



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Toimitusketjujen johtaminen	Päivämäärä	23.2.2022
Tekijä	Jutta Knuutinen	Sivumäärä	93+liitteet
Otsikko	Päätökset teatterin ohjelmistosta ja niiden vaikutukset teatterin arvoketjuun		
Ohjaaja	KTT Sini Laari, FT Vesa Kilpi		

Tiivistelmä

Teatteri on taidetta ja sitä tulee ensisijaisesti arvioida taiteellisten ominaisuuksien perusteella. Teatterin ensisijaisena tavoitteena ei siis voida pitää rahallisen voiton tavoittelua. Taiteen sekä kulttuurin toteuttaminen vaatii kuitenkin aina myös liiketoiminnallisten osa-alueiden hallitsemista, sillä edes kulttuuria ei voida toteuttaa ilman taloudellisia voimavaroja. Teatteritoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa korostuukin taiteellisen ja taloudellisen näkökulman välinen ristiriita. Lisäksi teatterin sydämessä oleva yhteisöllisyys vaikuttaa olennaisesti teatterissa tehtäviin päätöksiin ja sitä kautta sen elinvoimaisuuteen ja kannattavuuteen.

Maailmanlaajuinen koronapandemia sekä valtiolta saatavien tukien vähentyminen ovat heikentäneet suomalaisten teattereiden taloudellista tilannetta. Pystyäkseen edelleen tekemään taidetta sekä edistämään yhteisöllisyyttä tulee teattereiden etsiä keinoja toimintansa tehostamiseen. Viime vuosina arvo onkin tunnustettu keskeiseksi tekijäksi kuluttajien käyttäytymisen ymmärtämisessä ja kilpailuedun saavuttamisessa. Organisaatio voi tutkia ja tehostaa omaa arvontuomistaan mallintamalla asiakkaan palvelupolkuja sekä omaa arvoketjuaan. Näiden avulla organisaatio pystyy pilkkomaan tarjontaansa pienempiin osiin ja yhä tarkemmin pohtimaan, miten lisätä asiakkaan kokemaa arvoa kussakin toiminnossa. Teatterin tarjonta on kuitenkin luonteeltaan kokemuksellista ja asiakas osallistuu aina jossakin määrin arvontuomiseen yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Asiakas ja palveluntarjoaja toimivat siis teatterissa arvontuomijoina.

Tällä tutkielmalla on kolme tavoitetta. Tutkielman ensisijaisena tarkoituksena on selvittää, minkä näkökulman perusteella teatterit tekevät päätöksiä ohjelmistostaan ja miten nämä päätökset ohjelmistosta näkyvät teatterin arvoketjussa ja asiakkaan palvelupolussa. Lisäksi on tarkoitus selvittää, mitkä ovat teatteritoiminnan tulevia trendejä. Teoreettinen viitekehys esittelee tutkimuskysymyksiä ympäröiviä teemoja: taiteiden johtamista, palvelujohtamista sekä teatterin arvontuomista. Tutkimusmenetelmänä tutkielmassa käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusta. Aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla viidestä eri teatterista.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että päätöksenteko eroaa pienissä ja suurissa teattereissa. Pienissä teattereissa päätöksentekoa ohjaa vahvemmin yksi näkökulma, kun taas suuremmissa teattereissa kolme näkökulmaa koitetaan pitää enemmän tasapainossa. Teattereiden toiminnan kulmakivenä on kaikissa teattereissa kuitenkin yhteisöllisyys, mutta sen korostaminen käytännössä saattaa olla hankalaa. Asiakkaan palvelupolku ja teatterin arvoketju eivät myöskään olleet riippuvaisia päätöksenteossa korostuvasta näkökulmasta, vaan ennemminkin siitä, mikä on esityksen luonne ja kenelle se on suunnattu. Tulevaisuuden trendeinä teatteritoiminnassa havaittiin yhteistyön tekeminen teattereiden välillä, production house -malli teatterin toimintamallina sekä striimatut teatteriesitykset. Näiden kaikkien yhteydessä teatterin tuotteistaminen nousee tärkeään rooliin.

Avainsanat	Teatteri, palvelu, palvelupolku, arvo, arvoketju, arvontuominen
------------	---



**PÄÄTÖKSET TEATTERIN OHJELMISTOSTA JA
NIIDEN VAIKUTUKSET TEATTERIN
ARVOKETJUUN**

Toimitusketjujen johtamisen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jutta Knuutinen

Ohjaaja:
KTT Sini Laari
FT Vesa Kilpi

23.2.2022
Helsinki

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA TUTKIMUSONGELMA	5
1.1	Johdatus aiheeseen.....	5
1.2	Tutkimusongelma ja tutkielman rakenne	8
2	TEATTERIN JOHTAMINEN.....	10
2.1	Taiteiden johtaminen.....	10
2.2	Luovat alat.....	12
2.3	Teatterin toimintalogiikat	14
2.3.1	Teatteri taloudellisena organisaationa	15
2.3.2	Luovuus osana teatterin johtamista.....	17
3	ARVOKETJU TEATTERISSA.....	19
3.1	Toimitusketju – tuotteista palveluihin	19
3.1.1	Tuotteiden toimitusketju.....	19
3.1.2	Palvelutoimitusketju	20
3.2	Teatteri palveluna	23
3.2.1	Esittävä taide palveluna	23
3.2.2	Teatterin palvelukokemus ja sen arvioiminen	25
3.2.3	Palvelun laatu.....	28
3.3	Arvonluominen teatterissa	31
3.3.1	Arvo ja arvon yhteisluonti	31
3.3.2	Arvoketju	34
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	40
4.1	Menetelmävalinnat	40
4.2	Tutkimuskohteen valinta ja esittely	41
4.3	Aineiston keruu	42
4.4	Aineiston analysointi ja tulkinta.....	43
4.5	Tutkimuksen arviointi.....	45
4.6	Tietosuoja.....	46

5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
5.1	Teatterin kolme näkökulmaa palvelupolussa ja arvoketjussa	48
5.1.1	Teatterin kolme näkökulmaa	48
5.1.2	Näkökulmien erot palvelupolussa.....	55
5.1.3	Näkökulmien erot arvoketjussa	59
5.2	Teatterin tulevia trendejä	66
6	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
6.1	Keskeiset johtopäätökset	74
6.2	Teoreettinen ja käytännön kontribuutio	82
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle	83
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	94
	Liite 1: Haastattelurunko	94

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Venn-diagrammi tutkielman aihepiiristä	8
Kuvio 2	Asiakkaan palvelupolku teatterissa (mukaillen Hume ym. 2006, Jansson – Moilanen 2014).....	26
Kuvio 3	Yrityksen arvoketju (Porter 1985)	34
Kuvio 4	Esiintyvien taiteiden arvoketju (Preece 2005)	36

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Toteutetut haastattelut	43
Taulukko 2	Yhteenvedo haastateltavien näkemyksistä teatterin toiminnassa painottuvasta näkökulmasta	48

1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA TUTKIMUSONGELMA

1.1 Johdatus aiheeseen

Ensimmäinen suomenkielinen teatteriesitys esitettiin kesäkuussa vuonna 1650, mutta tästä kului vielä yli 200 vuotta ennen kuin ensimmäinen suomenkielinen ammattiteatteri perustettiin toukokuussa vuonna 1872 (Martin ym. 1974). Tämä ensimmäinen suomenkielinen teatteri oli nimeltään Suomalainen Teatteri, mutta nykyään se tunnetaan Kansallisteatterina (Paavolainen – Kukkonen 2005). Suomalainen teatteriperinne on syntynyt ja kehittynyt kansan keskuudessa, kun taas monissa Euroopan maissa teatteri on saanut alkunsa hallitsijan ja hovin tahdosta. Suomessa teatteria tehtiin aluksi nuorison ja työväenliikkeen voimin ja usein sen hallinnosta vastasivat kokonaan teatterin työntekijät. Toisen maailmansodan jälkeen 1940-luvulla kunnat alkoivat yhä enemmän antaa tukea teatteritoiminnalle, ja sitä alettiin rinnastaa muihin yhteiskunnan kulttuuripalveluihin, kuten kirjastoihin, museoihin ja jopa kouluihin. Näillä molemmilla vaikuttimilla on myös ollut osansa suomalaisten teattereiden hallintorakenteiden muovautumisessa. (Korhonen 1986.)

Monet kansantaloudet ovat tänä päivänä suuresti riippuvaisia palvelusektorista ja on ymmärretty, että myös palvelujen tehokas hallinta on elinarvoisen tärkeää. Palveluiden kysynnän vaihtelun sekä palvelujen samanaikaisen tuotannon ja kulutuksen takia palveluyritykset kohtaavat jatkuvasti kapasiteetin ja kysynnän vastaavuuden ongelmia. Näitä kysymyksiä ratkaisemaan onkin syntynyt käsitteitä kuten palvelujen markkinointi ja palvelujen johtaminen, mutta johtajien tulisi huomioida myös muita näkökulmia. Palvelutoimitusketju ja sen johtaminen ovat eräs uusi näkökulma palvelujen tehostamiseen. Palvelutoimitusketjun hallinnan yhteydessä tulee kuitenkin huomioida ne palvelujen erityispiirteet, jotka erottavat ne tuotteista. (Baltacioglu ym. 2007.) Palvelut ovat aina luonteeltaan aineettomia, ainutkertaisia toimintaprosesseja, joita ei voi varastoida tai kuljettaa. Lisäksi asiakas osallistuu aina ainakin jossain määrin palvelun tuottamiseen. (Juurakko ym. 2012.) Palvelujen tuottaminen vaatii monenlaisia resursseja, joista työvoimaa voidaan pitää tärkeimpänä (Baltacioglu ym. 2007). Laajasti ajatellen palvelu onkin yhden tai useamman ammattiryhmän toteuttama palvelukokonaisuus (Juurakko ym. 2012).

Teatteri on aina taidetta ja sitä arvioidaan sen taiteellisten ominaisuuksien perusteella (Hotinen 2002). Teattereiden kuten muidenkin taideorganisaatioiden oletetaan tarjoavan julkista etua ja hyötyä (Preece 2005), minkä vuoksi niiden pääasiallisena

tavoitteena ei voida pitää voiton tavoittelua (Korhonen 1986). Kulttuuria, kuten teatteria, pidetäänkin usein ainoastaan taiteen ja viihteen tuottamisena eli pelkästään luovana toimintana. Kulttuuritoiminnan toteuttaminen millä sektorilla tahansa vaatii kuitenkin aina myös liiketoiminnallisten osa-alueiden hallitsemista, sillä edes kulttuuria ei voida tuottaa ilman taloudellisia voimavaroja. Organisaation eri toiminnot tulee pystyä hoitamaan niin tasokkaasti, että kokonaisuus on toimivaa ja että liiketoiminta, mitä tehdään, on taloudellisesti kannattavaa. Taiteellisen vaikutelman suunnittelu ja toteuttaminen voi olla helppoa, mutta tämän muuttaminen liiketoiminnallisesti kannattavaksi onkin huomattavasti vaikeampaa. (Juurakko ym. 2012.)

Kaikessa liiketoiminnassa menestyksen edellytyksenä on myös erottautuminen kilpailijoista, mutta erityisesti kulttuurialalla liiketoimintaan tarvitaan yhä enemmän luovuutta (Juurakko ym. 2012). Viime vuosina arvo on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi kuluttajien käyttäytymisen ymmärtämisessä ja kilpailuedun saavuttamisessa (Dovaliene – Virvilaite 2008, Madudova 2017a). Arvon luomista pidetäänkin taloudellisen vaihdon keskeisenä tarkoituksena ja prosessina (Vargo ym. 2008). Monet kulttuuriteollisuuden määritelmät myös alkavat kulttuurihyödykkeiden arvon luonteesta (Peltoniemi 2015). Kulttuurihyödykkeillä on vahva symbolinen arvo, jonka määräävät siihen liittyvät sosiaaliset ja kulttuuriset merkitykset. Näiden avulla kuluttajat voivat välittää yksilöllistä ja sosiaalista identiteettiä hyödykkeiden ostamisen ja käytön kautta. (Madudova 2017a.) On todettu, että ihmiset ovat yhä kiinnostuneempia aineettoman pääoman muodoista, kuten elämyksistä (Wilenius 2012). Kulttuurinen luova tuotanto tuottaakin kokemushyödykkeitä, jotka eivät luo arvoa parantamalla tuotannon tehokkuutta vaan mahdollistavat asiakkaille kokemuksen, vaikutuksen ja merkityksen rakentamista. Luovan tuotannon merkitys on juuri sen kasvavassa kyvyssä luoda taloudellista arvoa näiden ominaisuuksien avulla. (Davis ym. 2009.) Kulttuuria voidaankin pitää aineettomana pääomana, joka vetovoimallaan houkuttelee aineellista pääomaa (Wilenius 2012).

