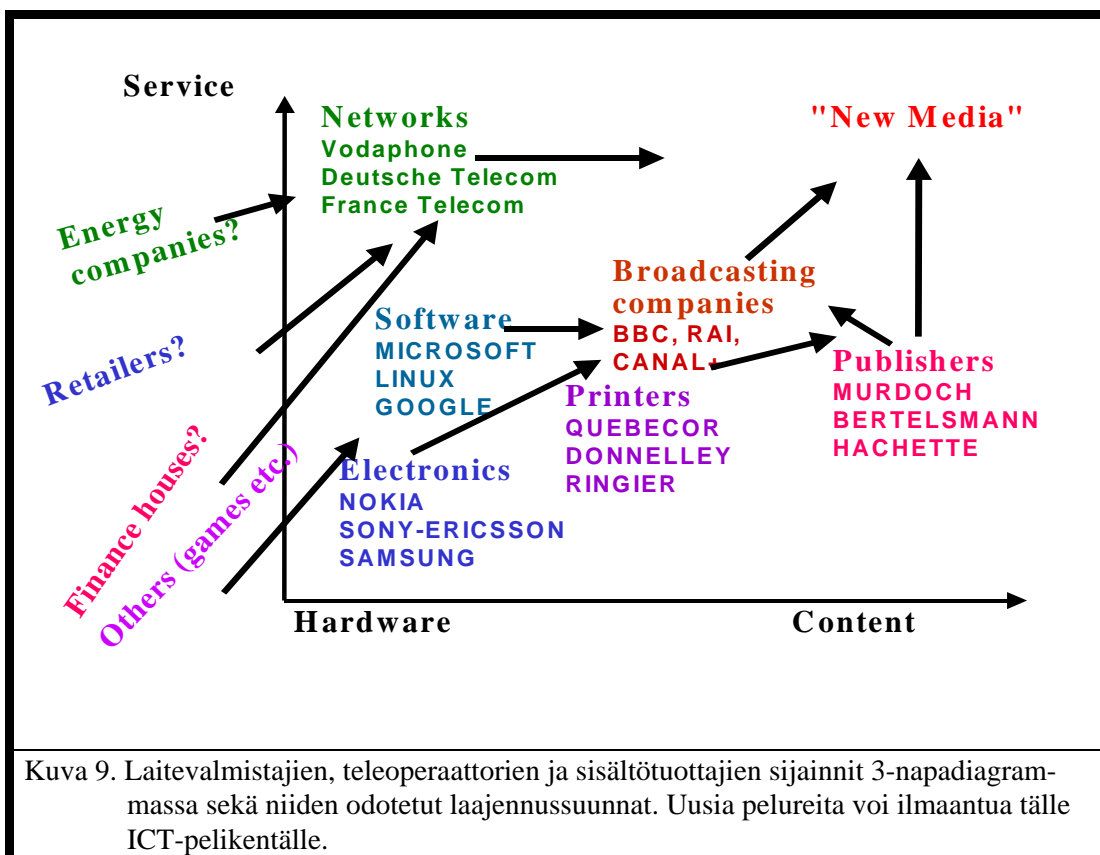
Kuva 8. Mobiili kommunikointi 3G:n jälkeen. Millä tahansa laitteella, missä tahansa käyttötilanteessa ja mitä tahansa palveluja (Davis & Walter 2004)

2.3 Median arvoketju

ICT-klusterin kenttä on käymistilassa. Sitä voidaan kuvata kolminapaisessa diagrammissa (kuva 9), missä sisältö, palvelut ja laitteet ovat akseleina. Laittevalmistajilla, teleoperaattoreilla, ja kustantajilla on omat nurkkansa tässä koordinaatistossa, mutta myös järjestelmätuottajat, painajat ja sähköinen media sopivat tähän. Jokainen toimija pyrkii laajentamaan markkinoitaan etsimällä uusia kontaktipintoja uusiin asiakasryhmiin, mutta myös tarjoamalla vanhoille asiakkailleen uusia palveluja.

Perinteiset mediatatlot pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen lisäpalveluja tai interaktiivisia palveluja, samalla kun sisällön merkitys kasvaa myös perinteisille teleoperaattoreille ja esim. seuraavan sukupolven mobiililaitteiden toimittajille. Samalla uudet toimijat, kuten energiayhtiöt ja finanssitavaratalot, pyrkivät tunkeutumaan samalle markkina-alueelle kilpailijoina tai muodostamalla alliansseja perinteisten ICT-yritysten kanssa.

Perinteiset mediayritykset käyvät samalla läpi yritysfuusioita ympäri maailman. Yritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen täydellistä monimediapalvelua, joka kattaa painettua, sähköistä ja ns. uusmediaa. Edellytyksenä on luonnollisesti, että uusi median suuryhtiö omaa riittävän kattavat jakelukanavat.



Kuva 9. Laittevalmistajien, teleoperaattorien ja sisältötuottajien sijainnit 3-napadiagrammassa sekä niiden odotetut laajennussuunnat. Uusia pelureita voi ilmentua tälle ICT-pelikentälle.

Seuraavassa vaiheessa mediajätit voivat muodostaa alliansseja suurten teleoperaattorien ja portaalien omistajien kanssa. Allianssiin voi myös liittyä pankki, vakuutusyhtiö sekä e-Business-ketju. Tällä hetkellä ei tosin ole näköpiirissä sitä, että teleyhtiöt ostaisivat mediayhtiöitä, tai päinvastoin (Soramäki 2004). Tilanteet saattavat kuitenkin muuttua.

Strateginen allianssi on fuusiota väljempi yhteistoimintamalli, josta on esimerkkejä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Strategisten allianssien rinnalla, ja osittain niiden ohi, on toteutettu paljon pienimuotoista käytännön yhteistyötä. Esimerkiksi Alma Median Aamulehdellä ja SanomaWSOY:n kanssa läheistä yhteistyötä tekevällä Turun Sanomilla on yhteinen Helsingin toimitus. Useilla maantieteellisesti läheisillä sanomalehdillä on keskinäinen avunantosopimus painokoneen rikkoutumisen varalta. Mediakonsernit ja sanomalehtien muodostamat lehtiketjut julkaisevat yhteisiä liitteitä ja paljon muutakin yhteistä aineistoa. Kasvavaa aineistoyhteistyötä tehdään myös yli konsernirajojen.

Sähköisen viestinnän puolella kaupalliset paikallisradiot ovat pitkälti ketjuuntuneet. Pohjoismaisilla kansallisilla televisioyhtiöillä on ollut television alkuajoista lähtien ohjelmistoyhteistyötä. Eurooppalainen televisioyhtiöiden liitto EBU on jo vuodesta 1950 lähtien ollut tärkeä yhteistyöorganisaatio. Vuoden 2005 alussa käynnistyi pohjoismaisen kaupallisen televisioketjun rakentaminen.

On ilmeistä, ettei ole yhtä ja ainoaa oikeaa menestykseen johtavaa toimintamallia. Tällä hetkellä mediateollisuus, useimpien muiden toimialojen tavoin, pyrkii keskittymään ydinosaamiseensa ulkoistaen tukitoimia ja karsien niin sanottuja rönsyjä. Maailmalla on kuitenkin sellaisiakin menestyneitä monialayrityksiä, joissa on mukana mediateollisuutta. Esimerkiksi monialayritys General Electric osti ranskalaiselta Vivendiltä Universal-elokuvayhtiön vuonna 2004 vahvistaakseen NBC-televisioyhtiötänsä. Tämän uuden NBC Universal liiketoimintayksikön osuus GE:n liikevaihdosta on kuitenkin vain viisi prosenttia. Koko yhtymän liikevaihto on Suomen valtion budjetin tasoa. Elektroniikkavalmistaja Sonyn medialiiketoiminnan, Sony Entertainmentin osuus koko yhtymän liikevaihdosta on vain 15 prosenttia. Sony Entertainment harjoittaa televisio-, elokuva- ja musiikkituotantoa (Nordic Media Market 2003). NBC Universalin ja Sony Entertainmentin liikevaihdot ovat tasolla 5-10 miljardia euroa, eli yli kaksinkertaiset Pohjoismaiden suurimpiin mediayrityksiin, SanomaWSOY:öön ja Bonnieriin verrattuna.

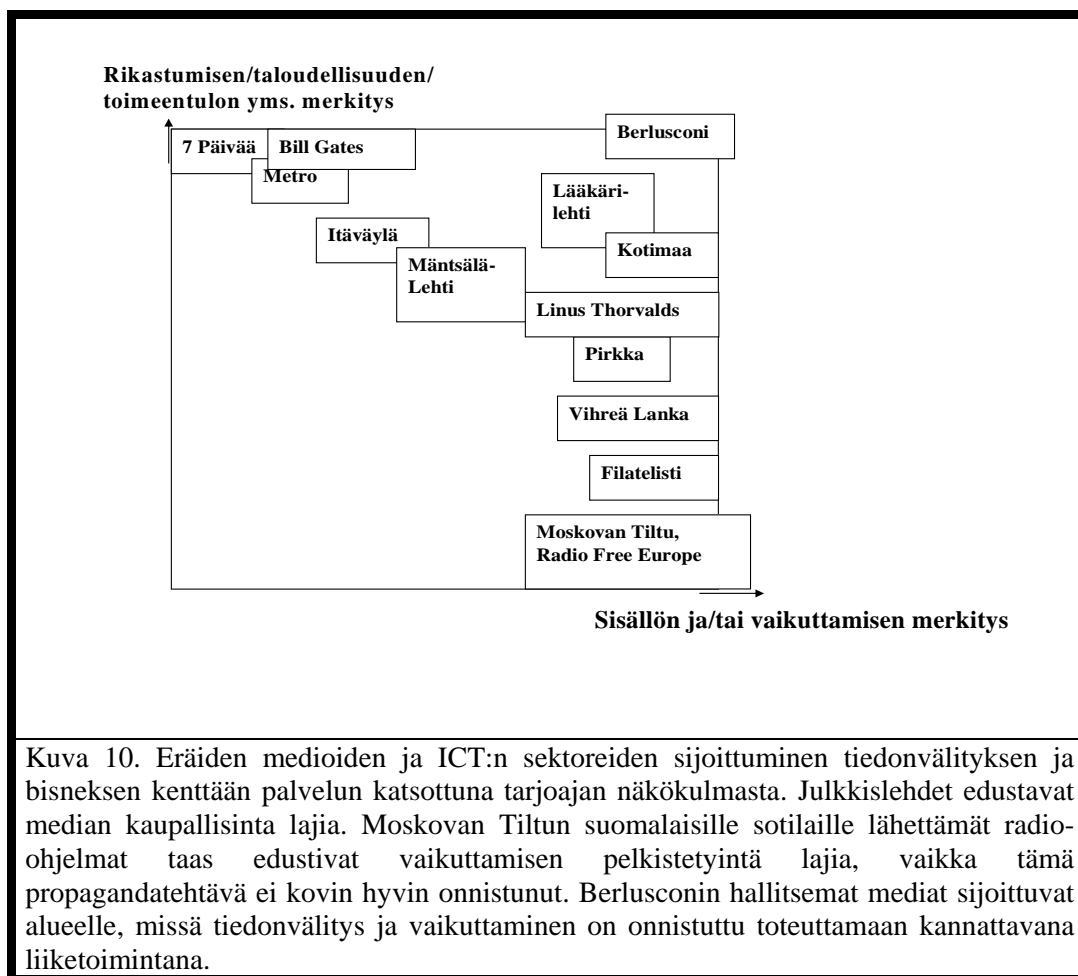
Mediateollisuudessa on jostain syystä myös huomattavan paljon perheomistettuja yrityksiä, kuten Redstonen omistama Viacom, Murdocin News Corp, Sulzbergerin New York Times ja Bonnierin Bonnier Group (Koulouvari 2004). Suomenkin mediateollisuudessa toimii useita perheyrityksiä, myös muualla kuin pienissä paikallislehdissä.

2.4 Median rooli, sisältö ja asiakkaat

Perinteinen viestintäprosessi koostuu seuraavasta neljästä elementistä: sanoman lähettäjä, sanoman vastaanottaja, sanoma ja viestinnän kanava. Mediateollisuus on syntynyt tämän mallin ympärille. Viestintäprosessiin vaikuttavat useat muut tekijät kuten erilaiset häiriöt, palautekanava, viestin kiinnostavuus, tekniset ja taloudelliset toimintaedellytykset ja infrastruktuuri sekä viestinnän säätely.

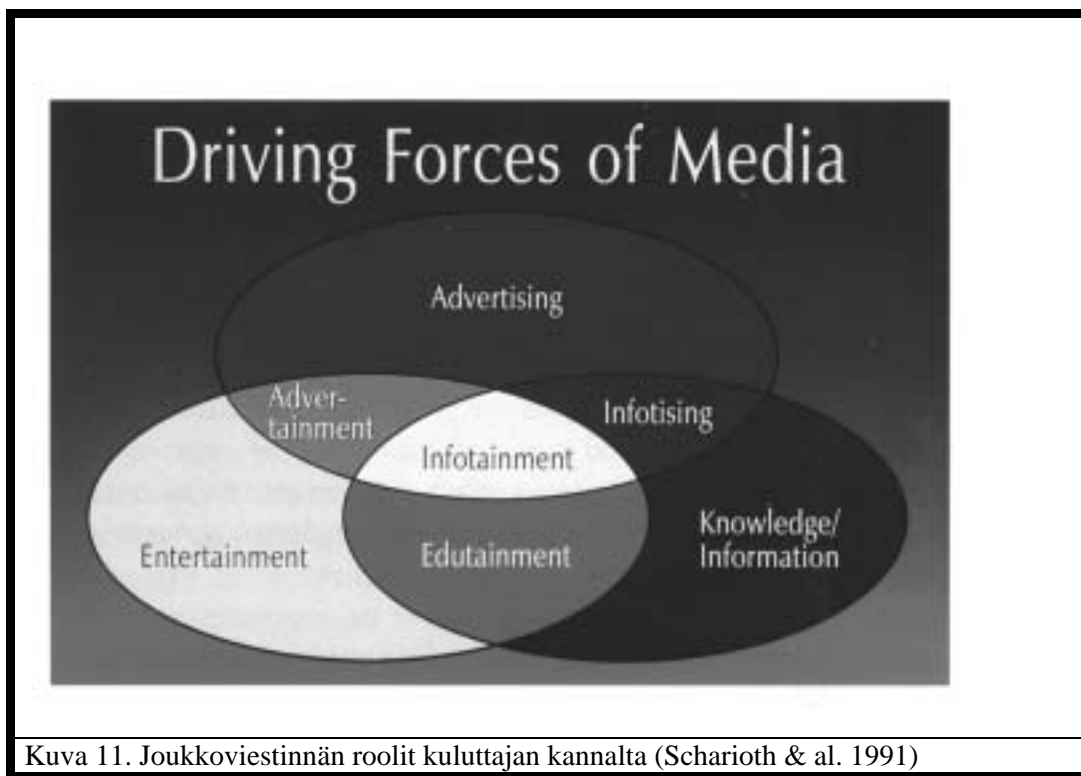
Viestin lähettäjällä on siis tarve lähettää informaatiota, elämyksiä tai näiden yhdistelmiä kohderyhmälle. Tarve voi syntyä myös kaupallisista tai ideologisista lähtökohdista vaikuttaa kohderyhmään, kuten mainonta ja poliittinen tai uskonnollinen vaikuttaminen.

Mediateollisuuden juuret ovat tuossa sanomisen ja vaikuttamisen tarpeessa, siis viestinnässä. Hyvä esimerkki tästä ovat 1900-luvun alun aatteelliset sanomalehdet. Sittemmin mukaan on tullut taloudellisten reunaehtojen huomioiminen ja myöhemmin myös talouden merkityksen korostuminen. Tänäpäin mediateollisuuden toimijat sijoittuvat eri kohtiin tiedonvälityksen ja bisneksen kehikossa, riippuen siitä kuinka nämä näkökohdat painottuvat omistajien preferenssilistassa (kuva 10). Julkkislehdet ja tosi-tv-ohjelmat edustavat kaupallista lähtökohtaa. Omakustanteen julkaisseen kirjailijan lähtökohta on saada teoksensa julkisuuteen. Omakustannettun kirjan julkaiseminen on kirjoittajalle pikemminkin menoerä kuin taloudellisesti kannattava toimi.



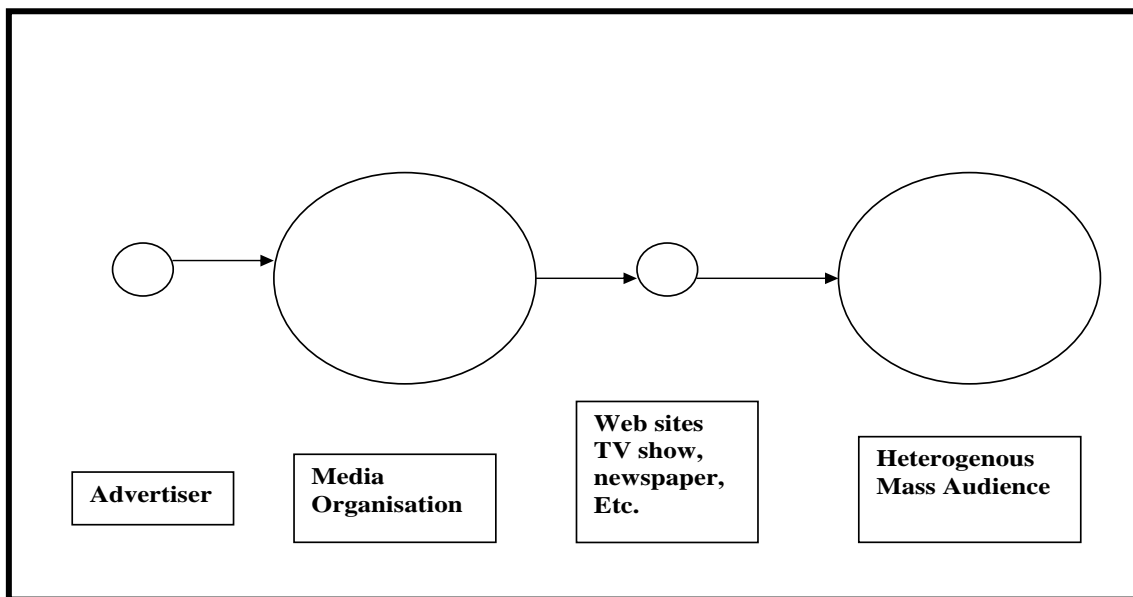
Kuva 10. Eräiden medioiden ja ICT:n sektoreiden sijoittuminen tiedonvälityksen ja bisneksen kenttään palvelun katsottuna tarjoajan näkökulmasta. Julkkislehdet edustavat median kaupallisinta lajia. Moskovan Tiltun suomalaisille sotilaille lähettämät radio-ohjelmat taas edustivat vaikuttamisen pelkistetyintä lajia, vaikka tämä propagandatehtävä ei kovin hyvin onnistunut. Berlusconiin hallitsevat mediat sijoittuvat alueelle, missä tiedonvälitys ja vaikuttaminen on onnistuttu toteuttamaan kannattavana liiketoimintana.

Vastaanottajan näkökulmasta asetelma taas on seuraava. Viestinä tyydyttää vastaanottajan viestintään liittyviä tarpeita, jotka ovat pelkistetysti tiedollisia, elämyksellisiä ja mainonnallisia. Useimmat ovat kuitenkin yhdistelmiä esimerkiksi siten, että tietoa voidaan esittää hyvin viihteellisessä muodossa ja mainonta voi olla korostetun informatiivista (kuva 11). Kaikki mediat eivät sisällä mainontaa, esimerkkeinä kirjat, äänitteet ja videot.



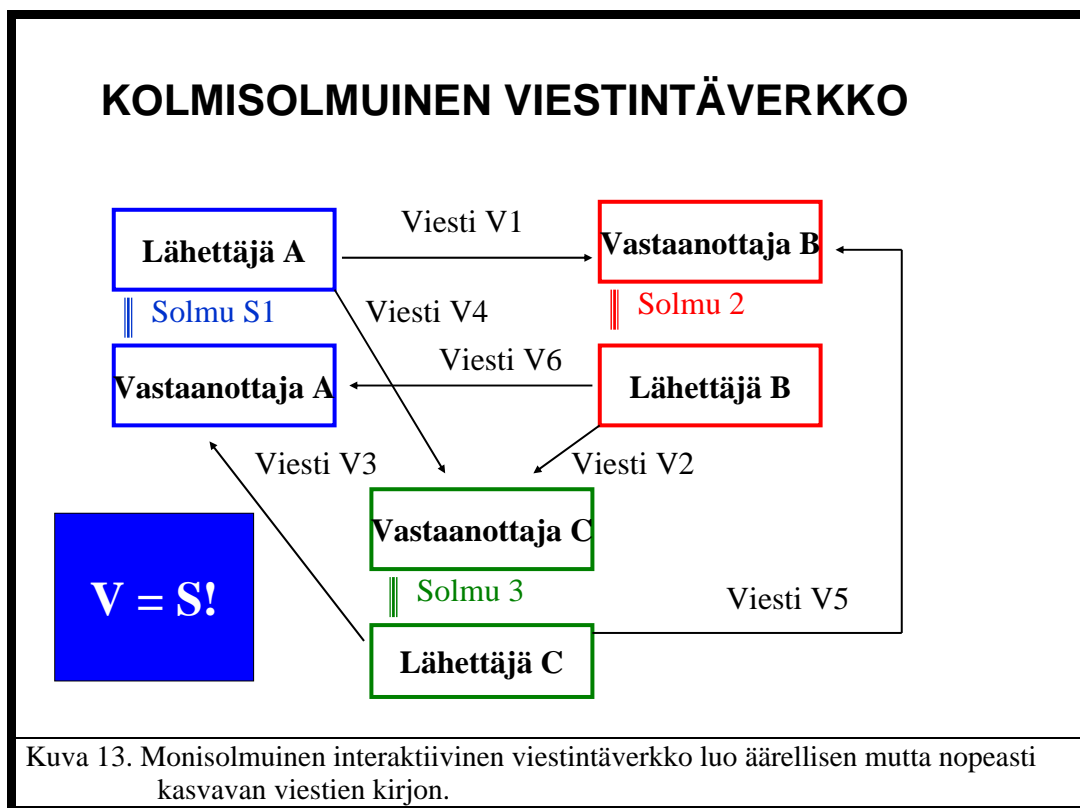
Kuva 11. Joukkoviestinnän roolit kuluttajan kannalta (Scharioth & al. 1991)

Perinteinen joukkoviestintämalli on yksisuuntainen, lähettäjältä vastaanottajalle. Sanomalehti jaetaan ennen töihin lähtöä postilaatikkoon ja televisio avataan töistä tultua. Palautekanava on ollut olemassa, mutta se on hyvin välillinen. Kirjoitus yleisönosastoon tai kiukkuinen puhelinsoitto ohjelmapäivystykseen ovat olleet käytännössä ainoat palautemuodot. Tietysti lehden tilauksen peruminen tai television sulkeminen ovat myös keinoja reagoida tarjonnan tasoon tai kiinnostavuuteen.

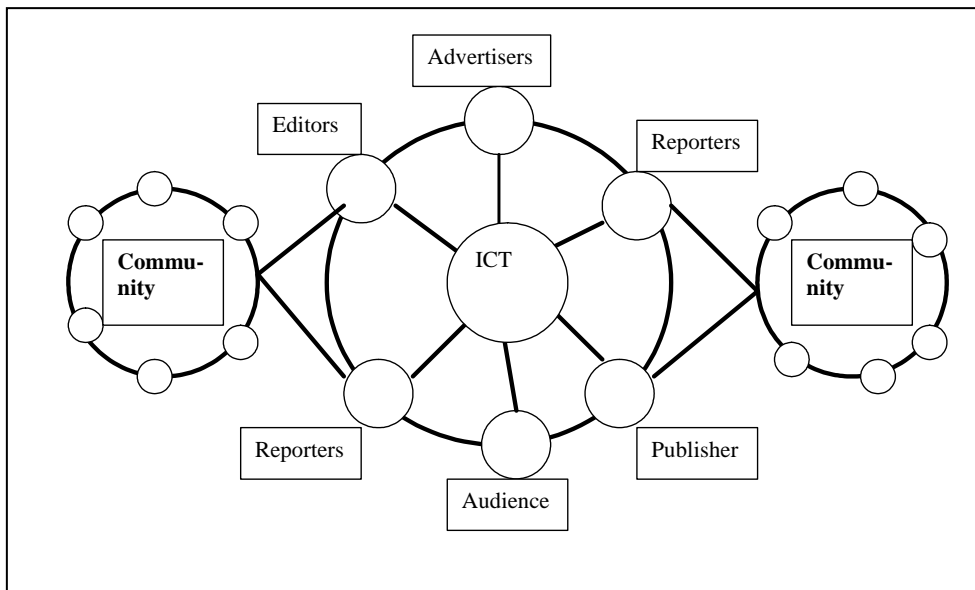


Kuva 12. Perinteinen yksisuuntainen joukkotiedotuksen malli ns. "top-down" malli (WeMedia 2003)

Tietoverkot ja mobiilit järjestelmät ovat luoneet mahdollisuuden kaksisuuntaisille viestintäjärjestelmille, joissa on mahdollisuus välittömään palautteeseen. Kun viestintäverkon solmukohtien lukumäärä kasvaa, viestintämahdollisuuksien lukumäärä kasvaa niiden kertomana (kuva 13).



Tämä kaksisuuntainen malli tuo medialle myös uuden ulottuvuuden ja uuden tehtävän, yhteisöllisyyden rakentamisen. Kun perinteisessä yksisuuntaisessa joukkoviestintämallissa kaikki tiedollinen, elämyksellinen ja mainonnallinen aineisto filteröidään mediaorganisaation läpi "top-down" periaatteella, voidaan viestintäjärjestelmä nyt rakentaa myös "bottom-up" periaatteella (kuva 14). Tähän tarvitaan kaksisuuntaisen kommunikoinnin mahdollistama ICT-infrastruktuuri, jonka tuella muodostuu toistensa kanssa kommunikoivia yhteisöjä. Järjestelmä on avoin verkosto, jossa toimijoina ovat kustantajat, ilmoittajat, reporterit ja muut journalistit, sekä yleisö ja niistä koostuvat yhteisöt. Näiden yhteisöjen aktiviteetit voivat laajentua myös perinteisen media-alan ulkopuolelle. Kuinka tämän mallin liiketoimintamalli rakennetaan, on vielä avoinna. Mediateollisuuden näkökulmasta uhkana on, että tämä verkosto alkaa elää omaa elämäänsä ilman mediateollisuutta siten, että se vetää mukaansa mainontaa ja muita mediateollisuuden perinteisiä tai potentiaalisia tulolähteitä.



Kuva 14. Kaksisuuntaisen kommunikoinnin mahdollistava infrastruktuuri (WeMedia 2003). Se on samalla esimerkki verkostomaisesta rakenteesta.

2.5 Kansainvälistyminen

Kansainvälistymistä tapahtuu tavaroiden ja palveluiden viennin ja tuonnin kautta. Myös omistuksen suhteen voidaan kansainvälistyä. Suomalaisella mediateollisuudella ja sen lähialoilla on toimintaa ja omistuksia ulkomailla, ja toisaalta suomalaisia yrityksiä siirtyy ulkomaiseen omistukseen. Taulukossa 4 on esitetty yhteenveto mediateollisuuden asemasta.

Mediateollisuuden kansainvälistyminen on Suomessa sangen vaatimattomalla tasolla verrattuna metsäteollisuuteen (Taulukko 5) tai teleoperaattoreihin (Taulukko 6).

Taulukko 4. Suurten mediayhtiöiden kansainvälistymisen eräitä mittareita vuoden 2003 tilanteen mukaan.

YHTIÖ	LIKEVAIH- TO (Milj. €)	HENKILÖS- TÖ (Hlö)	VIENNIN JA ULKOMAAN TOIMINNAN OSUUS (%)	HENKILÖS- TÖÄ ULKO- MAILLA (%)	KANSAIN- VÄLINEN OMISTUS (%)
Alma Media	460	2860	4	5	33
Edita Oyj	170	1400	35	37	0
Sanoma- WSOY	2.400	14.200	36	34	0
TS-Yhtymä	279	2100	20	5	0

Taulukko 5. Metsäteollisuuden kansainvälistymisen eräitä mittareita 2003.
Liikevaihtosarakkeessa on sulkuihin merkitty yrityksen graafisten paperien liikevaihto.

YHTIÖ	LIKEVAIHTO (Mrd €)	HENKILÖS- TÖ (Hlö)	VIENNIN JA ULKOMAAN TOIMINNAN OSUUS (%)	HENKILÖS- TÖÄ ULKO- MAILLA (%)	KANSAIN- VÄLINEN OMISTUS (%)
Metso Paper + Metso Automation	2,1	12.500	92	63	44
M-real	6,0 (4,3 graaf.)	19.600	94	70	39
Myllykoski	1,4 (kaikki graaf.)	3.900	98	75	7
Stora Enso	12,2 (7,5 graaf.)	44.300	94	67	71 (Ruotsissa 19 %)
UPM- Kymmene	9,9 (6,9 graaf.)	34.500 (19.900 graaf.)	89	44	63

Taulukko 6. Tärkeimpien teleoperaattoreiden kansainvälistymisen eräitä mittareita 2003.

YHTIÖ	LIKEVAIHTO (Milj. €)	HENKILÖS- TÖ (Hlö)	VIENNIN JA ULKOMAAN TOIMINNAN OSUUS (%)	HENKILÖS- TÖÄ ULKO- MAILLA (%)	KANSAIN- VÄLINEN OMISTUS (%)
TeliaSonera (TeliaSonera Finland)	9.010 (1.920)	26.700 (6.400)	79	76	80
Elisa Oyj	1.540	6.680	16	10	0,3
Finnet	980	4.600	0	0	0
HPO Yhtymä	53	570	0	0	0

Kansainvälistymistä voidaan mitata myös joukkoviestinten kotimaisuusasteella (taulukko 7). On syytä korostaa, että kotimaisissa joukkoviestimissä voi olla huomattavasti ulkomaisia sisältöjä. Esimerkiksi suomalaisissa aikakauslehdissä on runsaasti ulkomaista käänösaineistoa, ja sanomalehdissä julkaistaan ulkomaisten tietotoimistojen uutisaineistoa ja ulkomaisilta kuvatoimistoilta ostettuja kuvia.

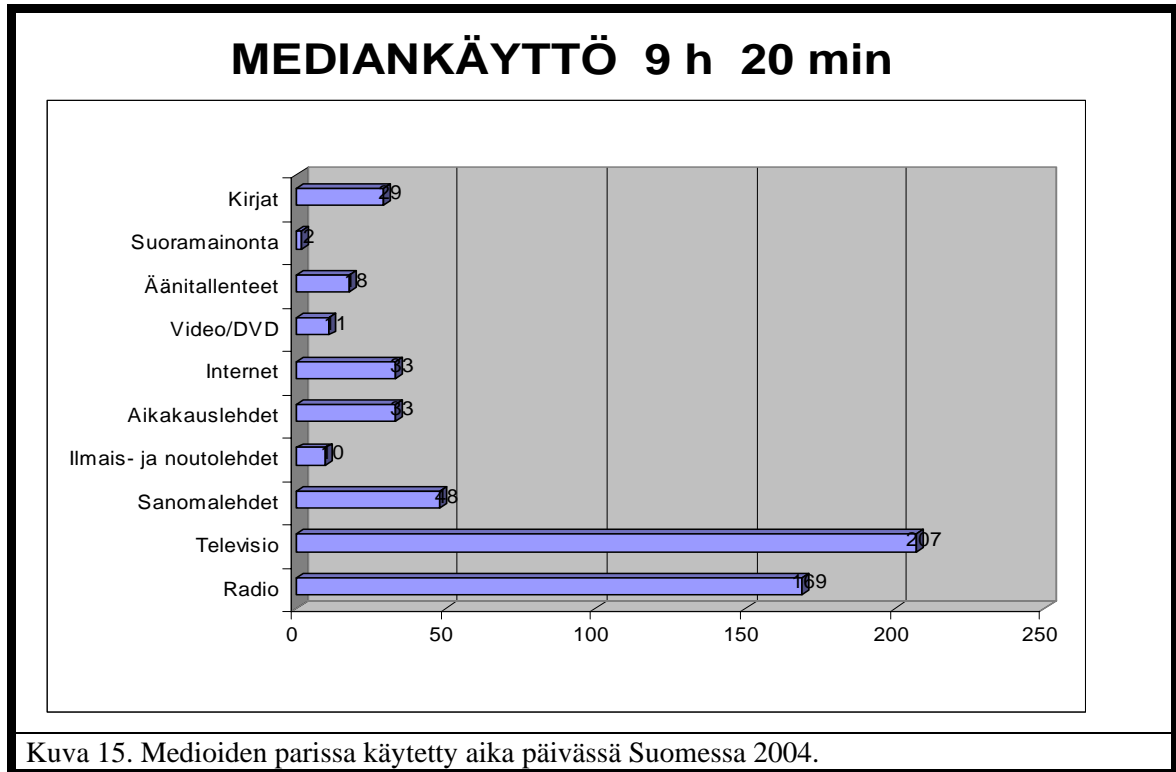
Taulukko 7. Mediatuotteiden kotimaisuusaste vuonna 2000 (Joukkoviestimet 2002).

ALA	%	KOTIMAISUUSASTEEN LASKENTAPERUSTE
Sanomalehdet	99,8	Osuus tilauksista ja irtonumeromyynistä
Aikakauslehdet	98	Osuus tilauksista ja irtonumeromyynistä
Kirjallisuus	81	Osuus julkaistuista nimikkeistä
Televisio	56	Osuus YLE:n, MTV:n ja Nelosen ohjelma-ajasta
Äänitteet	45	Osuus ÄKT ry:n jäsenten tukkumyynistä
Elokuva	15	Katsojaosuus
Videomyynti	12	Osuus myynistä
Videovuokraus	3	Osuus vuokrauksesta

2.6 Mediakäyttö

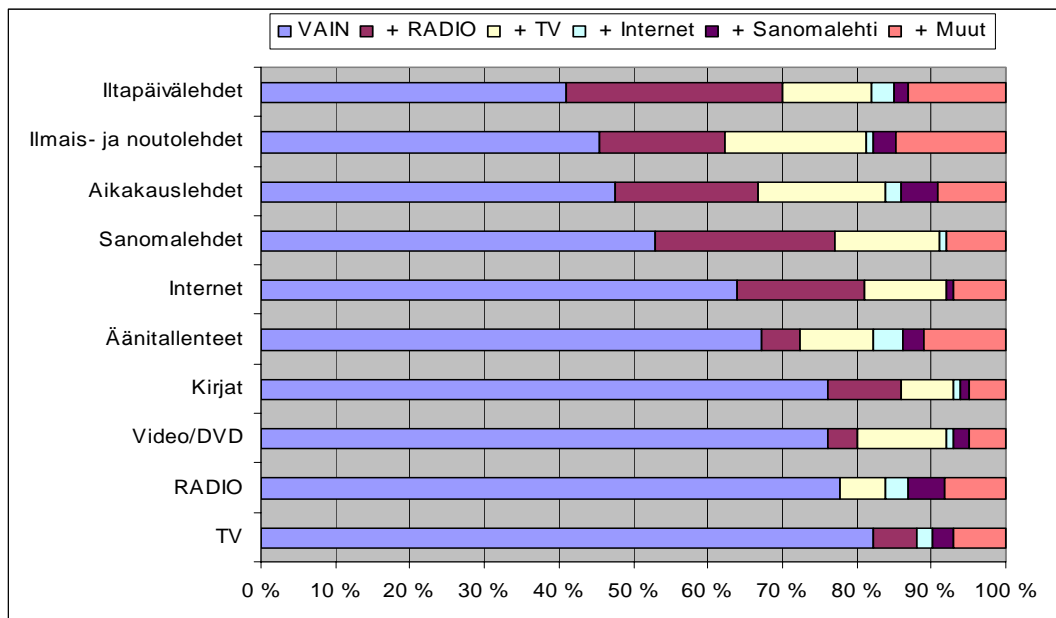
Eri medioiden parissa käytetty aika päivässä vuonna 2004 oli Suomessa 9 h 20 min (12-69 vuotiaista). Jakauma on kuvassa 15 (Heinonen 2004, Laine 2004). On todettava, että mukana on paljon päällekkäisiä toimintoja, kuten samanaikainen äänitteiden kuuntelu ja lehden lukeminen. Kun kaikki ajat, myös päällekkäistoiminnoista, kirjataan erikseen ja lasketaan yhteen, saadaan kokonaisajaksi yli 9 tuntia, mikä ei vastaa todellisuutta. Lisäksi on huomattava, että eri medioiden seurannan keskittyneisyydessä on eroja. Esimerkiksi kirjan lukeminen on yleensä

aktiivista toimintaa, kun taas radion kuuntelu on useimmiten passiivista taustakuuntelua. Radiota kuullaan keskimäärin kaksi ja puoli tuntia päivässä, mutta aktiivisesti radiota kuunnellaan, esimerkiksi uutisia ja säätiedotuksia, vain kymmenkunta minuuttia.