Esittävien taiteiden arvon määrittelyä vaikeuttavat kuitenkin palvelun kokemuksellinen luonne ja tarve saavuttaa subjektiiviset emotionaaliset tavoitteet (Hume ym. 2006). Lisäksi esittävä taiteen organisaatiot ovat usein rakenteeltaan monimutkaisia (Hume ym. 2007), eikä arvon luomisen prosessi ole aina selkeä organisaatiolle itselleen. Subjektiivisten emotionaalisten tavoitteiden tyydyttäminen sekä emotionaalisten reaktioiden herättäminen ovat kuitenkin tärkeimpiä elementtejä asiakaskohtaisen arvon määrittämisessä kokemuksellisissa palveluissa (Hume ym. 2006). Asiakkaiden on tunnettava saavansa lisäarvoa, jotta he myös palaavat palvelun pariin uudestaan, ja lisäksi asiakkaiden on oltava

tyytyväisiä arvon käsitykseen pitääkseen palvelua laadukkaana ja tyydyttävänä kokemuksena (Hume ym. 2007). Viime aikoina itse asiakkaat ovatkin olleet lisäarvoa tuottavien toimintojen keskipisteessä. Kun valmistajat ennen luottivat tuotantoprosessin kontrollointiin arvonnousun saamiseksi, heidän on nyt kiinnitettävä huomiota asiakkaiden kuluuskokemukseen. (Hartley 2004.) Käsitys asiakkaiden roolista arvonluonnissa on lisäksi muuttunut. Aiemmin asiakkaiden katsottiin olevan ensisijaisesti passiivisia, he vastaanottivat sitä, mitä yrityksellä oli tarjota, mutta nykyään yleisöä pidetään arvon yhteisluojana yhdessä palveluntarjoajan kanssa. (Radbourne ym. 2009.)

Vaikka suomalaisella teatterilla on pitkät perinteet, on sen asema kuitenkin tänä päivänä uhattuna. Teatteriteollisuus on erittäin välitön taidemuoto, sillä esimerkiksi toisin kuin elokuvissa, sekä näyttelijät että yleisö ovat "livenä", eikä videovuokrauksen kaltaisia jälkimarkkinoita ole olemassa (Dempster 2006). Teatterit myös kilpailevat yleisöstä niin muiden taidelajien kuin muiden vapaa-ajanviettomuotojenkin kanssa. Merkittäviä kilpailijoita ovat esimerkiksi elokuvat ja urheilutapahtumat. (Hume – Sullivan Mort 2010.) Suurilla paikkakunnilla, joilla on useita teattereita, saattaa myös teattereiden välille syntyä kilpailua (Korhonen 1986). Lisäksi teatteria voidaan pitää riskialttiimpana kuin muita esittävän taiteen muotoja, erityisesti elävää musiikkia, sillä kuluttajilla ei ole etukäteen varmuutta siitä onko esitys hyvä vai ei (Radbourne ym. 2009).

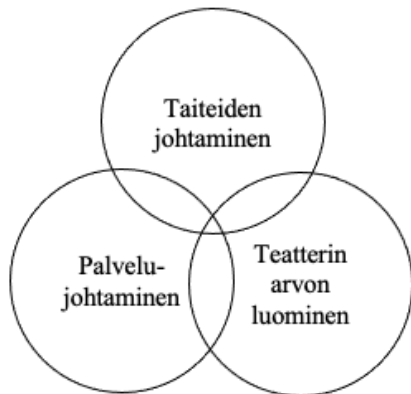
Maailmaa ravistellulla koronapandemiolla on myös ollut suuri vaikutus kulttuurialaan, ja juuri teattereihin. Useat teatterit ovat olleet suljettuina yli vuoden ajan, jolloin niiden tulonlähteet ovat ehtyneet, ja teatterit ovat ajautuneet taloudellisesti erittäin tiukille. Pelkona on myös löytävätkö asiakkaat enää takaisin teattereihin, kun niiden ovet jälleen aukeavat, vai ovatko esimerkiksi suoratoistopalvelut korvanneet teatteriesitykset kokonaan. Teattereiden taloudellista tilannetta pahentaa edelleen uhka niiden saaman valtiollisen tuen vähentämisestä. Suomen hallitus esitti taide- ja kulttuurialojen määrärahojen vähentämistä yli 18 miljoonalla eurolla vuodelle 2022, ja vähennykset koskivat myös esittävää taidetta sekä teattereita (Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote 12.10.2021). Vähennyksistä nousi kuitenkin suuri julkinen kohu, jonka seurauksena hallitus ilmoitti, että leikkauspäätös toistaiseksi perutaan (Yle.fi 2021). Toteutuessaan tukien vähennykset mitä luultavimmin sulkevat useita taide- ja kulttuurilaitoksia sekä vähentävät alan työpaikkoja.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkielman rakenne

Tämän tutkielman ensisijaisena tavoitteena on selvittää, millä perusteella teatterit tekevät päätöksiä ohjelmistostaan, eli siitä, mitä esityksiä teatteri esittää, ja miten nämä päätökset näkyvät teatterin arvoketjussa ja asiakkaan palvelupolussa. Päättökysymyksinä ovat siis:

- Minkä näkökulman perusteella teatterit tekevät päätöksiä ohjelmistostaan?
- Miten nämä päätökset ohjelmistosta näkyvät teatterin arvoketjussa ja asiakkaan palvelupolussa?

Päättökysymysten ohella tutkielmassa selvitetään, mitkä ovat teatteritoiminnan tulevia trendejä. Lisäksi tarkoituksena on vertailla, eroavatko tulokset suurten ja pienten teattereiden välillä. Tutkimus on toteutettu teattereiden näkökulmasta eikä asiakkaiden näkökulmaa huomioida tässä tutkielmassa. Tutkielman kolme elementtiä – taiteiden johtaminen, palvelujohtaminen sekä teatterin arvon luominen – ovat kuvattuna alla olevassa Venn-diagrammissa.



Kuvio 1 Venn-diagrammi tutkielman aihepiiristä

Kuviossa 1 kuvatut kolme aihepiiriä muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen, ja aihepiireihin on tarkoitus syventyä tutkielman teoriaosuudessa luvuissa 2 ja 3. Aihepiirit tarjoavat myös taustaa tutkielman empiiriselle osuudelle, joka toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.

Luvussa 2 käsitellään teatterin ja taiteiden johtamista kuten mitä erityispiirteitä taidealoilla on, miten taiteellista ja taloudellista näkökulmaa yhdistetään taidealan organisaatioissa ja miten taidealojen johtaminen liiketaloudellisessa mielessä eroaa muista, esimerkiksi tavaratuotantoon keskittyvän yrityksen johtamistavoista. Toisessa teorialuvussa, luvussa 3, käsitellään palvelutoimitusketjua, teatteria palveluna sekä teatterin

arvonluomista. Luvussa 4 esitetään, miten tutkimus on suoritettu, kuvataan menetelmävalintoja, esitellään aineisto, käsitellään aineiston keruuta ja analyysia sekä tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja tutkielma päättyy johtopäätöksiin luvussa 6.

2 TEATTERIN JOHTAMINEN

2.1 Taiteiden johtaminen

Taiteiden johtaminen eli Arts Management on ollut akateemisena liiketalouden tieteenalana angloamerikkalaisessa maailmassa jo 1960-luvulta lähtien, mutta on vasta 2000-luvulla vakiinnuttanut paikkansa myös pohjoismaisessa tutkimuksessa (Røyseng 2008). Myöhäinen saapuminen johtuu osittain viranomaisten suuresta roolista pohjoismaisen kulttuuripolitiikan taloudessa (Stenström 2000). Myös Suomessa kulttuuri- ja taideteollisuus on ollut hyvin vahvasti sidoksissa hallinnolliseen ja poliittiseen järjestelmään, ja näiden alojen organisaatioiden rahoittamista julkisin varoin on pidetty hyväksyttävänä (Rautiainen-Keskustalo 2014). Taiteiden johtamisen perinne on kuitenkin kehitetty pääasiassa osana liiketaloutta ja se on keskittynyt tapoihin, joilla liike-elämän hallintoa voidaan soveltaa taideorganisaatioissa. Niin kauan kuin julkiset tahot ovat tukeneet merkittävästi pohjoismaisia taidelaitoksia, ei liiketoiminnan näkökulma pohjoismaisissa taidelaitoksissa ole ollut tarpeellinen. (Røyseng 2008.) Suomessa pidetäänkin lähes taloudellisena mahdottomuutena harjoittaa ammattiteatteritoimintaa pelkästään oman rahoituksen turvin, mihin on syynä esimerkiksi Suomen vähäinen väkiluku ja laaja, harvaan asuttu maa (Häti-Korkeila 2010).

Kulttuuri- ja taidelaitokset ovat kuitenkin nykyään joutuneet sopeuttamaan toimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä (Nieminen 2014). Esimerkiksi monien teattereiden rahoitus muodostuu pääasiassa kolmesta eri rahoituslähteestä: valtion tuesta, kuntien tuesta sekä teatterin omasta tulonhankinnasta, joka puolestaan koostuu pääosin lipputuloista (Jansson – Moilanen 2014). Teattereiden valtiolta ja kunnilta saamat määrärahat alkoivat vähentyä jo 1990-luvulla (Häti-Korkeila 2010) ja yhä useammat muutkin kulttuuri- ja taidealan toimijat joutuvat etsimään muita ratkaisuja taloudellisiin ongelmiinsa, kuten hakemaan rahoitusta ulkopuolisilta tahoilta (Wilenius 2004, Røyseng 2008). Tässä valossa liike-elämän ajattelu ja menetelmät näyttävät olevan erittäin merkityksellisiä (Røyseng 2008). Hallitukset myös esimerkiksi kannustavat yrityksiä sponsoimaan ja tukemaan taidetta (Hume – Sullivan Mort 2008) samalla, kun valtiot itse yhä vähentävät rahoitustaan. Kun kulttuuriorganisaatioiden toimintaympäristö muuttuu, tulee organisaation johtamisesta yhä tärkeämpi taito varsinaisen sisältöosaamisen rinnalla (Wilenius 2004).

On selvää, että talouden ja taiteen toimintalogiikat eroavat toisistaan joskus huomattavastikin, sillä taiteen ja liike-elämän kohdatessa kohtaavat kaksi hyvin erilaista näkemystä tai jopa maailmankatsomusta. Taiteen on totuttu edustavan sellaisia arvoja kuin kauneus, intuitio, tunteet, leikkimielisyys, kaaos ja kyseenalaistaminen. Taloudelle tärkeitä arvoja ovat puolestaan pysyvyys, mitattavuus, järki, systemaattisuus sekä vakavuus. Taiteen kentän mukaan talouselämässä toteutetut arvot sekä raha ja kaupallistuminen ovat uhka taiteen autonomialle ja puhtaudelle. Tämä mustavalkoinen kahtiajako on yllättävän sitkeä, vaikka onkin viime vuosina löystynyt. Liiketalouden opit ovat hivuttautuneet taiteen alueelle, mutta myös taiteen keinoja käytetään yhä useammin liiketoiminnan osana. (Koivunen 2014.) Teatterin tekemisen tekniikoilla voi esimerkiksi olla suurta merkitystä johtajille ja ne voivat toimia yrityskulttuurin muokkaajina (Lesavre 2012). Kulttuuritoiminta ja taide on aiemmin liitetty tiivistä vapaa-aikaan, mutta kapitalistiset valtiot ovat muuttaneet myös taiteen ja kulttuuritoiminnan työpaikkojen luomiseksi ja voittoa tavoittelevaksi tuotannoksi (Wong – Gao 2008). Yhä useammin kulttuuri ja taide mielletäänkin osaksi taloutta ja kulttuuri- ja taidepolitiikka sisällytetään osaksi talouspolitiikkaa (Liik-kanen 2014).