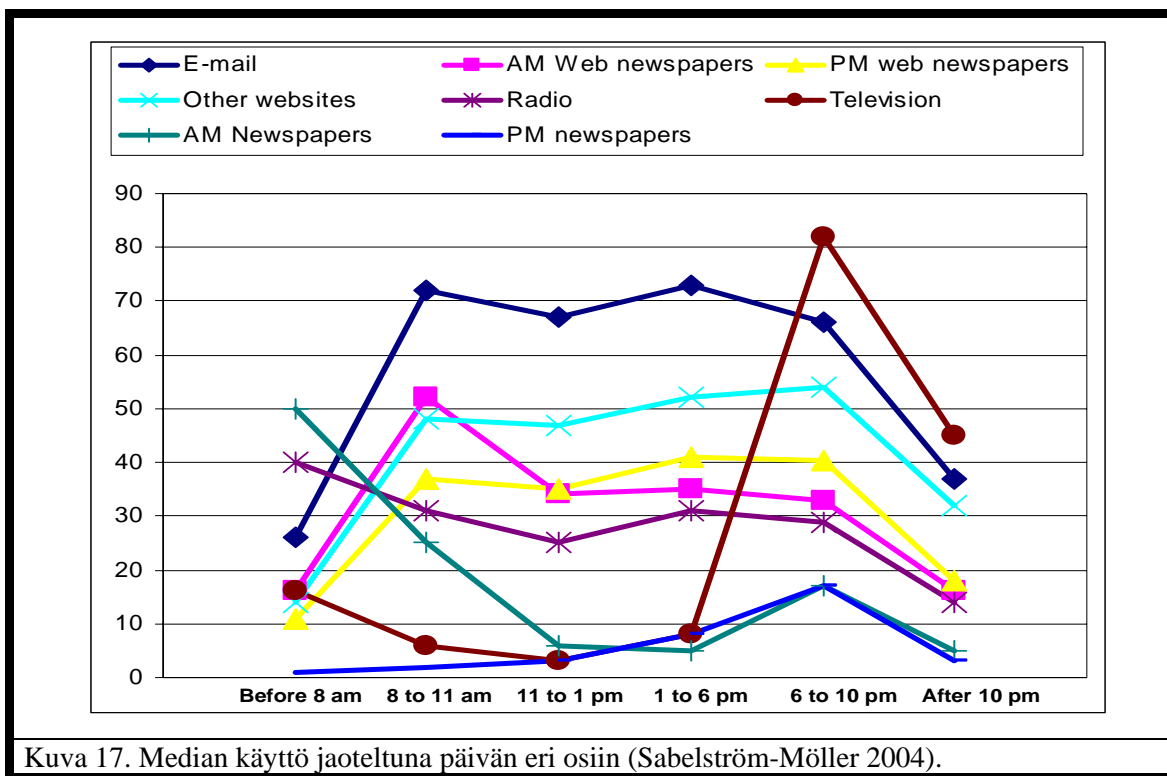
Medioiden käytön päällekkäisyys on esitetty kuvassa 16 (Heinonen 2004, Laine 2004).

Eri medioiden päällekkäiskäyttö (%) 2004



Kuva 16. Eri medioiden päällekkäiskäyttö (%) Suomessa v. 2004. Luvut osoittavat kuinka suuri osuus kunkin median käyttäjistä käytetään yksin kyseiseen mediaan ja vastaavasti päällekkäin jonkun muun median kanssa. Esimerkiksi radiota kuunneltaessa lähes 80 prosenttia ei seuraa samanaikaisesti muita medioita, vaikka tekisikin siinä ohella erilaisia kotitöitä. Radion kuuntelusta noin 5 prosenttia tapahtuu samanaikaisesti televisiota katseltaessa. Kuva ei ota kantaa kunkin median kokonaiskäyttöaikaan eikä mediakäytön aktiivisuuteen.

IFRA on tutkinut eri medioiden käyttöä päivän aikana Ruotsissa (kuva 17). Sanomalehti hallitsee median käyttöä aamulla ennen kello kahdeksaa ja radio on hyvänä kakkosena. Kolmantena oleva netti on tärkein media pitkin päivää, kunnes televisio nousee iltakuudelta ykkösmediaksi. Sanomalehden verkkoversio nousee aamupäivällä kakkosmediaksi, mutta myös iltapäivälehtien verkkoversiot ovat suosittuja. Kuva esittää medioiden käyttöä Ruotsissa arkipäivänä, joka selittää e-mailin ja verkkomedian korkean käyttöasteen päiväsaikaan työpaikalla.



Kuva 17. Median käyttö jaoteltuna päivän eri osiin (Sabelström-Möller 2004).

Mediat voidaan luokitella vuorokauden rytmin mukaan (Taulukko 8) tai käyttäjätilanteen mukaan. Jokaiseen luokkaan sijoittuu tämän tarkastelutavan mukaan useita medioita, niin painettuja kuin sähköisiä. Kullakin medialla on oma funktionsa sekä oma ydintoimintansa, joka tekee sen tarpeelliseksi juuri sillä hetkellä, tai siinä tilanteessa. Oleellista on, että media on saatavilla juuri ko. hetkenä, muuten funktio jää täyttämättä.

Taulukko 8. Medioiden luokittelu vuorokauden rytmin mukaan

MEDIA	MUOTO	AIKA	FUNKTIO	CORE	TULOT
Aamukahvimedia	Sanomalehti, TV, Radio	Aamu (Ilta)	Uutiset, Tausta, Turvallisuus, Ilmoitukset,	Olla kotona aamulla	Tilaus 50% Ilmoitukset 50%
Liikennedia	Ilmaislehti, Radio	Aamu- & Iltapäivä	Uutiset, Viihde	Saatavuus	Tilaus 0% Ilmoitukset 100%
Iltapäivämedia	Iltapäivälehti, Radio, TV	Iltapäivä, Aamupäivä	Puheenaihe, Viihde	Saatavuus	Tilaus 60% Ilmoitukset 40%
Iltamedia	TV, Radio, Sanomalehti, Aikakauslehti, Netti	Ilta	Uutiset, Tausta, Viihde	Olla kotona työn jälkeen	Tilaus 60% Ilmoitukset 40%
Yömedia	TV, Radio, Kirja, Netti	Yö	Yöseura, Aikuisviihde, Virkeänä pysyminen, Unen saanti	Olla yksin kotona tai töissä	Tilaus 70% Ilmoitukset 30%

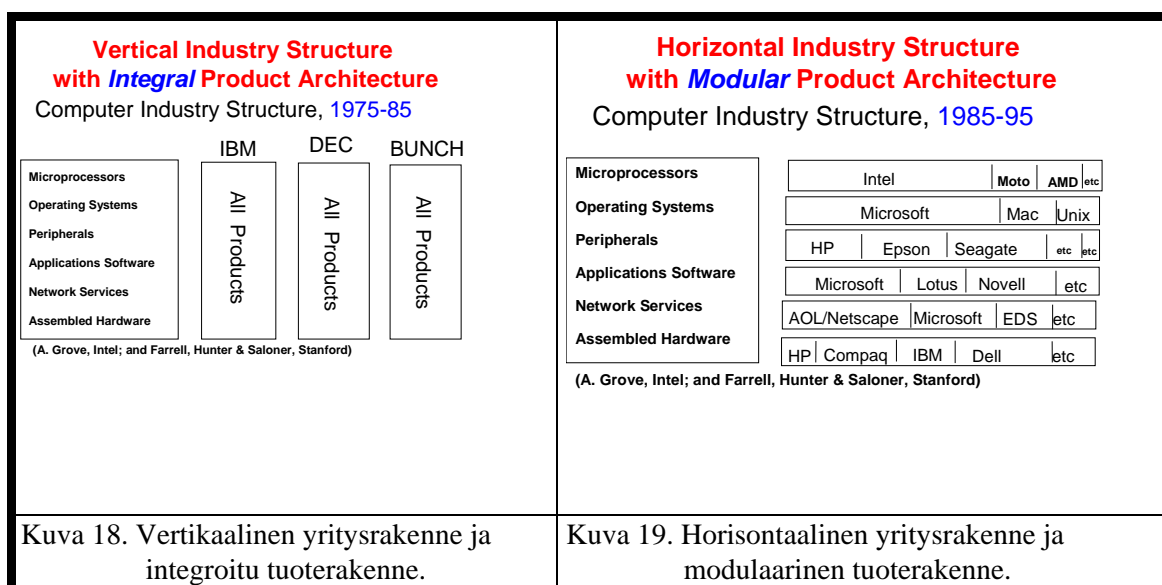
Taulukko 9. Medioiden luokittelu käyttötilanteen mukaan.

MEDIA	MUOTO	AIKA	FUNKTIO	TYYPPI	CORE	TULOT
Työmedia	Ammattilehti, e-mail, Tiedotteet	Arkena päiväsaikaan	Ammattitietoa	Push, On-line, Off-line	Erikoistunut alan tapahtumiin	Tilaus 50% Ilmoitukset 50%
Nettimedia töissä	Internet	Arkena päiväsaikaan	Ajankohtaista ammattitietoa, Viestintä	Push, On-line	Vuorovaiikutteisuus, Nopeus	Tilaus 90% Ilmoitukset 10%
Mobiili- ja liikennedia	Mobiilipalvelut	24 h	Ajankohtaisuus, Tuoreus Tavoitettavuus	Pull/Push, On-line	Saatavuus, Nopeus, Rääätälöinti	Tilaus 100% Ilmoitukset 0%
Viikonvaihdedia	TV, Radio,	Pitkin päivää	Viihtyminen, Tausta, Yhdessäolo	Push	Palvelut tarkalle kohderyhmälle	Tilaus 50% Ilmoitukset 50%
Viikonvaihdedia	Sanomalehti	Aamupäivä	Viihtyminen, Tausta, Ilmoitukset, Päiväjärjestys	Push	Selailu täyden palvelun tarjonnasta	Tilaus 50% Ilmoitukset 50%

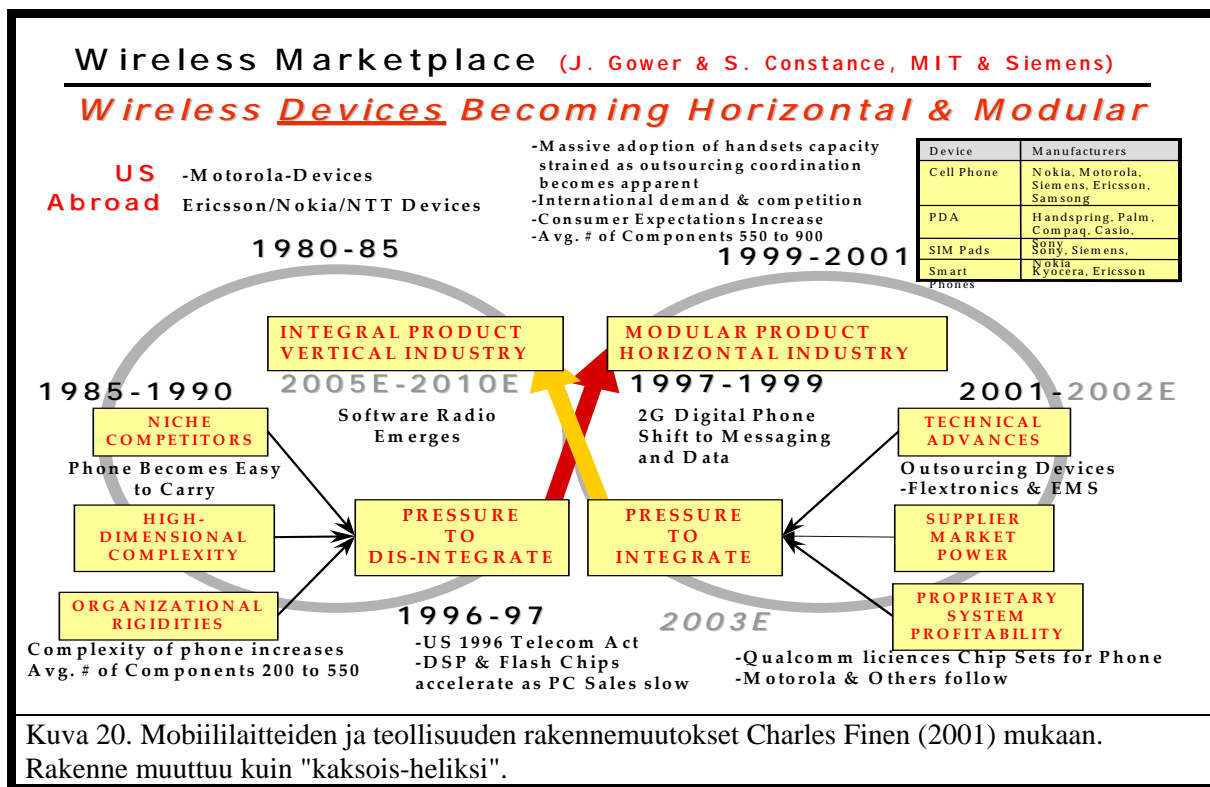
3 Media-alan rakennemuutosten dynamiikat

3.1 Toimialojen rakennedynamiikat

Toimialojen rakenteissa on kaksi päämallia, vertikaalinen ja horisontaalinen. Vertikaalisessa mallissa yritykset hallitsevat arvoketjun kokonaan, tai ainakin pääosin. Kilpailu tapahtuu yritysten välillä ja kilpailu käsittää koko arvoketjun. Tuote on vertikaalisessa rakenteessa yleensä integroitu kokonaisuus. Horisontaalisessa mallissa arvoketjun kussakin osassa on useita keskenään kilpailevia yrityksiä. Tuote on modulaarinen ja toiminta verkostomaista.



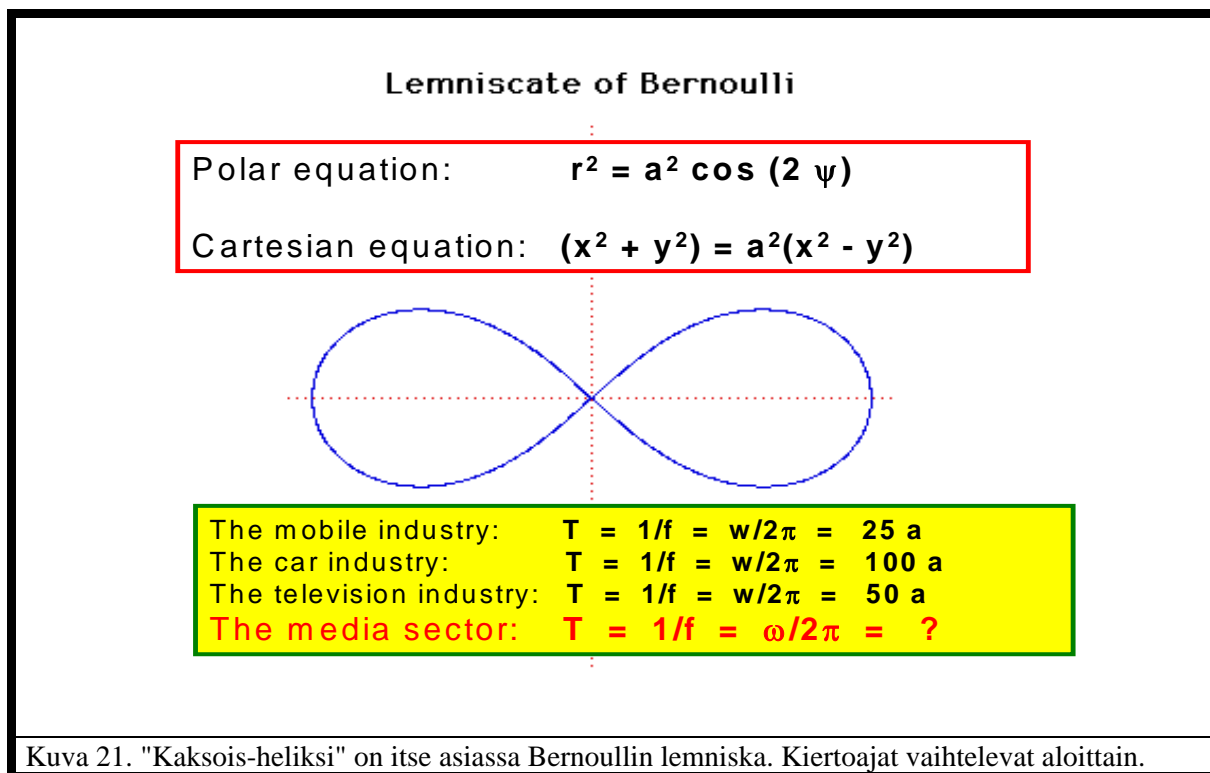
Rakenteet eivät ole staattisia, vaan voivat muuttua eri syistä. Näin tapahtui esimerkiksi tietokoneollisuudessa 1980-luvulla (kuvat 18 ja 19). Myöhemmin horisontaalisuus on jatkunut mm. siten, että Linux on tullut mukaan kuvan 19 käyttöjärjestelmätasolle. Tapahtunut muutos ei sekään ole välttämättä pysyvä, vaan ala saattaa jonkin ajan kuluttua palata entiseen rakenteeseen. Kuvassa 20 on esimerkki langattomien päätelaitteiden rakennemuutoksista ja niihin vaikuttaneista tekijöistä.



Kuva 20. Mobiililaitteiden ja teollisuuden rakennemuutokset Charles Finen (2001) mukaan. Rakenne muuttuu kuin "kaksois-heliksi".

Double Helix malli on luonnollisesti vain havainnollistamiskeino, millä pyritään kuvastamaan kehityksen palautuvaa luonnetta, siihen vaikuttavia mekanismeja ja tekijöitä sekä organisaatorakenteiden samankaltaisuuksia kehityksen kahdessa eri vaiheessa. On kuitenkin muistettavaa, että kehitysnopeus voi vaihdella käyrän eri pisteissä melkoisesti, että kiertoaika silmukan läpi voi olla huomattavasti pidempi ensimmäisellä kierroksella kuin jatkossa ja että kiertämisaika vaihtelee suuresti aloittain.

Matemaattisesti malli on sama kuin Bernoullin lemniska (Kuva 21), jonka yhtälöt ovat tunnettuja jo 1500-luvulta saakka. Kuvaan on myös esitetty muutaman alan empiirisiä kiertoaikoja ensimmäisen kierroksen osalta. Mallin soveltuvuus media-alalle ja alan aikavakiot ovat eräs tämän tutkimuksen selvityskohde.



3.2 Media-alan erityisominaisuudet

Kun media-alalle yritetään soveltaa dynaamista mallia, joka on toiminut hyvin esim. mobiililaitteiden osalta, on pidettävä mielessä alojen väliset erot. Mobiilialalla liikkeelle panevana voimana on ollut tekninen kehitys, mihin kuuluu laitteiden pieneneminen ja monimutkaistuminen, komponenttien määrän kasvu ja komponentteihin liittyvä erikoisosaaminen ja patentit. Tämä olisi voinut johtaa alihankkijoiden ylivaltaan ja paineeseen siirtyä takaisin vertikaalisiin organisaatioihin. Seuraava teknologinen sukupolvi antaa mahdollisuudet tähän. Käytännössä näin ei kuitenkaan käynyt IT-kuplan puhkeamisen ja talouden yleisten suhdanteiden heikkenemisen takia.

Mediateollisuudessa digitalisoituminen on ollut ns. radikaali innovaatio. Radikaali innovaatio merkitsee yleensä sellaista teknologista epäjatkuvuuskohtaa, jossa alalla perinteisesti sovelletut menetelmät ja tekniikat tulevat kilpailukyvyttömiksi. Digitalisoitumista lukuun ottamatta media-alalla teknologiset läpimurrot ovat harvinaisia. Ohjaavana voimana ovat pikemminkin olleet loppukäyttäjien kulutustottumukset ja mainostajien mediavalinnat.

Median kulutustottumukset muuttuvat, kuten tunnettua, hitaasti. Ne sukupolvet, jotka ovat kasvaneet painoviestinnän kuluttajina, säilyvät lehtien ja kirjojen lukijoina koko elämänsä ajan. Sanomalehden lukemiseen liittykin poikkeuksellisen paljon tottumuksia. 1990-luvun alun lama kuitenkin opetti, että näistä tottumuksista voidaan myös oppia pois. Työttömyys opetti monet irtautumaan sanomalehden aamuisesta lukemisrituaalista. Tärkeimmät sanomalehtien ei-tilaajien taustapiirteet ovat seuraavat (Hujanen 2002).

1. Heikot taloudelliset resurssit (työttömät, matalatuloiset, työntekijät, vuokralla asuvat)

2. Vakiintumaton ja/tai kiireinen elämäntilanne (nuoret, opiskelijat, yksinasuvat, vuokralla asuvat)
3. Vähäinen integraatio yhteiskuntaan (muuttaneet, poliittisesti passiiviset, työttömät, maahanmuuttajat)

Kun osa keski-ikäisistä erkaantuu edellä kuvatuista syistä sanomalehdestä, kasvaa samaan aikaan uusi sukupolvi, joka ehkä oppii vanhemmiltaan, että sanomalehteä ei kannatakaan tilata. Seuraavat sukupolvet voivat muutenkin omaksua erilaiset kulutustottumukset.

Mediaryitykset ovat hakeneet uutta kasvua joko laajentamalla toimintaa kohden täyden palvelun tarjontaa tai erikoistumalla tiettyihin osa-alueisiin. Samalla palveluja on laajennettu monimedialla ja räätälöinnin suuntaan.

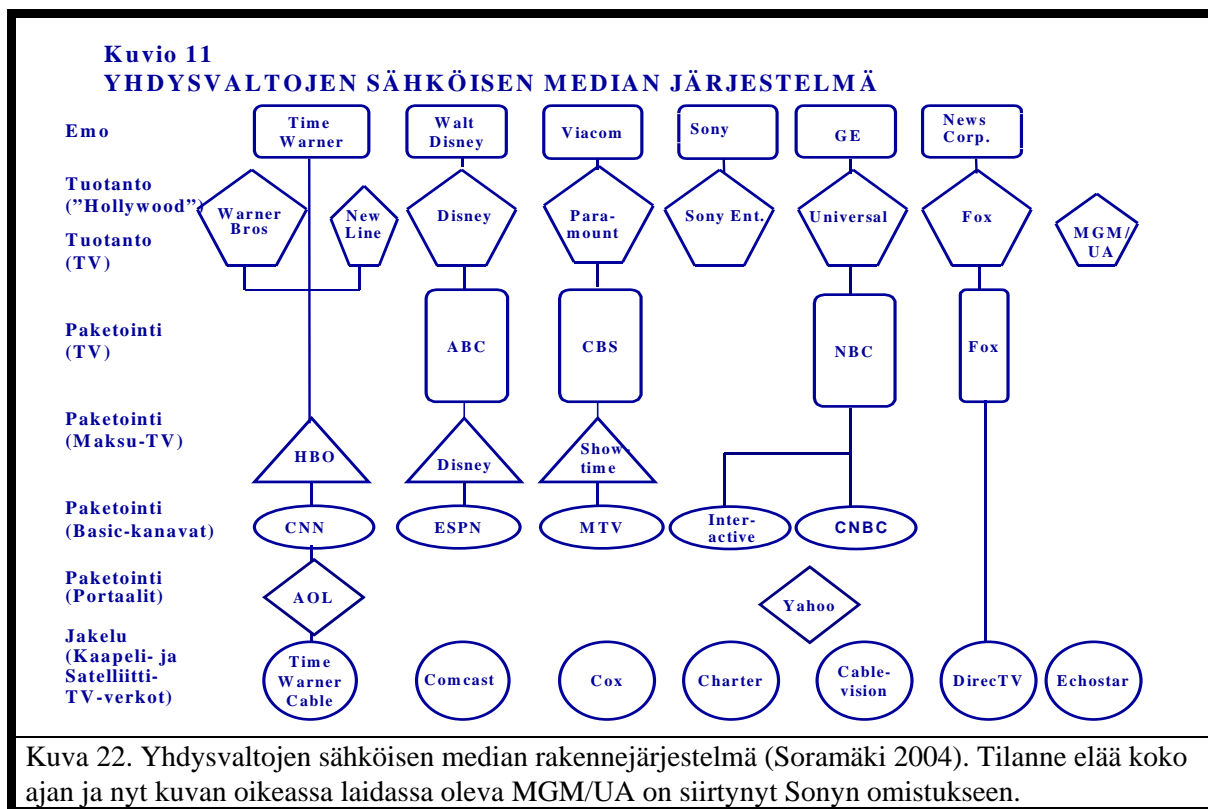
3.3 Media-alan rakennekehitys; konvergenssi, ulkoistaminen, verkottuminen

Myös media-alan rakenteet muuttuvat ajan mukaan horisontaalisen ja vertikaalisen välillä. Soramäki (2004) on tutkinut erityisesti sähköisen median järjestelmärakenteita. Eurooppalainen malli on horisontaalinen ja Hollywoodin kaltainen elokuvateollisuuden keskittymä puuttuu kokonaan. Amerikkalainen malli puolestaan on vertikaalinen ja mahdollistaa sisällön nopean myynnin uusille markkina-alueille. Amerikkalainen rakennemalli on esitetty kuvassa 22 ja eurooppalainen vastaavasti kuvassa 23.

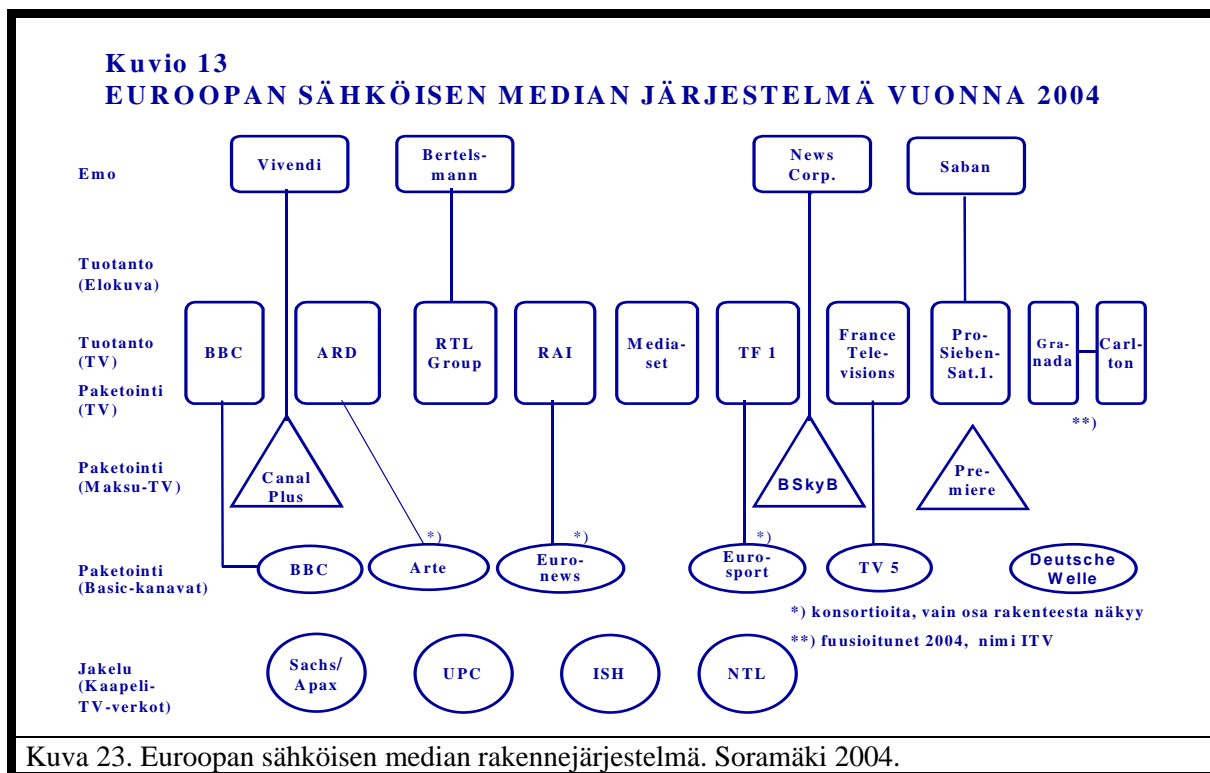
Tämän tutkimuksen mukaan eri jakelumuotojen hallinta (vertikaalinen integraatio) on Hollywoodin keskeinen kilpailuetu. Vastaavasti EU:n mediateollisuuden heikkous on tämän vertikaalisen integraation puute. Kun sitä ei myöskään ole taloudellisesti mahdollista saavuttaa, EU:n mediateollisuus pysyy heikkona. Edelleen tallenteiden (DVD, HD-DVD) merkitys Hollywoodin elokuvien uudelleen markkinoinnin välineenä on kasvamassa, sillä kaikki merkittävät fiktiiviset ohjelmat tulevat vähitellen olemaan tallenteina saatavissa ja säilytettävissä.

Projektin johtoryhmä tutustui tarkemmin Yhdysvaltojen itärannikolla mediateollisuuden rakenteeseen, tulevaisuusnäkyymiin ja alan tutkimukseen. Seuraavat yleiset havainnot tehtiin, joita on tarkemmin kuvattu liitteessä 1.

- Mediakonvergenssi ei näytä olevan oven takana, mutta vertikaalinen integraatio voimistuu.
- AOLTimeWarner fuusio ei perustunut vain rationaalsiin syihin, vaikka näin asia aikanaan julkisuudessa esiteltiin, vaan mukana oli huomattavan epärealistisia odotuksia ja suoranaisia harhautuksia. Fuusio epäonnistui monestakin syystä, mikä ei tarkoita, etteikö jokin toinen konvergenssimalli voisi onnistua.

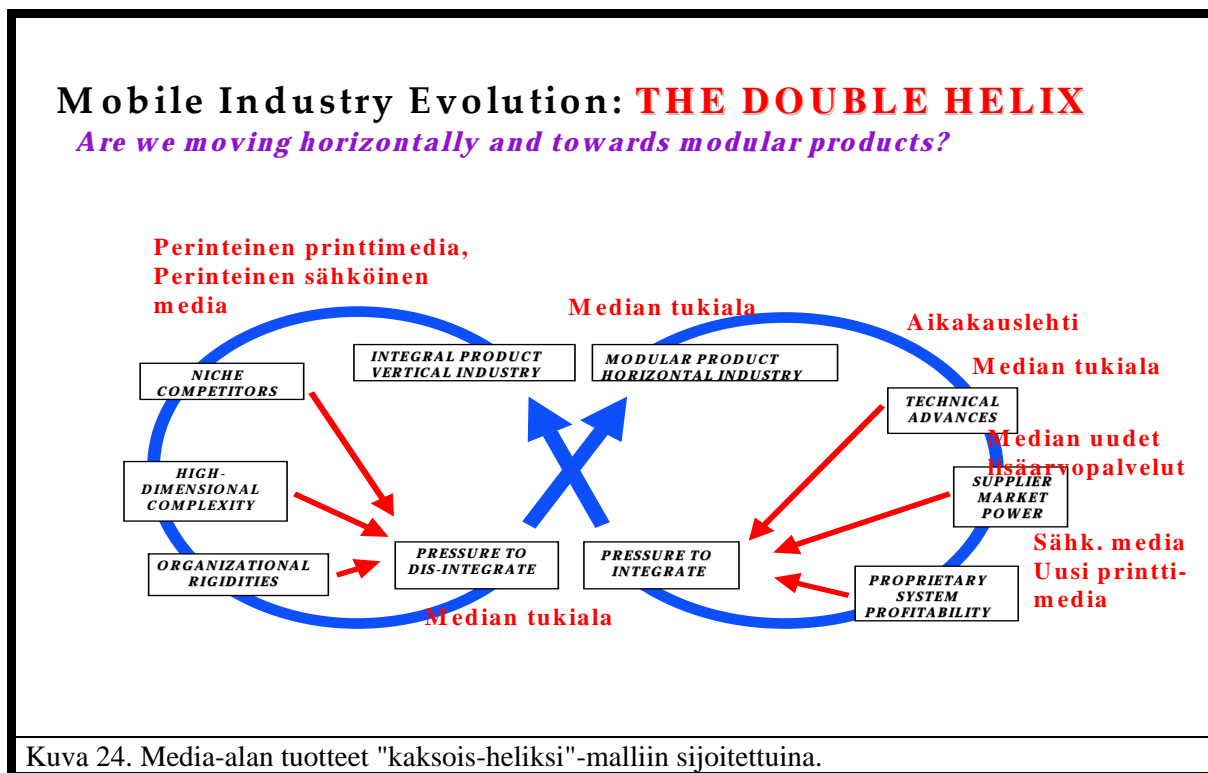


- Mobiili on edelleen lastenkengissä Yhdysvalloissa, mikä antaa mahdollisuuden myös suomalaisille viedä broadcasting kännykkään pienen näytön estetiikalla ja dramaturgialla. Suomi ei kuitenkaan ole erityisasemassa, sillä esimerkiksi Etelä-Korea on mobiiliteknologiassa paljon pidemmällä.
- Avoimia kysymyksiä ja sitä kautta uusia mahdollisuuksia on paljon; esimerkiksi in-house tulostus (omatarvepainatus) kasvaa rajusti, personoinnin hyödyntäminen läpi koko arvoketjun, Internetin liiketoiminta, HDTV:n kasvu.
- Akateeminen maailma näyttää eristäytyvän todellisuudesta, ja tärkein tutkimus tapahtuu puolustusministeriön rahoittamana ja valvonnassa ja näinollen pääosin julkisuudelta suojassa.
- Euroopan ja Yhdysvaltojen mediarakenteissa on eroja. Euroopassa on horisontaalinen rakenne, voimakkaampi säätely, fragmentoituneet kansalliset markkinat, mutta toisaalta valmiit standardit.



Kuva 23. Euroopan sähköisen median rakennejärjestelmä. Soramäki 2004.

Charles Finen rakennemalleja (Fine 2001) on pyritty soveltamaan myös mediateollisuuteen. Kuvassa 24 on media-alan tuotteita sijoitettu "Double Helix"-malliin. Perinteinen printtimedia ja sähköinen media toimivat yleensä vertikaalisessa rakenteessa, missä tuottaja vastasi koko arvoketjun hallinnasta, sisällön luomisesta tuotantoon ja jakeluun. Median tukialat taas edustavat toimintoja, jotka toteutuvat helpoimmin hajautetuissa ja horisontaalisissa rakenteissa. Erityisesti median lisäpalvelut luovat uusia sähköisiä ja printtimedioita, jotka saattavat ryhtyä kilpailemaan perinteisten mediatuotteiden kanssa. Tämä voi pitkän päälle johtaa tarpeeseen kehittää rakennetta takaisin vertikaaliseen suuntaan.



Kuvaan 25 on koottu Suomen mediateollisuuden historiaa vastaavaan rakennemalliin. Yli 200 vuoden hitaan alkutaipaleen jälkeen kehitys on saavuttanut nykyisen kehitysnopeuden. Nykyaikainen media syntyi 1900-luvun alkuvuosina. Alku oli kokeilua ja ote harrastelijamaista. Vähitellen toiminta vakiintui ja ammatillistui, tuotanto sai teollisen luonteen, ja mediateollisuuden nykyaikaiset liiketoimintamallit syntyivät. Näiden jaksojen ajankohdat ja pituudet vaihtelevat mediasta riippuen.

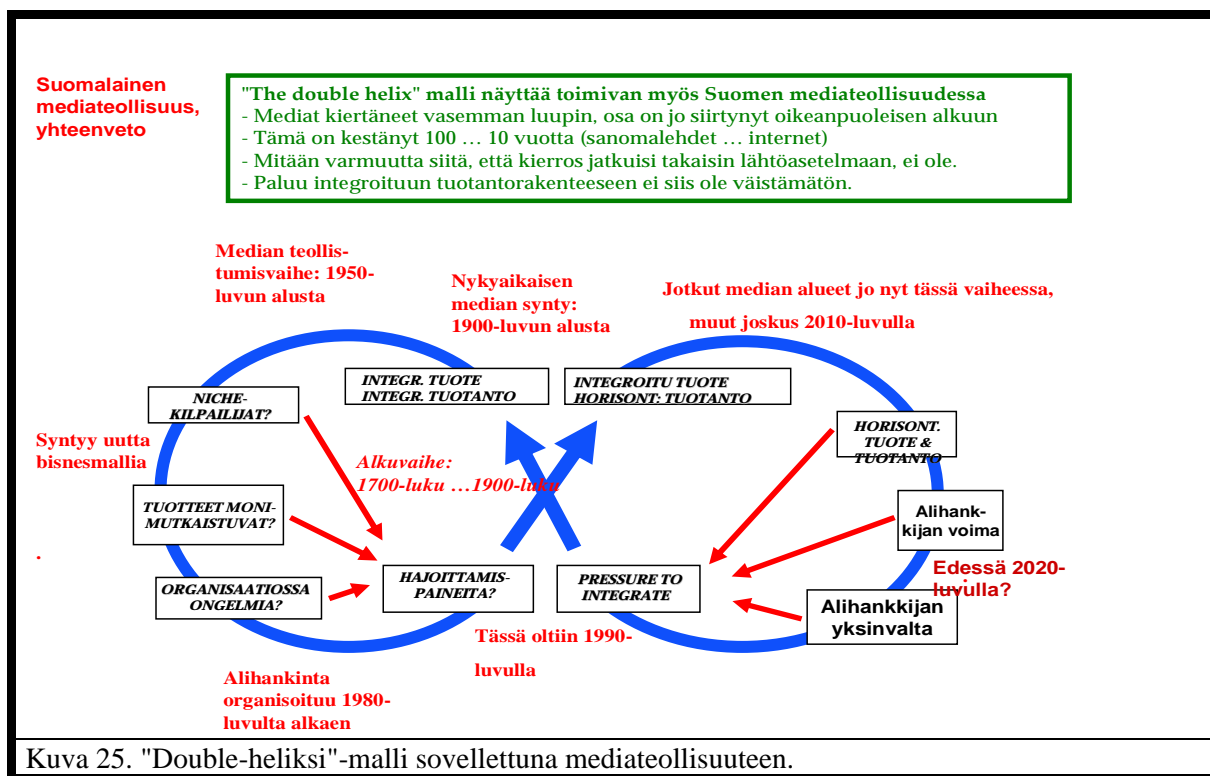
Kirjan kustantaminen käynnistyi 1800-luvun lopulla ja vakiintui ammattimaisena liiketoimintana 1900-luvun alkuvuosina. Nykyaikainen sanomalehdistö syntyi 1900-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä ja nykyaikainen aikakauslehdistö hieman myöhemmin. Ääniradio tuli Suomeen 1920-luvulla, ja pian sen jälkeen elokuva ja äänitallenteet. Televisio vakiintui 1960-luvun alussa, videot 1980-luvulla ja Internet 1990-luvulla. Uusia medioita sekä olemassa olevien medioiden uusia versioita ja ohjelmapalveluja on tullut markkinoille kiihtyvästi 1980-luvulta lähtien.

Media teollistui tuotannollisessa mielessä laajemmin vasta 1950-luvulta alkaen. Alan rakenne oli vertikaalinen ja tuote integroitu. Kustantajalla oli tavallisesti myös kirjapaino, usein myös jakelukanava. Kirjapaino sisälsi koko prosessin latomasta sidontaan. Sanomalehden kustantaja huolehti varhaisjakelusta ja suurimmilla kirjankustantajalla oli kirjakauppa. Vähitellen kehitettiin myös uusia liiketoimintamalleja, kuten kirjakerhot.

1980-luvulta lähtien voimistui kehitys, joka on johtanut, tai on johtamassa mediateollisuutta vertikaalisesta rakenteesta kohden horisontaalista rakennetta. Tämä ulkoistamiskehitys on synnyttänyt uutta alihankintateollisuutta samalla kun tuote on kehittymässä modulaarisemmaksi. Kirjan- ja lehden kustantajat ovat irtautuneet tai irtautumassa painotuotannosta, jakelua on ulkoistettu, ja televisioyhtiöt ostavat yhä suuremman osan ohjelmista riippumattomilta ohjelmatuottajilta. Nyt 2000-luvun alussa mediateollisuus toimii jo pääosin horisontaalisessa rakenteessa. Nähtäväksi jää, seuraako horisontaalista rakennetta ja hajautettua tuotantoa

Suomessa taas intergoidun rakenteen aika, kuten heikkojen signaalien kohdalla varovaisesti arveltiin.

Uusien verkko-, mobiili- ja muiden mediapalvelujen tuotanto- ja liiketoimintamallit etsivät vielä muotoaan. Ei ole varmuutta, minkälaisilla rakenteilla ja toimintatavoilla uusimpien medioiden toiminta saadaan kannattavaksi.

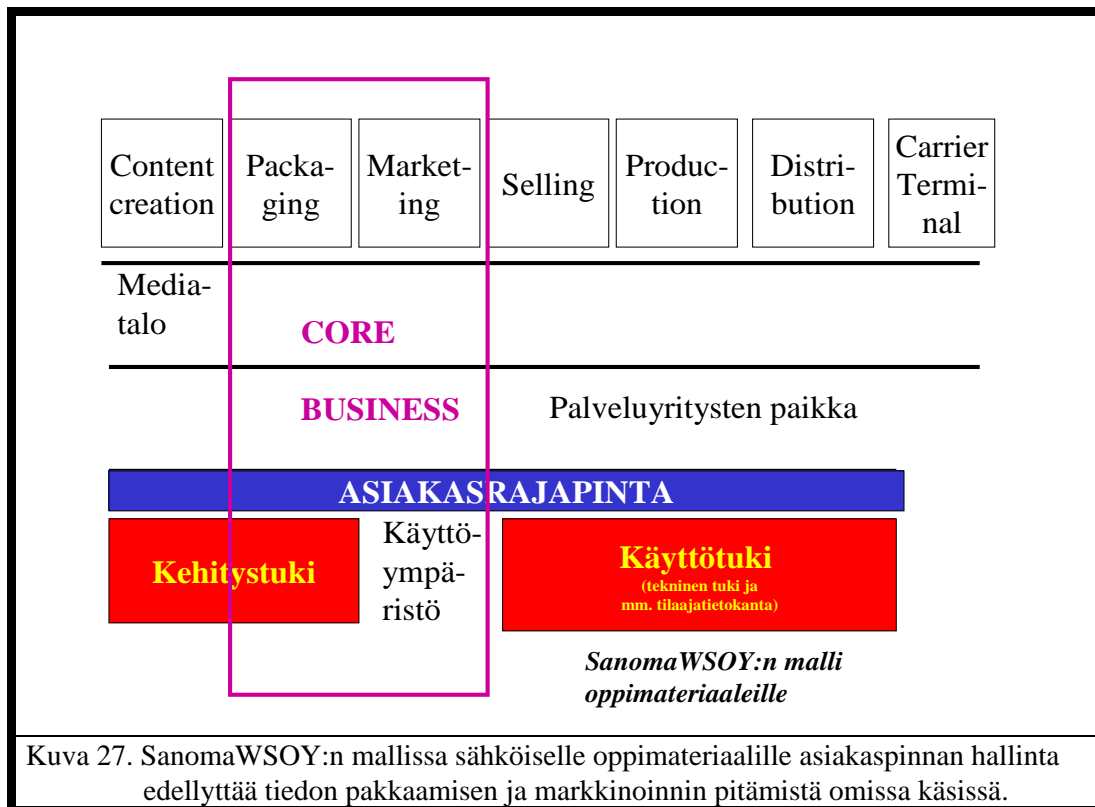
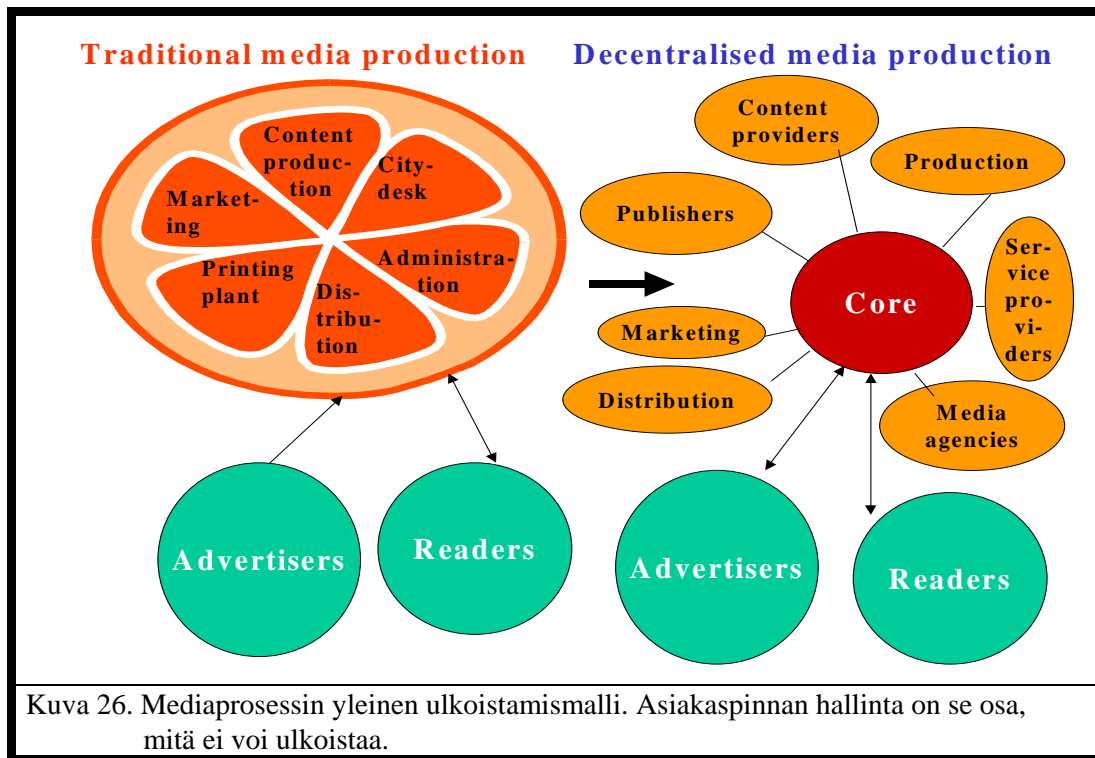


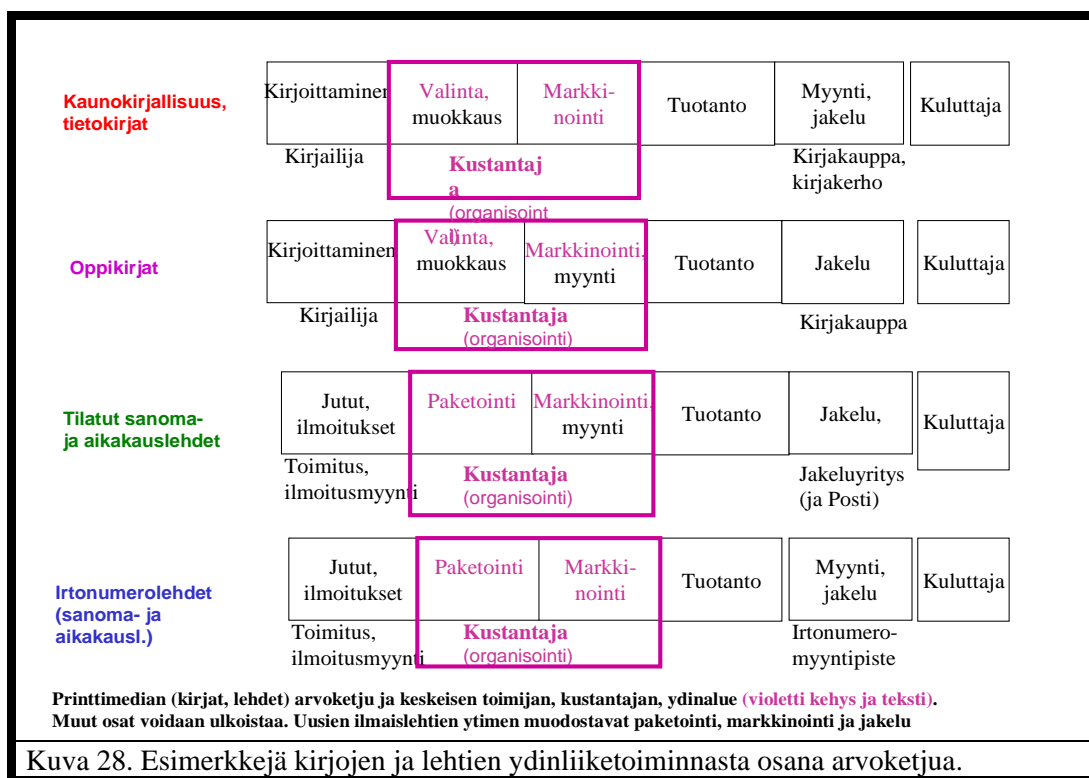
Kuva 25. "Double-heliksi"-malli sovellettuna mediateollisuuteen.

3.4 Ydinliiketoiminnot

Ulkoistamisessa aikaisemmin itse suoritettu tehtävä siirretään toiselle organisaatiolle. Yritys keskittyy ydinliiketoimintaansa ja pyrkii olemaan siinä mahdollisimman hyvä. Ulkoistettua tehtävää hoitava yritys puolestaan keskittyy tähän tehtävään ja pyrkii olemaan siinä mahdollisimman hyvä. Näin kummankin yrityksen resursseja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti.

Ulkoistamisella on pitkä historia. Esimerkiksi sata vuotta sitten useat tehtaat tuottivat tarvitsemansa sähkön itse. Tänäpäin on itsestään selvä että sähkön tuotanto on ulkoistettu. Tänäpäin monia sellaisia tehtäviä, joiden on katsottu kuuluvan yrityksen liiketoiminta-alueeseen, ollaan ulkoistamassa. Myös mediateollisuudessa näkyy tämä kehitys. Tehtäviä ulkoistetaan ja samalla prosessia hajautetaan.





Kuva 28. Esimerkkejä kirjojen ja lehtien ydinliiketoiminnasta osana arvoketjua.

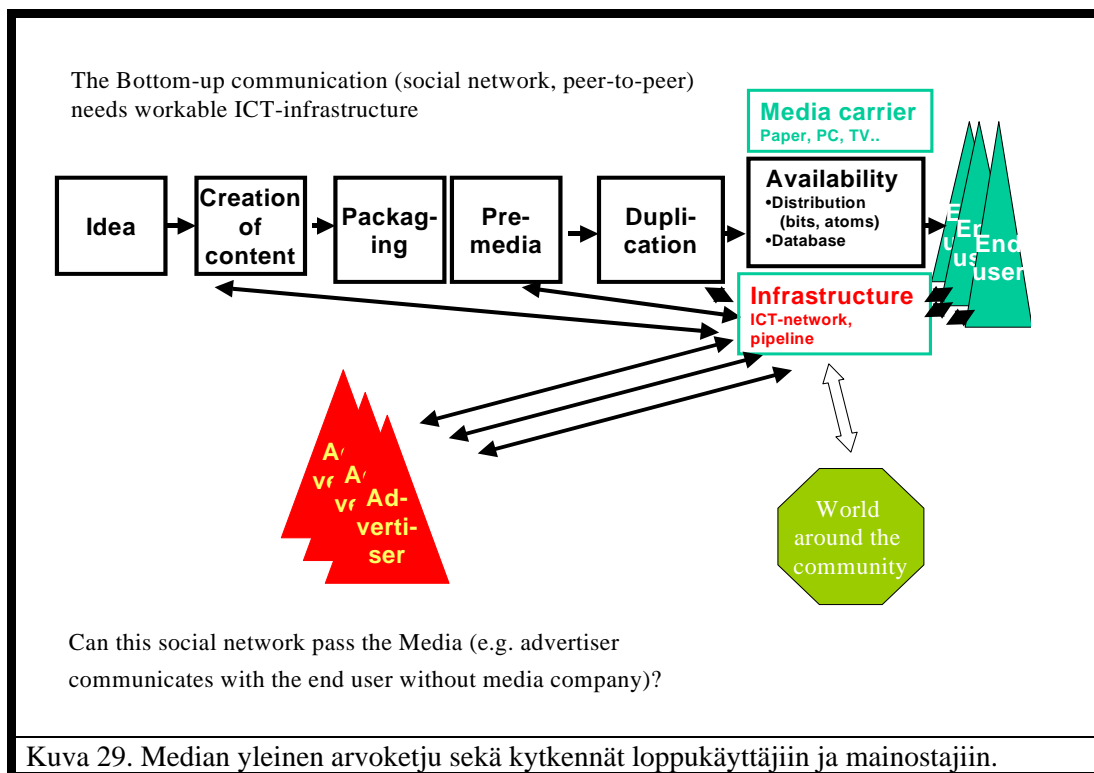
Media myy pakattua sisältöä loppukäyttäjille ja kontaktipintaa ilmoittajille. Tässä kentässä muutokset ovat verraten hitaita. Ydinliiketoiminnan määrittäminen ja suojaaminen riippuu pitkälti yrityksen valitsemasta strategisesta linjasta. Eräät yritykset pitävät esim. jakelua elintärkeänä ydintoimintana, toiset ulkoistavat senkin. Kun kerran ydintoiminta on määritelty, muun toiminnan ulkoistaminen perustuu periaatteessa vain kannattavuuslaskelmiin.

Kuvassa 29 on kehitetty median yleinen arvoketju. Se perustuu median yleisiin funktioihin, jotka ovat

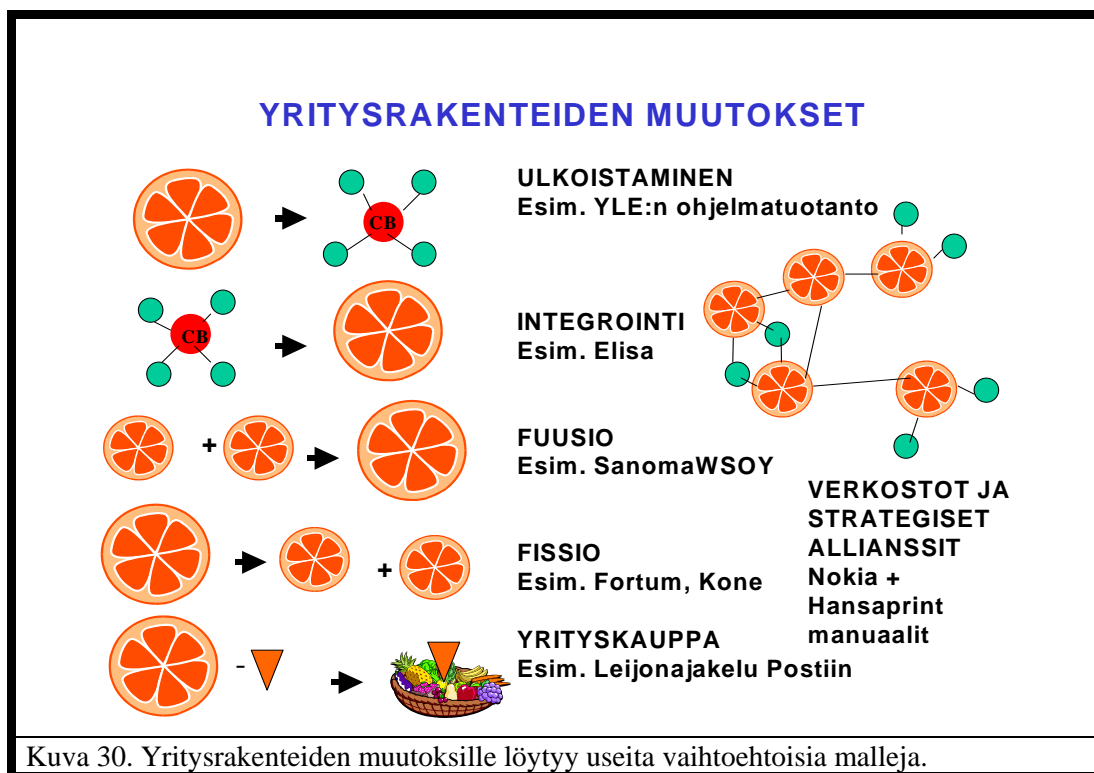
- Välittää tietoa, elämyksiä ja mainontaa lähettäjältä vastaanottajalle, eli vaikuttaa vastaanottajan
- rationaaliin ajatuksiin (kuten tieto, valistus ja ymmärrys),
- tunteisiin (kuten emotionaalinen kokemus, mielipide ja asenne) ja
- tekoihin (kuten ostaminen ja terveet elintavat)
- Tyydyttää kuluttajan tiedollisia, elämyksellisiä ja mainontaan liittyviä tarpeita
- Hankkia julkaisijalle toimeentulo, luoda vaurautta, rikastua
- Luoda ja vahvistaa yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä

Viestintään liittyy edelleen seuraavat näkökohdat:

- Palaute ja yhteisöllisyys (yhteisön sisällä, yhteisöstä ulos, ulkoa yhteisöön)
- Kertaluonteinen (esim. elokuva) ja jatkuva (esim. radiouutiset)
- Kilpailuvaje ja strategiset alueet (niukkuus nostaa hintoja ja antaa määräysvaltaa)
- Olemassa olevat toimijat, uudet tulokkaat (täydentävät, korvaavat mediat)



On kuitenkin muistettavaa, että ulkoistamisen lisäksi löytyy muitakin yhteistoimintamuotoja, kuten yritysfuusiot, verkostointi ja strategiset allianssit, joiden määrä lisääntyy media-alalla. Näitä yhteistyömuotoja on periaatteessa kuvattu kuvassa 30. Em. rakennemuutokset eivät välttämättä ole aina syklisiä. Media-alalla osa muutoksista voi olla palautuvia ja osa pysyviä.



4 Media-alan tulevaisuus

4.1 Tulevaisuusanalyysit

4.1.1 Menetelmät

Työssä on arvioitu media-alan kehitystä asiantuntijoiden haastattelujen, Delfoi-tutkimusten, heikkojen signaalien ja megatrendien, sekä tulevaisuustaulukkojen ja skenaarioiden avulla. Referenssiryhmänä on ollut projektiin osallistuvien teollisuuden asiantuntijat.

Delfoi-tutkimus toteutettiin Yhdysvaltoihin suuntautuneen opintomatkan aikana tiivistettynä versiona. Kysely tehtiin Atlantin ylilennon aikana ja tuloksia kommentoitiin palauteseminaarissa matkan loppuvaiheessa. Delfoi-tutkimuksen tulokset on esitetty kuvassa 31 sekä taulukossa 10. Liitteessä 4 on tiivis yhteenveto Delfoi-tutkimuksen tärkeimmistä johtopäätöksistä.

Heikot signaalit ja megatrendit koottiin sähköpostikyselynä projektin johtoryhmältä ja muutamalta muulta projektityöhön osallistuneelta asiantuntijalta. Tulokset käytiin läpi skenaarioita käsittelevän seminaarin alussa. Tulokset on heikkojen signaalien osalta esitetty liitteessä 6 ja megatrendien osalta liitteessä 7.

Tulevaisuustaulukot laadittiin erillisessä seminaarissa, jossa asiantuntijat arvioivat tulevaisuuden vaihtoehtoja poliittisista, taloudellisista, sosiaalisista ja yhteiskunnallisista, teknologisista sekä ympäristöllisistä näkökulmista ns. PESTE listan mukaan (Politics, Economy, Society, Technology, Environment). Skenaarioiden aikajänne ulottui vuoteen 2020. Tulevaisuustaulukkojen pohjalta rakennettiin neljä vaihtoehtoista skenaariota: 1) Yllätyksetön tulevaisuus, missä trendit jatkuvat, 2) Digimedia kiihdytyskaistalla, eli nopean teknologiakehityksen skenaario, 3) Poloneesi, eli hidaskasvu kehitys tyyliin kaksi askelta eteen ja yksi taakse, sekä 4) Yllätyksen skenaario, eli "Eihän tässä näin pitänyt käydä".

Skenaarioiden viitekehys muodostui kahdesta ulottuvuudesta, yhteiskuntailmapiiristä ja toimialan kehityksestä. Yhteiskuntailmapiiri voi olla rohkaiseva ja riskejä suosiva, tai varovainen ja turvallisuushakuinen. Toimialan kehitys voi olla räväkkä, tai varovainen. Skenaariot, niiden taustat ja tulevaisuustaulukot on kuvattu tarkemmin liitteessä 5.

Kolmelle ensin mainitulle skenaariolle (Yllätyksetön tulevaisuus, Digimedia kiihdytyskaistalla, Poloneesi) laadittiin myös kvantitatiiviset arviot käyttäen "Yllätyksettömän tulevaisuuden" numeroarvoja referenssinä. Kahdelle muulle skenaariolle ekstrapoloitiin numeroarvot tulevaisuustaulukkojen pohjalta. Nämä arvot on esitetty käyrinä kuvissa 32 ja 33 sekä taulukkomuodossa liitteessä 5.

4.1.2 Tulokset

Delfoi-tutkimuksessa arvioitiin tiettyjen asioiden, kuten joukkoviestintä ja mainonta, tilaa vuosina 2010 ja 2015. Lisäksi kysyttiin eräiden viestinten, kuten sähköpaperi ja digitaalitelevisio, yleistymistä. Kolmas kysymysryhmä käsitteli viestinnän rakenteita.

Sanomalehtien volyymin uskotaan saturoituneen. Liikevaihto on laskussa ja mainoseurot sekä lukemiseen käytetty aika vähenevät. Mitään romahdusta ei kuitenkaan ennusteta. Aikakauslehti ja kirja, sekä yllättäen myös painetut mainospainotuotteet, kasvavat ainakin vuoteen 2015 saakka. Radio ja televisio ovat saavuttamassa 2000-luvun alkuvuosina saatua tuloista. Online- ja internetpalvelut sekä mobiilipalvelut kasvavat prosentuaalisesti huomattavasti, mutta ne eivät mullista markkinoita ainakaan vuoteen 2015 mennessä. Internetpalveluja siirtyy mobiiliin verkkoon. Sähkökirjan ja sähköpaperilehden liikevaihto vuonna 2015 on useimpien mielestä vielä marginaalinen. Tämä näkemys ei kuitenkaan ole yksimielinen.

Joukkoviestinnän menojen osuus kotitalouksien kulutusmenoista kasvaa nykyisestä yli neljästä prosentista tasolle 5,7 % vuoteen 2015 mennessä. Medioiden kansainvälinen omistus kaksinkertaistuu kymmenessä vuodessa nousemalla tasolle 30 %. Hybridimedia voi tuoda yllätyksiä, mutta asiantuntijat olivat sen suhteen varovaisia.

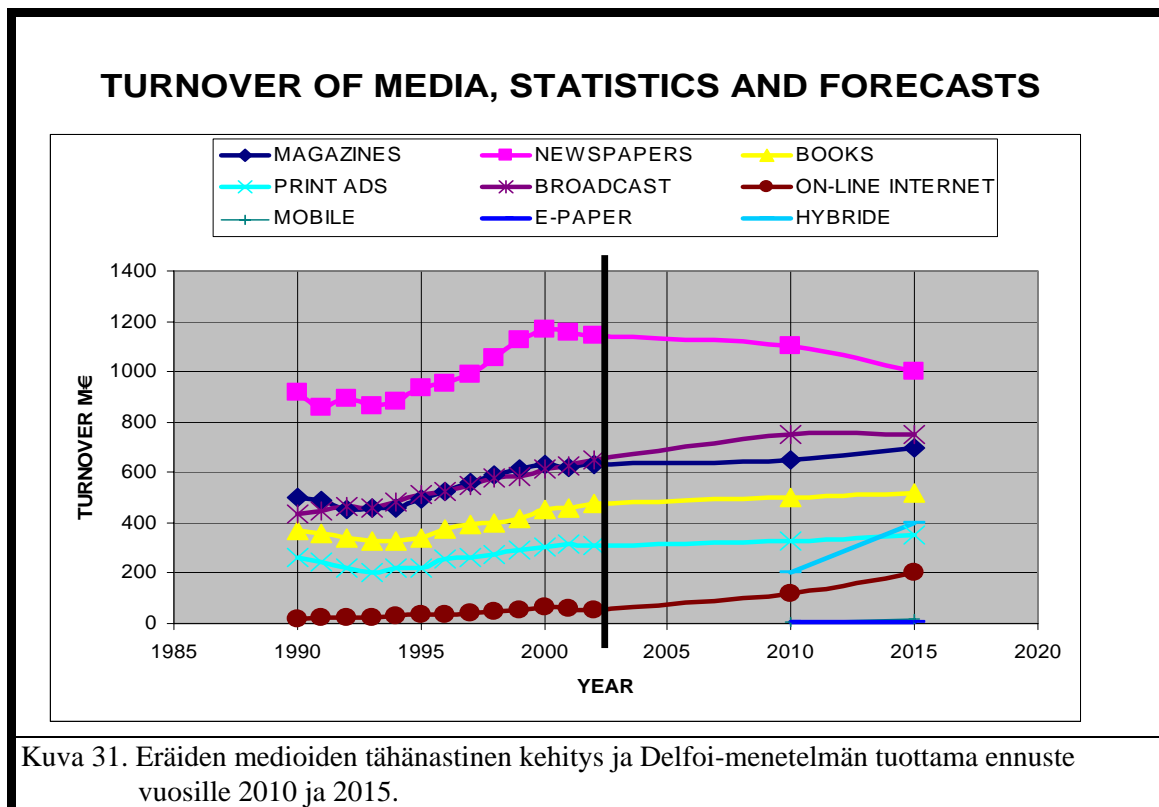
Verkkolehden todellinen läpimurto on delfoi-tutkimuksen mukaan edelleen kaukana (vuosina 2020-2030), eikä mobiilipäätteillä luettaviin lehtiin uskota lainkaan. Sähkökirja etenee mateluvauhdilla ainakin seuraavat kymmenen vuotta, ja sähköpaperille tulostettu lehti on vakiintunut vasta vuonna 2025. Tässä on kuitenkin jonkin verran hajontaa. Digi-TV:n paluukanavan läpimurtoa odotetaan kymmenen vuoden sisällä. Tästä ovat vastaajat yksimielisiä.

Delfoi-tutkimuksen mukaan mediateollisuuden muutos kohden horisontaalista rakennetta jatkuu, mutta hidastuen. Lisäksi osaamisintensiivisten palveluyritysten käyttö kasvaa. Tähän liittyy verkostomallin yleistymisen sekä mediateollisuuden tuotteiden ja palvelujen lisääntyvä modulaarisuus. Konvergoitumista odotetaan tapahtuvan jatkossa yli toimialarajojen. Mediakonvergenssi voi kuitenkin kääntyä niin, että sähköinen ja painoviestintä erkanevat jälleen toisistaan noin vuosina 2010-2015.

Heikkoja signaaleja arveltiin löytyvän mm. mediakonvergenssin epäonnistumisesta, venäläisen pääoman tulosta mediateollisuuteen ja amerikkalaisen kulttuurin lumon hiipumisesta. Toisaalta automaattisia kielenkääntäjiä ennakoitiin, koska kaiken on käännettävä englanniksi, kun amerikkalaiset eivät osaa kieliä. Indoktrinaation ja manipulaation arveltiin nousevan toiseen potenssiin kun spekulatiivinen uutisointi nousee vallitsevaksi. Heikkoja signaaleja arveltiin näkyvän siitä, että ihmiset kyllästyvät saman uutisen jakeluun monen kanavan kautta ja siitä, että media on läsnä koko ajan.

Megatrendeistä esille nousivat tuttuja yleisteemoja - globalisaatio, digitalisointi, mobiilius, ulkoistaminen ja verkottuminen - lisäksi mm. ansainnan siirtyminen teknologioista palveluihin, kuvallisen viestinnän ylivoima, infoähky, yleisöjen sirpaloituminen ja väestön ikääntyminen ("Suuret ikäluokat takaavat sanomalehden menestyksen, kunnes suuret ikäluokat kuolevat"). Lisäksi uskottiin, että syntyy sellainen uustodellisuus (NeoReality), jossa yhdistyvät reaali- ja virtuaalimaailma sekä tieto- ja viestintäteknologia. Ihminen ja teknologia sulautuvat ubi-computeknologian kautta. Paperin merkityksen säilymisestä ja suomalaisen kulttuurin voimasta maailman media-areenalla oltiin vahvasti kahta mieltä. Eräs näkemys oli, että sähköinen media toimii tulevaisuudessa "sisäänheittäjänä printtiin". Ehkä yllättävää oli, että ekologia tuli esille vain kahdessa kommentissa, joista toinen piti ekoterrorismia vakavana tulevaisuuden uhkana.

Kuvassa 31 esitetään asiantuntijoiden arviot tärkeimpien mediatuotteiden liikevaihtojen kehityksestä tähänastisen kehityksen pohjalta. Tämä vastaa lähinnä ns. yllätyksetöntä skenaariota eli sitä missä trendit jatkuvat. Tämän lisäksi kehitettiin myös kolme muuta skenaariota, ”Digitaalinen media kiihdytyskaistalla”, ”Varovainen tulevaisuus eli Poloneesi” sekä yllätysten skenaario ”Eihän täällä näin pitänyt käydä”.

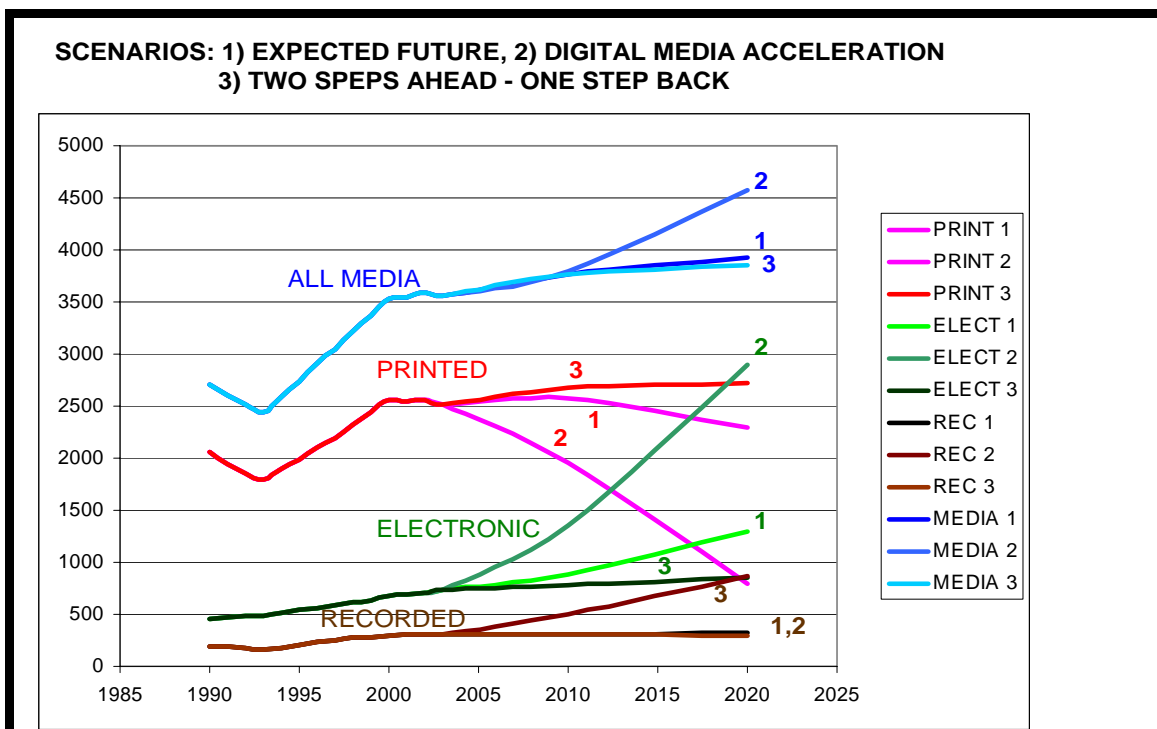


Kuva 31. Eräiden medioiden tähänastinen kehitys ja Delfoi-menetelmän tuottama ennuste vuosille 2010 ja 2015.