Kuten mainittua, monien taideorganisaatioiden julkiset avustukset ovat vähentyneet ja vähentyvät edelleen, jolloin ne ovat yhä riippuvaisempia yritysten lahjoituksista, esitysten ja näyttelyiden tuotoista sekä vapaaehtoisten ponnisteluista. Eri sidosryhmien laajempi osallistuminen on myös lisännyt painetta voittoa tavoittelemattomien taideorganisaatioiden hallintomenettelyjen avoimuuteen. Kaiken kaikkiaan on ollut voimakasta painetta omaksua menettelyt, jotka ovat lähellä voittoa tavoittelevien yritysten menettelyjä. Toisena syynä tähän on näkemys, jonka mukaan voittoa tavoittelemattomista järjestöistä, myös taideorganisaatioista, on perinteisesti katsottu puuttuvan ammattimaista johtamista. Taideorganisaatioiden johtajien käytettävissä olevat johtamis- ja päätöksentekomenettelyt ovat kuitenkin samanlaisia kuin muillakin aloilla. Taide- ja kulttuurialoille ominaiset tekijät vaikuttavat vain tapaan, jolla niitä toteutetaan. Taideorganisaatioiden erityisluonne ei johdukaan pelkästään niiden taiteellisista tehtävistä, vaan myös monimutkaisuudesta, jota useat eri vaatimukset asettavat. (Cray ym. 2007.)

On myös huomioitava, että kulttuurituotteet ovat tavaroita ja palveluja, joita arvostetaan pikemminkin niiden merkityksen kuin hyödyllisyyden vuoksi. Teatteriesitykseen mennään usein ainoastaan sen vuoksi, että se tuottaa huvia ja nautintoa, eikä teatteriesityksen ole tarkoitus ratkaista käytännön ongelmia. (Lawrence – Phillips 2002.) Teatteri vetoaa vahvasti tunteisiin ja osan teatterin vaikuttavuudesta selittää myös tunteiden

tarttuminen. Teatterilla on valta vaikuttaa yksilöiden sekä ryhmien käyttäytymiseen, sillä esityksellä on yleensä aina jokin sanoma tai opetus. Yksi teatterin tärkeimmistä tehtävistä onkin antaa katsojille kokemusta tilanteista, joita he eivät välttämättä kohtaa todellisessa elämässä. (Wilson 1997.) Teatteriesitystä voidaan myös pitää kohtaamispaikkana jaettavaissa oleville kokemuksille (Paavolainen – Kukkonen 2005).

Johtaminen kulttuuriteollisuudessa ei siis ole vain tuotteen tai palvelun tehokasta tuottamista, vaan sellaisen organisaation luomista ja ylläpitämistä, joka voi tuottaa ja myydä merkitystä. Taloudellisesta näkökulmasta katsoen vaikeutena onkin luoda organisaatio, joka kykenee hallitsemaan symbolista puolta tavalla, joka on kestävä ja kuluttajien arvostamaa pitkälläkin aikavälillä. Johtajien on siis käsiteltävä uutta organisaatiomuotoa: ei pääoma- tai osaamisintensiivistä, vaan symboli-intensiivistä organisaatiota. Näille organisaatioille on tunnusomaista tarve hallita symbolien luomisprosessia sekä jatkuva innovaatio. (Lawrence – Phillips 2002.) Teatterin on heijastettava nykyisen yleisön lisäksi potentiaalisten yleisöjen suuntauksia, elämäntapoja, tarpeita ja mieltymyksiä (Edvardsson ym. 2011). Kulttuuriteollisuuden ymmärtäminen vaatii myös ymmärrystä enemmän kulutuksen kuin tuotannon dynamiikasta (Lawrence – Phillips 2002).

2.2 Luovat alat

Taide- ja kulttuurialoja kutsutaan yleisesti termillä luovat alat (Shorthose 2004). Tällä vuosituhannella on vahvistunut kulttuurin ja taiteen rooli hyvän elämän edellytysten vahvistajana, ja näiden yhtenä roolina onkin toimia maan kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin varmistajana (Juurakko ym. 2012). Myös luovien alojen taloudellinen merkitys teollistuneissa ja jälkiteollistuneissa maissa kasvaa jatkuvasti (Wong – Gao 2008). Arvioidaan, että niiden osuus maailman bruttokansantuotteesta tulee olemaan jopa 10 prosenttia tulevina vuosina (UNESCO 2018). Arvio tosin on tehty ennen koronapandemiaa ja sen vaikutuksia luoviin aloihin voidaan vain arvailla. Länsimaissa yhä pienempi osa ihmisten tuloista kuluu perustarpeiden tyydyttämiseen ja niin korkea- kuin populaarikulttuurinkin kulutus on kasvanut. Suomalaisten kotitalouksien menoista virkistys- ja kulttuurimenot vievät jo yli 10 prosenttia. Kulttuuristen näkökulmien painoarvo kaikessa taloudellisessa toiminnassa on myös yhä suurempi. Taidetta ja kulttuuria pidettiin ennen itseisarvoina, mutta nykyään ne nähdään yhä useammin välineinä taloudellisen lisäarvon tuottamiselle. (Lehtonen 2014.)

Luovat alat eivät koostu pelkästään taide- ja kulttuurialan toimijoista, vaan pitävät sisällään laajan skaalan myös muita aloja. Luoviin aloihin luetaan muun muassa seuraavat

toimialat: mainonta, arkkitehtuuri, taide ja antiikki, käsityöt, suunnittelu, muotoilu, muoti, elokuvat, musiikki, peliala, ohjelmistosuunnittelu, kustannustoiminta, esiintyvä taide, televisio, radio ja kuvataiteet. (Shorthose 2004.) Luoville aloille ei ole yhteistä, vakiintunutta määritelmää vaan luovan alan määritelmä vaihtelee eri maissa. Synonyymeja sille ovat esimerkiksi kulttuuriteollisuus, vapaa-ajan teollisuus, tekijänoikeusteollisuus ja sisältöteollisuus. Laajasti voidaan sanoa, että luova ala koostuu aloista, jotka kannustavat yksilölliseen luovuuteen, taitoihin ja kykyihin immateriaalioikeuksien avulla. (Wong – Gao 2008.)

Yhteistä luoville aloille on, että esteettiset ominaisuudet ovat ratkaiseva osa tuotteiden ja palvelujen erilaistamista ja arvoa. Luovia aloja yhdistävät myös tietyt haasteet. Näitä ovat muun muassa tekijänoikeuskysymykset, erittäin vaikeasti ennustettavissa oleva kysyntä, tuotteen lyhyt elinkaari, kiristynvä kilpailu eri yritysten ja organisaatioiden välillä tiettyjen alojen sisällä, ja myös alojen välillä, sekä valtiollisen tuen vähyys. Lisäksi haasteita ovat inhimillisen pääoman eli luovien resurssien hajaantunut tarjonta sekä niiden johtaminen. Jotkin haasteet saattavat olla merkittävimpiä toisilla aloilla, mutta ne ovat jonkin asteisesti läsnä kaikilla luovilla aloilla. (Wong – Gao 2008.) Yhteistä ovat myös suuresta kysynnän epävarmuudesta johtuvat erityiset taloudelliset ominaisuudet, minkä vuoksi laatua kuvaavilla mekanismeilla, kuten kuluttajien suosituksilla (*word-of-mouth*) sekä kriitikoiden arvosteluilla on erittäin tärkeä rooli markkinoiden kehityksessä (Davis ym. 2009).

Tärkeää on myös huomioida, että luovat alat eivät ole täysin homogeeninen joukko, vaan eri alat on organisoitu eri tavalla. Esimerkiksi esittävässä taiteissa, kuten teatterissa, tanssissa ja musiikissa, työskennellään yleensä yhdessä ja myös organisaatorakenteet tulevat tätä työskentelytapaa. Näiden alojen taiteen tekeminen tapahtuu siis yleensä ryhmässä. Muissa taidemuodoissa, kuten kirjallisuudessa tai kuvataiteessa, luovan prosessin ensisijainen lähde on yleensä yksilö. (Caust 2010.) Kaikki luovat elementit kuitenkin koostuvat tarinoista ja tyyleistä, ja ne palvelevat viihdettä sekä identiteetin rakentamista (Peltoniemi 2015).

Luova liiketoiminta on pohjimmiltaan myös projektiliiketoimintaa ja esiintyvän taiteen tuotanto edustaakin väliaikaisten järjestelmien prototyyppisiä piirteitä (DeFillippi ym. 2007). Projektipohjaiset yritykset on perustettu toteuttamaan tiettyä projektia, ja ne ovat tyypillisimpiä tilanteissa, joissa monimutkaiset, ei-rutiininomaiset tehtävät edellyttävät monipuolisten ammattilaisten yhteistyötä (DeFillippi – Arthur 1998). Tutkimusten mukaan luovien ammattien harjoittamisessa nimenomaan projektimuotoinen

toimintatapa on keskeinen tapa organisoida työn tekeminen (Virtanen 2009). Esimerkiksi näytelmän ohjaaminen on aina luova prosessi, mutta se on myös tehokasta projektinhallintaa: näytelmällä on määräaika (avajaisilta), johon mennessä lavasteet on rakennettava, näyttelijät on koulutettava ja budjetti, jossa on pysyttävä (Ibbotson – Darsø 2008). Näytelmän saaminen lavalle voidaan kuvata yksinkertaisena luovana polkuna (Ibbotson – Darsø 2008):

1. Näytelmäkirjailija kirjoittaa näytelmän.
2. Ohjaaja ja muut suunnittelijat sopivat lavastuksesta ja puvustuksesta.
3. Ohjaaja työskentelee yhdessä näyttelijöiden kanssa ja he harjoittelevat näytelmää.
4. Näyttelijät esittävät näytelmän yleisölle.

Projektin eli esityksen toteutuksen aikana työvaiheet tavallisesti limittyvät toisiinsa, ja tavallaan projekti syntyy prosessina tästä työvaiheiden kokonaisuudesta, jonka muodostuessa myös projektin tavoitteet konkretisoituvat ja niitä koskeva ymmärrys jäsentyy eri projektitoimijoiden kesken (Virtanen 2009).

2.3 Teatterin toimintalogiikat

Esiintyvä taide on siis toimialana osana luovia aloja, ja se sisältää kulttuuristen ja vapaaajan kokemusten tuotannon. Tämä merkitsee yleensä live-esiintymisiä näytösten, konserttien tai teatterin muodossa, jolloin kokemukset tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. (Wong – Gao 2008.) Esiintyvistä taiteista voidaan myös käyttää synonyymejä esitystaide, elävä taide, esittävä taide tai performanssitaide (Arlander 2003).

Tässä tutkielmassa on tarkoitus keskittyä esiintyvistä taiteista nimenomaan teatteriin. Maarit Korhonen (1986) määrittelee pro gradu -tutkielmassaan teatterin seuraavasti: ”Teatterilaitos on julkinen, taidepalveluja tuottava organisaatio, joka hankkii käyttämänsä taloudelliset ja inhimilliset resurssit ympäristöstään ja tarjoaa tuottamiaan taidepalveluja yleisölle.” Teatterit organisaatioina ovat erityisen mielenkiintoisia, koska niihin ja niiden päätöksentekoon liittyy kaksi rinnakkaista logiikkaa: taiteellinen logiikka ja taloudellinen logiikka. Ensisijainen uskomus on, että taiteellinen missio tulee ensin eli taiteellisen logiikan merkitys teatteriorganisaatioissa on suurin. (Amans ym. 2015.) Tällöin taidetta halutaan tuottaa taiteen itsensä vuoksi (*l’art pour l’art*) (Eikhof – Haunschild 2007). Tämä näkyy muun muassa siinä, että teattereiden tarkoitus on usein muotoiltu vain taiteellisen saavutuksen käsitteen ympärille (Labaronne – Tröndle 2020). Myös laatu on luovuuteen kiinteästi liittyvä osa-alue taiteellisilla aloilla, erityisesti teatterissa, sillä teatteripalvelujen taiteelliseen laatuun suuntautuu huomattavasti enemmän paineita kuin esimerkiksi

elokuvaan (Korhonen 1986). Yhtenä syynä tähän on se, että elokuvissa ja sarjoissa palaute saadaan jälkikäteen arvosteluihin perustuen, mutta teatterissa palaute tulee suoraan yleisön välittömänä reaktiona (Wilson 1997).