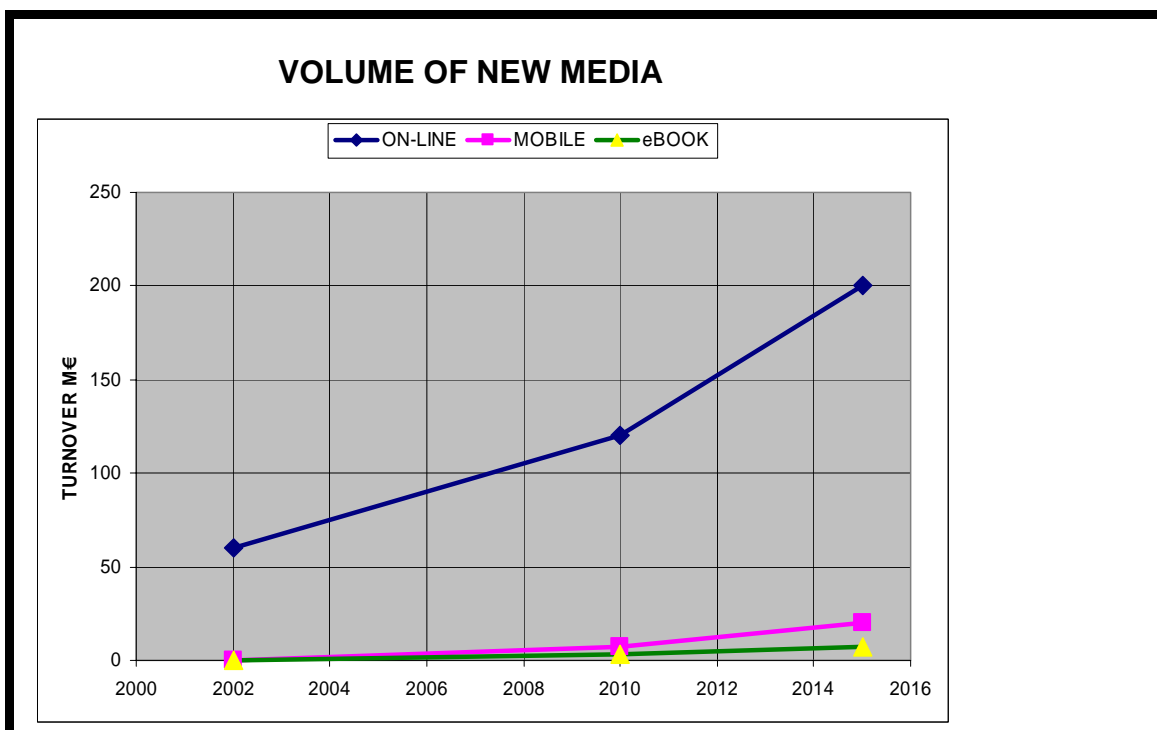
Kaikki skenaariot on kuvattu tarkemmin liitteessä 5. Kuvassa 32 on lisäksi esitetty kolmen pääskenaarion liikevaihtokehitykset. Neljännen, eli yllätysten skenaarion, volyymikehitystä ei voida kuvata muiden skenaarioiden tavoin, koska se sisältää monia keskenään ristiriitaisia, sekä toivottuja ja ei-toivottuja vaihtoehtoja. Kuten kuvasta näkyy, mediateollisuuden kokonaisvolyymi ei sanottavasti poikkea eri skenaarioissa. Sen sijaan eri medioiden keskinäinen merkitys vaihtelee. ”Digitaalimedia kiihdytyskaistalla” skenaariossa sähköinen media kasvaa painetun median kustannuksella rajusti, kun taas varovaisessa ”Poloneesissa” painoviestintä säilyy voittajana.

Delfoi-kyselyssä arvioitiin myös uusien mediamuotojen liikevaihtojen kehitystä. Koska näiden volyymit ovat suhteellisen pienet eivätkä erotu kuvassa 32, on ne esitetty erikseen kuvassa 33. Kuvassa on esitetty ”on-line” media ja mobiili media erikseen, mutta vuonna 2015 ”on-line” media saattaa hyvinkin tulla mobiilissa muodossa.

Tutkimuksessa ei ole otettu tarkemmin kantaa perinteisen televisiotoiminnan ja netin väliseen kilpailuun. Taulukossa 10 on toki arvioita eri medioiden kehityksestä. On kuitenkin pidettävä mielessä, että konventionaalinen televisio saattaa integroitua verkkoon yhtenä palvelumuotona, tai jopa menettää asemansa, kun laajakaista yleistyy.



Kuva 32. Paino-, sähköisen, ja tallenneviestinnän liikevaihdot Delfoi-tutkimuksen mukaan kolmessa skenaariossa: ”Trendit jatkuvat” (numero 1), ”Digitaalimedia kiihdytyskaistalla” (numero 2), sekä ”Varovainen poloneesi” (numero 3).



Taulukko 33. Eräiden uusien medioiden (On-line, Mobiili media, Sähkökirja) arvioidut volyyminkasvut Delfoi-tutkimuksen mukaan. On-line media saattaa tulevaisuudessa tulla mobiilissa muodossa.

Taulukko 10. Mediateollisuuden liikevaihdon arvioitu kehitys asiantuntijoiden mukaan käyttäen delfoi-menetelmää. Ennustettu arvo on vastausten mediaani eli suuruusjärjestyksessä keskimäinen arvo. Mediaanin jälkeen suluissa ovat vastausten pienin ja suurin arvo.

VASTAAJIEN MEDIAANIT SEKÄ ALIN JA YLIN ARVO SULUISSA	Liikevaihto (miljoonaa euroa)			
	2002	%	2010	2015
GRAAFINEN				
Sanoma- ja ilmaislehdet (painetut)	1150	32	1100 (1000-1500)	1000 (800-1800)
Aikakauslehdet (painetut)	630	18	650 (550-800)	700 (300-1000)
Kirjat (painetut)	480	13	500 (450-600)	520 (400-700)
Mainospainotuotteet (painetut)	310	9	330 (260-450)	350 (240-500)
SÄHKÖINEN				
Radio & televisio (Yle, kaupallinen, kaapeli, satelliitti)	650	18	750 (670-1300)	750 (670-1500)
Online- ja internetpalvelut (sisältää myös lehtien, kirjojen ja mainospainotuotteiden täydentävät ja/tai korvaavat verkkoversiot)	60	2	120 (70-600)	200 (80-1000)
Mobiilipalvelut (uutiset, urheilu, talous, sää, ilmoitukset, mobiilitelevisio ynnä muut joukkoviestintäpalvelut)	7,5 (5-200)	20 (10-500)
TALLENNE				
Äänitallenteet	120	3	80 (60-250)	60 (50-300)
Kuvatallenteet (video, DVD, CD-ROM yms.)	140	4	150 (60-300)	170 (50-400)
Elokuva	60	2	67,5 (20-300)	70 (50-400)
Sähkökirja, sähköpaperilehti, muu vastaava tallenne	..		3 (0-200)	7,5 (2-450)
MUU				
Muu joukkoviestin, mikä: - Hybridituotteet, painettu audio?			200	400

4.2 Yrityshaastattelut

Yrityshaastattelut toteutettiin kahdesti, projektin alkua- ja loppuvaiheessa. Ensimmäisen haastattelukierroksen tavoitteena oli kartoittaa yritysten strategiat, asiakas- ja kilpailijatilanteet sekä määrittellä yritysten sijoittumiset median arvoketjussa. Haastattelukierroksen tulosten tiiviit ja lyhennetyt yhteenvedot ovat liitteessä 3, missä yritykset on luokiteltu kahteen pääluokkaan: varsinaiset mediaryritykset ja niitä tukevat toimialat.

Toisen haastattelukierroksen tavoitteena oli tarkentaa kunkin yrityksen arvoketjua, mahdollisia muutoksia strategiassa sekä määrittellä yritysten Boston-portfoliot eli tähtituotteet, kysymysmerkit, lypsylehmät ja rakkikoirat.

Toisen haastattelukierroksen perusteella voidaan todeta, että kansainvälistymisen teema oli useimmissa yrityksissä noussut aikaisempaa voimakkaammin esille. Tähän liittyvät globalisaatio, jopa ns. Kiina ilmiö sekä Itä-Euroopan tuomat uhat ja mahdollisuudet. Tärkeä pohdittava asia oli myös oman ydinliiketoiminnan määrittely ja tähän liittyvä ulkoistamisen ja verkostoitumisen problematiikka. Myös asiakasrajapinnan hallinta koettiin tärkeäksi. Yleistäen, ja hieman kärjistäen voidaan todeta, että ulkomaalaisten yritysten tulemistakin kilpailemaan Suomen mediamarkkinoille, tai tulemistakin suomalaisen mediateollisuuden omistajaksi karsastettiin. Tämän pelättiin johtavan median laadusta tinkimiseen, sekä sellaiseen lyhytjänteiseen toimintaan, jossa vähennetään pitkän aikavälin kehittämispanoksia. Sen sijaan suomalaisen mediateollisuuden lähtemistä ulkomaille pidettiin välttämättömänä.

5 Mediateollisuus Suomen uudeksi veturiksi?

5.1 Kysymyksen asettelu

Voiko mediateollisuudesta kehittyä Suomelle teollisuuden ja talouden uusi veturi, riippuu paljolti siitä miten asia määritellään. Jos veturilla tarkoitetaan alaa, joka vetää perässään koko kansantaloutta, tai Nokian tavoin ainakin merkittävää osaa siitä, mediateollisuus tuskin nousee veturin asemaan. Mutta jos mediateollisuus määritellään väljästi ja veturilla tarkoitetaan kansantaloutta stimuloivaa ja muita aloja katalysoivaa toimialaa, niin mediateollisuus voi nousta veturiksi. Jos jatketaan kielikuvien, niin on sanottava, että mediateollisuus on kaikissa tapauksissa enemmän veturi kuin resiina.

Ehkä oikea tapa on todeta, että mediateollisuus voi toimia Suomen teollisuuden ja talouden katalysaattorina. Mainonta on tunnetusti tärkeä taloudellisen toimeliaisuuden katalysaattori, sillä sen markkinoita stimuloiva vaikutus on kiistaton. Mediamainonnan osuus koko markkinointiviestinnästä on lähes puolet. Tämä on esimerkki mediateollisuuden kansantaloutta katalysoivasta vaikutuksesta.

Katalysaattorina mediateollisuus toimii silloinkin kun se stimuloi lähialoja kehittämään uusia ratkaisuja kuten sähkö- ja elektroniikkateollisuuden valmistamat laitteet, uudet julkaisualustat, ja hybridimedia. Katalysaattorina se toimii myös silloin kun se vipuaa markkinoille uusia tuotteita ja palveluja kuten pelit, mobiilitelevisiolle kehitettävä sisältötarjonta, sekä pakkauksiin painettavat tunnistimet. Mediateollisuus ei välttämättä itse toimi kehittäjänä, pikemminkin se on kehityksen käynnistäjä. Se voi antaa ärsykeitä ja muita impulsseja kehittäjille.

Katalysoiva rooli mediateollisuudella on ollut esimerkiksi langattomien päätelaitteiden kehityksessä. Kustantajat ovat olleet mukana sähkökirjan ja sähköpaperin kokeiluissa. Mediateollisuudella on keskeinen rooli myös hybridimedian kehittämisessä. Katalysaattorina mediateollisuus voi toimia monella muulla tavalla, kuten liittoutumalla peliteollisuuden kanssa uusien pelien kehittämiseksi, markkinoimiseksi ja jakelemiseksi. Myös e-Busineksessä mediateollisuudella voi olla ratkaiseva rooli, sillä se muodostaa toimivan verkoston tuottajien ja loppukäyttäjien välillä.

Taskuun mahtuva mobiilitelevisio tuskin yleistyy olemassa olevan sisältötarjonnan varassa. Mediateollisuuden osana on kehittää mobiilitelevision edellyttämää pienen näytön estetiikkaa, tiivistettyä draamaa, sarjakuvaa, interaktiivisia palveluja tai muuta vastaavaa. Perinteisen mediateollisuuden käyttämillä tekniikoilla, kuten painotekniikka, voidaan myös tulevaisuudessa luoda älytuotteita, kuten elektroniikkakomponentteja, RFID-tageja, 2D-koodeja ja älykkäitä pakkauksia.

Voidaan kysyä, katsotaanko televisio-ohjelmia siksi, että on tullut hankittua televisio, vai hankitaanko televisio siksi, että voitaisiin katsoa televisio-ohjelmia? Käytetäänkö matkapuhelinta siksi, että tuli hankittua matkapuhelin, vai hankitaanko matkapuhelin, jotta sillä voitaisiin puhua? Luetaanko kirja siksi, että se on tullut hankittua tai saatua lahjaksi, vai hankitaanko kirja tai pyydetään se lahjaksi siksi, että halutaan lukea tietty romaani? Tyypillinen "kana vai muna" kysymys, josta voidaan kiistellä loputtomasti. Vai onko sittenkään?

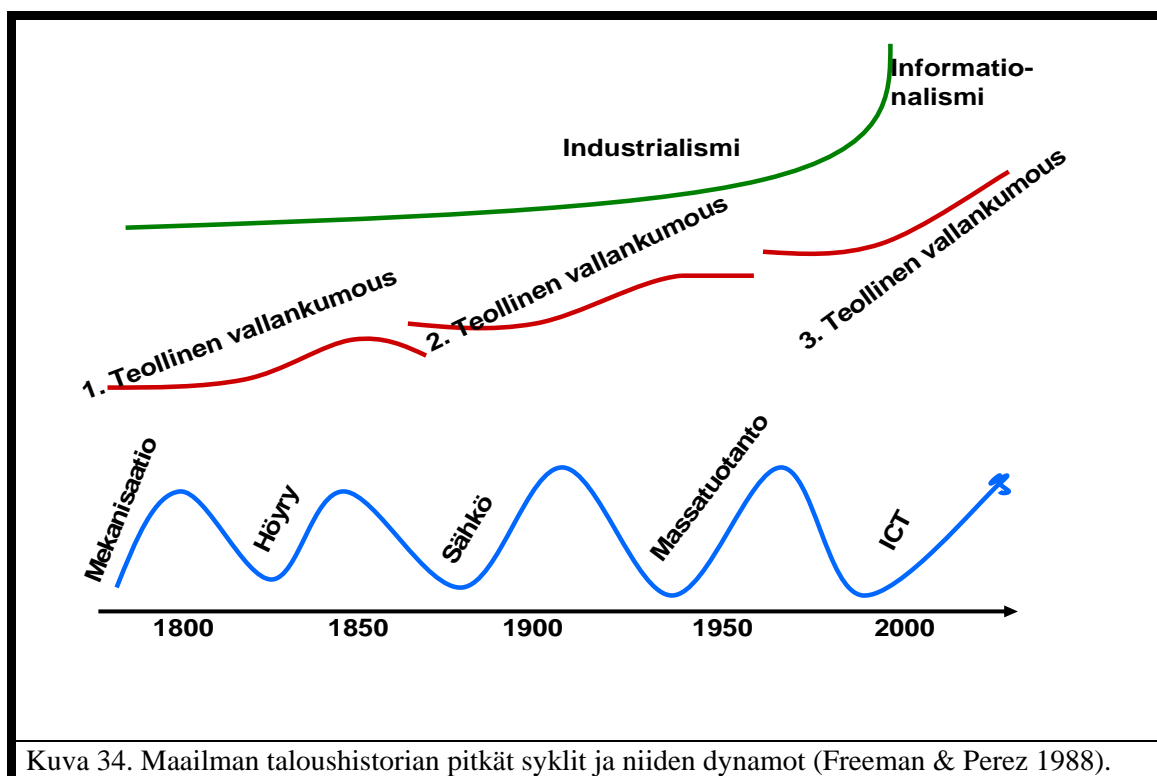
On varmasti niin, että laite, järjestelmä, painettu lehti ja muu julkaisualusta hankitaan ennen kaikkea siksi, että sen avulla voidaan seurata sisältöjä. Televisioon ostetaan digisovitin siksi,

että digitaalisten kanavien tarjonta on riittävän laaja ja kiinnostava. Autoradio on hyödyllinen mm. sää- ja liikenne raporttien takia, sekä virkistävä seuralainen yksin ajettaessa. Sanomalehti antaa taustaa radion sähköuutisille. Samalla se raportoi lähialueen tapahtumista ja esittää markettien tarjoukset. Media on siis keskiössä.

Joillakin laitteilla ja media-alustoilla on myös itsenäinen merkityksensä. Kirja on bibliofiilille keräilykohde, vinylilevyn kotelon kansi on jollekin suuri aarre, ja eilispäivän sanomalehteä voidaan käyttää kalan tai kukkapuskan kääreenä.

Nämä sivumerkitykset ovat kuitenkin lähinnä kuriositeetti. Sisältö on mediateollisuuden polttoaine. Teknologian työntö on sittenkin vähäisempi voima verrattuna sisällön luomaan markkinoiden imuun. Tässä mielessä mediateollisuus toimii veturina.

Mediateollisuus toimii muiden toimialojen katalysaattorina myös yritys- ja organisaatioviestinnän keinoin, toimii yritys millä alalla tahansa. Yritys- ja organisaatioviestintä on mediaa, mutta samalla kysymys on ongelmista, joita ratkotaan median avulla. Yritys- ja organisaatioviestintä hyödyntää median kaikkia esitystapoja ja jakelukanavia sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässään. Osa hyödyistä on välittömiä ja osaa niistä voidaan jopa mitata. Suurempi osa on kuitenkin sellaisia välillisiä hyötyjä, joita ei voida mitata. Yritys- ja organisaatioviestinnän merkitys yrityksille on useissa tapauksissa huomattavasti suurempi kuin siihen kohdistetut panostukset. Asetelma on samantyyppinen kuin teollisessa muotoilussa. Teollisen muotoilun osuus matkapuhelimien kustannusrakenteessa on vähäinen. Kuitenkin muotoilun merkitys voi ratkaista menestyksen markkinoilla, kuten esimerkit Nokiasta kertovat.



Maailman taloushistoriassa osoitetaan, kuinka mekanisaatio, höyryvoima, sähkö, massatuotanto ja viimeksi ICT ovat toimineet maailmantalouden pitkien syklien dynamona (kuva 34). 1960- ja 1970-luvuilla tieto- ja viestintäteknologiaa käytettiin hallinnollisiin tarkoituksiin. 1970- ja 1980-luvuilla sitä laajennettiin tuotantovälineisiin ja 2000-luvun alussa sitä sulautetaan tuotettuihin

tavaroihin. ICT:n mahdollistamien palvelujen ja sisältöjen painoarvo kasvaa. Tässäkin kehityksessä mediateollisuudella on katalysaattorin asema.

5.2 Menetelmät

Tutkimuksen perusteella mediateollisuudesta voidaan kehittää Suomelle teollisuuden ja talouden katalysaattori oikein valituilla ja kohdennetuilla toimenpiteillä sekä tiettyjen reunaehtojen vallitessa. On määriteltävä tarkasti alalle tahtotila ja sen poikkeama nykytilasta, etsittävä sopiva toimintalogiikka ja strategia tahtotilaan pääsemiseksi sekä osoitettava tämän kehityspolun tärkeimmät virstanpylväät.

5.2.1 Tahtotilan määrittely

Tahtotilan määrittelyssä ongelmaksi muodostuu laajan konsortion erilaiset painotukset, jopa keskenään ristiriitaiset tavoitteet. Kaikkien mukana olevien intressissä on kuitenkin vahva mediateollisuus, joka tulevaisuudessa on taloudellisesti vahva ja tekninen suunnan näyttäjä. Tämä on valittu tahtotilan lähtökohdaksi.

Tutkimuksen eräänä tavoitteena oli selvittää, voisiko media-alasta kasvaa Suomen teollisuuden ja talouden uusi veturi. Jotta mediateollisuus saavuttaisi vähintään katalysaattorin aseman, edellytetään ainakin seuraavien ehtojen täyttymistä

- Riittävän volyymin saavuttaminen termeissä liikevaihto, osuus teollisuuden liikevaihdosta, jalostusarvo, vientivolyyymi, osuus viennistä, työllistämisaikutus jne.
- Riittävä kasvunopeus mitattuna em. tekijöiden muutosnopeudella (aikaderivaattana)
- Muiden toimialojen kasvun katalysaattorina toimiminen, esimerkiksi elektroniikka- ja sähköteollisuuden, metsäteollisuuden, peliteollisuuden ja e-Busineksen.
- Edelläkävijänä uuden tekniikan määrittelijänä ja soveltajana.

Media-ala käy parhaillaan läpi suurta myllerrystä, johon liittyy rakennemuutos. Tällä hetkellä suuntaus on kohden horisontaalisia yritysrakenteita, modulaarisia tuotteita ja prosessien ulkoistamista. Samalla alalle syntyy uusia tietointensiivisiä palveluyrityksiä KIBSejä.

Tälle kehitykselle voi löytyä malleja muilta aloilta. Murtha et al. (2003) ovat tutkineen litteitä näyttöjä tuottavaa teollisuutta Yhdysvalloissa, Aasiassa ja Euroopassa ja haastatelleet yli 160 yritysjohtajaa ja tiedemiestä. Ala oli ensimmäinen globaalitalouden osaamisala ja joutui kehittämään strategian organisatorisen innovaatiotoiminnan hallintaan. Samalla se loi osaamistalouden uudet kilpailusäännöt.

Perinteinen kustannustehokas toiminta on edelleen tärkeä, mutta se ei voi olla mediateollisuuden keskeinen toimintamalli. Mediateollisuus on irtautumassa massatuotannosta räätälöityihin ja massaräätälöityihin tuotteisiin ja palveluihin. Differointi on siten kustannustehokkuutta oikeampi strategia. Kun mediateollisuuden ydin on sisällöissä, on keskeinen toimintamalli kuitenkin sellainen osaamisohjattu malli, jossa on elementtejä myös differoidusta mallista. Massaräätälöidyn tuotteen etu valmistajalle on siinä, että valmistaja tuottaa massatuotannon menetelmin ja kustannuksin tuotteita, jotka kuluttaja kokee yksilöllisiksi.

Taulukko 11. Kustannustehokkaan, differoidun ja osaamisohjatun talouden ominaisuudet

ATTRIBUUTTI	KUSTANNUSTEHOKAS	DIFFEROITU	OSAAMISOHJATTU
ARVO:	Kustannukset	Ainutlaatuisuus	Nopeus
KILPAILUETU:	Tuote ja tuotanto	Tuotteet ja palvelut	Osaaminen ja toimivuus
T&K PROSESSI:	Tehokkuus ja standardointi	Soveltaa tuotteet paikallisille markkinoille	Tietointensiivisyys
KANSAINVALISTYMINEN:	Globaali johto kotimaasta	Haetaan laajasta valikoimasta	Keskukset tukevat toisiaan globaalisti
PYSYVÄT KILPAILUEDUT:	Suojele, hyödynnä, laajene	Suojele, laajene, sovelta	Luo, jaa; seuraava sukupolvi
KANSAINVÄLINEN INTEGROINTI:	Vertikaalinen yritys rakenne	Kiinni arvoketjun kriittisissä alihankkijoissa	Allianssit avainosaamisen nopeaan oppimiseen
FIRMAN VERKOSTOT:	Keskustasta ulos	Keskustasta ulos ja sisään	Monisuuntainen
GLOBALISOINTI:	Projektit; suojaa kansallista asemaa	Projektit; sopeudu kansallisiin oloihin	Monikansallisuus nostovoimana
KANSALLISUUS:	Dominanssi	Sekundäärinen	Yhteistyö

Menestyksen osaamistekijät uudessa osaamisohjatussa taloudessa ovat em. tutkimuksen mukaan markkinatuntemus ja teknologian tuntemus. Sen mukaan ovatko nämä nämä osaamiset hyvät vaiko huonot, voidaan yritykset jakaa nelikenttämallin mukaan seuraaviin ryhmiin: 1) Kauppiat/Integraattorit, 2) Puhtaat integraattorit, 3) Laite- ja materiaalitoimittajat, sekä 4) Puhtaat kauppiat. Tässä nelikentässä mediateollisuus sijoittuu ensimmäiseen ryhmään, Kauppiat/Integraattorit. Se edustaa nimittäin samalla hyvää markkinatuntemusta ja hyvää teknologiatuntemusta.

Murtha et al. (2003) tutkimuksen tärkeimmät viestit osaamisohjatulle toiminnalle ovat:

- Uusi globaali osaamisintensiivinen teollisuus on syntynyt
- Kilpailuvaltit siinä ovat: oppiminen, jatkuvuus ja nopeus
- Tärkeintä on päästä mukaan tiedon luomisprosessiin
- Toiminnan sijainti on merkityksellinen vain oppimisen ja markkinoiden kannalta
- Strategiat tähtäävät maakohtaisiin vahvuuksiin ja globaaliin kumppanuuksiin
- Johtajan näkemys on laaja ja rooli kummisedän
- Tutkimus panee ideat likoon eikä piilota niitä

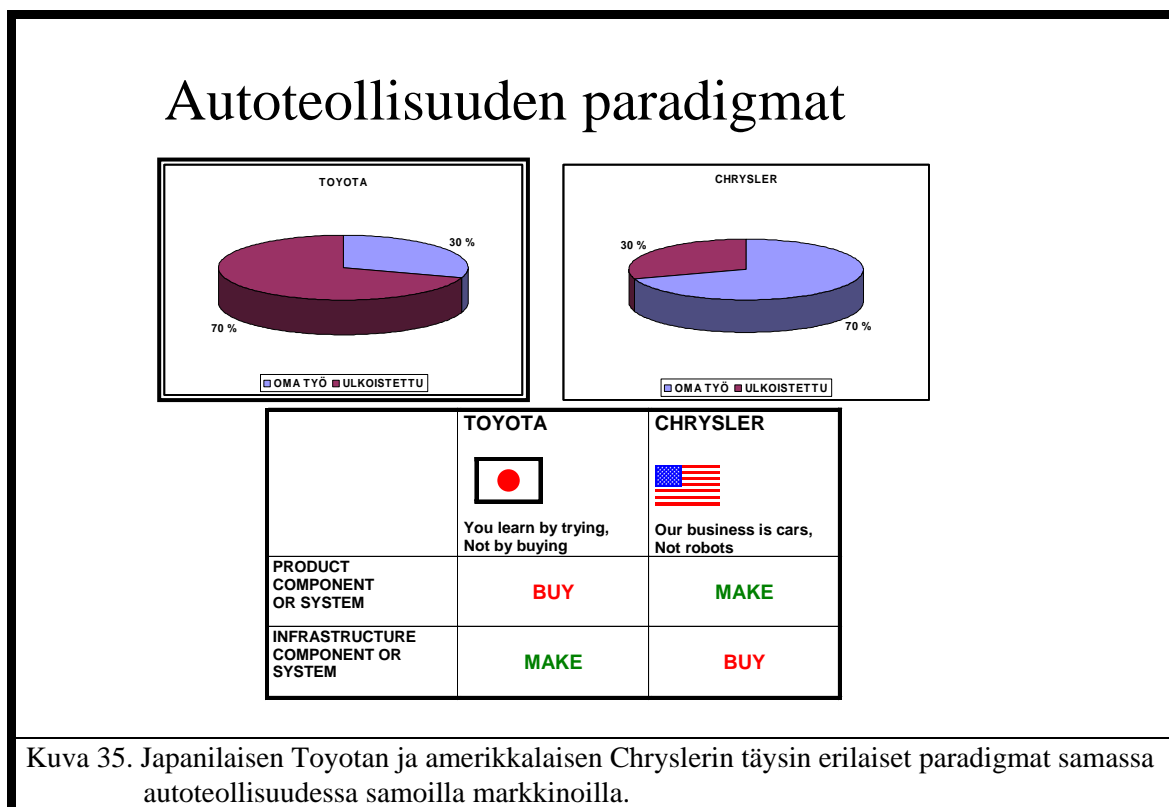
5.2.2 Tahtotilan saavuttamiseen tähtäävät logiikat ja strategiat

Tahtotilaan vievät teknologiastrategiat voidaan parhaiten kuvata ns. tiekarttojen avulla. Näin on tehty kohdassa 2.2, missä mediateollisuuden tiekartat on esitetty kolmen osa-alueen kannalta, sähköisen median, painoviestinnän, uusien julkaisualustojen sekä lisäksi 3G-jälkeisen mobiiliuden näkökulmasta.

Teknologian ohella tahtotilaan kuuluu oleellisena osana myös suomalaisen mediateollisuuden optimaalisen tilanteen saavuttaminen seuraavilla alueilla

- Globalisaatio ja kansainvälistyminen,
- Asemoituminen median arvoketjuun, sekä
- Yritysrakenne, ydinliiketoiminnan määrittely, muiden toimintojen ulkoistamistarpeen arviointi ja verkottuminen.

Ulkoistamisen suhteen on kuitenkin muistettava, että saman toimialan menestyvilläkin yrityksillä voi olla täysin erilaiset strategiset paradigmat. Tästä on esimerkki amerikkalaisen Chryslerin ja japanilaisen Toyotan täysin ristiriitaiset paradigmat autoteollisuudessa (kuva 35). Toyota on ulkoistanut peräti 70 % toiminnastaan, kun Chrysler vain 30 %.



5.3 Yleiset suositukset

1. **Suomalaisen sisällön paradigma.** Viime aikoina on ollut havaittavissa heikkoja signaaleja, osin hyvinkin rohkaisevia viestejä, suomalaisen sisältöteollisuuden mahdollisuuksista kansainvälisillä markkinoilla. Tällaisia ovat muiden muassa Aki Kaurismäen elokuvat, Arto Paasilinnan veijariromaanit, Sulake Labs Oy:n Habboo Hotel sekä lauluyhtyeet Värttinä, HIM ja The Rasmus. Monet muutkin asiat, kuten Nokian matkapuhelimet, ralli- ja formula-ajajat sekä alppihihtäjät muokkaavat osaltaan modernia imagoa Suomesta ja suomalaisista. Mahdollisuuksia sisällöllisesti, ja sitä kautta myös taloudellisesti merkittäviin läpimurtoihin on siis olemassa, kuten aikoinaan oli Ruotsille ABBA-lauluyhtyeen Eurovisiomenestystä seurannut merkittävä musiikkivienti. Tämä edellyttää kuitenkin yksittäisiltä toimijoilta ja koko mediateollisuudelta vankkaa uskoa omiin kykyihinsä. Tämä verifioi pitkälti myös Murthan (2003) teesit siitä, että läpimurto on mahdollinen uudessa osaamisohjatussa taloudessa, kun sisältö, laite, design ja ajoitus sopivat yhteen. Tärkeä positiivinen signaali

mediateollisuuden tulevaisuuden kannalta on suomalaislasten jo toiseen kertaan saavuttama menestys suuressa kansainvälisessä PISA-vertailussa, mikä todistaa että ainakin luku- ja laskutaito ovat tulevilla sukupolvilla hyvin tallella.

2. **Paradigman valinta.** Samalla alalla toimivilla, ja hyvin menestyvillä yrityksillä voi olla täysin erilaiset paradigmat esimerkiksi ulkoistamisen suhteen, kuten edellisessä luvussa kuvattu esimerkki autoteollisuudesta kertoo. Monet suuret mediaryitykset, kuten useat maakuntalehdet, ovat ulkoistaneet jakelun, kun se taas pienillä alueellisesti toimivilla yrityksillä voi olla strateginen valtti, varsinkin silloin kun sen pystyy hoitamaan kannattavasti. Ydinliiketoimintaan kuuluu yleensä sisällön pakkaaminen ja markkinointi. Mitä vahvempi brändi mediaryityksellä on, sitä pidemmälle arvoketjua voi yleensä ulkoistaa. Pisimmälle vietyä voidaan ulkoistaa sisällön tuotantokin, joskin tilattavilla sanomalehdillä näin ei yleensä voida toimia. Useat ilmaisjakelulehdet ovat kuitenkin ulkoistaneet senkin uutistoimistoille. Paradigman valinta on kunkin mediaryityksen ensisijainen oma valinta.
3. **Asemansa löytäminen kaksoissilmukasta.** Ns. Double-Helix malli (katso kohta 3.1) tarkoittaa että yritysten rakenne vaihtelee syklisesti horisontaalisen ja vertikaalin välillä samalla kun tuote vaihtelee integroidun ja modulaarisen välillä. Tämä malli pätee pitkälti myös media-alalla, mutta eri yritykset voivat olla aivan eri kohdissa silmukkaa paradigmatista ja kehitysasteesta riippuen. Suomen mediateollisuus ei siis kierrä silmukkaa yhtenäisesti, kuten esimerkiksi mobiililaitteiden valmistajat, vaan jokaisen yrityksen on määriteltävä asemansa toiminnan kannalta optimaalisesti. Tästä riippuu, kehitytäänkö kohden prosessien hajottamista vai keskittämistä. Joka tapauksessa ympäristömuutokset tapahtuvat yleensä syklisesti. Sähköisen median rakenne Euroopassa on enimmäkseen horisontaalinen, kun se Yhdysvalloissa on vertikaalinen. Yksittäisen yrityksen kannalta vertikaalinen rakenne on hyvä siinä mielessä, että se varmistaa koko ketjun hallinnan. Koko toimialan kannalta asia ei välttämättä ole näin, koska horisontaalinen rakenne tuo kilpailua useammalle tasolle, jolloin toimialan tehottomat elementit karsiutuvat pois ja alan kilpailukyky paranee. Tilanne riippuu paljon myös siitä, kuinka korkea alalle tulon kynnys on, ja kuinka suuri alan tuotteiden korvautuvuus on. Jos alalle tulon kynnys on korkea ja tuotteita on vaikea korvata muilla tuotteilla, voi ala toimia menestyksellisesti vertikaalisessa rakenteessa.
4. **Tietointensiivisten palveluyritysten (KIBS) hyödyntäminen uudessa liiketoiminnassa.** Perinteisten tukipalvelujen - kunnossapito, terveydenhuolto, tilinpito - ohella yritykset eivät välttämättä pysty määrittelemään sellaisia uusia tietointensiivisiä palveluja, joita ne tarvitsevat uusista PK-yrityksistä. Esimerkiksi lehtien räätälöinnissä, asiakastarpeiden seurannassa ja asiakashallinnassa, ilmoitusaineiston vastaanotossa ja käsittelyssä, jälkikäsittelyssä ja jakelussa sekä multimediasivustojen ja tiedon louhinnassa löytyy varmasti tilaa tällaisille KIBS-palveluille. Uutta palvelutarjontaa odotetaan myös hybridimedian ja pelien alalta.
5. **Kansainvälistymisen paradigma.** Kaikki tämän tutkimuksen konsortion jäsenet vannovat kansainvälistymiseen, mutta sen merkitys vaihtelee perinteisestä viennistä ulkomaiseen liiketoimintaan, ristikkäisomistukseen ja liiketoiminta- tai palvelukonseptin myyntiin. Johtavan aseman saavuttaminen ilman kansainvälistymistä tuskin on mahdollista, mutta yhtä lailla on niin, että kansainvälistyminen ei ole mahdollista, ellei kilpailukyky omassa maassa ole huipputasoa. Median sisältö on lähes aina kansallinen, jopa paikallinen, vaikka formaatti on globaali. Tämä korostaa jälleen "GloCal-toimintamallin" merkitystä (Think global, act local).