Taiteellisen logiikan rinnalla kulkee kuitenkin aina taloudellinen logiikka, joka on huomioitava, sillä kuten johdannossa todettiin, myös teatterit tarvitsevat taloudellista osaamista (Amans ym. 2015). Tärkein siihen liittyvä uskomus on, että teatteria on johdettava kuin yritystä (Amans ym. 2015) sekä selkeä markkinasuuntautuminen (Eikhof – Haunschild 2007). Tehokas hallinto onkin aina tavoitteellista, jotta voidaan varmistaa pitkän aikavälin menestyminen sekä selviytymismekanismit dynaamisilla ja kilpailukykyisillä markkinoilla (Ebewo – Sirayi 2009). Taiteellisen kunnianhimon ja taloudellisen voiton välinen jännite esiintyy usein kulttuuriteollisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa (Peltoniemi 2015), ja se on myös yksi suurimmista teatteriorganisaatioiden strategisista haasteista (Hume ym. 2007). Vaarana on nimittäin, että keskitytään liikaa liiketoiminta-ajatteluun ja menetetään oma taiteellinen identiteetti (Wilenius 2004). Taloudelliset kysymykset ja taiteelliset sekä kulttuuriset tavoitteet voivat myös usein olla ristiriidassa (Hume ym. 2007), mutta johtajien on sovittava ne yhteen, mikäli he haluavat saavuttaa sekä luovat tulokset että taloudellisen menestymisen. Tämä kuitenkin vaatii usein mukautumista myös luovilta yksilöiltä. (Peltoniemi 2015.)

2.3.1 Teatteri taloudellisena organisaationa

Teatteriala on liiketoiminnassaan nojautunut vahvasti perinteiseen näkemykseen, jonka mukaan teatteriesitys on teatterin päätuote, jota markkinoidaan ja myydään. Teatterin toiminnan fokuksessa ovat tällöin esimerkiksi ohjelmiston rakentaminen sekä teatterin taiteelliset tekotavat ja niiden kehittäminen. (Jansson – Moilanen 2014.) Teattereilla, kuten muillakin esittävän taiteen laitoksilla, on kuitenkin usein raportoitu olevan vakavia taloudellisia ongelmia ja kasvavan taloudellisen paineen yhtenä syynä on hankaluus kasvattaa tuottavuutta. Nousevan tuottavuuden sektoreilla tuotos yhtä työtuntia kohti kasvaa nopeammin kuin palkat, minkä seurauksena työvoimakustannukset yksikköä kohti laskevat. Vakaan tuottavuuden aloilla ei kuitenkaan voida parantaa tuotosta per työtunti, joten jokainen palkankorotus lasketaan automaattisesti vastaavaksi yksikkötyökustannusten nousuksi. Tämä johtaa väistämättömään tuotantokustannusten nousuun aloilla, joissa tekninen kehitys ei kykene nostamaan työn tuottavuutta, sillä näillä aloilla ihmistyö on sekä panos että tuotos. (Christiansen – Skærbæk 1997.)

Esittäville taiteille on myös tyypillistä kiinteät kustannukset, jotka ovat korkeat suhteessa muuttuviin kustannuksiin. Esittävän taiteen tuotannon ohjaamiseen, harjoitteluun, lavastukseen ja puvustukseen menevät kustannukset ovat lähinnä kiinteitä, eivätkä ne ole riippuvaisia yleisön määrästä. Muuttuvat kustannukset ovat vastaavasti alhaiset: kun yksi esitys on lavastettu, lisäesityksen hinta on suhteellisen pieni. Kiinteät kustannukset edustavat siis suurta osaa kunkin tuotannon kokonaiskustannuksista. Koska esittävien taiteiden tuottavuus ei ole kasvanut samassa tahdissa kuin koko talouden tuottavuus, esittävien taiteiden tuotantokustannukset ovat nousseet epäsuhteessa useimpien muiden tuotteiden kanssa. (Hansmann 1981.) Lisäksi on äärimmäistä epävarmuutta minkä tahansa esityksen menestymismahdollisuuksista, koska kuluttajilla ei ennen kulutusta ole siitä täydellistä tietoa (Peltoniemi 2015).

Taiteellisten organisaatioiden johtamiseen liittyviä ongelmia on tutkittu vain niukasti. Tämä heijastaa osittain johtamistutkijoiden kiinnostuksen puutetta taidealaa kohtaan. Jopa taiteiden johtamisen kirjallisuudessa käsitellään harvoin johtajuutta ja johtamistoimintoja. Johtajuudesta keskustellaan yleensä parhaiden käytäntöjen perusteella tai suhteessa alan johtavaan organisaatioon. (Cray ym. 2007.) Aiemmin ainoana parannuskeinona teattereiden taloudellisen tilanteen korjaamiseen nähtiin yksityisen tai julkisen tuen lisääminen esittäville taiteelle (Christiansen – Skærbæk 1997). Nykyään on kuitenkin löydetty myös muita parannuskeinoja. Joissakin teattereissa on esimerkiksi siirrytty liiketoiminnan johtamisessa markkinalähtöisyyteen eli teatterilähtöisten palveluiden tarjoamiseen asiakkaiden tarpeita kuunnellen. Tällöin teatterin taiteellisen toiminnan rinnalle voidaan kehittää erilaisia oheispalveluita, jotka tukevat teattereiden liiketoimintaa ja ennen kaikkea tuovat taloudellista varmuutta. Näitä ovat muun muassa ravintola- ja kahvilapalvelut, teatteritilojen vuokraus, erilaiset tapahtumat, oheistuotteita myyvä kaupat, teatterin kulissikierrokset, puku- ja rekvisiittavuokraus sekä erilaiset valmennukset tai työpajat. Lisäksi voidaan harkita sponsoritoimintaa tai erilaisia yhteistyömalleja paikallisten yritysten kanssa. Teatterikäyttäytyminen on jo pitkään ollut muutoksessa, mikä näkyy esimerkiksi teatterissa käyvien ryhmien määrän ja koon pienentymisessä. Oheispalveluiden kehittäminen voitaisiin siis nähdä yhtenä ratkaisuna teatterin laskeviin kävijämääriin. (Jansson – Moilanen 2014.)

Ei kuitenkaan ole olemassa täsmällistä ratkaisua teattereiden toiminnan puutteiden parantamiseen, sillä ne ovat omistautuneet laadukkaiden esitysten tuottamiseen. Laatu saatetaan uhata vähentämällä toiminnallista tehokkuutta, mutta heikompi laatu voi johtaa yleisön ja yhteisön tuen menetykseen. Teatteri saattaa parantaa tuottavuuttaan myös

parantamalla tuotannon suunnittelua ja resurssien tehokkaampaa käyttöä esimerkiksi omaksumalla budjettijärjestelmiä. (Christiansen – Skærbæk 1997.) Budjetit voidaan nähdä yhtenä työkaluna kontrolliin ja tehokkuuden saavuttamiseen, jolloin pystytään mittaamaan ja seuraamaan ohjelmistosuunnitelmien toteuttamiseen liittyviä tuloksia (Amans ym. 2015). Budjetin ja siihen liittyvien järjestelmien käyttämiseksi teatterin on kuitenkin tunnistettava käytettävissään olevat resurssit (Christiansen – Skærbæk 1997). Suurin osa teattereista toimii voittoa tavoittelemattomina organisaatioina, ja niiden on oltava vastuullisia niukkojen varojen kohdentamisessa (Hume – Sullivan Mort 2008). Lisäksi kustannustehokas ja toimiva strateginen päätöksenteko on välttämätöntä (Hume – Sullivan Mort 2010). Budjetointijärjestelmän käyttöönotto ei myöskään ole helppo tehtävä eikä kovinkaan suosittua teatterialalla, jolla on ainakin aiemmin ollut vain vähän kokemusta toiminnan ja resurssien käytön suunnittelusta. Taiteilijoiden maailmankaikkeus eroaa usein myös johdon kirjanpitojärjestelmiin liittyvistä toiminnallisista näkemyksistä. Heidän näkemyksensä mukaan luovuutta ei voida kehittää kapealla budjettikehyksellä, sitä ei voida kääntää paperille eikä sitä pystytä mittaamaan. (Christiansen – Skærbæk 1997.)

2.3.2 Luovuus osana teatterin johtamista

Kaikkien organisaatioiden toiminta perustuu ensisijaisesti sen henkilöstön työsuorituksiin, mutta esiintyvissä taiteissa tämä korostuu ja voi olla jopa ratkaisevaa. Taidealalla esimerkiksi kuvataiteilija, artisti tai näyttelijä toimii suurelta osin oman intuitionsa ohjaamana eikä mieti millaiset sävyt, soinnut tai sanat vastaisivat mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin. Luovuus lähtee taiteilijasta, ei asiakkaasta tai kuluttajasta. Henkilöstön luovuus on siis avainasemassa, mutta lisäksi johtamisotteen tulee olla luovuutta tukevaa. (Juurakko ym. 2012.) Johtaminen on luova prosessi ja luovuus on johdettu prosessi (Caust 2010). Organisaatiota ja henkilöstöä ei kuitenkaan voi johtaa vapaasti edes taidealoilla. Muun muassa lait yhteistoiminnasta, työsopimuksesta ja työturvallisuudesta asettavat raamit johtamiselle myös näillä aloilla. (Juurakko ym. 2012.)

Luovuutta on länsimaisessa perinteessä pidetty enimmäkseen jonain erilaisena, impulsiivisena ja "sotkuisena". Tämä erityinen käsitys luovuudesta on saanut aikaan oletuksen, että luovuus ilmenee tietyntyyppisessä persoonallisuudessa: luovassa nerossa. (De-Fillippi ym. 2007.) Stereotyyppinen kuvaus perinteisestä teatterinjohtajasta kiteytyykin hahmoon, jolla on suuri yhteenkuuluvuudentunne taiteeseen, mutta joka laiminlyö taloudellisia ja hallinnollisia kysymyksiä (Røyseng 2008). Taiteellisen johtajan vahva vaikutus ja hänen painotuksensa organisaation taiteelliseen visioon voi olla voimakkaasti

ristiriidassa muiden hallinnollisten vaatimusten kanssa (Cray ym. 2007). Tämän vuoksi kaksoisroolinen johtamismalli on useissa teattereissa korvannut vanhan johtamismallin, jossa teatteria on johtanut vain yksi johtaja. Tässä mallissa toimitusjohtaja tai hallinnollinen johtaja vastaa teatterin taloudellisista ja hallinnollisista näkökohdista (*management*), ja taiteellinen johtaja keskittyy ihmisten johtamiseen (*leadership*) sekä teatterin taiteelliseen suuntaan. Vaikka muodollisesti ottaen taiteellisella johtajalla on usein korkeampi asema teatterinjohtajana kuin toimitusjohtajalla tai hallinnollisella johtajalla, ovat jälkimmäiset kuitenkin vastuussa teatterin päivittäisestä toiminnasta. (Røyseng 2008.) Toimitusjohtajan tai hallinnollisen johtajan painopiste on varmistaa organisaation taloudellinen varmuus ja pitkäaikainen selviytyminen, kun taas taiteellisen johtajan pääpaino on lyhytaikaisessa taiteellisessa tunnustuksessa (Cray ym. 2007).

Vaikka näiden eri johtajien luulisi olevan kaukana toisistaan, on heillä monia yhtäläisyyksiä rooleissa ja vastuissa. Kumpikin on vastuussa ihmisten johtamisesta dynaamisessa ja tavoitteellisessa ympäristössä, joka tapahtuu budjetin ja määräaikapaineiden alla. Molemmat muokkaavat ja kommunikoiivat ryhmänsä missiota ja tavoitteita, valitsevat tiiminsä, jakavat resursseja, seuraavat suorituskykyä ja säätävät eri elementtejä tavoitellun suorituskyvyn saavuttamiseksi. Lisäksi molemmat johtajat analysoivat ja tekevät tulkin-toja. Heidän käyttämänsä tekniikat voivat kuitenkin erota voimakkaastikin. Talousjohtajat ja hallintojohtajat suhtautuvat yleensä kriittisesti lopputulokseen, kuten voittoihin, mutta taiteellinen johtaja on kiinnostunut prosessista: kriitikoiden mielipiteistä, yleisön reaktiosta tai lipunmyynnistä riippumatta he haluavat jatkaa taiteellisen prosessin parantamista ja näytelmästä oppimista. Se mitä ohjaaja etsii ja mitä näyttelijät pyrkivät tarjoamaan jokaisessa esityksessä on tunne, että kaikki lavalla ovat täysin mukana, keskittyneitä ja tietoisia joka hetki. (Dunham – Freeman 2000.)

Voidaan siis päätellä, että taideorganisaation johtamisessa on enemmän monimutkaisuutta kuin tavanomaisessa yritysmaailmassa. Taideorganisaation luovuudesta huolehtiminen on kuitenkin yksinkertaisuudessaan taiteellisen alan johtajien tärkein tehtävä. Johtajien on ymmärrettävä organisaation ainutlaatuinen missio ja tehtävä työtä sen tukemiseksi sen sijaan, että he yrittäisivät muuttaa sitä. (Caust 2010.) Ristiriitana on kuitenkin, että luovuus edellyttää monipuolisia tiimejä ja uusien tulokkaiden käyttöönottoa, kun taas johtamiskäytäntö suosii homogeenisia ja vakiintuneita tiimejä (DeFillippi ym. 2007).

3 ARVOKETJU TEATTERISSA

3.1 Toimitusketju – tuotteista palveluihin

3.1.1 Tuotteiden toimitusketju

Niin akateeminen kuin käytännönkin tutkimus hankinnan, operaatioiden hallinnan sekä toimitusketjujen johtamisen alalla on yhä vahvasti keskittynyt tuotteiden valmistamiseen ja tehdastuotantoon, näiden sisäisten tuotantoprosessien tehostamiseen sekä kustannusten alentamiseen. Kaikille valmistuksen toimitusketjuille on yhteistä fyysisten tavaroiden liikkuminen toimittajilta valmistajille ja mahdollisten jakelijoiden kautta loppukäyttäjille. (Ellram ym. 2004.) Lisäksi niihin sisältyy mahdolliset tuotteen palautukseen ja hävittämiseen liittyvät ongelmat, mitä voidaan kutsua myös käänteiseksi logistiikaksi (Baltacioglu ym. 2007).

Tuotteiden toimitusketjut voidaan jakaa kahteen luokkaan: *push*-toimitusketjuihin ja *pull*-toimitusketjuihin. *Push*-toimitusketjuissa tuotteen tuotanto tapahtuu arvioimalla asiakkaiden tulevaa kysyntää, ja sitä ennustetaan historiallisten myyntitietojen pohjalta. Kysyntään voidaan vastata myös varastoinnin avulla. Sitä vastoin *pull*-toimitusketjuissa tuotteen lopullinen kokoonpano tapahtuu vasta asiakkaiden todellisten ostotilausten perusteella. Varastot minimoidaan ja kysynnän vaihtelujen täyttämiseksi tarvitaan joustavia kapasiteetteja. (Zhang ym. 2009.) Jokaisella toimialalla on taustarakenne tai joukko taloudellisia ja teknisiä perusominaisuuksia, jotka johtavat sen toiminnallisiin ja kilpailullisiin ominaisuuksiin (Porter 1985). Jokaisen alan toimitusketju siis vaihtelee toimitettujen tuotteiden luonteen sekä tuotantoprosessin mukaan (Zhang ym. 2009).

Toimitusketjun hallinta määrittellään tiedon, prosessien, tavaroiden ja varojen hallinnaksi varhaisimmalta toimittajalta lopulliselle asiakkaalle huomioiden lopputuotteen hävittäminen (Ellram ym. 2004). Toinen toimitusketjun hallinnan näkemys on, että toimitusketju koostuu toimittajien ja asiakkaiden ketjusta, jossa jokainen toimittaja vuorollaan lisää arvoa tuotteeseen, jonka asiakkaat lopulta vastaanottavat. Valmistuksen toimitusketjussa on yleensä kyseessä ketju tai sarja toimittajia sekä loppuasiakas, mutta myös toimittajaverkostoja on olemassa. Toimitusketjujen hallinnan haaste on yleensä muodostaa tai löytää metodeja toimittajien ja asiakkaiden muodostaman ketjun tai verkoston analysointiin. (Wong – Gao 2008.)

Toimitusketjun hallinnan tärkeys puolestaan liittyy läheisesti niihin etuihin, joita se luo ketjuun kuuluville yrityksille. Hallinnoimalla toimitusketjua tehokkaasti yritykset

voivat hyötyä alentuvista kustannuksista, kasvavista tuotoista, lisääntyvästä asiakastytyväisyydestä sekä tuotteiden laadun parantumisesta. Toimitusketjujen ja niiden tehokkaan hallinnan merkitystä kustannusten alentamiseksi sekä tuotteiden ja palveluiden toimittamiseksi oikeaan aikaan ja paikkaan on kuitenkin alettu korostaa vasta viime vuosikymmeninä. Tämä johtuu erityisesti siitä, että toimitusketjun tehokas hallinta muuttaa sen arvoketjuksi, johon kuuluvat yritykset saavuttavat monia etuja. (Baltacioglu ym. 2007.) Arvoketjua käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä pääluvussa.

3.1.2 Palvelutoimitusketju

Ihmisten tarpeita tyydytetään fyysisten tuotteiden lisäksi myös palveluilla (Chuang 2007). Palvelu voi myös olla osana tuotetta tai tuote osana palvelua. Ihmisten voi kuitenkin olla vaikeampaa visualisoida palveluja kuin tuotteita (Ellram ym. 2007), sillä palvelusuoritusta on haastavampi mitata kuin tuotteen toimivuutta tai kestävyyttä (Ellram ym. 2004). Kaikille palveluille on yhteistä ihmistyön merkittävä osuus tuotetusta kokonaisarvosta. Palvelun ostaminen tarkoittaa siis käytännössä palvelun tarjoajan kapasiteetin siirtymistä asiakkaalle yleensä jonkin tyyppisen suorituksen muodossa. Inhimillinen suoritus on aina ainutkertaista, riippumatta koulutuksesta ja taustatiedosta. (Ellram ym. 2004.) Palvelun ja sen tarjoajan luonne vaikuttaa myös siihen, miten paljon asiakkaat voivat olla mukana palvelusuorituksessa (Juurakko ym. 2012). Mikäli palvelua tarjotaan monille asiakkaille samalla tavalla, voidaan sitä pitää homogeenisena. Mikäli palvelu taas tuotetaan eri tavalla asiakkaan henkilökohtaisia toiveita kuunnellen, on palvelu heterogeenistä. (Arlbjørn ym. 2011.)

Palvelutoimitusketjun johtaminen tähtää palvelun tuottamiseen mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla (Arlbjørn ym. 2011). Palvelut vaativat erilaisia johtamisperiaatteita, rakenteita ja prosesseja kuin tuotteet (Oliva – Kallenberg 2003), ja tämän vuoksi palvelutoimitusketjun luonne eroaa huomattavasti perinteisen valmistuksen toimitusketjun ominaisuuksista (Choudhury ym. 2020). Palvelutoimitusketjun voisikin määrittellä tiedon, prosessien, kapasiteetin, palvelun suorituskyvyn ja varojen hallinnaksi varhaisimmalta toimittajalta lopulliselle asiakkaalle (Ellram ym. 2004). Palvelutoimitusketjun rakenteellinen ero johtuu palvelujen ainutlaatuisista ominaisuuksista, jotka erottavat ne fyysisistä tavaroista. Nämä erot muuttavat myös palvelutoiminnan luonnetta käytännössä. (Baltacioglu ym. 2007.) Palvelujen erityisominaisuudet voidaan tiivistää seuraavasti (Baltacioglu ym. 2007, Parry ym. 2012, Boon-itt ym. 2017, Wang ym. 2018):

- Aineettomuus: Palvelu itsessään on aineeton, sillä palveluita ei voi nähdä, koskea, haistaa tai maistaa. Ne ovatkin pikemmin esityksiä kuin asioita. Palvelujen aineettomuus on myös tärkein syy siihen, miksi useita logistiikkatoimintoja kuten kuljetusta ei voida soveltaa palvelutoimitusketjuihin. Joitakin palveluprosesseja voidaan kuitenkin pitää konkreettisina niiden tuotosten kannalta, esimerkiksi auton korjaaminen.
- Heterogeenisuus: Koska palvelut toimitetaan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, niitä on vaikea standardoida. Jokainen palvelu on siis ainutlaatuinen, sillä jokainen asiakas kokee palvelun erilaisena riippuen asiakkaan omasta käsityksestä, mielialasta ja palvelun ilmapiiristä. Heterogeenisuus on yksi tärkeimmistä syistä palvelujen tuotannon suunnittelun ja analysoinnin sekä tuotoksen mittaamisen monimutkaisuuteen.
- Samanaikaisuus ja asiakkaiden osallistuminen: Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, jolloin palvelu on mahdollinen vain, kun sekä palveluntarjoaja että asiakas ovat läsnä tarjottavan palvelun aikana. Palveluympäristössä asiakas osallistuu yleensä tuotantoprosessiin, ja kun tuotanto realisoitetaan, sitä seuraa välitön samanaikainen kulutus. Asiakkaat ovat siis sekä palvelupanosten tarjoajia että palvelun tuotosten kuluttajia, eikä näitä osapuolia voida erottaa toisistaan tuotantovaiheessa. Inhimillisen näkökulman vaikutus palvelutoiminnassa on siis merkittävä, mikä seuraa sen luomaa monimutkaisuutta.
- Katoavuus: Palvelut ovat usein katoavia, sillä niiden jälleenmyynti, varastointi ja kuljetus on vaikeaa niiden aikaherkän luonteen vuoksi. Mikäli palvelua ei käytetä, kun se on saatavissa, ei sitä ole mahdollista varastoida tulevaa käyttöä varten. Käyttämätön kapasiteetti menetetään tällöin lopullisesti.

Kaikki yllä mainitut syyt tekevät palvelutoimitusketjusta dynaamisemman ja hienos-tuneemman toimitusketjun sen hallintaprosessin kannalta (Boon-itt ym. 2017). Samalla nämä ominaisuudet kuitenkin tekevät palvelutoimitusketjun laatu-ulottuvuuden arvioinnista hankalaa (Arlbjørn ym. 2011). Ihmisten merkittävä osallistuminen palveluihin vaatii erilaista ja monipuolisempaa lähestymistapaa sekä kehystä toimitusketjun hallinnan toteuttamiseksi palvelualalla (Boon-itt ym. 2017).

Palvelutoimitusketju voidaan määritellä myös toimittajien, palveluntarjoajien, asiakkaiden ja muiden palvelukumppaneiden muodostamaksi verkostoksi, joka siirtää

resursseja palveluiksi tai palvelutuotteiksi, joita asiakkaat puolestaan vastaanottavat. Palvelutoimitusketjun hallinta on tällöin informaation, prosessien ja resurssien hallintaa, jotta palvelut tai palvelutuotteet saadaan toimitettua asiakkaille mahdollisimman tehokkaasti. Tämän määritelmän mukaan palvelun toimitusketjun keskeisiä jäseniä ovat palveluntarjoaja, toimittajat sekä asiakkaat. (Lin ym. 2010.) Palveluntarjoaja on toimitusketjun keskeinen yksikkö, joka suorittaa palvelun. Tämä vastaa valmistajan roolia perinteisessä tuotteen toimitusketjussa. Toimittaja puolestaan on yritys, joka tarjoaa lisäpalveluita joko palveluntarjoajalle tai suoraan palveluntarjoajan asiakkaalle, mikäli nämä lisäpalvelut myötävaikuttavat suoraan ketjun palvelun tuottamiseen. (Baltacioglu ym. 2007.)

Toimitusketjun hallinnan roolista kilpailuetujen saavuttamiseksi palvelualalla on keskusteltu laajasti (Boon-itt ym. 2017), ja palvelutoimitusketjun käsite onkin viime aikoina lisääntynyt toimitusketjujen johtamisen kirjallisuudessa, mutta aiheesta tehty tutkimus on vieläkin rajallista (Arbjørn ym. 2011). Uskotaan kuitenkin, että myös palveluyritykset voivat hyötyä ottamalla prosesseissaan käyttöön tuotteiden valmistuksessa käytettäviä parhaita käytäntöjä (Ellram ym. 2004). Palvelutoimitusketjua ja sen hallintaa pidetäänkin yhtenä merkittävimmistä nousevista tutkimusaiheista johtamisen ja operaatioiden hallinnan alueella (Choudhury ym. 2020). Näin siksi, että palveluorganisaatioilla on tärkeä rooli maailmantaloudessa, ja palveluiden osuus koko maailman bruttokansantuotteesta vuonna 2019 oli jo yli 65 % (World Bank 2021). Nykypäivän kansantalouksien rakenteet ovatkin pääasiassa riippuvaisia palvelusektorista (Baltacioglu ym. 2007).