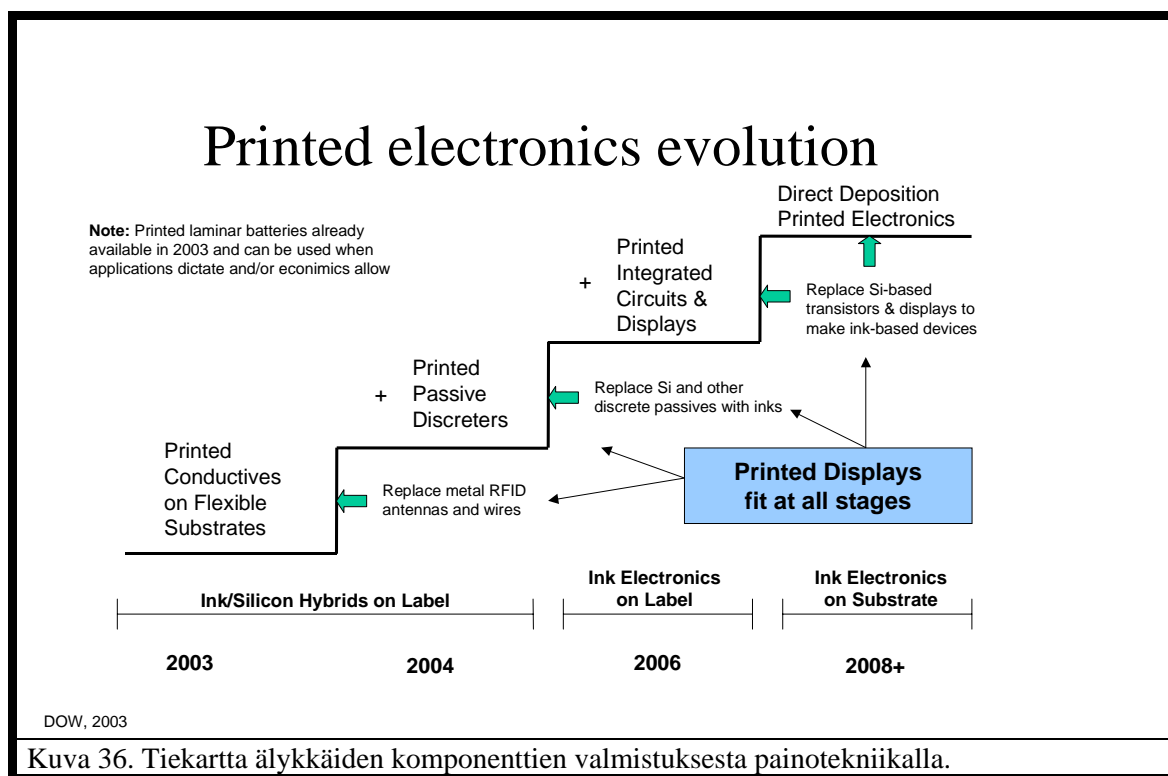
6. **Markkinavetoisuuden paradigma.** Uusien teknologioiden läpimurto on monesti osoittautunut odotettua hitaammaksi. Esimerkiksi interaktiivinen TV ei ole ainakaan toistaiseksi ole lyönyt itseään läpi, ja digi-tv ja kamerakännykät tulivat selvästi myöhässä ennusteisiin nähden. Sen sijaan tekstiviestistä tuli "vahingossa" läpimurto. Teknologian työntö ei siis riitä, vaan mediayrityksen on tunnettava käyttäjäkuntansa olemassa olevat tai herätettävissä olevat tarpeet, kuten halukkuus interaktiivisuuteen, ja kiinnostus maksulliseen tietokantapalveluun. Lisäksi strategiaan on integroitava innovatiivisuutta siten, että Bostonin portfolion kysymysmerkki-ruudussa on jatkuvasti uusia tuote- ja palvelualkioita odottamassa seuraavaa läpimurtoa. Samalla on kuitenkin varmistettava, etteivät avoimet tekijänoikeuskysymykset ole esteenä nopealle markkinoille tulolle, ja että omat oikeudet ovat suojattuja.
7. **Omistajaparadigma.** Omistajapohja vaikuttaa erityisesti yrityksen pitkäjänteiseen toimintaan. On eduksi jos omistajalla on vankka alan tuntemus ja kiinnostus yrityksen kehittämiseen, kuin että omistaja on kvartaalitaloudesta etsimässä nopeita voittoja. Kärsivällinen pääoma mahdollistaa pitkäjänteisen toiminnan. On toisaalta myös tilanteita, joissa kärsimätön pääoma on hyödyllinen. Näin on esimerkiksi nopealiikkeisissä ja riskipitoisissa liiketoimissa ja tilanteissa, joissa kasvavalla toimialalla pyritään nopeasti kasvattamaan markkinaosuutta.
8. **Sisällön ja laitteen paradigma.** Sisältö on mediateollisuuden keskeinen elementti. Toisaalta tekniikan nopea kehitys luo mahdollisuuden tarjota mediapalveluja uusissa muodoissa ja monipuolisemmin. Uusien palvelujen läpimurto edellyttää kuitenkin tekniikan ja sisällön vuorovaikutusta niin, että palvelu tyydyttää asiakkaan (lukija, katsoja, kuulija, ilmoittaja) tarpeet optimaalisesti. Näin ollen mediateollisuuden tulisi entistä tarkemmin valita kullekin palvelulle oikeat sisällöt, julkaisukanavat, julkaisualustat ja joissakin tapauksissa myös päätelaitteet. Samalla tulisi arvioida, mitkä ominaisuudet tekevät tietyn uuden mediapalvelun ylivoimaiseksi tietyille asiakasryhmälle. Osa näistä uusista palveluista voi olla myös disruptiivisia, eli ne ovat eräänlaisia "karvalakkimalleja" olemassa oleviin palveluihin verrattuna. Esimerkiksi useat kuvanauhurit ja matkapuhelimet sisältävät ominaisuuksia, joita läheskään kaikki käyttäjäryhmät eivät tarvitse. Nämä tarpeettomat ominaisuudet heikentävät laitteiden käytettävyyttä. Riisuttu malli olisi näissä monelle käyttäjätavallisempi.
9. **Mediateollisuus lähialojen katalysaattoriksi.** Mediateollisuus voi katalysoida lähialoja tuomalla esille ja spesifioimalla uusien mediasisältöjen, niiden esitystapojen, julkaisualustojen, jakelukanavien, tarvittavien infrastruktuurien, ja muiden vastaavien asioiden ominaisuuksia ja antamalla siten lähialoille kehittämissimpulsseja. Näitä lähialoja ovat tietoliikenne-, elektroniikka-, tietojenkäsittely- ja puunjalostusteollisuus. Jo nyt mediateollisuus toimii verkkolehden julkaisijana tietoliikennepalvelujen katalysaattorina samalla kun se osittain kannibalisoii omaa tuotettaan, painettua lehteä. Mediateollisuudella on katalysaattorin rooli myös laajakaistayhteyksien yleistymisessä. Aloitteellisuutta tulee lisätä myös hybridimediassa, sähköisessä kaupankäynnissä, mainosalalla, peliteollisuudessa ja monella muulla ns. kulttuuriteollisuuden saralla. Tämä edellyttää mediateollisuudelta aktiivisempaa ja innovatiivisempaa otetta, vaikka se itse toimiikin vain poikkeustapauksissa kehittäjänä. Strategiset allianssit mediateollisuuden ja lähialojen yritysten kesken edistävät samaa tavoitetta. Myös teknologiapolitiikalla voidaan tukea mediateollisuuden katalysaattoriasemaa esimerkiksi siten, että mediateollisuus johdatetaan tutkimusohjelmissa yhteen lähialojen kanssa.

5.4 Mediateollisuus katalysaattorina

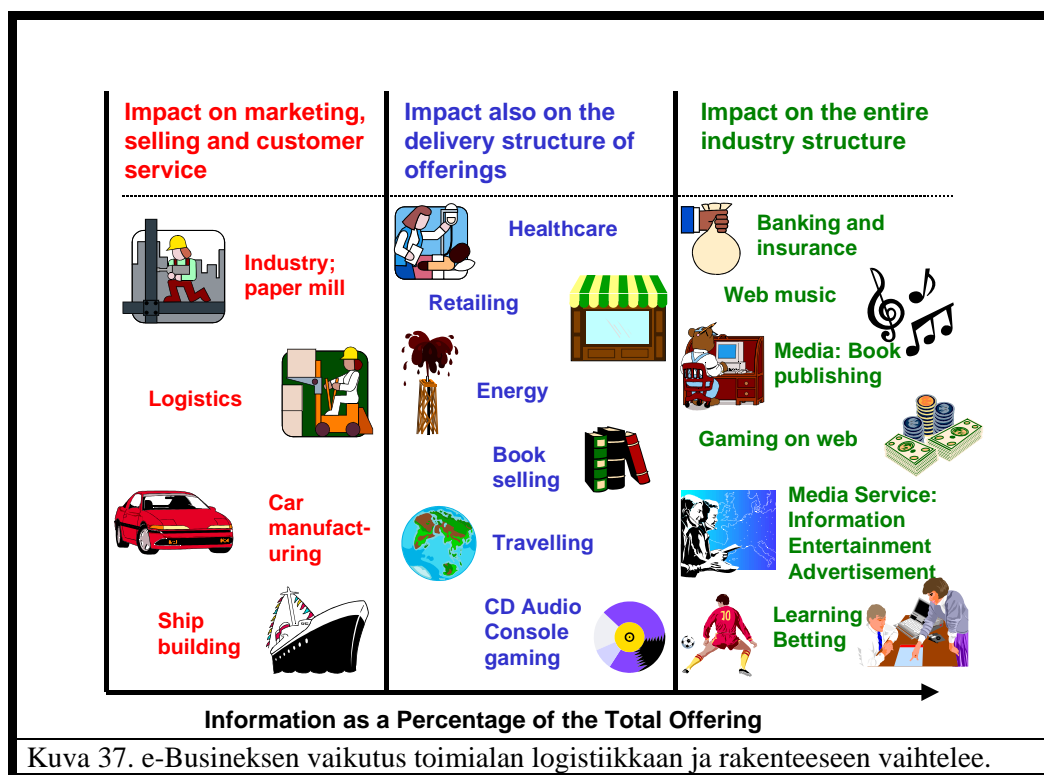
Eräs lähtökohta veturiaseman tai katalysaattoriaseman saamiseksi voi olla toimialan laajentaminen sen tukialojen ja palvelutarjoajien suuntaan. Mediateollisuus tarjoaa jo tällä hetkellä merkittävän osan Internetin tärkeimmästä sisällöstä verkkolehtien ja verkkosivujen muodossa.

Tärkein uusi alue on hybridimedia, eli tietotekniikan ja metsäteollisuuden rajapinnassa toimiva uusi liiketoiminta-alue. Keskeinen kiinnostuksen kohde on painettujen media- ja pakkaustuotteiden integroiminen digitaaliseen mediaan, kuten mobiiliin ja verkkoviestintään, digitelevisioon sekä tietojärjestelmiin. Painotekniikan avulla voidaan luoda älykkäitä ympäristöjä, komponentteja ja pakkauksia.

Hybridimediassa on arviomme mukaan laaja liiketoiminnallinen potentiaali erityisesti uusille tietointensiivisille yrityksille. Esimerkiksi kooditeknologian alueella löytyy monia uusia hyödyntämiskohteita. Mediateollisuudella on hybridimediassa luonnollinen työskä, sillä se hallitsee sekä sisältöpuolen että painotekniikan. Kuvassa 36 on tiekartta älykkäiden komponenttien valmistuksesta painotekniikan avulla.



Toinen tärkeä median kasvuala on e-Business. e-Businekselle on povattu laajaa maailmanlaajuista kasvua. Mediatatolot muodostavat luonnollisen linkin e-Busineksen asiakkaiden ja toimittajien välille, mutta median lopullinen rooli tässä arvoketjussa on edelleen pitkälti avoin. Myös digitelevisio voi ottaa merkittävän osan e-Busineksestä haltuunsa.



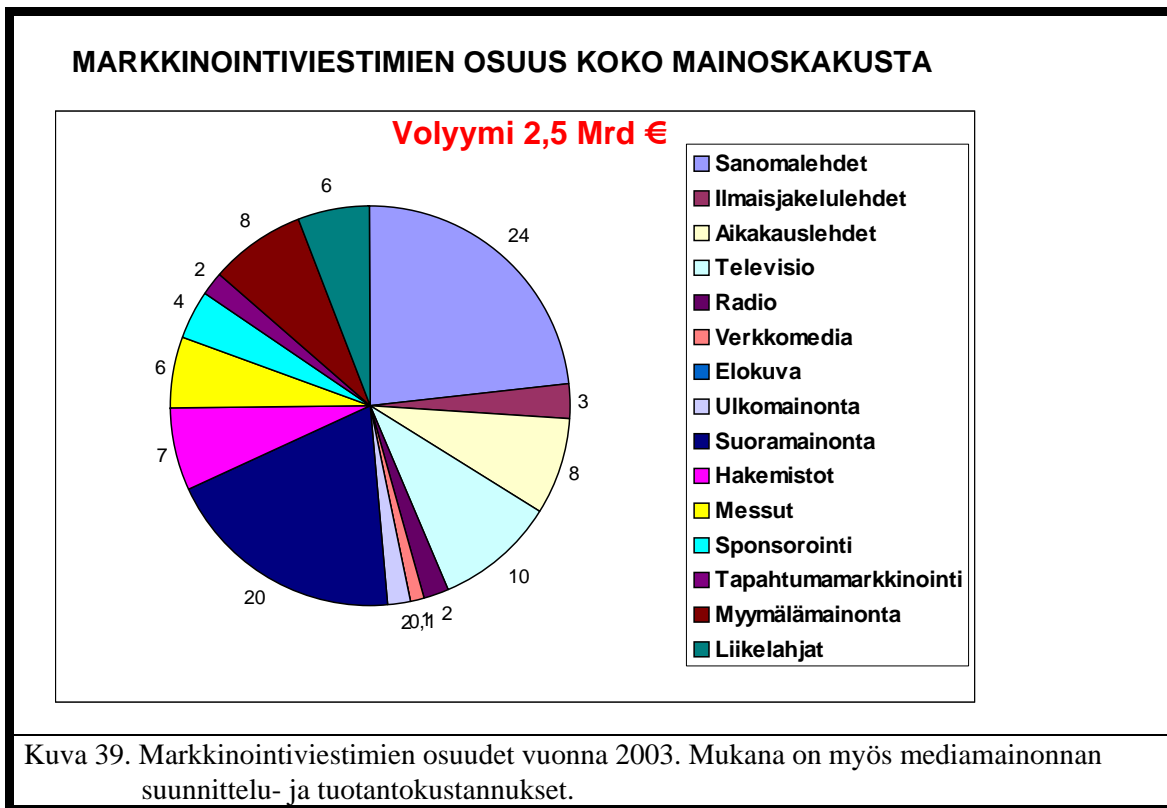
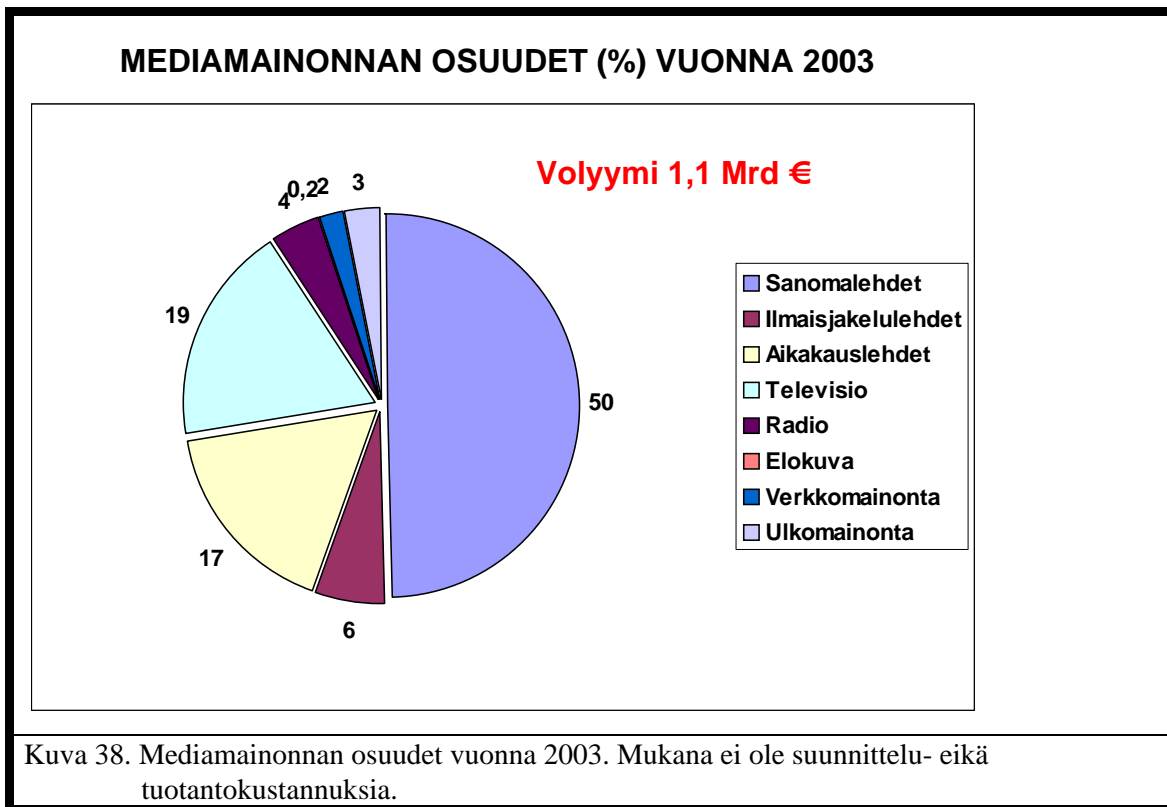
Kuva 37. e-Busineksen vaikutus toimialan logistiikkaan ja rakenteeseen vaihtelee.

Kuvassa 37 on esitetty e-Busineksen vaikutuksia toimialojen logistiikkaan ja rakenteeseen. Vaikutus on sitä suurempi, mitä pidemmälle digitalisoitavissa alan tuotteet ovat. Mediateollisuus voi toimia jopa koko e-Busineksen veturina, mutta se edellyttää niin toimittajien kuin asiakkaiden tarpeiden tuntemusta ja työkalujen hallintaa. Perinteisessä tavarakaupassa verkkomedian merkitys kasvaa, vaikka itse kaupankäynti tapahtuisikin entiseen tapaan vähittäismyymälässä. Esimerkiksi elektroniikkakauppaan asuva nuori amerikkalainen ostaja on vertaillut verkossa eri laitteita keskimäärin tunnin ajan. Kauppaan tullaan vain varmistamaan laitteen toimivuus ja hakemaan itse laite.

Esimerkki uudesta palvelukonseptista e-Businiksessä on David Reedin kehittämä kansainvälinen e-Bay Internet-huutokauppa, missä ostajat ja myyjät kohtaavat verkossa. Toiminta on lyönyt itsensä läpi lyhyessä ajassa ja on saavuttanut merkittävän liikevaihdon. Tämä on tyypillinen esimerkki uuden osaamishjatus talouden uusista liiketoimintamuodoista (Haapalainen 2005).

Kolmas suunta voisi olla merkittävemmän roolin lohkaiseminen mainosalasta. Mediamainonnan kokonaisvolyymi on 1,1 miljardia euroa. Tämä ei pidä sisällään mainonnan suunnittelu- eikä tuotantokustannuksia. Mediamainonnan jakautuma eri medioiden välillä on esitetty kuvassa 38.

Kun mukaan otetaan mediamainonnan suunnittelu- ja tuotantokustannukset sekä muut markkinointiviestinnän sektorit, kuten suoramainonta, messut ja sponsorointi, on kokonaiskalkku 2,5 miljardia euroa. Markkinointiviestinnän kokonaiskalkun jakauma on kuvassa 39. Mediateollisuus voisi periaatteessa lohkaista itselleen merkittävän osan tästä 1,4 miljardin euron lisävolyymistä.

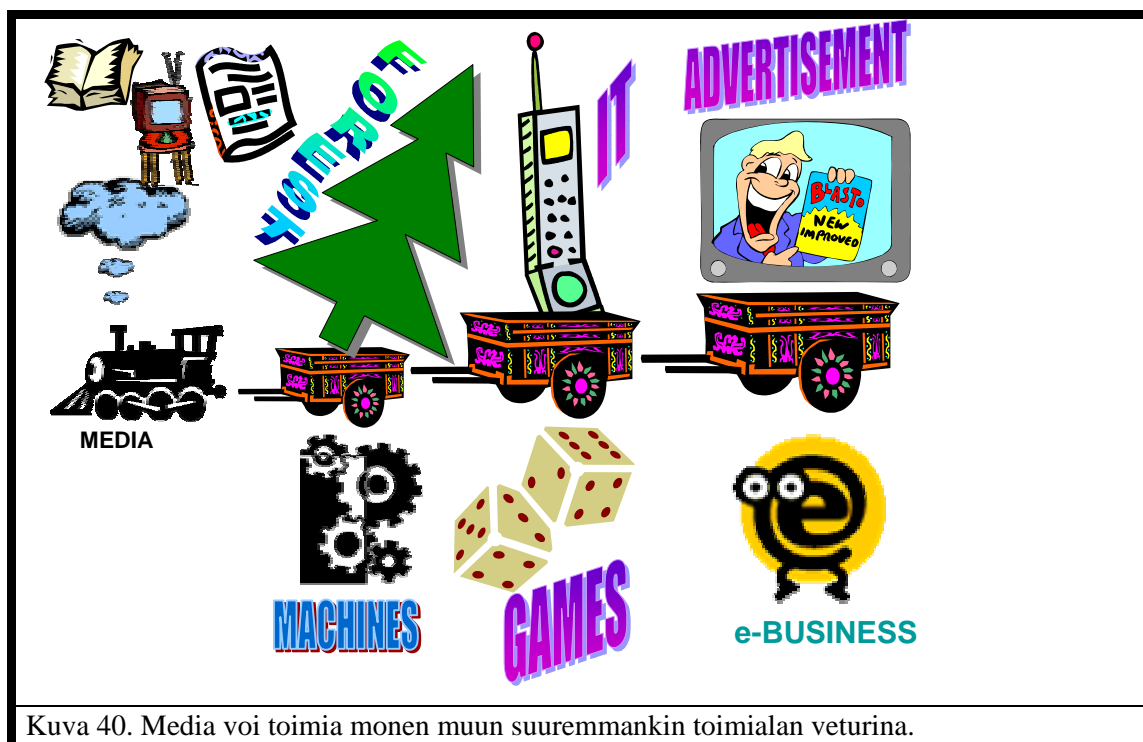


Markkinoinnin lisäksi sisällön puolelta löytyy mm. peliteollisuus. Pelien myynti Suomessa on liikevaihdoltaan lähemmäs sata miljoonaa euroa, mutta peliteollisuudella on merkittävät

vientipotentiaalit. Tekesin FENIX-ohjelmassa (Vuorovaikutteinen tietotekniikka) peleillä on suuri osuus ja peliteollisuuden kehittämiseksi on muodostettu erillinen Neogames verkosto. Pelipalvelujen integrointi mediasisältöön antaa lähes rajattomia mahdollisuuksia.

Mediateollisuuden imuun voidaan rakentaa laaja kulttuuriteollinen pohja siten, että kulttuurista osaamista hyödynnetään monitahoisesti ja liiketaloudellisesti menestyksellisesti. Tällaisia alueita ovat esimerkiksi arkkitehtuuri, design, monet käsityöalat, teatteri, konsertit sekä urheilu- ja kulttuuritapahtumat. Näihin kehitettävät tuotannon, jakelun ja kulutuksen teknologiat voivat merkittävästi kasvattaa kulttuuriteollisuuden vientiä.

Itsestään selvää on, että media-ala toimii katalysaattorina metsäteollisuudelle ja siihen liittyvälle kone- ja laitteollisuudelle, sekä tietoliikenne-, ohjelmisto- ja elektroniikkateollisuuksille. Esimerkiksi Suomen metsäteollisuuden liikevaihdosta yli 2/3 tulee mediatuotteisiin suunnatuista painoalustoista. Myös televisioiden ja muiden vastaanottimien valmistuksesta ja myynnistä syntyy merkittävä liikevaihto, vaikka tämä ei näy mediateollisuuden tunnusluvuissa. Mediateollisuus luo uusia markkinoita kasvamalla itse ja kehittämällä uusia palveluja omille asiakkailleen. Kuvassa 40 on symbolisesti esitetty median vaikutus muiden toimialojen veturina.



Kuva 40. Media voi toimia monen muun suuremmankin toimialan veturina.

Taulukossa 11 esitetään arviot (niin sanotut valistuneet arvaukset) mediateollisuuden vaikutuksesta media-alan tärkeimpiin vaikutusaloihin. Arviot on tehty kahdella tasolla, realistinen ja optimistinen kehitys. Realistiset arviot perustuvat oletukseen, että viime vuosien kehitystrendit eivät perusteiltaan muutu, jolloin kehitys useimmilla aloilla jatkuu likimain nykyisellä tasolla. Optimistisessa skenaariossa kehitysnopeus on oleellisesti suurempi. Optimistiset arviot perustuvat siihen oletukseen, että tämän päivän optimismi osoittautuu lopulta realismiksi. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että 1990-luvun alussa laaditut optimistiset arviot elektroniikka- ja sähköteollisuuden kehityksestä osoittautuivat lopulta vaisuiksi. Toteutunut kehitys ylitti realistiset arviot huikeasti ja optimistisetkin selkeästi (katso kuva 41).

Media-alan osuus kustakin vaikutusalasta on arvioitu subjektiivisesti. Esimerkiksi metsäteollisuudessa graafisten paperien osuus on noin 60 prosenttia, mikä taulukossa on merkitty median osuudeksi metsäteollisuudesta.

Taulukko 11. Media-alan tärkeimpien vaikutusalojen arvioidut kaksi vaihtoehtoista kehitystä vuoteen 2020. Media-ala vaikuttaa monien muidenkin alojen, kuten kulttuuriteollisuuden, sekä terveys- ja hyvinvointipalvelujen kehitykseen.

	2003 (LV mrd. euroa)	2020 REALISTI- NEN (LV mrd. euroa)	2020 OPTIMISTI- NEN (LV mrd. euroa)	MEDIAN OSUUS (%)
Mediateollisuus	4	5	7	100
Tietoliikennepalvelut	5	11	14	30
Ohjelmistoliiketoiminta	4	6	9	20
Elektroniikka- ja sähköteollisuus	31	45	60	10
Metsäteollisuus	30	35	45	60
Hybridimedia	0	5	25	20
E-Kauppa	1	10	20	20
Peliteollisuus	< 1	3	15	30
Mainosala	3	3	5	45
YHTEENSÄ	78	123	200	40

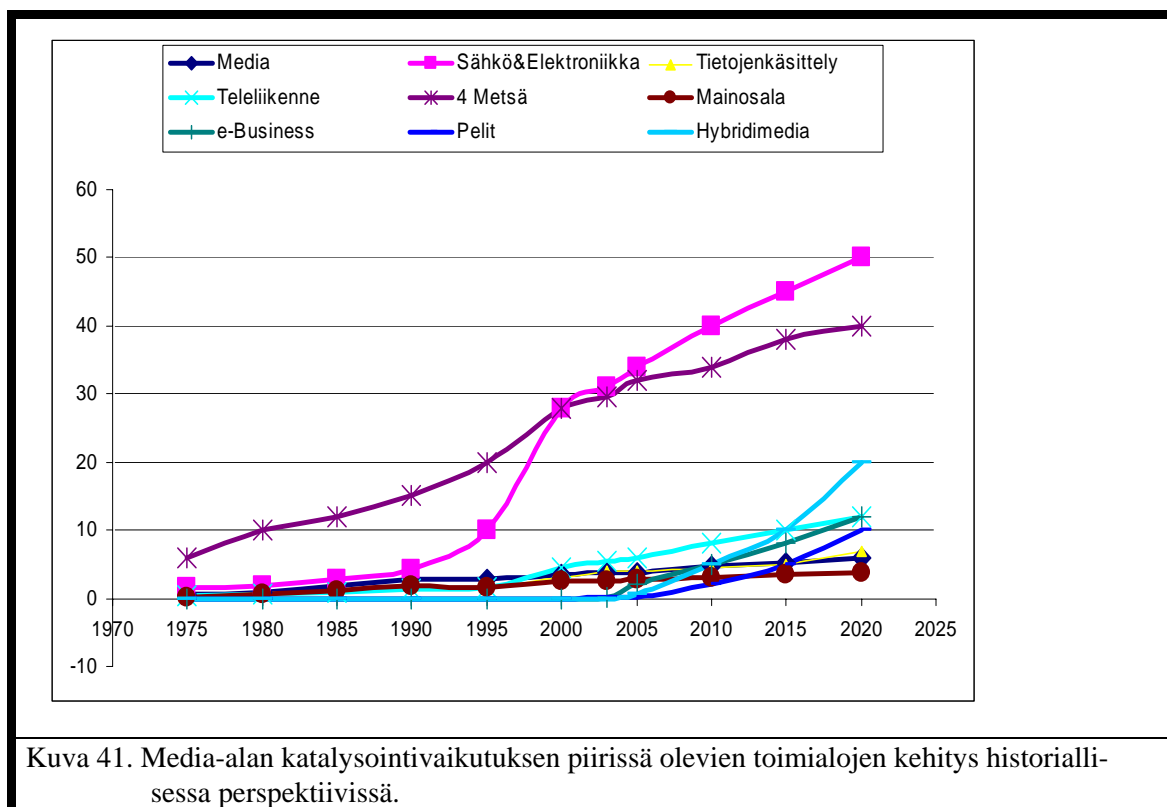
Jos mediateollisuuden nykyistä neljän miljardin euron liikevaihtoa verrataan bruttokansantuotteeseen, joka on noin 140 miljardia euroa, on se kolme prosenttia bruttokansantuotteesta. Mediateollisuus voi optimistisen arvion mukaan vetää perässään ja katalysoida yhteensä noin 200 miljardin euron liikevaihtoa. Tästä median, enemmän tai vähemmän välitön, osuus on neljäkymmentä prosenttia, mikä tarkoittaa noin 80 miljardia euroa. Niin sanotussa realistisessa vaihtoehdossa mediateollisuuden vaikutuspiirissä on noin 120 miljoonan euron liikevaihto, josta mediaan läheisesti liittyvä liikevaihto on noin 50 miljardia euroa.

Mediateollisuuden imussa kasvavien alojen (taulukko 11) yhteenlaskettu liikevaihto on noin puolet BKT-arvosta. On korostettava, että bruttokansantuotteeseen lasketaan kustakin toimialasta vain sen tuottama arvonlisäys, eli käytännössä jalostusarvo. Arvonlisäys on oleellisesti pienempi kuin liikevaihto. Lisäksi on huomioitava, että taulukossa 11 on laskettu ko. toimialojen yritysten koko liikevaihto. Toisin sanoen mukana on myös ulkomailta syntyvä toiminta. Esimerkiksi metsäteollisuudessa viennin ja ulkomailta syntyvän liikevaihdon osuus on yli 90 prosenttia ja Suomessa syntyy vain vajaa kymmenen prosenttia. Vertailu osoittaa kuitenkin, että kysymyksessä ei ole kansantalouden tasolla marginaalierästä, vaan globaaleilla markkinoilla syntyvästä huomattavasta liikevaihdosta.

Kehitystä voidaan myös katsoa historiallisessa perspektiivissä. Kuvassa 41 on edellä esitettyjen median vaikutusalojen liikevaihdot vuodesta 1975 lähtien 2000-luvun alkuun. Arviot vuosien 2003 ja 2020 välisestä kehityksestä perustuvat realistiseen optimismiin, toisin sanoen taulukon 11 realismiin ja optimismin välimaastoon. Kuten kuvasta havaitaan, nousee kaksi aluetta ylitse muiden: metsäteollisuus sekä sähkö- ja elektroniikkateollisuus. Näistä metsäteollisuus on ollut Suomen perinteinen tukijalka. Niinpä se on kasvanut vuosien saatossa tasaisen varmasti. Sähkö-

ja elektroniikkateollisuus kasvoi hyppäyksenomaisesti 1990-luvun loppupuolella, mutta kasvu on sen jälkeen tasaantunut.

Uusilta aloilta puuttuu luonnollisesti historia, mutta heikot signaalit indikoivat nopeaa kasvua joillekin aloille, kuten hybridimedialle. Eräs menetelmä ennakoita mahdollisia läpimurtoja on tarkastella tutkimus- ja kehittämisspanoksia. Esimerkiksi hybridimedian tutkimus- ja kehittämisspanokset ovat tällä hetkellä melko vaatimattomat, mutta monet seikat puoltavat niiden tuntuva kasvattamista. Peliteollisuus on esimerkki alasta, jossa tutkimus- ja kehittämisspanokset ovat jo nyt toimialaan suhteutettuna vähintään kohtuulliset. Nämä asiat indikoivat hybridimedialle ja peliteollisuudelle menestystä myös kansainvälisellä tasolla.



Kuva 41. Media-alan katalysointivaikutuksen piirissä olevien toimialojen kehitys historiallisessa perspektiivissä.

5.5 Avoimet kysymykset, jatkotutkimustarpeet

Seuraavassa on listattu niitä kysymyksiä, joita teollisuus projektin lopussa piti avoimina ja tärkeinä. Niiden selvittämistä jatkohankkeissa pohditaan.

- Media-alan kehitysmallit; alan kehityksen ennustaminen ja kvantifiointi taloustieteen ja muiden mallien avulla.
- Hybridimedian tutkimus- ja kehitystoiminnan pystyttäminen metsäteollisuuden ja ICT-klusterin rajapinnassa, missä medially on luonteva rooli.
- Uusien mediamuotojen ja -palvelujen kehittäminen erityisesti ikääntyvälle väestölle jamaahanmuuttajille.

- Media-alan ja sen tukialojen vientistrategiat, erityisesti maailman kasvualueilla Aasiassa, Etelä-Amerikassa ja Itä-Euroopassa.

6 Yhteenveto – Executive Summary

Tässä tutkimuksessa analysoitiin mediateollisuudessa ja sen lähitoimialoilla tapahtuneita rakennemuutoksia, muutospaineiden takana olevia teknologiatrendejä, bisneslogiikkoja ja muita keskeisiä muutosvoimia. Samalla selvitettiin, missä määrin ja miten mediateollisuudesta voisi kehittyä talouden veturi muille toimialoille, esimerkiksi synnyttämällä uusia osaamisintensiivisiä palveluyrityksiä (KIBS, Knowledge-Intensive Business Services).

ICT-tekniikan nopea kehitys on mahdollistanut uusien mediapalvelujen tarjonnan, kuten digitelevisioiden, digitaalisen painamisen ja cross-median. Toisaalta se on johtanut median arvoketjun muuttumiseen siten, että tuotantoprosesseja voidaan hajauttaa. Vaikka prosesseja voidaan tänään ulkoistaa verrattain joustavasti, ja monet tuotteet ja palvelut voidaan helposti rakentaa modulaarisiksi, ei tästä ole muodostunut media-alan yleistä strategiaa. Samantyyppiset yritykset voivat valita hyvinkin erilaiset kilpailuparadigmat. Kun toiset keskittyvät ydintoimintaansa ja ulkoistavat kaiken muun, varsinkin taloudellisesti kannattamattomat osat, niin jotkut toiset pitävät tärkeänä koko arvoketjun hallintaa. Ei voida osoittaa, että toinen strategia sellaisenaan olisi toista parempi. Kummastakin on esimerkkejä, sekä onnistumisia että epäonnistumisia.

Media-alan yritysten rakenne vaihtelee, useiden muiden alojen tavoin, syklisesti horisontaalisen ja vertikaalin välillä samalla kun tuote vaihtelee integroidun ja modulaarisen välillä. Alan yritykset voivat kuitenkin olla aivan eri kohdissa silmukkaa paradigmasta ja kehitystasesta riippuen, ja jokaisen yrityksen on määriteltävä oma asemansa toiminnan kannalta optimaalisesti. Esimerkiksi sähköisen median rakenne Euroopassa on useimmiten horisontaalinen, kun se Yhdysvalloissa on lähinnä vertikaalinen.

Mediateollisuuden kansainvälistyminen on alkanut hitaasti verrattuna esimerkiksi metsäteollisuuteen, elektroniikka- ja sähköteollisuuteen sekä telealaan. Suuret mediayritykset ovat pääasiassa suomalaisessa omistuksessa, ja viennin sekä muun ulkomaantoiminnan osuus on enimmillään kolmasosa liikevaihdosta. Kansainvälistyminen on kuitenkin selvästi näköpiirissä. Mediateollisuudesta nyt noin 15 prosenttia on kansainvälisessä omistuksessa. Osuuden ennustetaan kaksinkertaistuvan kymmenessä vuodessa kolmeen kymmeneen prosenttiin.

Mediankäyttö ei ole viime vuosina sanottavasti kasvanut ja on nyt yhteensä 9 h 20 min päivässä. Koska osa tästä on päällekkäiskäyttöä, ei mediaa seurata päivittäin näin pitkään. Eri medioiden suosio vaihtelee kellonajan, viikonpäivän ja vuodenajan mukaan. Mediateollisuuden tarjoaman joukkoviestinnän osuus BKT:stä on ollut laskusuunnassa 1990-luvun alusta lähtien. Toisaalta kohdeviestintä on kasvussa, ilmeisesti ainakin osittain joukkoviestinnän kustannuksella. Monet mediateollisuuden toimijat, kuten riippumattomat TV-tuottajat ja kaupalliset TV-kanavat, ovat 2000-luvun alussa olleet vaikeuksissa, ja painoalalla on jo pitkään ollut ylikapasiteettia.

Media-alan tulevaisuutta on arvioitu yrityshaastattelujen, Delphi-kyselyn ja skenaarioiden avulla. Lisäksi on tunnistettu heikkoja signaaleja ja megatrendejä. Kaikissa skenaarioissa mediateollisuuden liikevaihdon arvioitu kasvu vuoteen 2020 on suhteellisen pieni: 3,7 miljardista eurosta 4:ään, korkeintaan 4,5:een miljardiin euroon. Medioiden välillä on kuitenkin suuria eroja riippuen siitä, mikä kolmesta skenaariosta toteutuu. Sähköisen median liikevaihto nousee ”yllätyksättömän” kehityksen trendiskenaariossa 1,3 miljardiin euroon. Digitaaliselle medialle suotuisassa skenaariossa sähköinen media kasvaa painoviestinnän kustannuksella jopa kolmeen miljardiin euroon ja ohittaa painoviestinnän liiketaloudellisen volyymin.