Esiintyvissä taiteissa palvelutoimitusketjun johtamisen suurin haaste on kyky ymmärtää kokemustuotteita fyysisten tuotteiden sijaan, sillä kokemustuotteiden subjektiivisuus johtaa epävarmuuteen asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamisessa. Tuotteiden toimitusketjussa tuotteiden ominaisuudet tyypillisesti vastaavat asiakkaiden toiveita suurelta osin, kun taas palveluissa niiden tarjoajien ominaisuudet, kuten läpimenoaika näyttelevät suurta roolia loppuasiakkaiden tyydyttämisessä. Toinen palvelutoimitusketjun haaste esiintyvissä taiteissa on luovien resurssien johtaminen tuotantokoneistojen sijaan. Luovat resurssit eivät ole absoluuttisesti mitattavissa ja siksi näiden resurssien suunnittelu on ongelmallista. Luovilla aloilla loppuasiakkaat ostavat viihdekokemuksen tai luovan idean. Koska näiden luovien kokemusten koettu arvo vaihtelee asiakkaiden välillä, luovien palvelujen tarjoajien tulee koko ajan kommunikoida loppuasiakkaiden kanssa ja muokata luovuuttaan tyydyttääkseen eri asiakkaiden tarpeita. (Wong – Gao 2008.)

3.2 Teatteri palveluna

3.2.1 Esittävä taide palveluna

Monet kulttuurialan tahot haluavat mieltää taiteen yhä enemmän palveluksi, joka tuetaan kuluttajia varten. Tällöin tärkeintä ovat mielikuvat ja kokemuksellisuus, jotka halutaan tuoda kuluttajien ja katsojien ulottuville. Taiteen ja luovan työn mieltäminen palveluksi osoittaa, että monet kulttuurialan tekijät haluavat korostaa ihmisten henkilökohtaisia makumieltymyksiä sekä erilaisia kuluttamisen tapoja. Tällöin myös taiteilija asetetaan kulutettavaksi. Taiteen mieltäminen palveluksi murtaa myös taiteen institutionaalisia rakenteita, sillä sekä taiteilijoiden että taidelaitosten tulisi olla yhä näkyvämmiin esillä, vastata yleisön tarpeisiin tai muutoin osoittaa toimintansa tehokkuus. Tämä ilmentää mallikkaasti myös uutta käsitystä rahan luonteesta. Kulttuurille tai taiteelle ei haluta myöntää resursseja toiminnan, taiteen tai instituutioiden tukemiseen tai säilyttämiseen, vaan rahan tulee tuottaa rahaa. Taiteen tehtävä ei kuitenkaan ole tuottaa taloudellista vaan inhimillistä lisäarvoa. (Rautiainen-Keskustalo 2014.)

Esittävä taide on monimutkainen palvelutyyppejä sekä organisaation että asiakkaan näkökulmasta (Hume ym. 2007). Se on kokemuksellista, olennaisesti aineetonta sekä emotionaalisesti varautunutta (Hume – Sullivan Mort 2010). Lisäksi esittävä taide heijastaa aina myös ympäristöään ja aikakauttaan (Wilson 1997). Tutkijat ja esittävän taiteen johtajat jakavat usein esittävän taiteen kokemuksen kahteen erilliseen osaan: itse esitykseen sekä esityksen ulkopuolisiin palveluihin. Palvelututkimus sen sijaan viittaa siihen, että asiakkaat käsittelevät teatterikokemuksen yhtenä kokonaisuutena erottamatta esityksen ulottuvuuksia muista palveluelementeistä. Siitä eri tahot kuitenkin ovat yhtä mieltä, että esittävän taiteen palvelutarjonnan on ensisijaisesti tarjottava esityskokemus, mutta samalla sen on täytettävä myös kulttuurisia ja taiteellisia tavoitteita sekä edistettävä niin koulutusta, taloutta, matkailua kuin hyvinvointiakin. (Hume – Sullivan Mort 2008.)

Taideteoksista, kuten teatteriesityksistä, konserteista tai tapahtumista, muodostuu palveluita vasta kun ne ovat yleisön saatavilla (Juurakko ym. 2012). Teatteriesityksissä on aina kolme erilaista vuorovaikutussuhdetta: vuorovaikutus yleisön ja palveluympäristön välillä, vuorovaikutus yleisön ja tuotannon välillä sekä yleisössä vallitseva keskinäinen vuorovaikutus eli tunnelma (Korhonen 1986). Teatterin tekemiseen osallistuu myös kolme eri ryhmää: tekijät (esimerkiksi käsikirjoittaja, ohjaaja, lavastaja, puvustaja, ääni- ja valoteknikko), esiintyjät sekä yleisö (Juurakko ym. 2012). Kaikki kolme ryhmää vaikuttavat toisiinsa joko suoraan tai välillisesti muita kanavia pitkin (Wilson 1997).

Teatteripalveluun sisältyy sekä konkreettisia että aineettomia osia, joista yhdessä muodostuu palvelupaketti, joka koostuu ydinpalvelusta ja oheispalveluista (Juurakko ym. 2012). Ydinpalvelu on palvelun tärkein ominaisuus, jonka vuoksi asiakas haluaa ostaa palvelun (Juurakko ym. 2012), ja joka tuottaa asiakkaalle hyötyä (Baltacioglu ym. 2007). Ydinpalvelu on siis liiketoiminnan perimmäinen syy markkinoilla olemiselle, ja se edustaa yrityksen ensisijaista peruskompetenssia arvon luomisessa. Esittävän taiteen sektorilla tämä on taitojen esittämistä julkisissa esityksissä tai näytöksissä, ja siihen sisältyvät ne erityiset palveluelementit, jotka tukevat näiden toteuttamista. Ydinpalvelua tukevat oheispalvelut, jotka ovat suorituksia tai suoritteita, jotka helpottavat tai täydentävät ydinpalvelua, mutta eivät ole nimenomaisesti osa sitä. (Hume 2008.) Oheispalveluja voivat tuottaa sekä ulkopuoliset toimittajat että palveluntarjoaja itse (Baltacioglu ym. 2007). Hume ym. (2006) tunnistivat esittävän taiteen ydin- ja oheispalvelut kuluttajille tehtyjen kvalitatiivisten haastatteluiden avulla. Kuluttajat nimesivät esittävän taiteen ydinpalveluiksi seuraavat elementit (Hume ym. 2006):

- näytelmä (juoni ja tapahtumat)
- näyttelijät
- näyttämö, valaistus, näyttämöasetukset, ääni ja musiikki.

Kaikki muut esittävän taiteen elementit nimettiin oheispalveluiksi (Hume ym. 2006):

- lipunmyynti
- naulakko
- palvelupaikka eli teatterin aula ja odotustilat (fyysiset rakenteet, sisustus, mukavuudet, virvokkeet ja myyntipisteet)
- istumapaikat
- henkilökunta (kohteliaisuus ja pätevyys)
- väkijoukkojen hallinta (jonot)
- esteettömyystekijät ja opasteet
- saavutettavuus (pysäköinti ja julkinen liikenne)
- myynninedistämismateriaali.

Kuten edellä mainittiin, palvelututkimuksessa on todettu, että ydinpalvelu ja oheispalvelut yhdessä ovat yleensä transaktioiden pääkohde, ja asiakas kokee saamansa palvelun yhtenä kokonaisuutena. Palveluntarjoajan pyrkimyksenä on tällöin tarjota hänelle mahdollisimman hyvä kokonaiskokemus. (Baltacioglu ym. 2007.) Kuitenkin erottamalla palvelun pienemmiksi, hallittavammiksi osiksi ja ymmärtämällä eri palveluelementit,

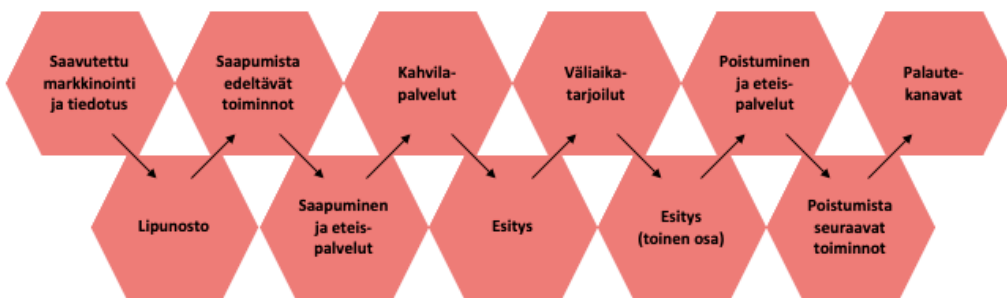
teatteri voi lisätä tietoa koko palvelukuvauksestaan ja kehittää strategioita ja palvelumuotoilua, jotka parhaiten sopivat asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin (Hume 2008). Tällöin pystytään myös paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja erottautumaan kilpailijoista. Esittävässä taiteissa erottautuminen toteutuu kuitenkin lähes itsestään, sillä jokainen teos, esitys tai ohjelmanumero on omanlaisensa. Tekijöillä on oma, tunnistettava tyyli ja yleisön maku ratkaisee, mistä tulee suosittua. (Juurakko ym. 2012.) Yksittäiset mielipiteet voivat poiketa enemmistön mielipiteistä, mutta kollektiivisella näkemyksellä on usein suuri vaikutus sen kehitykseen, jonka me yksilöinä ymmärrämme ja kommunikoinne hyvänä taiteena (Edvardsson ym. 2011). Ydin- ja oheispalvelujen sekä näiden molempien ominaisuuksien palvelun laatua koskevien suhteellisten arvioiden ymmärtäminen antaa myös parempaa ymmärrystä strategisesta kehityksestä ja resurssien kohdentamisesta (Hume 2008).

3.2.2 Teatterin palvelukokemus ja sen arvioiminen

Teatteriesitys itsessään on vain ohimenevä tapahtuma, mutta parhaimmillaan siitä jää elinikäinen muisto, joka vaikuttaa ihmisen ajatteluun (Paavolainen – Kukkonen 2005). Teatterin tarkoituksena onkin nimenomaan tuottaa katsojille mielikuvia sekä elämyksiä (Hotinen 2002). Teatteriesityksen merkitykset eri ihmisille ovat kuitenkin erilaisia (Juurakko ym. 2012). Kokematon teatterissa kävijä voi kiinnittää ensisijaisesti huomiota teatteriesityksen muotoseikkoihin, esityksen rytmiin, ajoitukseen, sisältöön, taukoihin, puitteisiin, lavastukseen ja puvustukseen, kun taas kokeneempi taiteenharrastaja hakee esityksestä välittömästi syvällisempää ilmaisuja, taiteellista ulottuvuutta, joka nostaa teatteriesityksen merkityksen aivan omalle tasolleen (Virtanen 2009). Teatteri on aina fyysistä läsnäoloa sekä vuorovaikutusta katsojien ja esiintyjien välillä. Fyysinen esitys on kuitenkin niin tekijöille kuin katsojillekin vain osa jatkumoa, johon kuuluvat esitystä koskevat mielikuvat ja ennakkoluulot kuin esityksen jälkeiset elämykset ja muistotkin. Ei siis riitä, että keskitytään vain itse esitykseen ja harjoitellaan ja hiotaan se valmiiksi, vaan täytyy huomioida myös kaikki muut toiminnot esityksen ympärillä. (Hotinen 2002.)

Teatteriasiakkuus alkaa siitä hetkestä, kun katsoja ensimmäisen kerran saa esityksestä tiedon, kuulee tai lukee siitä, ja päättyy, kun esitys lakkaa olemasta katsojan mielessä. Parhaat esitykset eivät poistu sieltä koskaan. (Hotinen 2002.) Käytännössä teatteriasiakkuus kuitenkin päättyy, kun asiakas poistuu teatterin palveluiden piiristä. Teatterikävijän palvelukokemus syntyy palvelutuokioiden kokemusten summana, jota voidaan kuvata palvelupolulla. Palvelutuokiolla viitataan niihin hetkiin, jolloin asiakas on

vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. (Jansson – Moilanen 2014.) Palvelutuokio on kahdenvälinen, se on ajallisesti rajoitettu, koska sillä on alku ja loppu tai lopputulos, ja sen aikana tapahtuu yleensä jonkinlainen vaihto (Hume ym. 2006). Esimerkiksi teatterin verkkosivujen selaaminen, lipun ostaminen, mainosten tai esitteiden lukeminen ja kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset voidaan määritellä palvelutuokioiksi, jotka vaikuttavat asiakkaan aistimiin ja kokemiin mielikuviin (Jansson – Moilanen 2014). Termi palvelukokemus siis viittaa useisiin toisiinsa liittyviin tapahtumiin tai vuorovaikutuksiin asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelukokemusta ei siten voida määritellä minkään yksittäisen tapahtuksen tai kohtaamisen perusteella vaan kokemuksen määrittelee useiden tapahtumien ja kohtaamispisteiden tulkinta. (Hume ym. 2006.) Alla olevassa kuviossa 2 on kuvattu asiakkaan kokema palvelupolku teatterissa.