Mediateollisuuden kannalta tutkimus antaa tiettyjä strategisia osviittoja. Ensinäkin on valittava oma paradigma prosessien modulaarisuuden ja organisaation rakenteen suhteen riippuen siitä, halutaanko pitää koko arvoketju omassa hallinnassa, vai ulkoistaa ydintoiminnan ulkopuolella olevat osat. Kyseessä ei ole kertavalinta, sillä markkinat ja muu toimintaympäristö muuttuvat. Nämä muutokset ovat pääosin syklisiä, mutta syklien pituus vaihtelee. Yrityksen on otettava kantaa myös kansainvälistymiseen. Median sisältö on lähes aina kansallinen, jopa paikallinen, vaikka formaatti on globaali. Myös suomalaisille sisällöille voi löytyä kansainvälisiä markkinoita, esimerkiksi elokuva-, musiikki- ja peliteollisuuden alueilta.

Mediateollisuus voi kasvavassa määrin pyrkiä luomaan ja käyttämään hyväkseen tietointensiivisiä palveluyrityksiä (KIBS) toiminnassaan ja tuotekehityksessään. Tällaisia palveluja voivat olla asiakashallinta, ilmoitusaineiston hallinta, lehtien räätälöinti, jakelu sekä uudet hybridimedia-palvelut. Uusissa innovatiivisissa mediapalveluissa on tärkeää ymmärtää sisällön ja teknisen välineen vuorovaikutus niin, että sisältö, julkaisualusta tai päätelaite sekä jakelukanava valitaan optimaalisesti asiakkaan, eli ilmoittajan tai loppukäyttäjän, tarpeiden mukaan.

Tutkimuksen pääkysymykseen, voisiko mediateollisuudesta kehittyä uusi talusveturi Suomelle, on vastaus kielteinen, jos veturilla ymmärretään Nokian kaltaista talusihmettä. Siihen Suomen mediateollisuuden resurssit ja mahdollisuudet kansainvälisillä markkinoilla ovat liian pienet. Sen sijaan mediateollisuus voi toimia voimakkaana katalysaattorina monelle mediateollisuuden lähialalle ja siten tukea niiden teknistä kehitystä ja liikevaihdon kasvua.

Mediateollisuus voi katalysoida lähialoja tuomalla esille ja spesifioimalla uusien mediasisältöjen, niiden esitystapojen, julkaisualustojen, jakelukanavien, tarvittavien infrastruktuurien, ja muiden vastaavien asioiden ominaisuuksia ja antamalla siten lähialoille kehittämissä impulsseja. Tämä edellyttää mediateollisuudelta aktiivisempaa ja innovatiivisempaa otetta, vaikka se itse toimisikin vain poikkeustapauksissa kehittäjänä. Strategiset allianssit mediateollisuuden ja lähialojen yritysten kesken edistävät samaa tavoitetta. Myös teknologia-politiikalla voidaan tukea mediateollisuuden katalysaattoriasemaa.

Tällaisia aloja ovat uudet hybridimedit, missä tärkein kiinnostuksen kohde on painettujen tuotteiden integroiminen digitaaliseen mediaan. Painotekniikan avulla voidaan luoda uusia älykkäitä ympäristöjä, elektroniikkakomponentteja ja älykkäitä pakkauksia. Myös e-Business on sellainen potentiaalinen kasvualue, jossa mediateollisuuden rooli voi olla ratkaiseva. Muodostaahan mediateollisuus jo nyt luontevan linkin tavaroiden ja palvelujen tarjoajien, sekä toisaalta kuluttajien välillä, joten mediateollisuus voi tulla tämän arvoketjun tärkeäksi osapuoleksi.

Uusien kanavien ja medioiden ilmestyminen markkinoille näyttää ensi silmäyksellä hajottavan mediamainontaa ja heikentävän sen tehokkuutta. Toisaalta se tarjoaa samalla hyvät mahdollisuudet kohdistaa mainontaa yhä tarkemmin valikoituihin ryhmiin. Mediateollisuuden imuun voidaan rakentaa myös laaja kulttuuriteollinen pohja, missä kulttuurista osaamista hyödynnetään liiketaloudellisesti menestyksellisesti. Viihdeteollisuus, urheiluviihde mukaan lukien, sekä kasvava peliteollisuus kuuluvat tähän lohkoon. Myös suomalaisille sisällöille on avautumassa suuret kansainväliset markkinat mediateollisuuden vanavedessä.

Tärkein katalysoiva rooli mediateollisuudella on jatkossakin sähkö- ja elektroniikkateollisuudelle, ohjelmistoteollisuudelle ja tietoliikennepalveluille, sekä tietenkin perinteiselle metsäteollisuudelle ja siihen liittyvälle kone- ja laitteollisuudelle.

Mediateollisuuden yhteenlaskettua katalysoivaa vaikutusta on pyritty arvioimaan myös kvantitatiivisesti. Vaikka tämä arvio on osittain mielivaltainen, antaa se tietyn perusteen estimoida mediateollisuuden potentiaalisen vaikutuksen laajuutta. Edellä lueteltujen median vaikutusalojen yhteenlaskettu liikevaihto on nyt yli 70 miljardia euroa. Optimistisen arvion mukaan liikevaihto kasvaa vuoteen 2020 mennessä yli 2,5-kertaiseksi, eli lähes 200 miljoonaan euroon. Vaikka mediateollisuuden katalysoima osa tästä kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla mahdollisesti syntyvästä uudesta liikevaihdosta on vaikeasti määriteltävissä, on selvää että kysymys ei ole marginaalisesta toiminnasta.

Hanke jättää avoimiksi joitakin keskeisiä tutkimushaasteita, joista tärkeimmät ovat media-alan kehitysmallien rakentaminen, hybridimediaverkoston pystyttäminen metsäteollisuuden ja ICT-klusterin rajapinnassa, uusien mediapalvelujen kehittämien erityisesti ikääntyvälle väestölle, sekä media-alan ja sen lähialojen vientistrategian kehittäminen.

Lähdeluettelo

1. Davis, M., Walter, M., NEXT-wave Publishing Technology, Part 2: Revolution in Process. The Seybold Report 2004.
2. Fine, Ch., Mapping the telecom value chain: A roadmap for communications networks. MIT Sloan School of Management, Cambridge, Massachusetts, May 2001.
3. Freeman, C., Perez, C., A taxonomy of innovations. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete, Technical change and economic theory. Columbia University Press, 1988.
4. Haapalainen, J., Tuotteet ja palvelut. Viestintäalan Tuleva-hankkeen päätösseminaari, Helsinki, 19.1.2005.
5. Heinonen, O.-P., Viestintäteollisuuden haasteet. VTT Tietotekniikan asiakasseminaari, Espoo, 22.9.2004.
6. Hujanen, E., Sanomalehtien tilaamattomuus julkaisussa Joukkoviestimet 2002. Tilastokeskus. Kulttuuri ja viestintä 2002:3. Helsinki 2002. 370 s.
7. Howkins, J., The Creative Economy: How People Make Money. Penguin Books 2001.
8. Joukkoviestimet 2002. Tilastokeskus. Kulttuuri ja viestintä 2002:3. Helsinki 2002. 370 s.
9. Juhola, H., Lindqvist, U., Siivonen, T., Media Technology Outlook. VTT Information Technology, Research Report TTE4-2002-27. Espoo, 2003.
10. Koulouvari, P., Family-Owned Media Companies in the Nordic Countries. Media Management and Transformation Centre. Jönköping international Business School. Jönköping 2004. 46 s.
11. Kostoff, R.N., Schaller, R.R., Science and technology roadmaps. IEEE Transactions on engineering management 48(2001)2, p.132-143.
12. Laine, S., Päätäjien mediatutkimus 2004. TNS Gallup Oy, Helsinki 2004.
13. Lindqvist, U., Siivonen, T., Integration and convergence in the media field. 29th IARIGAI Conference, Lake of Lucerne, Switzerland, September 8-11, 2002. 22 p.
14. Lindqvist, U., Siivonen, T., ICT-rakennemuutokset ja edunvalvonta. Sähköalojen ammattiliitto, Viestintäalan ammattiliitto. Helsinki 2002, 77 p.
15. Lindqvist, U., Siivonen, T., Södergård, C., Mistä innovaatiot syntyvät? Vai tuoko haikara innovaatiot? GT-lehti 2/2002. p. 28-29.
16. Lindqvist, U., Siivonen, T., Södergård, C., Innovaatioita metsästävässä – media valinkauhassa. TEKES Teknologia katsaus 139/2003. Helsinki, 2003, 45 p.

17. Lindqvist, U., Rouvinen, P., Siivonen, T., Ylä-Anttila, P., Digitaalisen median teknologiaohjelmat 1996-1999. TEKES Teknologiaraportti 21/2000. Helsinki 2000, 45 p.
18. Luukkainen, T., Innovaatioprosessin epäonnistuminen on monen tekijän summa. Tekniikan Näköalat 4/2004. Tekesin aikakauslehti.
19. Mamiya, K., The Seventh Technology Forecast. Future Technology in Japan toward the Year 2030. NISTEP Report No. 71. July 2001. 586 p.
20. Murtha, T.P., Lenway, S.A., Hart, J.A., Managing New Industry Creation: Global Knowledge Formation and Entrepreneurship in High Technology. Stanford University Press, Stanford, 2001.
21. Nordenstreng, K., Wiio, O., A. (toim.), Suomen mediamaisema. WSOY. Helsinki 2001. 300
22. Pletscher, W., Industrial future research at IBM. Presentation after the 29th IARIGAI Conference, Switzerland, on September 11, 2002.
23. Raulos, M., Intermediatutkimus, TNS Gallup Oy, Helsinki, 2004.
24. Sauri, T., Mediamarkkinat 1993-2003: kasvun ja krapulan vuodet. GT-lehti 8/2004. ss.10-12.
25. Sharioth, J., Fertsch, B., de Miquel, H., Printing in the Global Village. A Report of Infratest Industria. Gesellschaft für Unternehmensforschung und - betragung GmbH for Comprint International, Brussels, 1991. 86 p.
26. Silvennoinen, E., Tekesin strategiaprosessi ja alustavia tuloksia vuonna 2004. FENIX vuosiseminaari. Helsinki, 21.4.2004.
27. Soramäki, M., Informaatioyhteiskunnan teorit, politiikka ja sähköisen viestinnän todellisuus; Eurooppalainen näkökulma. TaY, Tampere, 2004.
28. Södergård, C., Juhola, H., Context aware collaborative environment for next generation business networks (COCONET). EU/IST-2001-3746 Research Project. 2003.
29. The Nordic Media Market 2003. Nordicom. Göteborg 2003. 166 s.
30. Tiedolla tietoyhteiskuntaan IV. Tilastokeskus 2003. 268 s.

Liite 1: Opintomatkan tulokset



KOhteet ja tavatut henkilöt

RIT	Frank Cost Patricia Sorce
SUOMEN SUURLÄHETYSTÖ	Frank Rose, Wired Andy Plesser, Plesser Association Kent Holland, Plesser Association Dan Steinbock, Suomen Akatemia
CBS /NNS	Alan Suhonen, NNS Stephen Miller, The New York Times John King, Bitcentral Andre Carrington, Vitel Communications Michael Sims, CBS Internet Group
NYU/CAT	Mike Uretsky Chris Poultney
MIT Sloan School of Business	Mauriel Medard Kevin Rock
MIT Media Lab	Walter Bender

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ USAsta 1

Mediakonvergenssi ei näytä olevan oven takana mutta vertikaalinen integraatio voimistuu

- Mediakonvergenssi on nyt OUT
- Pelurien (operaattorien, kustantajien, laitevalmistajien) paikat pysyvät muuttumattomina
- Aito Cross-Media esille vain puheissa, jos niissäkään
- Ansaintalogiikka puuttuu Cross-Medialta
- Verkkolehtiä on, mutta lähinnä painetun tukena
- Konvergenssi kiehtoo edelleen joitakin (Comcast & Disney)
- Vertikaali-integraatio johtamassa muutamaan kilpailevaan ketjuun
- Palataanko joskus horisontaaliseen rakenteeseen esim. kilpailuviranomaisten pakottamana?

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ USAsta 2

AOL Time Warner fuusio ei perustunut vain rationaalsiin syihin

- AOL-TimeWarner näyttää epäonnistuneen
- Konvergenssin taustalla enemmän tunnetta ja näyttämisen halua kuin järkeä ja bisneslogiikkaa: "hubris", väärät pörssi-arvot ja johdon kyvyttömyys?
- Ei todellista synergiaa
- Time Warnerin argumentit: rajaton pääsy Internetiin, investointihalukkuus ja osakkeiden vaihto
- Fuusiot tapahtuvat tiettyinä ajanjaksoina korkeasuhdanteen loppuaallolla, osakemarkkinoiden kasvun aikana
- Fuusion jälkeen 70% yrityksistä raportoi tuloksen heikkenemisestä, kurssin 7% laskusta ja voitto jäi 5 vuodeksi alle teollisuuden keskiarvon

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ USAsta 3

Mobiili on edelleen lastenkengissä

- Ei näytä kuuluvan mediabrandiin lainkaan
- Keskustelu mobiilimediasta (mobiili TV ym.) herätti korkeintaan hämmennystä
- Yhdysvallat elää pyörien päällä, mobiilimedialla potentiaalinen tulevaisuus
- "Suomalainen broadcasting näyttävästi ja metelillä kännykkään, erikoistuttava pienen näytön estetiikkaan ja dramaturgiaan" (M.M.)
- Teletoiminnan kehittyneet palvelut edellyttävät uutta infrastruktuuria

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ USA:sta 4

Avoimia kysymyksiä on paljon

- Internet-liiketoiminta ja verkkomainonta edelleen lapsenkengissä!
- HDTV yleistyy nopeasti, putoaako Eurooppa vauhdista?
- Digi-TV voi tuottaa ongelmia jos mainokset opitaan hyppäämään yli!
- Mainosketjussa media voidaan ohittaa kokonaan!
- Käyttäjätilanteista kertyvä metadata voisi toimia räätälöidyn palvelutarjoinnan pohjana.
- Inhouse-printing lisääntyy voimakkaasti, 43 % yrityksistä kasvattaa?
- Perinteisen painotuotantokoneen elinkaarta pidennetään
- Personoituja painotuotteita ei haluta? Personointia vain nimen lisääminen kuoreen. Mihin digipainamista oikein käytetään?
- Mediat kaipaavat yhä enemmän medianäkyvyyttä; kierre syvenee

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ USA:sta 5

Akateeminen maailma näyttää eristäytyvän todellisuudesta, tai sitten ei kerrottu koko totuutta

- RIT jäänyt koko mediakonvergenssin ulkopuolelle; vanhoille koneille lisää elinikää ja tuottavuutta.
- NYU/CAT tekee leikkidemoja ja mallintaa tunteita ja liikkeitä; soveltajia odotetaan maailmalta.
- MIT Electrical Engineering & Computer Science tutkii siirtotekniikkoja ja superbroadbandeja teoreettisesti
- MIT Sloan School:n liiketalouden tutkimukset relevantteja
- MIT Medialab on etääntynyt mediatutkimuksesta; fokus on kompleksisuuden tajuamisessa ja filosofiassa. "Pään voi pistää pensaaseen viideksi vuodeksi" (WB)
- WTC 9.11.2001 vaikuttaa edelleen
- Varottava harhaa, että tutkimus olisi nyt hampaatonta, sillä US Department of Defence rahoittaa enemmän kuin koskaan strategisesti tärkeitä alueita (mm. ICT ja sähköpaperi) jotka tulevat myöhemmin siviilisovelluksina markkinoille
- Life Science, Learning etc. pehmeät aiheet nousemassa pinnalle?

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ USAsta 6

USAn ja Euroopan välillä on eroja

- USAssa vertikaalinen mediarakenne (sähköinen media), Euroopassa horisontaalinen
- Euroopassa median säätelyä enemmän
- USAssa puhtaasti kaupallinen media, Euroopassa mukana mm. lupamaksuja (RTV) ja tuotantotukea (mm. elokuva)
- USAn mediamarkkinat mantereen laajuiset, Euroopassa kansalliset
- USAssa yritysfuusioilla pitkä historia, Euroopassa uudempi ilmiö
- USAssa ei teletoinnassa yhteisiä standardeja, Euroopassa enemmän yhteistyötä
- Media ja julkisuus kiehtovat sijoittajia USAssa, Eurooppa tulee perässä?
- Interaktiivisuuden päälle ei USAssa ymmärretä

Liite 2. Yhteenvedotkalvot kirjallisuudesta

VTT TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND

Biography of a Killer Technology (Optoelectronics)

Killer Technology = Antaa 100 X parannusta järjestelmän suorituskykyyn 10 vuodessa
Tietoliikennejärjestelmät kehittyivät nopeudella 10X 10 vuodessa lähes 100 vuotta
1970-luvun lopusta optiset kuitujärjestelmät mahdollistivat "killer technologyn" tietoliikenteessä

TUTKITUT ALIHANKKIJAKETJUT:


- Hewlett Packard: LED
- Bay Networks: Datacom
- Lucent Technologies: Telecom
- Corning Glass: Telecom
- SDL, Ortel, SRI: Niche optoelektronikka-komponenteissa

STRATEGISET PÄÄVÄYLÄT:

- 1) Ketjun integrointiaste; Vertikaalinen hajautus yleisin strategia, mutta myös integroitua menestystarinoita
- 2) Rahoituskuvio lähtötilateessa; Julkinen tuki hyvä PK-yrityksille muttei isoille
- 3) Nichen löytäminen; High Volume - High end. Fibre-to-theHome, Fibre-to-the-Desktop, Fibre-to-the-Dashboard

OPITUT LÄKSYT:

- Optoelektronikalla on suuri rooli maailman tietoteollisuudessa, jonka volyyymi on 1 G€
- Järjestelmästandardien kehittäminen on avainkysymys
- Optoelektronikka tärkeä nopealle tietoverkoston.



VTT TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND

Analysing the Dynamics of New Economy Enterprises

TALouden JA Yhteiskunnan MUUTOKSET


- Digitaalisessa yhteiskunnassa ICT:n rooli
- Verkko tuotanto, aineettomat arvot, markkinoiden globalisaatio
- Julkiset ja yksityiset älykkäät organisaatiot
- Teknologian ajoitus kriittinen
- ICT-innovaatiot johtavat rakennemuutoksiin

VERKOSTOITUMINEN JA SEN SEURAAMUKSET

- Uudet tietotuotannon konseptit
- Verkkovaikutukset
- Yritysten väliset yhteistyöt
- Verkkojen, verkko yhteistyön ja klusterien rakennemuutokset
- Virtuaaliset organisaatiot
- Yhteistyön indikaattorit
- Perinteiset teollisuusdynamiikat

UUDEN TALouden YRITYKSET JA NIIDEN TUNNISTUSKRITEERIT

- Digitaalisen ja osaamispohjaisen talouden mallien integrointi toimintaan
- ICT-raamiohjelma
- Avainalat, tukialat, liitännäisalat, sidosalat



VTT TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND

Sisältötuotannon liiketoimintamallit (LTT-Tutkimus Oy)

TUOTE-, PALVELU-, INFORMAATIO- JA TULOVIRRAT

- Tuotekehitysmalli (sisällön ja teknologian kehittäm.)
- Ansaintalogiikka (pääsyliput, tilausmaksot, mainos)
- Jakelumalli (suora ja epäsuora jakelu kuluttajille ja yritysasiakkaille)
- Monimediamalli (sama sisältö, differoitu sisältö eri medioissa, usean median kokonaisuus)

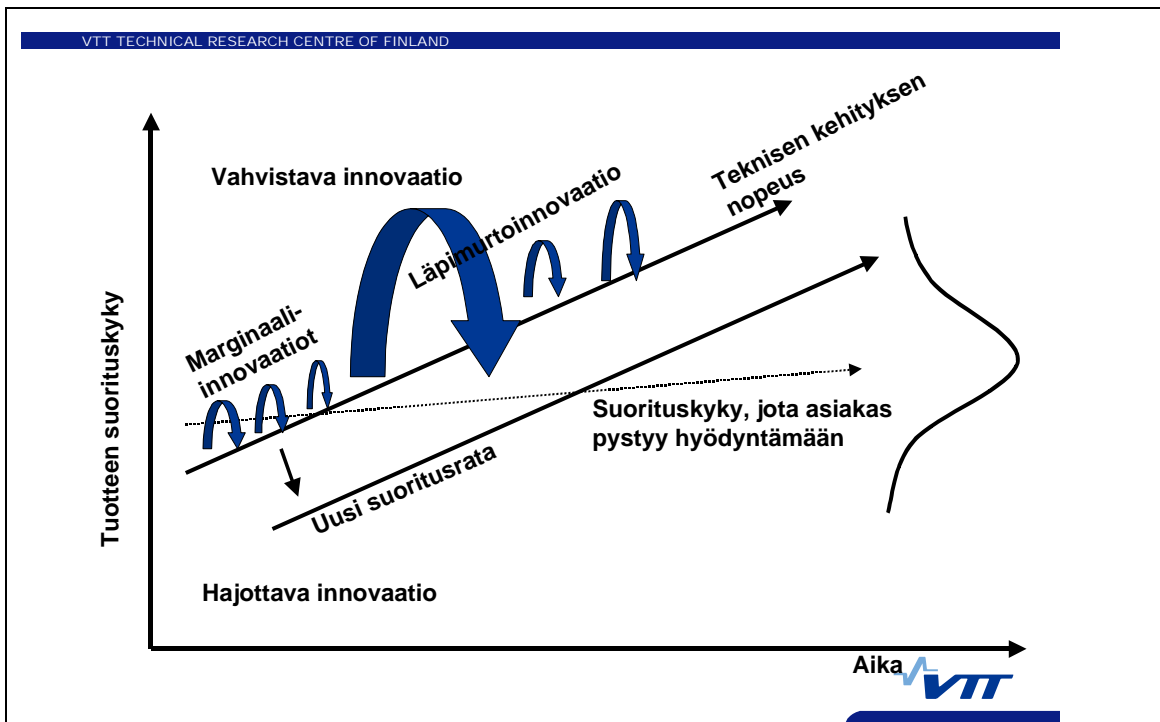
ESIMERKKEJÄ LIIKETOIMINTAMALLEISTA

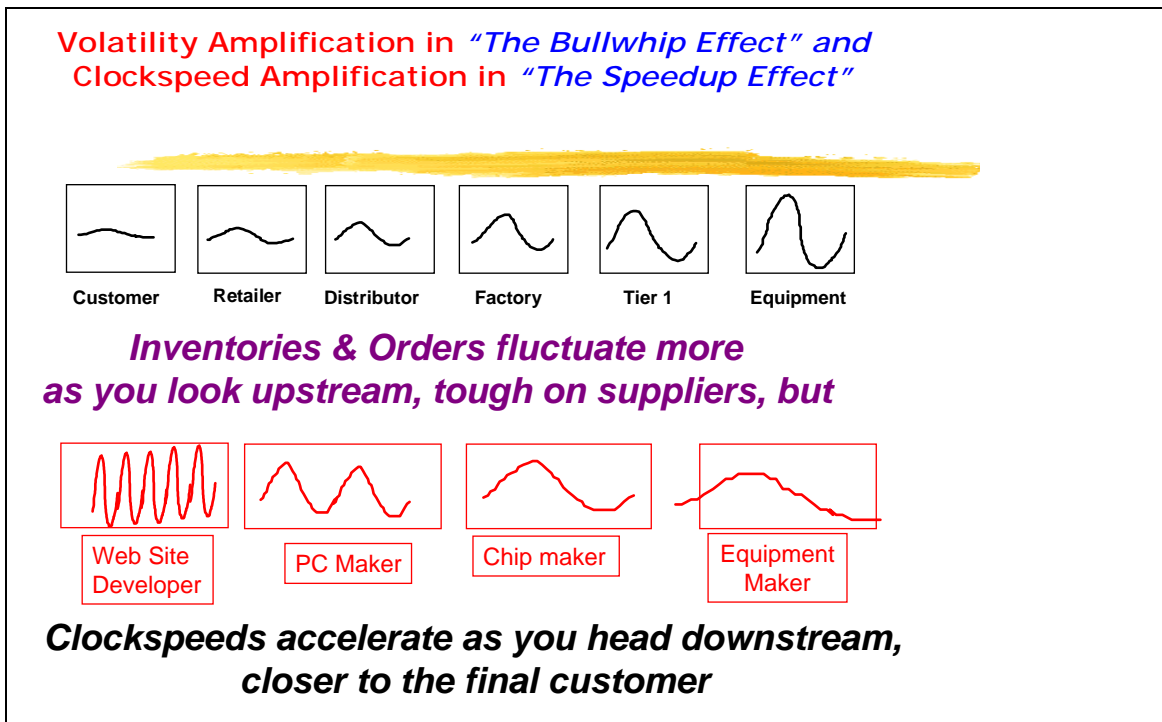
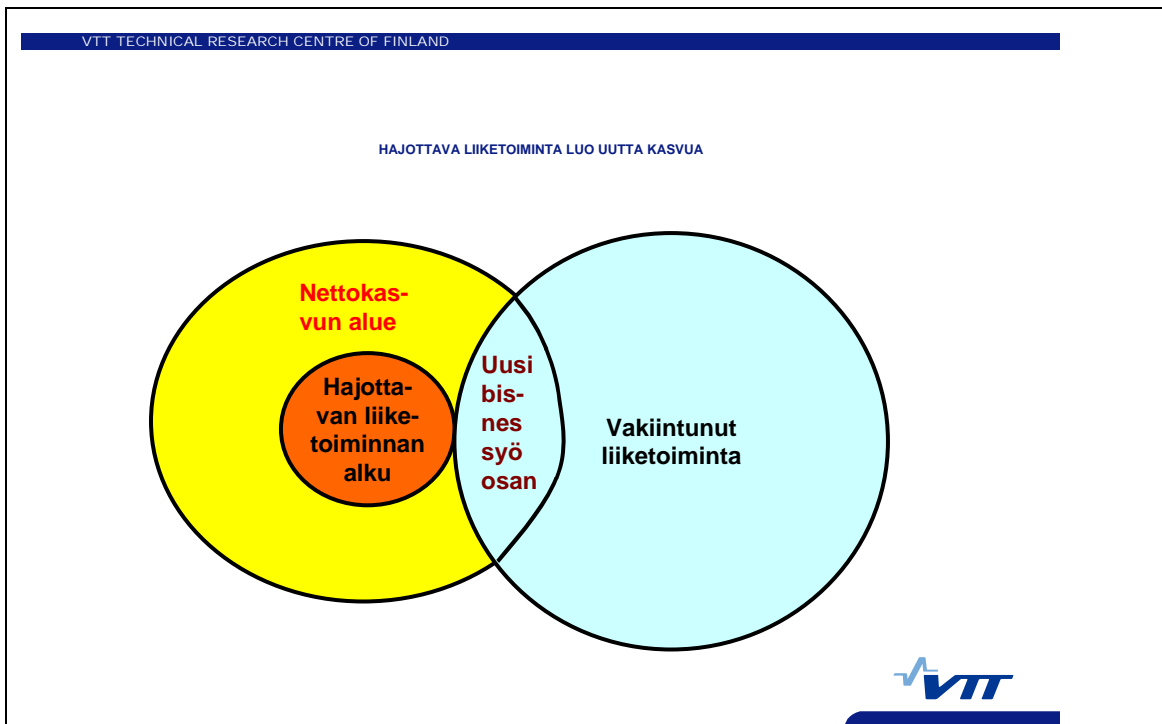
- Muumi; MCO hallinnoi kirjajahmojen lisensointi sisältötuotteisiin; 335 yritykselle
- Max Payne; Remedy yhteistyössä 3DRealms
- Esmerk; S-WSOY, tiedon tiivistäminen
- Keltainen Pörssi; S-WSOY, kaupankäynti
- Tilt; AlmaMedia, tietokonepeliuutisia
- Jokerit HC; urheilukokonaisuus (joukkueet...)
- Manchester United; joukkue, hotelli, stadioni...
- Haluatko miljonääriksi?; Cleador Production, tv-ohjelma, tietokonepelit ja oheistuotteet
- Pokémon; Nintendo, strategiapeli, tv-sarja
- Wall Street Journal.com; Dow Jones, tilausmaksut = ansaintalogiikka

JOHTOPÄÄTÖKSET:

- Digitalisoituminen kasvattaa liiketoimintamallien kirjoa
- Monimediasisältöjen synnytslogiikat
- Tekijänoikeuksien merkitys korostuu
- Lisensointi oheistuotesuunnittelun malli
- Partnerointi on kansainvälistymisen edellytys
- Mobiilipalvelujen kynnys matala - harvoilla tuotto-odotuksia

VTT





DESIGNING ARCHITECTURES FOR PRODUCTS & VALUE CHAINS: THE NEED FOR ALIGNMENT

VALUE CHAIN ARCHITECTURE

(Geog., Organ., Cultural, Elec.)

		INTEGRAL	MODULAR
PRODUCT ARCHITECTURE	INTEGRAL	Jet engines Microprocessors Mercedes vehicles	Polaroid Nortel
	MODULAR	Automotive Supplier Parks	Personal Computers Bicycles Chrysler Vehicles Cisco

Strategic Make/Buy Decisions: Assess Critical Knowledge & Product Architecture

	DEPENDENT FOR KNOWLEDGE & CAPACITY	INDEPENDENT FOR KNOWLEDGE & DEPENDENT FOR CAPACITY	INDEPENDENT FOR KNOWLEDGE & CAPACITY
ITEM IS INTEGRAL	A POTENTIAL OUTSOURCING TRAP	BEST OUTSOURCING OPPORTUNITY	OVERKILL IN VERTICAL INTEGRATION
	WORST OUTSOURCING SITUATION	CAN LIVE WITH OUTSOURCING	BEST INSOURCING SITUATION

Adapted from Fine & Whitney, "Is the Make/Buy Decision Process a Core Competence?"

VTT TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND

UUDEN TEOLLISUUSTOIMINNAN LUONTI (T.P. Murtha, S.A. Lenway, J.A. Hart)

AINEISTO:

- USA:n, Asian ja Euroopan litteänäyttöteollisuus
- 160 johtajaa ja tiedemiestä auttoivat kasaamaan
- Ensimmäinen globaalitalouden osaamisala
- Kellonäytöt => Kannettavat PC:t => Litteät
- Edellytti globaalisten strategisten ja organisaattorien innovaatioiden hallintaa
- Tämä loi osaamistalouden uudet kilpailusäännöt

Hyvä markkinatuntemus – Huono teknologiantuntemus	Hyvä markkinatuntemus – Hyvä teknologiantuntemus
PUHTAAT INTEGRAATTORIT	KAUPPIAAT-INTEGRAATTORIT
Huono markkinatuntemus – Huono teknologiantuntemus	Huono markkinatuntemus – Hyvä teknologiantuntemus
PUHTAAT KAUPPIAAT	LAITE- JA MATERIAALITOIMITTAJAT

Litteänäyttö-teollisuuden osaamisjakaumat

ATTRIBUUTTI	KUSTANNUSTEHOKAS	DIFFERITU	OSAAMISOHJATTU
ARVO:	Kustannukset	Ainutlaatuisuus	Nopeus
KILPAILUETU:	Tuote ja tuotanto	Tuotteet ja palvelut	Osaaminen ja toimivuus
T&K PROSESSI:	Tehokkuus ja standardointi	Soveltaa tuotteet paikallisille markkinoille	Tietohakuisuus
KANSAINVÄLISTYMINEN:	Globaalinen johto kotimaasta	Haetaan laajasta valikoimasta	Keskukset tukevat toisiaan globaalisti
PYSYVÄT KILPAILUEDUT:	Suojelo, hyödynnä, laajene	Suojelo, laajene, sovelta	Luo, jaa; seuraava sukupolvi
KANSAINVÄLINEN INTEGROINTI:	Vertikaalinen toimintavapaus	Kiinni arvoketjun kriittisissä alihankkijoissa	Allianssit avainosaamisen nopeaan oppimiseen
FIRMAN VERKOSTOT:	Keskustasta ulos	Keskustasta ulos ja sisään	Multipleksi
GLOBALISOINTI:	Projektit; suoja kansallista asemaa	Projektit; sopeudu kansallisiin oloihin	Monikansallisuus nostovoimana
KANSALLISUUS:	Dominanssi	Sekundäärinen	Yhteistyö

SANOMAT:

- Uusi globaalinen osaamisteollisuus on syntynyt
- Kilpailuvälit: oppiminen, jatkuvuus ja nopeus
- Pääsy tiedon luomisprosessiin on tärkeintä
- Sijainti on tärkeä vain oppimisen ja markkinoiden saatavuuden kannalta
- Strategiat tähtäävät maakohtaisiin vahvuuksiin ja globaaliin kumppanuuksiin
- Johtajan näkemys laaja ja rooli kummisedän
- Tutkimus panee ideat likoon

VTT TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND

Paths of Innovation. Technological Change in 20th-Century America (David C. Mowery, Nathan Rosenberg; Cambridge University Press 1999. 214 s)

- Tutkittiin USA:n polttomoottori-, kemian ja sähköteollisuutta vuosina 1900-2000
- "The greatest invention of the 19th century was the invention of the method of invention"
- USA:n erityispiirteet sodan jälkeen 1) tuoreet yritykset kaupallistivat 2) armeija R&D-aktiivinen 3) antitrustipolitiikka loi avoimuutta
- **Autoteollisuus:**
 - Syntyi Euroopassa, mutta USA otti omakseen
 - Polttomoottori voitti höyry- ja sähkömoottorit koska USA:ssa oli halpa kotimainen bensiini
 - Polkupyöriteollisuus loi pohjaa (mm. kuulalaakeri) mutta kuitui auton kehityttyä
 - Autoteollisuus kehitti itse laiskasti uutta, mutta öljykriisi ja japanilaisten ryntäys (kilpailu) pakottivat kehitysohjon
- **Lentokoneiteollisuus**
 - I ja II maailmansota sekä myöhemmin kylmä sota vahvasti taustalla
 - Lentoyhtiöt ja lentokoneiteollisuus kehittivät rinnakkain, tietokone & verkko kehittivät koko klusteria (paikkavaraukset ym.)
- **Sähköteollisuus**
 - Aluksi voimantähteenä kaivoksissa ja tehtaissa, myöhemmin kotitalouksissa valolähteenä sekä kodinkoneissa, jääkaapeissa jne.
 - Vahva yritysten ja yliopistojen kehittämistyö (esim. General Electrics, MIT, Stanford...)
- **Elektronikan vallankumous**
 - 1940-luvun kylmä sota siivitti tietokoneiden, ohjelmistojen ja puolijohteiden kehitystä, myöhemmin myös Vietnamin sota
 - 1950-luvulla bisnessovellusten kehittäminen, myös hallinto, yritykset tukivat yliopistojen tietokoneistumista
 - Yliopistot tärkeitä solmukohtia (militaari/siviilisovellukset, akateeminen/yritysmailma). 2/3-osaa R&D:stä on D:tä (kehittäminen)
 - Antitrustilait ja niiden pelko hajottivat keskittyviä (AT&T, IBM...) tuoden uusille kehittäjille markkinoita ja loi uuden arkkitehtuurin
 - Pullonkaulat usein kehitysimpulsseina (esim. AT&T:n kaukopuheluissa välivahvistimet ja releet volyympikasvun pullonkaulana)
 - Keskeistä USA:n suuret ohjelmisto(koti)markkinat (1997 USD 52 billion, kun Länsi-Euroopassa vain 32 ja Japanissa 11 billion)
 - USA:ssa hyvät edellytykset modernille teollistumiselle (automaatio, standardit, vahva talous, ostovoima, väestö, suuri manner...)
 - "Path dependence" (yritysten ja kansakuntien kompetenssi perustuu tähänastiseen kehityspolkuun): USA:ssa on dynaamisen talouden ja teollisuuden pitkät perinteet

VTT TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND

Leading the Revolution (Garv Hamel, Penguin Books Ltd. 2002. 338 s.)

- Edistykseen aika on ohi. Se syntyi renessanssissa, varttui valistuksen aikana, saavutti aikuisuuden teollistumisen aikana ja kuoli 21. vuosisadan alkaessa
- Ensimmäisen kerran historiassamme perinne ei muovaa kohtaloamme. Enelmmme eivät ole enää fantasioita, vaan mahdollisia.
- Nyt ollaan uuden ajan edessä - vallankumouksen ajan
- Vallankumouksellisuutta on eri lailla toimiminen
- On ymmärrettävä mikä ero on kehittyä paremmaksi ja kehittyä erilaiseksi (vallankumoukselliseksi)
- Tulevaisuus ei ole sitä että sinulle tapahtuu jotakin, vaan että sinä luot tulevaisuutesi
- Uneksi, luo, tutki, keksi, ole pioneeri, kuvittele! Tee nämä sanat kuvaamaan sitä mitä olet.
- Epälineaarisisessa maailmassa vain epälineaariset ideat luovat uutta vaurautta
- Erota typerä hulluus (esim. myydä verkossa kissanruokaa) älykkästä hulluudesta (esim. PC:n online myynti á la Dell)
- Yli-investoitu dot-com bisnesmalli oli oikeaan innovatiivisuuteen verrattuna kuin puhelinseksi verrattuna oikeaan rakkauteen
- Liittoudu toisten kanssa, mutta varo sovivia liittoutumia. Ne ovat innovatiivisten bisnesmallien vihollisia.

Uusi innovaatiomalli

Jatkuvaa kehittämistä JA epälineaarista innovaatiota
 Tuote- ja tuotantoinnovaatiota JA bisnesmallin innovointia
 Tuota vaurautta JA luo vaurautta
 Onnekkuus JA kyvykkyys
 Haaveilu JA toiminta
 Hierarkia JA markkinat



VTT TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND

Leading the Revolution, osa 2 Ken Kutaragi: Sony's Digital Bandit

Tapahtumien kulku 1990-luvulla, kuinka Sony siirtyi pelien avulla digitaalikaan

- Kulutuselektronikan innovaatioita vuodesta 1946: radio, miniTV, Walkman, CD-soitin, 8 mm videokamera, PC, kännykkä, videopeli..
- Yhteyksiä sisältöteollisuuteen ainakin seuraavissa divisiooneissa: Sony Music, Sony Pictures, Sony Computer Entertainment.
- Retki Hollywoodiin kuitenkin epäonnistui taloudellisesti. Sony Picturesilla on nyt (2003) maailmalla 36 omaa satelliitti- ja kaapelikanavaa.
- Huono menestys kolmella tärkeällä digitaalitekniikan alueella (PC, kännykät, videopelit) veti yrityksen kuralle 1990-luvulla
- Pääosa tuotteista perustui analogiatekniikkaan (esim. CD-audio nähtiin vain vinylilevyjen korvaajana, ei uutena teknologia-avauksena).
- Ken Kutaragi (KK) palkattiin 1975 kehittämään laskimiin nestekidenäyttöä. Kehitti myös litteänäyttöisen miniTV:n.
- Sony valmisti CRT-näyttöjä eikä kiinnostunut uusista näytöistä. Kutaragi ajautui oman tiensä kulkijaksi
- KK teki yhteistyösopimuksen Nintendon kanssa pelien siirtämiseksi digitaalikaan. Vain lähin pomo tiesi asiasta kunnes johto sai tietää.
- Ajautui sivuraiteille, lopulta eristykseen, mutta kuin ihmeen kautta sai aina jonkun tukemaan työtään.
- Sony kehitti MSX-käyttöjärjestelmää Microsoftia vastaan, Kutaragin mielestä olisi kehitettävä digitaalitekniikka pelit pilottituotteina.
- 1991 Nintendo hylkäsi (paremmaksi tietämänsä) CD-ROM pelitekniikan ja palasi magneettitekniikkaan, jonka hallitsi.
- Kutaragi sai nyt mahdollisuutensa ja kehitti joulukuun 1994 32-bittisen PlayStationin. Siitä ja sen seuraajista tuli kaupallinen menestys.
- Sony Entertainment Computer ponnahti toiseksi suurimmaksi divisioonaksi ohi musiikin ja elokuvan. Kutaragi nostettiin Sony'n johtoon.
- Kutaragi muotoili Sonylle vision jossa TV, elokuva, PC, musiikki ja Internet integroituvat. Sony'n tulevaisuus on viihdebisneksessä.

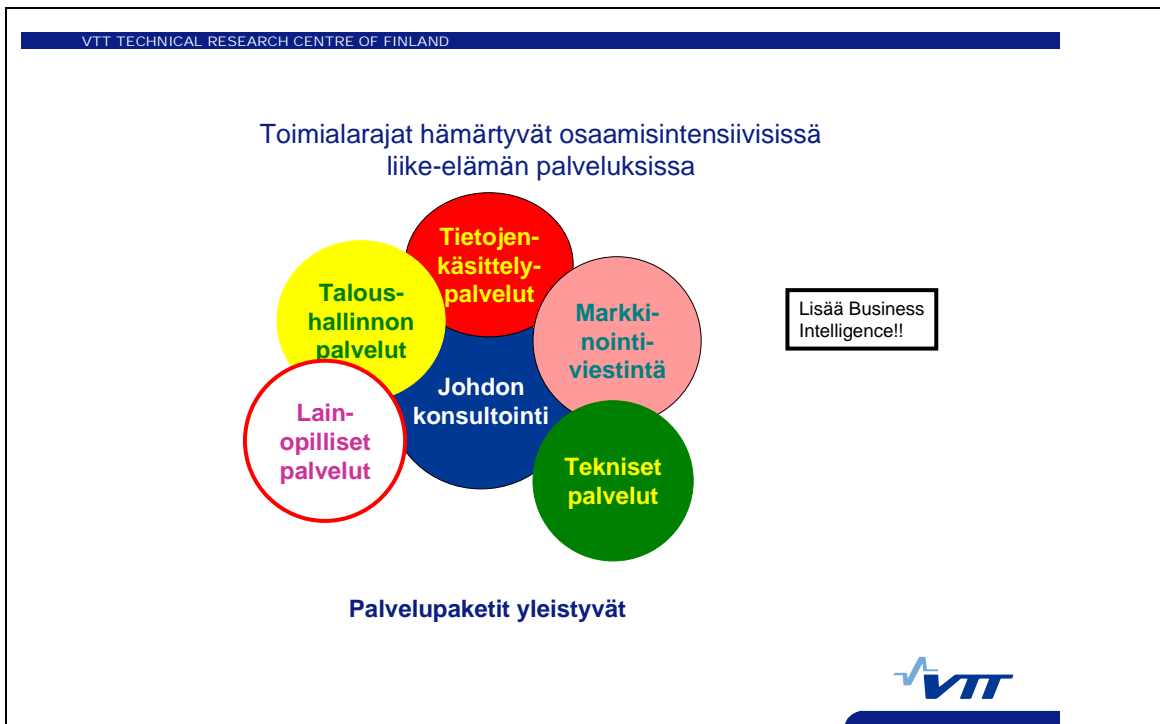
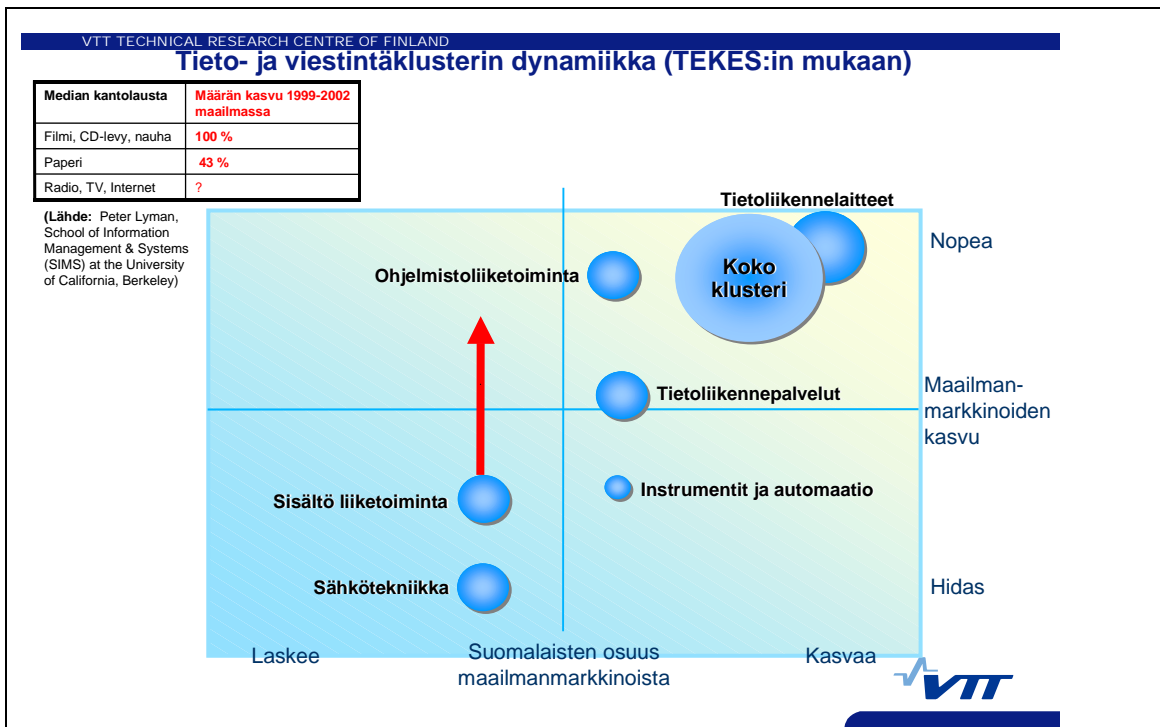
Miksi Kutaragi ei jättänyt Sonya vaikka olisi ideoineen voinut luoda menestyvän yrityksen?

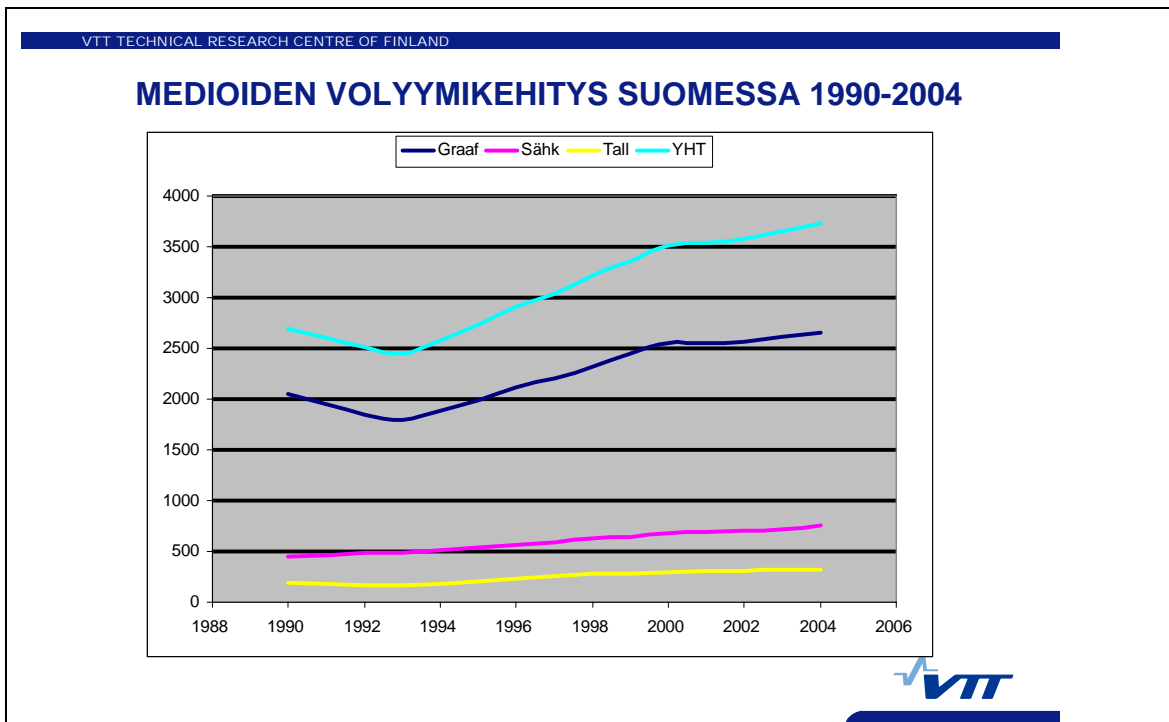
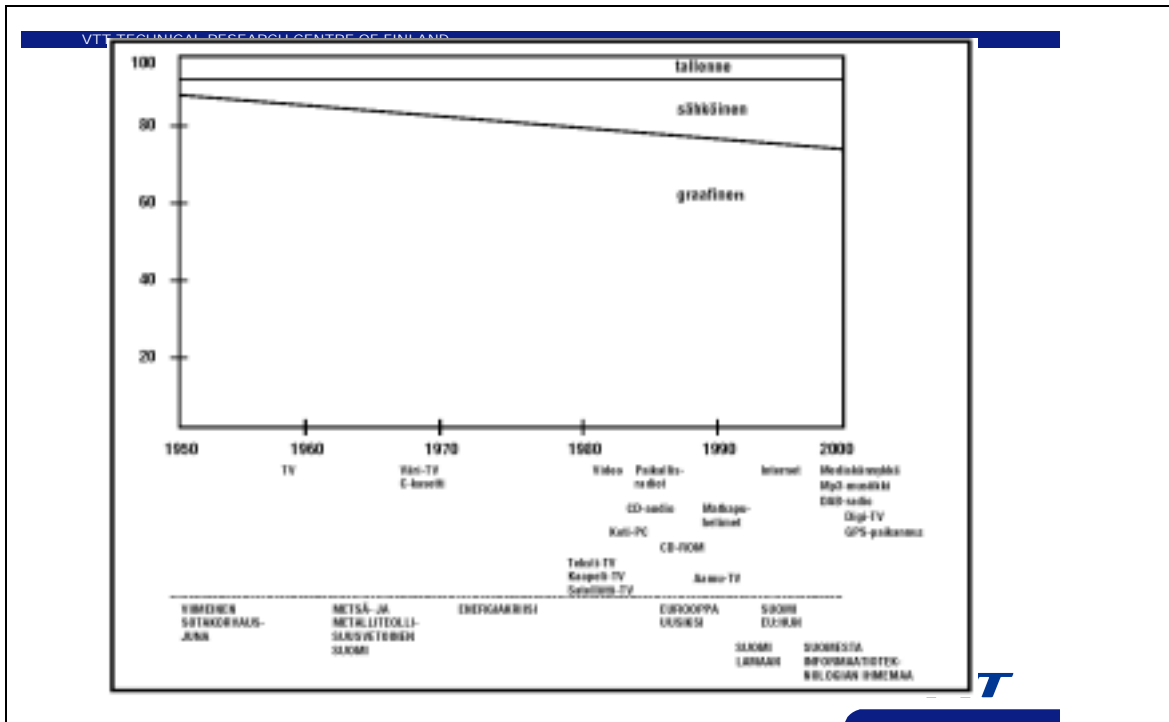
- Sonylla on markkina-voimaa, tuotantokapasiteettia ja rahaa

Mitä Kutaragin Odysseuksen vaellus syrjäytetystä insinööriä yhtymän moguliksi opetti (ko. kirjan mukaan)?

- Aloita visiolla, jonka rakennat niin, että se kestävä vaikka toiset yrittävät ampua sinut alas
- Älä aloita suurella projektilla, vaan tee se minkä varmasti osaat toteuttaa (kuten Kutaragi rakensi Nintendolle ensin äänimaailman)
- Painu maan alle jos on tarpeen, vaikka joutuisitkin eristetyksi
- Älä pyydä lupaa, ennenkuin olet saavuttanut jotain näyttöä
- Ole valmis vaarantamaan työpaikkasi sen puolesta johon uskot
- Maailmassa, jossa useimmat eivät näe nurkan taakse, kannattaa olla sitkeä







OPITUT LÄKSYT 1 (Hyvät, Pahat ja Rumat)

PAINOKONEVALMISTUS SUOMESSA

- Vaaditaan innostunutta ja innovatiivista tiimiä; sitä oli
- Vaaditaan toimialan ja sen perusprosessien hyvää asiantuntemusta; sitä ei ollut
- Liian monta painoprosessia pyrittiin valloittamaan samaan aikaan
- Vaaditaan johdon tinkimätöntä uskoa ja pitkäjänteisyyttä; sitä ei ollut

THE TYPLAN STORY

- Julkinen panostus on tehokkaimmillaan, kun se vastaa toimialan huutoon juuri teknologiahyppäyksen kohdalla
- Paraskin liikeidea on ajallisesti rajallinen
- Epävalmis teknologia on esteenä
- Teknologian murros + uusiutumiskyvyn puute (esim. Atex pysynyt alalla)
- Kun huutoon perustettu yritys on ohittanut aikansa, sen osa voi löytää osaamisintensiivisen Nichen (Grafimedia)

PAINOKONEAUTOMAATIO SUOMESSA

- Hyödyntämissykli on pitkä; 20 vuotta
- Tulosta syntyy, jos riittävän vahva taho päättää panostaa maassa olevaan asiantuntemukseen (Metso, Honeywell)
- PK-Nicheyrityksillekin löytyy tilaa (Data Oy)
- Loppukäyttäjän aktiivista roolia ja kummitetaan tarvitaan (Sanoma, P.Salmén)

THE ANYGRAAF STORY

- Osaava, innokas ja nuorekas henkilö-kunta pystyy mihin vain
- Puhtaalta pöydältä on hyvä lähteä
- Suuryhtiö ei tuo pelastusta, ellei toiminta istu sen strategia-alaan (vrt. Typlan ja Nokia)
- Globalisuutta etsittävä heti "First Adapter"-periaatteella



OPITUT LÄKSYT 2 (Hyvät, Pahat ja Rumat)

VIP story

- Vaaditaan ennakkoluulottomuutta ja jääräpäistä innovaattoria (Karttunen); sitä oli
- Väljät sopimukset voivat auttaa käyntiinlähdössä, mutta tuottaa ongelmia toiminnassa; näin tapahtui
- Huipputuotteissa tarvitaan huippuosaamista; sitä oli; VTT:n koko loi uskottavuutta
- Tarvitaan itseluottamusta ja rohkeutta kansainväliseen markkinointiin; sitä oli
- Henkilökemiat ja luottamus kunnossa, kaikkien sitoutuminen; näitä ei ollut
- Tarvitaan uusia rakenteita (VIP:n kaupallistaminen VTT:stä); ei tapahtunut
- Teknologia voi mennä ohi, tekijät voivat haihtua taivaan tuuliin; näin kävi

Konsultointi/suunnittelu/KIBS

- Vaatii kumuloitunutta teknologia- ja bisnesosaamista; sitä syntyi itse tekemällä
- Hyvä toimialatuntemus, tunnettuus ja laajat henkilökontaktit; sitä oli
- Monnin kielitaito, henkilö ja tekninen osaaminen alussa tärkeitä avuja maakunnissa. Myöhemmin bisnesosaamisen merkitys kasvoi
- Suomen pienet markkinat rajalliset, muualle laajeneminen vaikeaa
- Toimeksiannot sidoksissa suhdanteisiin, yritysten kannattavuuteen ja investointeihin
- Pienillä markkinoilla kohdennetut tuet (SITRA, TEKES, KTM, GRAM) tärkeitä aktivaattoreita.

Typlan, Monigraaf, Anygraaf, VIP, Konsultointi - mitä näistä opimme

- Toiminta syntyy ja elää pitkälti henkilöiden kautta, samat henkilöt ovat keskeisiä hyvin monessa
- Osaajien on hyödyllistä vaihtaa pelipaikkaa, mutta osaajia ei saisi päästää katoamaan pelikentältä
- Tutkimus- ja yritysmaailman risteysasemilla syntyvät innovatiivisimmat käytännön ratkaisut
- Oikein ajoitetut ja kohdennetut tuet auttavat siirtymistä puuhastelusta ammattimaisiin tekoihin

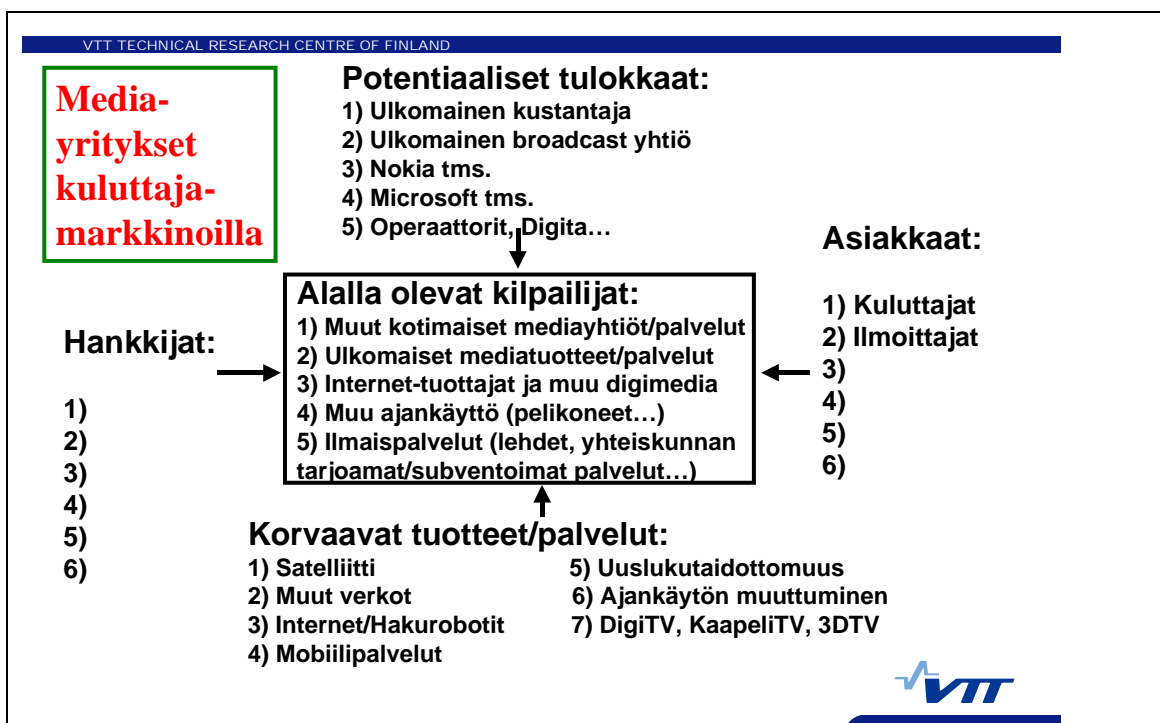
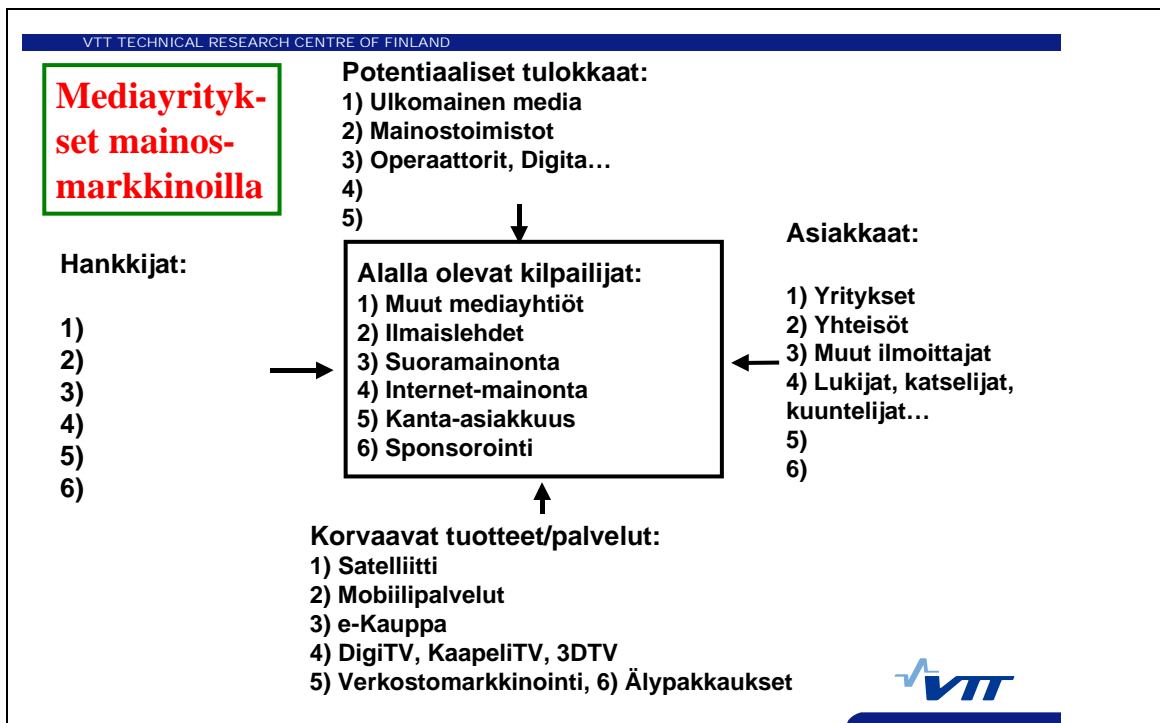


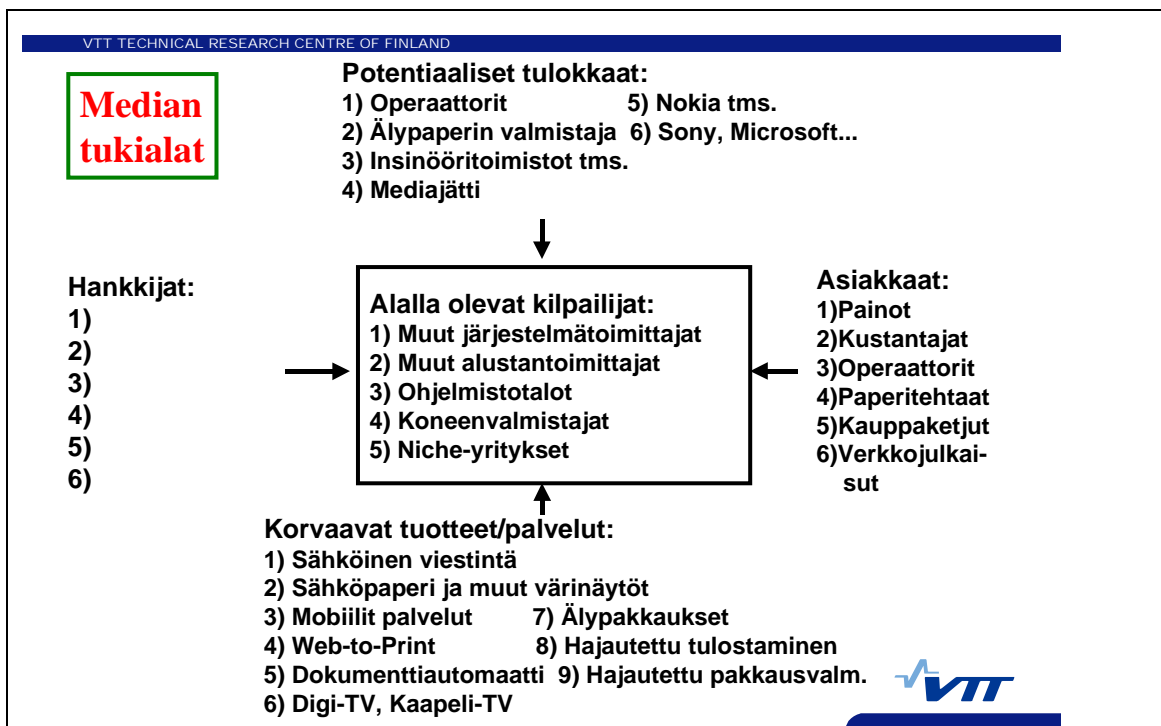
OPITUT LÄKSYT 3

- **Näkijä + Tekijä + Tahto (Visionääri, Innovaattori, Substanssivisionääri)**
- **Teknologian murros (Dynamona ja Dynamiittinä)**
- **Verkostoituminen ja Klusterointi**
- **Teknologia + Liiketoiminta (Palvelusisältö)**
- **Uudet toimijat tulevat ulkoa**



Liite 3. Yritysyhteenvedo





Liite 4. Kyselyn yhteenveto

VTT TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND

Keskeisiä tuloksia:

- Sanomalehdet lievässä laskussa
- Kirjat ja aikakauslehdet lievässä nousussa
- RTV lähellä stagnaatiota
- Online ja mobiili kasvavat paljon (%), mutta eivät hypi silmille
- JoVi-menojen osuus perhebudjetista kasvaa (4,4%=>5,7% v.2015)
- Viestinten kv. omistus tuplaantuu 10 vuodessa (15%=>30%)
- Hybridituotteista yllätyksiä?
- Verkkolehtien läpimurto kaukana (2020-2030), mobiililehtien ei koskaan
- Sähkökirja tulee mateluvauhdilla, sähköpaperilehti vakiintunut 2025
- Digi-TV:n paluukanavan läpimurto 10 vuoden sisällä



VTT TECHNICAL RESEARCH CENTRE OF FINLAND

Rakennemuutoksia:

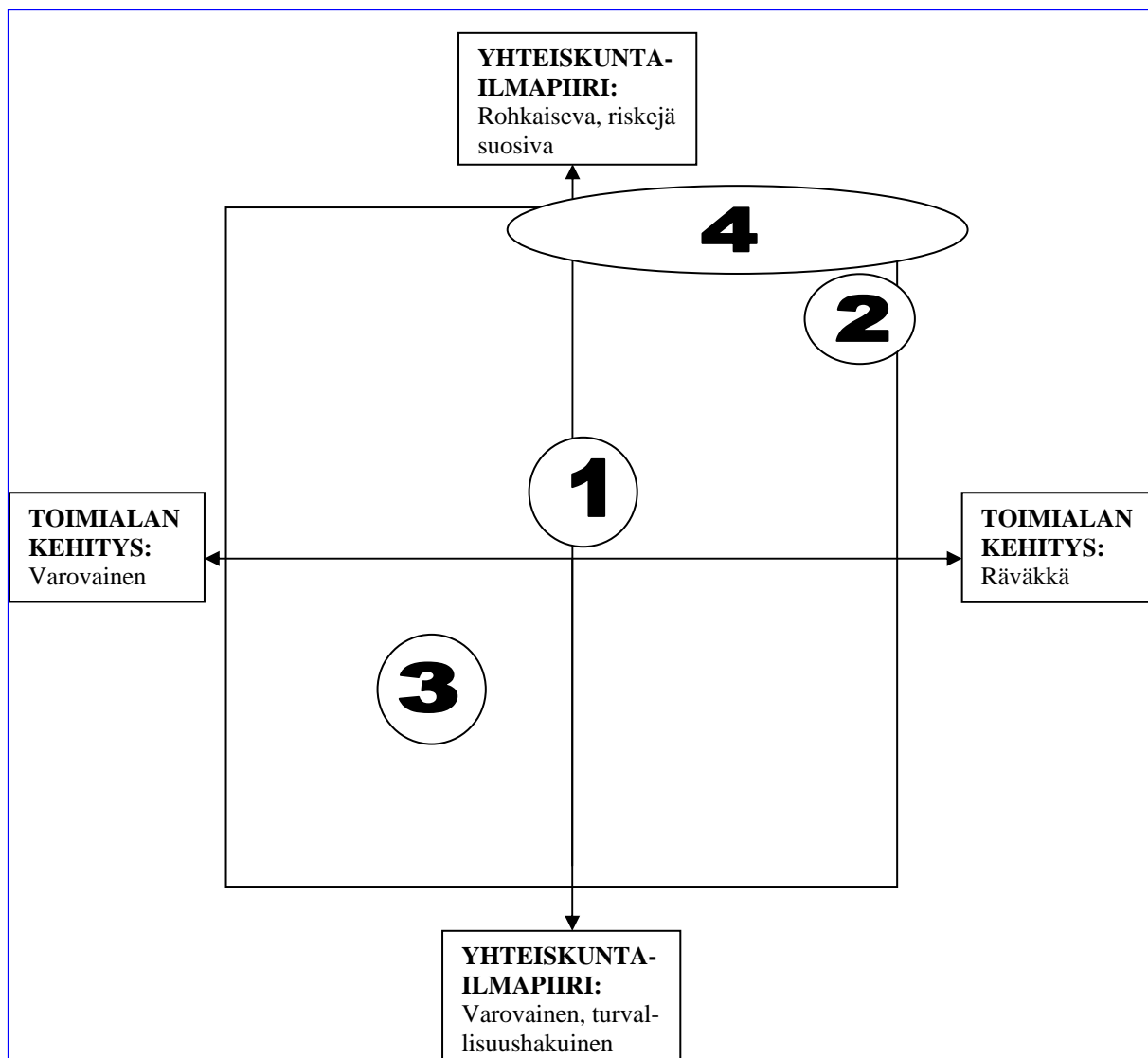
- Siirtymä horisontaaliseen rakenteeseen jatkuu, hidastuen
- Konvergoituminen yli toimialarajojen edessä
- KIBS-yritykset tulevat
- Verkostomalli yleistyy
- Sisältötuotannon bisneslogiikat uudistuvat
- Tuotteista ja palveluista modulaarisia
- Perinteisten yritysten määrä vähenee
- Sähköinen ja printti taas erilleen 2010-2015?



Liite 5. Skenaariotaulukot

Skenaariovaihtoehdot:

1. Trendit jatkuvat
2. Globaali digimedia kiihdytyskaistalla
3. Poloneesi: kaksi askelta eteen, yksi taakse
4. "Eihän tässä näin pitänyt käydä"



Kuva: Neljä skenaariovaihtoehtoa median toimialan kehityksen (vaaka-akseli) ja yhteiskuntailmapiiriin (pystyakseli) akselistossa. Skenaarioiden sijoittaminen akselistoon on tehty suhteessa 2000-luvun alun toimialaan ja yhteiskuntailmapiiriin. Neljäs vaihtoehto ("Eihän tässä näin pitänyt käydä") on seurausta niin monesta erilaisesta kehityksestä ettei se ole sijoitettavissa puhtaasti mihinkään nelikentän osaan. Useimmissa suhteissa se kuitenkin sijoittuu oikeaan yläosaan. Muitakaan skenaarioita ei voida ongelmitta määritellä puhtaasti kuvan akselistojen perusteella, vaikka ne on piirretty kuvioon.

1. Trendit jatkuvat

On eräänlainen yllätyksetön tulevaisuus

- Hitaanpuoleinen BKT:n kasvu suhdannevaihteluineen
- Yrittäjyyteen rohkaistaan
- Tietoyhteiskuntakehitystä korostetaan
- Taloudelle etsitään uutta/uusia vetureita, Sampo ei kuitenkaan löydy
- Kiina-ilmiö vie tuotannon työpaikkoja, muuallekin Kauko-Itään
- Uutena investointikohteena Etelä-Amerikka, mutta vain rajoitetusti
- Baltian maat (halpa)työvoimareservinä, kuin myös Venäjä
- Kilpailua lisätään eri tavoin kuten kartelleja, tukia, säätelyä sekä monopoleja purkamalla (esim. Alko, Veikkaus ja VR). Kaikkea tukea, säätelyä ja monopoleja ei kuitenkaan pureta. Keskustelu YLE:n oikeudesta lupamaksuihin jatkuu.
- Hyvinvointiyhteiskunta säilyy, mutta yhteiskunta ei itse tuota kuin osan palveluista. Palveluja tehostetaan, priorisoidaan ja omavastuuta lisätään
- Siirtolaiset etelästä, idästä ja kauempaakin helpottavat hoitoalan työvoimapulaa
- EU kohden liittovaltiomuotoa
- Suomi yhä riippuvampi EU:sta, EU muusta maailmasta
- Mobiililaitteet jokaisen taskussa, laajakaista joka savussa
- Symbioosi suurten mediayritysten ja monien pienten tuotantoyhtiöiden välillä
- Kotimainen sisältöteollisuus ei muserru ulkomaisen alle vaikka monikansalliset yritykset jyräävätkin massamarkkinoilla. Suomalainen melankolia on edelleen arvossaan.