Kuvio 2 Asiakkaan palvelupolku teatterissa (mukaillen Hume ym. 2006, Jansson – Moilanen 2014)

Kuviosta 2 havaitaan, että asiakkaan palvelupolku alkaa, kun asiakas havaitsee teatteriesitystä koskevaa markkinointia ja tiedotusta esimerkiksi internetissä, esitteissä, sanoma- tai aikakauslehdissä, kadunvarsimainoksissa tai kuulee palautetta joltain toiselta henkilöltä, ja tämän jälkeen päättää ostaa lipun esitykseen. Lipunosto voi tapahtua virtuaalisesti tai paikan päällä joko teatterissa tai muussa lipunmyyntipisteessä. Ennen teatterille saapumista ovat saapumista edeltävät toiminnot, joihin kuuluvat esimerkiksi teatterin saavutettavuus, joukkoliikenne, pysäköinti sekä mahdolliset liikenneuhkat. Näihin tekijöihin teatterilla ei useinkaan ole mahdollisuutta vaikuttaa, mutta ne ovat silti osa asiakkaan palvelupolkua.

Lopulta asiakas saapuu teatterille ja ensimmäisenä vuorossa ovat eteispalvelut, joihin kuuluvat muun muassa vaatesäilytys, lipuntarkistus, teatterissa olevat opasteet, teatterin aulatilat, esteettömyys, jonot ja jonotuksen sujuvuus sekä henkilökunta. Eteispalveluja seuraavat kahvilapalvelut, jotka tarkoittavat virvokemyntiä sekä ravintolapalveluita.

Seuraavaksi vuorossa on itse esitys, joka on yleensä jaettu kahteen osaan. Esitykseen kuuluvat tietysti itse näytelmä, sen juoni, näyttelijät sekä erikoistehosteet, kuten valot tai äänet, mutta myös esimerkiksi katsomo sekä istuimet. Esitysten osien välissä on yleensä väliaikatarjoilu. Esityksen toisen osan jälkeen seuraavat poistuminen ja eteispalvelut eli samat tekijät kuin saapumisen yhteydessä. Näitä seuraavat edelleen poistumista seuraavat toiminnot, jotka ovat samoja kuin saapumista edeltävät toiminnot. Viimeinen kohta palvelupolussa on palautekanavat, joiden kautta asiakasta pyydetään antamaan palautetta kokemuksestaan.

Itse esitys on siis vain pieni osa asiakkaan kokemaa palvelupolkua, ja teatterikokemus muodostuu suureksi osaksi myös muusta teatterin toiminnasta. Kaikilla henkilökunnan jäsenillä, joita asiakas kohtaa matkallaan lipunmyynnistä teatteriin on erityisen suuri vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen. (Jansson – Moilanen 2014). Hume ym. (2006) tutkimuksesta kävi ilmi, että asiakkaat jakavat palvelutarjonnan yleensä kahteen erilliseen vaiheeseen: kulttuuritarjontaan ja palvelutarjontaan. Kulttuuritarjonta keskittyy itse esitykseen eli ydinpalveluun ja sen teknisiin elementteihin, ja palvelutarjonta puolestaan keskittyy koko teatterikokemukseen. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt liittivät saapumista edeltävät ja seuraavat vaiheet voimakkaasti osaksi palvelun yleistä tarjontaa, vaikka niitä ei pidettykään osana kulttuuritarjontaa. Yksikään henkilö ei erottanut tapahtumapaikan kokemusta ja sitä edeltäneitä tai seuranneita vaiheita esityksestä määritellesään palvelutarjontaa. Tutkimuksen osallistujat huomauttivat, että vaikka näytelmä onkin palvelun perusta, asiakkaat maksavat kuitenkin enemmän kuin vain pelkästä esityksestä, ja vain harvat sietivät huonoa palvelua tai lisäpalvelujen puutetta. (Hume ym. 2006.)

Mallintamalla palvelupolkua voidaan palvelua tarkastella asiakkaan näkökulmasta, jolloin esiin voi nousta uusia ulottuvuuksia palvelukokemuksesta, joita palveluntarjoaja ei ole aiemmin ottanut huomioon. Palvelupolkua voidaan myös hyödyntää palvelun tuotteistamisessa, sillä sen ideana on kiteyttää haluttu yhdenmukainen asiakaskokemus. (Jansson – Moilanen 2014.) Tuotteistamisen tarkoituksena on kehittää monistettavia “teoksia”, joita voidaan myydä saman sisältöisinä eri asiakkaille. Tuotteistamisella voidaan myös viitata prosessiin, jossa tietty palvelu standardoidaan tuotteen kaltaiseksi, mahdollisimman vakioiduksi hyödykkeeksi. (Juurakko ym. 2012.) Esimerkiksi teatteriesitys voidaan nähdä laajennettuna tuotteena, joka on palvelun ja kokemuksen yhdessä muodostama kokonaisuus (Dovaliene – Virvilaite 2008). Tuotteistamisajattelua vierastetaan kuitenkin yhä monilla kulttuurin aloilla ja tuotteesta puhuminen koetaan haastavaksi (Juurakko ym. 2012).

3.2.3 Palvelun laatu

Palvelukokemus on siis asiakkaan teatterissa kokemien kaikkien tapahtumien summa. Palvelun laadun näkökulmasta se sisältää sekä toiminnallisen prosessin että teknisen laadun näkökohdat ja sekä ydin- että oheispalvelujen suorituskyvyn. (Hume 2008.) Palvelun tekninen laatu viittaa siihen, mitä asiakas tosiasiallisesti saa palvelusta, ja toiminnallinen laatu puolestaan liittyy tapaan, jolla palvelu toimitetaan (Grönroos 1982). Palvelukokemuksen ja palvelun laadun välillä on ollut jonkin verran sekaannusta. Näiden kahden rakenteen välinen ero on, että palvelukokemus on se käsitys kokonaiskokemuksesta, jonka asiakas havaitsee, kun taas palvelun laatu on asiakkaan odotusten vertailua todelliseen suorituksen tasoon nähden. (Hume ym. 2004.) Palvelun laatu siis mittaa sitä, kuinka hyvin toimitettu palvelutaso vastaa asiakkaiden odotuksia ja laadukkaan palvelun toimittaminen tarkoittaa asiakkaiden odotuksiin vastaamista (Parasuraman ym. 1985). Yleisen käsityksen mukaan palvelun laatu on sitä, miten asiakkaat sen kokevat. Laatu on hyvä, kun se vastaa asiakkaiden odotuksia sekä tarpeita. (Juurakko ym. 2012.) Asiakastyytyväisyys puolestaan on palvelun laatua seuraava asenne (Hume ym. 2004), joka on edelleen yhdistetty asiakasuskollisuuteen (Bigné ym. 2008). Mikäli teatteri pystyy tarjoamaan kokemuksen, johon asiakas on tyytyväinen, on hyvin todennäköistä, että asiakas tulee teatteriinkin myös uudelleen. Tyytyväisyydessä on myös erittäin tärkeää kohtuullisten ennakkoletusten luominen. (Bigné ym. 2008.)

Laadun määrittely ja mittaaminen ovat historiallisesti nojanneet suureksi osaksi fyysisiin tuotteisiin (Parasuraman ym. 1985). Hyvin harvassa palvelusektoria koskevassa tutkimuksessa laatu on huomioitu selkeästi, mitä voidaan osittain selittää sillä, että laadusta on vaikea muodostaa toiminnallista määritelmää ja sitä on lisäksi vaikea sisällyttää kuluttajien vaatimuksia koskeviin teoreettisiin ja empiirisiin analyyseihin (Abbé-Decarroux 1994). Yleisen käsityksen mukaan palvelun laatu on sitä, miten asiakkaat sen kokevat (Juurakko ym. 2012). Tavaroita ostettaessa asiakkailla on käytössä monia konkreettisia vihjeitä laadun arvioimiseksi, esimerkiksi tavarankäytön tyyli, kovuus, väri, etiketti, merkki, tuntuma sekä pakkaus. Palveluja ostettaessa käytössä on huomattavasti vähemmän konkreettisia vihjeitä, ja useimmissa tapauksissa aineelliset todisteet rajoittuvat palveluntarjoajan fyysisiin tiloihin, laitteisiin sekä henkilöstöön. (Parasuraman ym. 1985.) Edellä luetellut palvelujen erityispiirteet on myös huomioitava palvelun laadun täydelliseksi ymmärtämiseksi. Palvelun laatua voi myös olla vaikea mitata, koska tuotantoa ja kulutusta ei voida täysin erottaa. Lopputuloskin on usein aineeton ja vaikeasti määriteltävä.

(Juurakko ym. 2012.) Tämä mittaamisen vaikeus vaikuttaa kuluttajien valintoihin ja merkitsee sitä, että palvelujen kysynnän ratkaisevat tekijät ovat erilaisia kuin tavaroiden kohdalla (Abbé-Decarroux 1994). Koska konkreettisia todisteita palvelun laadun arvioimiseksi ei ole, kuluttajat ovat riippuvaisia muista vihjeistä kuten palvelun hinnasta (Parasuraman ym. 1985).

Teatterissa asiakkaat ovat tekemisissä sekä palveluntarjoajan että palveluympäristön kanssa, ja heidän tunneperäiset reaktionsa ovat tärkeitä ajureita tyytyväisyydelle (Bigné ym. 2008). Palveluyrityksen työntekijöillä onkin voimakas vaikutus kuluttajien havaitsemaan palvelun laatuun, sillä työvoimavaltaisissa palveluissa laatu esiintyy palvelun toimittamisen aikana, yleensä asiakkaan ja palveluhenkilön vuorovaikutuksessa. On kuitenkin mahdollista, että se mitä yritys haluaa toimittaa, on täysin eri asia kuin mitä asiakas vastaanottaa, sillä palvelua on vaikea standardoida. Lisäksi mediamainonta ja muu yrityksen viestintä voivat vaikuttaa kuluttajien odotuksiin. Palveluyrityksellä voi myös olla vähemmän valvontaa niiden palvelujen laadussa, joissa asiakkaiden osallistuminen on voimakasta, koska asiakas vaikuttaa palveluprosessiin (esimerkiksi kampaaja- tai lääkärikäynnit). Näissä tilanteissa asiakkaiden panos (esimerkiksi kuvaus toivotusta hiusten leikkauksesta tai oireiden kuvaus) tulee kriittiseksi palvelun laadun kannalta. On myös tärkeää muistaa, että laatuarviointeja ei tehdä pelkästään palvelun tuloksesta vaan niihin sisältyy myös tapa, jolla palvelu toimitetaan. Avain palvelun laadun varmistamiseen on täyttää tai ylittää se suorituskyvyn taso, mitä kuluttajat odottavat palvelulta. (Parasuraman ym. 1985.)

Kuluttajien tarpeet voidaan luokitella karkeasti kahteen tyyppiin: hedonistisiin ja utilitaristisiin. Hedoniset tavarat ja palvelut keskittyvät kulutuskokemukseen, mikä heijastaa nautinnon, hauskuuden ja jännityksen tarvetta (esimerkiksi urheiluautot, ulkomaan matkat ja fine dining). Utilitaristiset hyödykkeet ja -palvelut puolestaan ovat pääasiassa instrumentaalisia tai toiminnallisia (esimerkiksi mikroaaltouuni ja tietokone). (Bigné ym. 2008.) Esittävän taiteen palvelut ovat korkealla juuri kokemuksellisissa ominaisuuksissa (Hume ym. 2006), mikä tarkoittaa, että niitä arvioidaan sen perusteella, miten ne voivat tarjota hauskuutta, nautintoa sekä iloa (Peltoniemi 2015). Tällaiset palvelut tarjoavat matalan utilitaristisen ja korkean esteettisen, symbolisen ja sosiaalisen merkityksen sekä sosiaalisen näyttöarvon (Peltoniemi 2015). Ne saavat arvonsa subjektiivisista kokemuksista, jotka luottavat voimakkaasti symbolien käyttöön käsitysten ja tunteiden muokkajina (Lampel ym. 2000).