2. Globaali digimedia kiihdytyskaistalla

Tässä vaihtoehdossa digimedia kehitty nopeasti sille suotuisassa kasvuympäristössä

- BKT:n kasvu keskimäärin kohtuullinen mutta sisältää voimakkaita ja nopeasti vaihtuvia syklejä
- Teknologiakupla oli ja meni, hype palasi - hieman vaimennettuna
- "Uusi talous" on sittenkin tosi: tärkeintä on nopea kasvu ja markkinaosuus => keskittymiä ja kannattavia yksiköjä
- Kansainvälinen omistus - so what?
- "Kaikki on kaupan"
- Riskinottajat ovat sankareita ja kehityksen moottoreita
- Onnistumisista palkitaan avokätisesti, epäonnistuneet eivät joudu mustille listoille.
- Nokian pääkonttori siirtynyt USA:aan, T&K vielä osittain Suomessa
- Printtimedian lähtölaskenta on alkanut, edessä saattohoito
- Markkinavetoinen sisältöteollisuus johtaa määrällisesti runsaaseen tarjontaan
- Rahvaalle tarjotaan sirkushuveja, eliitille laatujournalismia
- Nuorisolla kaikki kanavat auki koko ajan

3. Poloneesi: kaksi askelta eteen, yksi taakse

Tämä puolalainen tanssi kuvaa hallittua ja hitaan puoleista kehitystä vakaassa kehitysympäristössä

- Talous on lähes pysähdystilassa, eivätkä rahat meinaa riittää hyvinvointipalvelujen tarjontaan

- Turvallisuushakuisuuden rehabilitointi
- Suomalainen kansankoti on edelleen verotuksen kärkimaita, mutta sen pohja nitisee kun maksajia on yhä vähemmän
- ICT:sta etsitään ratkaisuja ongelmiin mutta vain osittain löytäen
- Suomen arvostus maailmalla korkea (puhdas luonto ja rehti kansa)
- Kansalliset näkökohdat ja itsemääräämisoikeus tärkeitä EU:ssa
- Ulkomaalaisvirtaa padotaan
- Ulkomaalaisomistusta vierastetaan
- Printtimedian alamäki pysähtyi
- Hybridimediasta hype
- Suomella vaikeuksia sopeutua maailmantalouden muutoksiin
- Kiina-ilmiö puree

4. "Eihän tässä näin pitänyt käydä"

Tässä vaihtoehdossa toteutuvat ne asiat joita kaikkein vähiten odotettiin, pelättiin tai toivottiin.

- EU hajoaa, tai osa jäsenistä irtautuu siitä
- Entinen tai entisen tyyppinen komento palaa Venäjälle
- Baltian työmarkkina- ja veropolitiikka rassaa Suomen taloutta
- Nokia myyty Microsoftille
- Jyrkkenevä taloudellinen eriarvoisuus heijastuu yhteiskuntarauhattomuutena
- Orwellmaisia piirteitä: valvontaa lisätään, kansalaisoikeuksia rajoitetaan
- Mediavalta monopolisoituu tai valtio puuttuu sensuuritoimenpitein peliin
- Eliitillä monimuotoiset kommunikaatiojärjestelmät, massoille näyttävää massaviihdettä, luuserit kyykyssä
- Länsimaailman ja islamilaisen maailman välille syntyy avoin konflikti
- Energiakriisi, hinnat pilviin
- Elintaso laskee länsimaissa, Suomessa mukaan lukien, dramaattisesti
- Suurtyöttömyys ja sosiaalisia ongelmia, levottomuuksia ja työmarkkinakonflikteja
- Terroriuhka kaikkialla; turvatoimet rajoittavat kansalaisoikeuksia

Seuraavassa on esitetty yhteenvedotaulukot "Trendit jatkuvat" skenaariosta sekä talouskuviot skenaarioista "Trendit jatkuvat", "Digitaalimedia kiihdytyskaistalla" ja "Polyneesi". Kauhuskenaariosta ei sen sijaan varsinaisia tunnuslukuja pystytty esittämään.

MEDIAVETURI 10.8.2004 Tiivistetyt taulukot &
joukkoviestinnän rakenteet 2002, 2010 ja 2020

1. Trendit jatkuvat

Vaihtoehto Sektori	A	B	C	D	E
Tekijänoikeus	Viidakon laki (piratismi rehoittaa)	Nykyjärjestys (on lait & asetukset ja niitä myös noudatetaan)	Tiukka ja valvottu kuri ja järjestys	Vahvat valvovat etujaan, muut eivät kykene	Muodollisesti OK, mutta porsaanreiät vuotavat
				F Meillä noudatetaan, muttei kaikkialla	G Tekijänoikeuslait kumottu pääosin
IPR	Viidakon laki ("catch as catch can")	Nykyjärjestys (on lait & asetukset ja niitä myös noudatetaan)	Tiukka ja valvottu kuri ja järjestys		Lainsäädäntö muuttunut: yrityksille eri kuin yksilöille
			F Lainsäädäntö muuttunut: myös konseptit patentoitavissa	G Menettänyt merkityksensä monimutkaisuutensa takia	H Kumottu pääosin
Mediasisällön sääteley	Minimisääteley: melkein kaikki vapaaksi	Sensuuria lähestyvä tiukka lainsäädäntö jota valvotaan tehokkaasti	(Itse)sensuroitu valikoiva sääteley	Eliitin (poliittinen, taloudellinen, kulttuurinen tms. eliitti) valikoiva sääteley	Markkinavetoimen sääteley
Mediateollisuuden monopolit	Monopoli, tai melkein (Berlusconi-malli)	Monopolit estetty lainsäädännöllä	Kilpailu pitää huolen, ettei muodostu	Nykytilanne säilyy (hajallaan + pari suurta keskittymää)	Teollisuus pirstaleina
Venäjän ja Suomen suhde	Vihaisuus, rautaa rajalle	Raja liudentunut, kumpaakin hyödyttäväksi rinnakkaiseloksi	Raja liudentunut => venäläismafia etabloitunut Suomeen	Rajan takainen Venäjä vahva markkina-alue ja resurssi Suomelle	Karjala (& Viipuri) takaisin Suomelle
					F Suomi (tai osia Suomesta) osaksi Venäjää

Vaihtoehto Sektori	A	B	C	D	E
Tarinankertojen yhteiskunta	Luultiin tulevan, mutta ei tullutkaan	Tarinat ja mielikuvat kaikkialla, varsinkin mediassa	Suuret tarinat tulevat ja menevät jatkuvana virtana	Tosi-TV malli kaikkialla yhä räväkämpänä	Fakta ja fiktio tasapainossa mediassa
Energian hinta	10x	5x	2x	Nykytaso	Laskenut
Kiinan talous, teknologia ja yhteiskunta	Talousromahdus palautti köyhyyteen	Merkittävä tekijä	Mahtitekijä (huom. globaalien ekologia-kriisien siemen)	Nykytilanne jatkuu: kasvava markkina-alue ja työvoimareservi	Hallitsematon kasvu johti jugoslavisoitumiseen
			F Hajosi erikoistalousalueisiin ja köyhään maaseutuun		
Lähialueet, Itämeren alueet	Ohittanut/ohittamassa Suomea	Saavuttanut Suomea, mutta vielä matkaa	Fasaadit kunnossa, takapihat romulajina	Hyvä talouskasvu hyttyi etanavauhdiksi	Hallitsematon kasvu johti sekasortoon
Euroopan talouskasvu	Itälaajennuksen jälkeen kasvu hidastui kävelyvauhdiksi	Itälaajennus toi uutta voimaa ja dynamiikkaa	Taloustaantuvan Euroopan kurjistumiskehitys	Nollakasvun Eurooppa	
Printin ja sähköisen median kuluttaja-hintasuhte	Ei muuttunut	Kehittynyt sähköisen eduksi	Kehittynyt printin eduksi	Integroituneet toisiinsa (= vaikea/mahdoton verrata)	Kumpikin nousut kohtuuttoman korkealle
Lehden ja TV:n jakelukustannukset	Muuttuvat rajusti TV:n eduksi (TV:n digijakelu vs. lehden laatikkojakelu)	Muuttuvat hieman TV:n eduksi (TV:n digijakelu vs. lehden laatikkojakelu)	Suhde säilyy (aamujakelussa muutakin kuin lehtiä + muuta kehitystyötä)	Lehti pitää pintansa (painettuna vain lähialueella, muualla verkko + kotiprinttaus)	Painetun lehden hautajaiset pidetty
Median arvoketju ja ulkoistaminen	Itselle jäänyt vain brandi	Yhteisöllisyyden brandi mediabrandin tilalle	Koko arvoketju itselle	Sisälto + paketointi ytimenä, muut ulkoistettu	Isellä ei edes brandia
				F Arvoketju ja rakenteet täysin uusiksi	
Median rakenne ja liiketoiminta	Horizontaalinen	Vertikaalinen	Verkostoituminen, KIBSella vahva rooli	Virtuaaliorganisaatiot ja etätyöt	Harmaa talous oleellinen osa
Taantumat, lamat	Rahat eivät riitä (eläkkeet etc.) vaikka kuinka hyvä BKT-kasvu	Uudet Nokiat ylläpitävät vahvaa kasvua	Vuoristorata: nopeasti vaihtuvat syklit ja suuret heilahtelut	Tasainen BKT-kasvu suhdanteineen	Supistuva BKT vuodesta toiseen
				F Nollakasvu	G Syvä lama, josta ei päästä ylös

Vaihtoehto Sektori	A	B	C	D	E
Työvoiman tarjonta	Ylitarjonta	Pulaa	Tasapainossa	Epätasapainossa (pulaa ja ylitarjontaa samanaikaisesti)	Siirtolaiset ja kolmas sektori torjuneet pulan
ICT:n merkitys Suomelle	Yksi muiden joukossa	Säilyttänyt johtavan roolinsa	ICT sulautunut sovellusalueisiin	Kadonnut Kaukoitään	Näperrystä
Mediateollisuuden ulkomaalaisomistus ja muu kans.välist.	Suuri osa meni	Ennallaan (< 20% osuus)	Vähentynyt	Lisääntynyt	Ostettiin Pohjoismaita
				F Etabloiduttiin Eurooppaan	G Ollaan myös Euroopan ulkopuolella
Koti, työ, vapaa-aika	Eriytyneet toisistaan	Sulautuneet	Sekoittuneet	Rytmittynyt uudelleen (esim. 20 min+20 min)	Mikä ihmeen työ?
Nuorten aikuisten vakiintuminen (SLehden tilaajana)	Alle kaksivotina	Kolmekymppisinä	Neli- viiskymppisinä	Ikiliikkuja kehdesta hautaan	Vaihtelee, iästä riippumatta
Koulutetut ja osaavat nuoret	Pysyvä aivovuoto	EU-kansalaisina viihdytään missä vain	Nuoruus ulkomailla, sitten takaisin	Oma maa mansikka = pysytään Suomessa	Tänne on muualtakin tunkua
Alueellinen keskittyminen	Pizza-Suomi (Helsinki, Tampere, Turku)	Pizza-Suomi + Oulu	Useita alueellisia kasvukeskuksia	Haja-asuttu	Pääkaupunkiseutu
TV:n interaktiivisuuden rooli	Vuorovaikutteisuus lyönyt laajasti läpi	Vuorovaikutteisuuden käyttö vaihtelee	Marginaalinen vuorovaikutteisuus	Unohdettu TV:n ominaisuus	
Mobiili-TV	E.V.V.K. "Ei vois vähemmän kiinnostaa"	Matkoilla ja ulkona normaalikatseluun	Matkoilla ja ulkona myös interaktiivisiin palveluihin	Kehitetty pienen näytön esteettikää lyhyille sarjakuvamaisille ohjelmille	Osa mediakännykkää, PDA:ta tai vastaavaa päätelaitetta
TV:n katselu	Katselu-aika keskittyy tiettyihin illoin hetkiin	Primitime pitkin päivää	Joka ryhmällä omat primetimensa	Kiinnostus TV:n katseluun vähentynyt	Useilla narkoottinen suhde TV:n katseluun
Sähköpaperi	Syrjäyttämät tai syrjäyttämässä paperin	20 % infopaperista	2 % infopaperista	Erikoiskäytössä	Unohdettu
Hybridimedia	Edelleen kehitteillä = projekti jatkuu	Suomen uusi veturi	Sjellä täällä erikois-sovelluksissa	Unohdettu	

Vaihtoehto Sektori	A	B	C	D	E
Verkköjen tietoturva	Vain yksityiset verkot turvallisia	Verkkojen väliset suodattimet turvana	Turvataso heikko, verkkoturvafirmat kukoistavat	Suuria menetyksiä kaikille verkon käyttäjille	Monet irti verkosta turvastyistä
Arkistointiteknikka, tiedonhallintabusiness	Kehittämätön metadata ja formaattivaidakko	Metadata ja formaatit hyvin hallinnassa	Metadata ja formaatit osittain hallinnassa	Kukoistava arkistointi- ja tiedonhallintabusiness	Näivettyyn arkistointi- ja tiedonhallintabusiness
Teknologian (päätelaitteiden) hinta	Lähes ilmaista	Uputettu palveluun	Hinnat nousevat	Hinta enmallaan; suorituskyky 10x	Hinta enmallaan, suorituskyky >>10 x
Mobiilius langattomuus	Joka taskussa	Jokaisen taskussa	Useimpien taskussa	Monien taskussa	Uputettu vaatteisiin, ihon alle tms.
					F Moni haluaa irti systeemistä
Virtuaalisympäristöt	Tunkeutuneet kaikkialle	Kehittyvä, mutta edelleen harvassa	Matkailukäytössä ym. erityissovelluksissa	Työpaikoilla ja julkisissa tiloissa	Kukoistava business mediateollisuudelle
Internetin tulevaisuus	Avoimena järjestelmänä arkipäivää kaikille	Suljetut maksulliset verkot hillitsevät hieman käyttöä	Semanttinen verkko auttaa suuntistamaan infokaoksessa	Ei enää niin kiinnostava	Tukkeutunut verkko romahti, tai on romahduksen partaalla
Open Source (OS) ja suljetut järjestelmät (Linux vs. Microsoft)	OS ei pärjää	OS päihitti suljetut järjestelmät	Rauhallinen rinnakkaiselo, molemmille käyttöä	Jatkuva kilpailuasetelma	L ittoutuneet uudenlaiseksi kehittämiskonsortiksi
Kenellä varaa olla ekologinen	Kaikilla suomalaisilla	Kaikilla eurooppalaisilla	Kaikilla koko maailmassa pakko olla	Rikkailta eri maissa	Rikkailta mailla F Ei kenelläkään
Ekoaseent; kierrätys	Hällä väliä asenne levinnyt kaikkialle	Viranomaiset tiukkoina, yksilöt vähät välittävät	Yksilöt tiukempia kuin yritykset ja viranomaiset	Ympäristöasiat itsestään selvyiksi kaikkialla	Ekoterrorismi
Kasvihuoneilmio tai muu luonnon vakava vaurio	Napajäätiköt sulamassa, merenpinta nousemassa Suomessakin	Ulkua olemassa ja tiedostettu laajasti, mutta ratkaisua ei ole	Ratkaisut löytyivät (polttokeho ym tekniikka & kansainväliset päästöt- ym sopimukset)	Heikkoja signaaleja uudesta jääkaudesta	
Tuote vs. palvelu mediateollisuudessa	Tuote täydentää palvelua	Palvelu täydentää tuotetta	Hitsautuneet yhteen	Tuotetaan ja tarjotaan erillään toisistaan	Monenlaisia malleja

Joukkoviestinnän kuviteltu kehitys eri vaihtoehdoissa: 1.
Trendit jatkuvat (10.8.2004)

	Liikevaihto (miljoonaa euroa)			Keskim. ajankäyttö/henkilö (minuuttia/vuorokausi)		
	2002	2010	2020	2002	2010	2020
Sanoma- ja ilmaislehdet (painetut)	1 150	1 100	800	56	50	35
Aikakauslehdet (painetut)	630	650	700	25	30	30
Kirjat (painetut)	480	500	500	30	30	30
Mainospainotuotteet (painetut)	310	330	300	2	2	2
GRAAFINEN YHTEENSÄ	2 570	2 580	2 300	113	112	97
Radio (YLE & kaupallinen)				185	185	170
Televisio (1- ja 2-suuntainen, YLE & kaupallinen, kaapeli, satelliitti, tilausvideo)				215	225	250
Radio ja televisio yhteensä	650	750	850			
Online- ja internetpalvelut joukkoviestinnässä (sisältää lehtien, kirjojen ja mainospainotuotteiden täydentävät ja/tai korvaavat verkkoversiot kotitulostukseen)	60	120	350	<1	10	25
Online- ja internetpalvelut (kaikki internetissä kulutettu aika, kuten sähköposti)				21	35	40
Mobiilipalvelut (uutiset, urheilu, talous, sää, ilmoitukset, mobiilitelevisio ym. joukkoviestintäpalvelut)	...	10	100	<1	5	15
SAHKOINEN YHTEENSÄ	710	880	1 300	421	460	500
Äänitallenteet (CD, mp3)	120	80	60	18	18	15
Kuvatallenteet (video, DVD, CD-ROM, kotiteatteriesitykset tallenteelta yms.)	140	150	170	10	15	15
Elokuvia	60	70	70	<1	<1	<1
Sähkökirja, sähköpaperi, muu uusi tallenne	...	5	30	0	5	15
TALLENNE YHTEENSÄ	320	305	330	28	38	45
MUU						
JOUKKOVIESTINTÄ YHTEENSÄ	3 600	3 765	3 930	562	610	642

Huom. Ajankäytössä on päällekkäisöimintoja, joten median parissa todellisuudessa käytetty aika on pienempi kuin osien summa

Joukkoviestinnän kuviteltu kehitys eri vaihtoehdoissa: 2. Globaali digimedia kiihdytyskaistalla (10.8.2004)

	Liikevaihto (miljoonaa euroa)			Keskim. ajankäyttö/henkilö (minuuttia/vuorokausi)		
	2002	2010	2020	2002	2010	2020
Sanoma- ja ilmaislehdet (painetut)	1 150	850	150	56	15	5
Aikakauslehdet (painetut)	630	500	300	25	10	8
Kirjat (painetut)	480	400	250	30	25	10
Mainospainotuotteet (painetut)	310	200	100	2
GRAAFINEN YHTEENSÄ	2 570	1 950	800	113	50	23
Radio (YLE & kaupallinen)				185	200	220
Televisio (1- ja 2-suuntainen, YLE & kaupallinen, kaapeli, satelliitti, tilausvideo)				215	230	250
Radio ja televisio yhteensä	650	1 000	1 500			
Online- ja internetpalvelut joukkoviestinnässä (sisältää lehtien, kirjojen ja mainospainotuotteiden täydentävät ja/tai korvaavat verkkoversiot kotitulostukseen)	60	300	900	<1	25	45
Online- ja internetpalvelut (kaikki internetissä kulutettu aika, kuten sähköposti)				21	45	60
Mobiilipalvelut (uutiset, urheilu, talous, sää, ilmoitukset, mobiilitelevisio ym. joukkoviestintäpalvelut)	...	50	500	<1	10	25
SAHKOINEN YHTEENSÄ	710	1 350	2 900	421	510	600
Äänitallenteet (CD, mp3)	120	120	120	18	20	20
Kuvatallenteet (video, DVD, CD-ROM, kotiteatteriesitykset tallenteelta yms.)	140	250	350	10	20	25
Elokuvia	60	70	100	<1	<1	<1
Sähkökirja, sähköpaperi, muu uusi tallenne	...	60	300	0	10	35
TALLENNE YHTEENSÄ	320	500	870	28	50	120
MUU						
JOUKKOVIESTINTÄ YHTEENSÄ	3 600	3 800	4 570	562	610	743

Huom. Ajankäytössä on päällekkäisöimintoja, joten median parissa todellisuudessa käytetty aika on pienempi kuin osista laskettu summa

Joukkoviestinnän kuviteltu kehitys eri vaihtoehtoissa: 3.
Poloneesi: kaksi askelta eteen, yksi taakse (10.8.2004)

	Liikevaihto (miljoonaa euroa)			Keskim. ajankäyttö/henkilö (minuuttia/vuorokausi)		
	2002	2010	2020	2002	2010	2020
Sanoma- ja ilmaislehdet (painetut)	1 150	1 200	1 200	56	60	60
Aikakauslehdet (painetut)	630	650	680	25	30	30
Kirjat (painetut)	480	520	540	30	35	35
Mainospainotuotteet (painetut)	310	310	300	2	2	2
GRAAFINEN YHTEENSÄ	2 570	2 680	2 720	113	127	127
Radio (YLE & kaupallinen)				185	180	180
Televisio (1- ja 2-suuntainen, YLE & kaupallinen, kaapeli, satelliitti, tilausvideo)				215	220	230
Radio ja televisio yhteensä	650	680	700			
Online- ja internetpalvelut joukkoviestinnässä (sisältää lehtien, kirjojen ja mainospainotuotteiden täydentävät ja/tai korvaavat verkkoversiot kotitulosuokseen)	60	100	130	<1	5	10
Online- ja internetpalvelut (kaikki internetissä kulutettu aika, kuten sähköposti)				21	35	45
Mobiilipalvelut (uutiset, urheilu, talous, sää, ilmoitukset, mobiilitelevisio ym. joukkoviestintäpalvelut)	...	5	20	<1	5	10
SAHKÖINEN YHTEENSÄ	710	785	850	421	445	475
Äänitallenteet (CD, mp3)	120	90	80	18	15	15
Kuvatallenteet (video, DVD, CD-ROM, kotiteatteriesitykset tallenteelta yms.)	140	140	120	10	15	10
Elokuva	60	70	80	<1	<1	<1
Sähkökirja, sähköpaperi, muu uusi tallenne	...	5	10	0	5	5
TALLENNE YHTEENSÄ	320	305	290	28	35	30
MUU						
JOUKKOVIESTINTÄ YHTEENSÄ	3 600	3 770	3 860	562	607	632

Huom. Ajankäytössä on päällekkäisyyksiä, joten median parissa todellisuudessa käytetty aika on pienempi kuin osista laskettu summa

Liite 6. Yhteenveto heikoista signaaleista

1. Mediateollisuuden rakenne, omistus

Mediakonvergenssi ei edennytkään niin kuin piti

Suomen integroituminen EU:hun ja eurooppalaisten viestintäyhtiöiden levittäytyminen Suomeen
Eurooppalaisten mediayhtiöiden konsolidointikehitys ->

Sähköisen median ansaintalogiikan, arvoverkkojen ja tekijänoikeuslainsäädännön kehitys (digitaalitalouden toimintamallien ja rakenteiden kehittyminen) -> uuden digitaalitekniikan taloudellinen maailmanjärjestys

Yleisradiopohjaisten lupamaksujen hyväksyttävyyys

Sähköinen ilmaiskopiointi ja jakelu

Venäläinen pääoma

Toimialan ulkopuoliset kilpailijat vrt. iPod ja Sony musiikissa

Pörssit vaativat yhä fokusoidumpia kovaa tulosta tekeviä yrityksiä

2. Teknologian kehitys

mobiililaajakaista → langattomuus → laitekirjallisuus kasvaa

HDTV (myös tallenteina) etenee hitaasti Yhdysvalloissa

WiFi kiinnostaa 3G:tä enemmän Yhdysvalloissa

VoIP tarjoaa kilpailumahdollisuuden paikallistasolla Yhdysvalloissa

bio-mimetiikkaa, voisi kehittää ensimmäiseksi viestinnässä (luontoa matkivat prosessit, tuotteet)

Kamerakännykät ja digitaalikamerat

FPV -- koepainolaitos käynnistetty Raisiossa

MP & Dow kehittävät monikerrosverhopäällystystä

"internet in everything"; Sonylla ja Philipsillä jo internet-kaukosäätimet

Automaattisten hakurobottien paraneminen ja yleistyminen

Puheliikenteen (gsm) ja SMS:n hintaeroosio

Nokian näköradio

Wap-palvelut -> mobiili Internet

Kaiken digitalisoituminen

3. Sisällöt, mediatarjonta

spekulaviinen, ennakoiva uutisointi ja viestintä nousee vallitsevaksi → indoktrinaatio ja manipulointi
nousee toiseen potenssiin

Nostalgiatuotteista kauppatavaraa: TV-uusinnat, vinylilevyt, kaitafilmit, painetut lehdet...

Metsäsuomalainen kulttuuri on eksoottista maailman metropoleissa

Postmodernin mediakulttuurin vaikutus ja teknologiadivergenssin vaikutus – uusi mediakulttuuri syntyy

Uutis- ja mediatulva

Sisältöä syntyy liikaa. Rajoitukset ?

Ihmiset kyllästyvät saman uutisen jakeluun monen eri kanavan kautta.

Tuotebrandi ei ole enää kaikki kaikessa mainonnassa

Kyllästyminen median läsnäoloon koko ajan

Visualisuuden merkitys kasvaa – kuvan (liikkuvan?) rooli

Perinteiset sisällöntuottajat tuottavat sisältöä mobiiliin

4. Mediakulutus, kuluttajaryhmät

selfcare-toimintojen toinen vaihe → jakelusta pull- ja automaattisiin push-toimintoihin over the air
personointi → itse tehtynä, oppivana, ennustavana
Nuorison lyhyet HYPE-trendit (tamagouchit, SMS-viestit, matopelit, ...)
Virtuaali- ja fiktioelämä vapaa-aikana
Aika ja maantieteellinen riippumattomuus
Työ- ja vapaaajan tasapaino. Ei kiinteitä työaikoja.
Katsoja valitsee useasta televisiokanavasta suosikkikanavansa
TV-chat
Media-ajankäytön muutos – ei aika ja paikka riippuvainen
Osallistuminen – keskustelu / interaktiivisuus - sisällöntuotannon mallit muuttuu ja vie aikaa perinteisen median käytöltä
Kansalaisten halu vaikuttaa
Iltapäivälehtien suosion väheneminen
Nuorison median käyttö henkilökohtaisuus
Hedonismin lisääntyminen (paha maailmaa pakoon ja nopeita nautintoja)
Kulutustottumusten kääntyminen sähköisiä palveluja kohti

5. Globalisaatio

automaattiset kielenkääntäjät → kaikki kääntyy englanniksi koska amerikkalaiset eivät osaa kieliä
Amerikkalaisen kulttuurin lumo hiipumassa?
Kansallisten rahapelimonopoliin aseman heikentyminen
Maailmalla ei hävetä yhtään olla suomalainen
EU:sta aidosti kotimarkkina

6. Uhat

Ekoterrorismi
Virtuaalihuumeet
Vaihtoehto- ja ääri liikkeitä käyttävät ICT-järjestelmiä ammattimaisesti
roskapostit, spamtit ja virukset => suljetut ja maksulliset verkot
turvallisuuden tarve johtaa läsnä-teknologioiden kaipuuseen (jatkuva seuranta ja kontrolli)
Ympäristötietoisuus, sodan vastaisuus, Amerikan vastaisuus, ihmisoikeuskysymykset
"Isoveli valvoo"

7. Muut

Habbo-hotelli
KCL - vähentää henkilökuntaa
Sanomalehden sivukoko pienenee
Alttius maksaa digitaalisista palveluista kasvaa

Liite 7. Yhteenveto megatrendeistä

1. Mediateollisuuden rakenne, omistus
partneroitumisen alttius kasvaa
liittoutumien raja-aidat kasvavat
Aikakauslehdistön sopeutumis- ja uudelleensyntymiskyky
Kansallisten teleyritysten suhteellinen asema heikentynyt
Elokuvatuotanto ja julkisen palvelun yleisradiotoiminta nojaavat Euroopassa edelleen tukeen
Ulkomaalaisomistus lisääntynyt Suomen sähköisessä mediassa
Mediamerellä muutama ylikansallinen mediatankkeri ja paljon sukkelia pienveneitä
Mediateollisuuden murros konvergenssikehityksen myötä (cross-media, vuorovaikutteisuus)
Uustodellisuuden – NeoReality - syntyminen (reaalimaailman ja tieto- ja viestintäteknikan yhdistelmämodellisuuden vaikutus)
Tietoyhteiskunnan infrastruktuurin hidaskasvu vuorovaikutteisen median pohjalta
Suomen mediamarkkinat sulautuu valtamedioihin
isompi osa viestinnän rahavirroista telepalveluihin, joita syntyy ja kuolee tiuhaan tahtiin koska tuotekehitys, markkinointi ja jakelu (ohjelmistojen osalta) on niin halpaa, nopeaa ja helppoa
Postin jakeluverkon haastajat
Vahvoja pelureita jokunen
Vikkeliä pieniä marginaalituottajia
Joukkoviestintä yksityistetty
Tilatut-/ilmaisjakelulehdet – suhde muuttuu (suunta?)
Suuret mediatilat kasvavat – pieniä ostetaan pois
Verkostoitunut toimiala
Media konvergenssi valmis
Muutamit vahvat kansalliset mediabrändit kattavat koko mediakentän
Sisällöntuotannon ulkoistaminen
Mediayhtiöiden vertikaalinen integroituminen
Mediayhtiöiden kv. konsolidoituminen – parhaat prosessit/konseptit monistetaan
Mobiili-infran tuottajat selvästi erillään palveluntuottajista
Ansainta siirtynyt teknologioista ja infrastruktuurista palveluihin

2. Teknologian kehitys
Mobiilimediaan pitää liittää printin edut (access, selattavuus, käytettävyys, luettavuus,...)
Digital Me on menevän ihmisen ainoa elonjäämiskeino.
Painotekniikka löytää uudet sovellutukset – elektroniikka, biotekniikka, lääketiede,...
Kotiteatterit yleistyneet
Kotiverkot talouksissa ja näytöt joka huoneessa
Mobiilius
Laajakaistaisuus kiinteässä ja mobiilissa verkossa
Kamerakännykät henk. koht. viestinnässä
Sähköpaperi
Hybridimedialle mahdollisuudet – paperi- ja infocom innovaatioalueen kehitys
Ihmisen ja teknologian sulautuminen – ubicomp teknologian tuleminen

Mobiiliteknologia joka päivää, joka paikassa
Brosyyrin ja faxin kuuluminen menneeseen aikakauteen
Paikkatietopohjaiset sisältöpalvelut kännykässä
Paperi pitää pintansa
WWW sovellukset jyllää
Myyntikuvastojen käyttö vähenee –sähköiset tulevat tilalle
Paperiklusteri kehittää uusia paperilajeja ja parantaa painetun kilpailukykyä
Monikanavamediat
Printtituotanto siirtyy lähelle tekijää ja/tai kuluttajaa
Nopeat ja kätevät langattomat päätelaitteet kaikkien ulottuville
Mobiliteetti, wearability
Internetin 3G käytössä
Digitaalinen paperi
Langaton Internet
Superdistribuutio
Mobiili data- ja mediapäätte

3. Sisällöt, mediatarjonta

sisällöt viihteellistyvät → asian suhteellinen osuus ja merkitys heikkenee
kuvallisen viestinnän merkitys kasvaa → kuvakännykät, videokännykät...
Median roolit (viihde, tiedotus, mainonta) säilyy, mutta viihde korostuu
Mainonnan tehokkuus laskee "huomio-taloudessa"; näkyvyys vaatii jatkuvasti innovaatioita
Vertikaalinen Hollywood hallitsee edelleen sisältötuotantoa
Suomen suhteellinen asema sisältötuotannossa ennallaan
Emootiot pintaan: tunteet ja suuret tarinat
Suomalaisen median kolmitasoinen maailmanvalloitus: karitamattilat kulttuurieliitille, akikaurismäet kulttuurisnobeille ja himit rokkirahvaalle
Uusien mediaformaattien tulo (tositelevisio, open-source yhteisöllisyyden mallit, älykkäät tietotuotteet)
Käyttäjäystävälliset mobiilisovellukset menestyvät. Printtimedia segmentoituu
Sisällön tuotanto hajutunut totaalisesti
tähteyden ja julkisuuden ammattimainen rakentaminen laajenee, formaatit, yhdenmukaistuminen sisällöissä
kansallisen kulttuurin korostaminen jälleen vähenemässä, suomessa omaksutaan edelleen amerikkalaisia suuntauksia kriitikittömästi
sisältö- ja ohjelmatuotanto yhä pienempiin yksiköihin, paljon pienyritystoimintaa
Ei "Jari Sillanpää" koskaan kelpaa laajoille markkinoille
Musiikin (suomalaisen) tuotanto kasvaa ja saa kansainvälistä mainetta edelleen
Ydinlevikkialueen ulkopuolelle vain lehden sähköinen jakelu
Suomalaisuus ennen kaikkea
Vahva kulttuuri-identiteetti
Kuvallinen viestintä ylivoima-asemassa
Sama sisältö hyödynnetään useissa medioissa
Suomalaiset viihdeohjelmat
Vahvat mediabrändit
Informaatio ähky
Kaikki informaatio on digitaalisessa muodossa
Sisällön kansalliset erityispiirteet

Räätälöity paketointi
Suoramainonta
Selvästi lisääntyvä tarjonta (tv ja internet)
Informaation yhä lisääntyvä ylitarjonta
Kvasitiedon ja "väärin tietojen" yleistyminen ja helppo levittäminen
Infotainment vahvistuu
Sähköinen media sisäänheittäjä printtiin
Sisällön ja metatiedon hallinta
Kuluttajien tuottaman sisällön määrä

4. Mediakulutus, kuluttajaryhmät
väestö ja yleisöt ikääntyvät → ikäihmisten segmentoituminen useampaan luokkaan
yleisöjen sirpaloituminen → sisällöt silti ihan samanlaisia
suuret ikäluokat takaavat sanomalehtien menestyksen, kunnes suuret ikäluokat kuolevat
Printti kasvaa tilapäisesti, kun suuret lukutaitoiset ryhmät siirtyvät eläkkeelle
Turhautuneet, ylikoulutetut duunarit etsivät älykäästä sisältöä mediasta
Infoähkyn torjunta (agentit, semanttinen web...)
Suuret ikäluokat pitävät printtiä pinnalla
Mosaiikkikulttuuri: yleisöt pirstaleina
Uuden sukupolven (2005 – 2015) synnyttämä uusi viestintäkulttuuri, käyttötavat, life-style
Henkilökohtaisen median käytön kehitys, personifoidut digitaalimediakirjastot käyttöön
Information appliance tekniikka oppimisen, median käytön ja tiedon käytön muuttajina
Ihmisten pääpanostus siirtyy vapaa-aikaan, hyvinvointiin ja turvallisuuteen
Keskenään vuorovaikutteinen lehden lukijakunta
Kakkosasunto maalla ilman postilaatikkoa, mutta tilalla kännykkäpalvelut ja digitv:n jakeluverkko
Käyttäjäprofiilipohjaiset tietopalvelut
Päätelaiteviidakko pirstaloitunut kohderyhmät
Ulkomaalaisille suunnatut mediat (siis Suomessa!)
Mediatulvalle pato
Laite/alusta riippumattomuus. Median ja kommunikaation raja hämärtyy (nyt jo älykännykät).
Etätyön kasvu
Printtituotteista <u>osa</u> korvautuu kokonaan.
Mainostamisen uudet muodot heiluttavat perinteistä media-mixiä
Uskollisuus medioita ja sisältöjä kohtaan vähenee.
Elämyksellisen median kulutus
Senioreille räätälöidyt tuotteet ja palvelut
Lukemisen jatkuva väheneminen ja elitistyminen
Halu syvempään tietoon omasta lähiympäristöstä
Seudulliset kulttuurit vahvoja
Virtuaaliyhteisöt
Eläkeläiset

5. Globalisaatio

globalisaatio suosii isoja; Kiina, USA, EU

USA:n hegemoniaa useilla eri aloilla; IT, langaton viestintä, viihde

Globaaliset sanomalehdet = Trendi?

Maailmantalouden kasvupiste Aasiassa; muualla elintaso lamaanut

Globaalisten/totaalisten viestintärakenteiden synty – IPv6, sensoriverkot, smart dust...

Kiina ilmiö tulee myös mediamaailmaan

Suomenkielen asema heikkenee. Englanti valtakieli

EU maat / Kiina-Intia / USA kilpailevat markkina-alueet

Kansainväliset aikakauslehdet lokalisoidaan Suomen markkinoille

Suomalainen mediateollisuus on kansainvälistynyt

Kansainvälinen ristiinomistus

Globaalimarkkinat hallitsee

Laajeneminen Baltiaan

Kansainvälisen median läsnäolo

Englanninkielinen media

Globaaleita toimijoita median eri osa-alueille

Kansainvälistyminen ja englannin kielen ylivalta

WINNER TAKES IT ALL yhteiskunta (kaikilla osa-alueilla)

Vähemmän, mutta suorituskykyisempiä kansainvälisiä yrityksiä

Keskittyminen, globaalit toimijat

Glokalisaatio

6. Uhat, turvallisuus, ympäristökysymykset

terrorismin pelko kasvaa → turvateollisuus kukoistaa

Elintaso noussut myös Suomessa, mutta sodat/terrorismi hidastavat kehitystä

Turvallinen internet

Cokooning eli enemmän aikaa turvallisessa ympäristössä eli pääsääntöisesti kotona

7. Muut

Informaatioyhteiskunnasta ei enää puhuta isolla äänellä

“The Next Big Thing” on tullut

Tekijänoikeus asiat ja niiden hallittavuus hämärtyy

Sanomalehtipaperin reaali-hinnan taantuminen

Kännykän käyttö maksuvälineenä lisääntyy dramaattisesti

Mediat kanta-asiakasjärjestelmien tukena

Protektionismi

Kommunikaatioyhteiskunta

Yhteiskuntavastuu

Tekijänoikeuksien puolustaminen