Laadun tärkeyttä palvelusektorilla, erityisesti esittävässä taiteissa, ei voida kieltää (Abbé-Decarroux 1994). Esittävän taiteen laadunmittaus on kriittistä ulkopuolisille päätöksentekijöille kuten valtion rahoitusvirastoille, säätiöille sekä sponsoreille, jotka arvioivat kilpailevia pyyntöjä tuesta ja joiden on perusteltava investoinnit määritettyjen mittareiden avulla. Näitä ovat esimerkiksi huippuosaamisen laatu, identiteetti, maine ja saavutettavuus. (Radbourne ym. 2009.) Laatu näyttelee ratkaisevaa roolia myös asiakkaan palvelua koskevasta näkemyksestä ja arvostuksesta (Abbé-Decarroux 1994). Ennen kulutusta asiakkaat eivät voi kuitenkaan tietää, onnistuvatko palvelut vastaamaan heidän odotuksiinsa (Peltoniemi 2015). Tällöin emotionaalisten tavoitteiden saavuttaminen ja tunnetilat vaikuttavat kulutukseen ja sen arviointiin (Hume – Sullivan Mort 2010).

Teatterijohtajat kuitenkin usein aliarvioivat tunteiden vaikutuksen tai heillä on vaikeuksia niiden mittaamisessa. Tunteiden roolista esittävässä taiteessa on myös vain vähän tutkimusta. (Hume – Sullivan Mort 2010.) Tämän vuoksi esittävä taide onkin mitannut suorituskyyä ensisijaisesti lippumyynnillä sekä taiteellisen tehokkuuden avulla (Hume ym. 2006). Laatu on nojannut kriitikoiden arvioihin, kunnianosoituksiin, palkintoihin, katsojamääriin sekä ohjaajan tai pääesittäjien maineeseen (Radbourne ym. 2009). Kaiken kaikkiaan laadun yhteydessä on keskitytty enemmän taiteellisen arvon ja sisällön toimitamiseen, minimoiden usein palvelun ja tapahtumapaikan laadun merkitys (Hume 2008). Teatterijohtajat myös kokevat, että oheispalvelut eivät kuulu yleisen palvelutarjonnan piiriin ja että ne ovat usein ”jonkun toisen vastuulla” (Hume ym. 2006).

Humen ym. (2006) tekemästä tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että asiakkaat eivät pitäneet esityksen menestystä kriittisenä tekijänä yleisen palvelukokemuksen kannalta, vaikka se on yleensä esittävien taiteiden organisaatioiden strategisen painopisteen ensisijaisia tavoitteita. Sen sijaan raportoidut havainnot osoittavat, että esittävässä taiteissa toiminnalliset tekijät, erityisesti arvo ja palveluominaisuudet, ovat asiakkaille äärimmäisen tärkeitä uudelleenostaja harkitessaan. (Hume ym. 2007.) Asiakkaat pyrkivät kuitenkin riskiä vähentäviin strategioihin välttääkseen huonot kokemukset, kuten vieraillemalla esityksissä, joissa esiintyy heidän suosimansa näyttelijä, tai valitsemalla esityksiä, jotka ovat saaneet kriitikoilta myönteisiä arvosteluja (Hume ym. 2006). Riskillä viitataan tässä yhteydessä yleensä asiakkaan pelkoon menettää jotain tärkeää, kuten aikaa tai rahaa (Hume – Sullivan Mort 2008). Odottamattomia tekijöitä voi kuitenkin aina ilmaantua ja laatu voi vaihdella esityksestä toiseen, mikä lisää riskiä. Tämä vaikuttaa myös kuluttajien käyttäytymiseen. Loppujen lopuksi riskien arviointi ja ennakointi määrittävät sen, ostaako kuluttaja lipun näytelmään vaiko ei. (Abbé-Decarroux 1994.)

3.3 Arvonluominen teatterissa

3.3.1 Arvo ja arvon yhteisluonti

Kuluttajien emotionaalisten ja kokemuksellisten tarpeiden tyydyttäminen samalla kun yritetään tarjota laatua ja arvoa, on haastava sekoitus esittäville taiteille, sillä asiakastyytyväisyys on aina monimutkaisempi ilmiö kuin vain hyvä esitys (Hume – Sullivan Mort 2010), kuten edellä on todettu. Yleisin kysymys asiakastyytyväisyydestä on arvio siitä, tarjoaako esityskokemus vastinetta rahalle verrattuna muihin viihdetarjoitoksiin. Tämä viittaa arvoon tärkeimpänä tekijänä kumulatiivisessa kokonaistyytyväisyydessä. (Hume ym. 2006.) Arvolla on ehdotettu olevan suora ja kohtaamisesta riippuva panos asiakkaan tyytyväisyyteen, ja tietyissä olosuhteissa sillä on maltillinen rooli palvelun laadussa. On selvää, että arvomittari liittyy palvelukokemukseen ja palvelun koettuun suoritukseen. (Hume ym. 2004.) Esittävän taiteen tutkimus myös viittaa siihen, että kulttuuritaiteen selviytymisen kannalta pitkällä aikavälillä on välttämätöntä lisätä yleisön pysyvyyttä sekä kasvua (Hume ym. 2007). Ymmärtämällä paremmin arvon, esityskokemuksen laadun, oheispalvelujen laadun ja tyytyväisyyden suhdetta organisaatiot voivat suunnitella kustannustehokkaita palveluja, jotka parhaiten säilyttävät ja lisäävät yleisömääriä ja tarjoavat palveluja, jotka auttavat kehittämään yleisösuhdetta pitkällä aikavälillä (Hume – Sullivan Mort 2008).

Arvo itsessään on kuitenkin vaikeasti määritettävä termi (Vargo ym. 2008). Koetun arvon rakenne voidaan esimerkiksi määritellä "laatuna annetulla hinnalla" tai "hintana annetulla laadulla", jolloin hinnalla on suuri merkitys laadun ja asiakastyytyväisyyden arvioinnissa. Lisäksi arvo on määritelty merkitykseksi, jonka asiakkaat saavat vaihdetun palvelun hinnalla tai palvelun yleisestä hyödyllisyydestä sen käsityksen perusteella, mitä vastaanotetaan ja mitä vaihdetaan. (Hume ym. 2004.) Kilpailulliselta kannalta arvo on se summa, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä, mitä yritys heille tarjoaa (Porter 1998). Asiakkaalle arvo puolestaan tarkoittaa yleensä prosessia, jonka avulla he voivat jollakin tavalla paremmin tai tuntevat olonsa paremmaksi kuin ennen (Grönroos 2008). Arvokäsitteet edellyttävät yleensä aina jonkinlaista hyötyjen ja uhrausten arviointia tai kulutuksen kohteen hedonista arvostamista (Grönroos 2011).

Kaksi arvon yleistä merkitystä, käyttöarvo (*value-in-use*) ja vaihtoarvo (*value-in-exchange*), heijastavat myös erilaisia tapoja ajatella arvoa ja arvon luomista (Vargo ym. 2008). Käyttöarvo viittaa tuotteen tai palvelun havaittaviin ominaisuuksiin, joita asiakkaat kokevat suhteessa tarpeisiinsa. Arviot käyttöarvosta ovat subjektiivisia eli toisin

sanoen asiakas itse määrittelee hyödykkeen käyttöarvon sen perusteella, miten hän havaitsee sen hyödyllisyyden. Vaihtoarvo puolestaan viittaa tuotteen tai palvelun rahalliseen arvoon eli hintaan. Se on se rahamäärä, joka maksetaan, kun tavaran vaihto tapahtuu tai palvelu realisoituu. Yritykset luovat havaitun käyttöarvon tarjoamansa avulla, ja vaihtoarvo toteutuu tuotteiden tai palveluiden myynnin kautta. (Bowman – Ambrosini 2000.)

Perinteiset arvonluontimallit keskittyvät yleensä määrittämään arvoa juuri fyysisen tuotoksen ja hinnan avulla, mutta arvo ja arvon luominen ovat kuitenkin myös palvelusuorituksen ytimessä (Vargo ym. 2008). Kun korostetaan arvon näkökulmaa palveluiden yhteydessä, ei arvo ole enää upotettuina palveluihin, jotka vaihdetaan tiettyyn hintaan. Sen sijaan arvon luomisesta tulee jatkuva prosessi, joka korostaa asiakkaan kokemuksia ja kykyä hyödyntää arvoa eri resursseista. (Pohjosenperä ym. 2019.) Käyttöä ja kulutusta pidetään tällöin arvon luomisen keinoina (Grönroos 2008). Palveluntarjoaja osallistuu asiakkaan käyttöprosessiin tarjoamalla resursseja (Grönroos 2011), mutta ei luo arvoa, vaan asiakkaat määrittävät ja luovat arvoa itselleen käyttäessään yrityksen tarjoamia palveluja (Grönroos 2008). Palvelujen hallitseva logiikka (*service-dominant logic*) tarkoittaa muutosta siinä, että enää ei tuoteta palveluja, joilla on ennalta määritetty arvo, vaan yritykset voivat tarjota vain arvoesityksiä (Tuunanen ym. 2012), jotka pyrkivät olemaan parempia tai vakuuttavampia kuin kilpailijoiden (Vargo – Lusch 2004). Palveluntarjoaja toimii siis ainoastaan helpottajana tai edistäjänä asiakkaan arvonmuodostusprosessissa. Samalla palveluntarjoajan pitäisi onnistua luomaan taloudellista arvoa myös itselleen. (Grönroos 2011.)

Palveluntarjoaja kuitenkin saa vuorovaikutuksessa myös mahdollisuuden osallistua asiakkaiden arvonluontiprosessiin ja parhaassa tapauksessa parantaa asiakkaan palvelutoiminnasta saamaa arvoa (Grönroos – Ravald 2011). Tällöin palveluntarjoaja luo arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa (Grönroos 2011), jolloin osapuolet ovat arvon yhteisluojia (*value co-creators*) (Grönroos 2008). Arvon yhteisluonti on mahdollista vain, mikäli asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat (Parry ym. 2012). Palvelukontekstissa tämä vuorovaikutus tapahtuu palvelukohtaamisissa. Jos suoria vuorovaikutuksia ei ole, ei myöskään arvon yhteisluominen ole mahdollista. Tällöin palveluntarjoaja vain helpottaa asiakkaiden arvonluontia ja asiakkaat luovat arvoa itsenäisesti. Pelkkä vuorovaikutus ei myöskään tarkoita automaattisesti sitä, että yritys osallistuu asiakkaan arvon luomiseen, vaan vuorovaikutuksen laatu on olennaista arvon luomisen kannalta. Yrityksen toiminnalla voi olla sekä positiivisia (arvon parantaminen) että negatiivisia (arvon tuhoaminen) vaikutuksia asiakkaan arvon luomiseen. Vuorovaikutus on siis vain foorumi, jolla voidaan vaikuttaa

asiakkaiden käyttöprosesseihin ja arvonluontiin, mutta yrityksen on osattava hyödyntää sitä tullakseen arvon yhteisluojaksi. Tässä yrityksen työntekijöillä on tärkeä rooli ja heidän kykynsä ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja haluja on ratkaisevan tärkeää, kuten aieminkin on todettu. (Grönroos 2011.)

On tärkeää huomata, että tuotanto ja arvonluonti ovat eri käsitteitä. Tuotanto on prosessi, jossa palveluntarjoaja valmistaa ne resurssit, joita asiakkaat integroivat kulutus- tai käyttöprosesseihinsa. Arvonluonti puolestaan on prosessi, jossa luodaan arvoa tällaisista resursseista. Siksi arvoa itsessään ei tuoteta; resursseja, joilla voidaan luoda arvoa, tuotetaan. (Grönroos – Ravald 2011.) Kuitenkin koska palvelutoiminta on luonteeltaan interaktiivista, eli tuotanto ja kulutus ovat osittain samanaikaisia prosesseja, osallistuvat asiakkaat myös tuotantoprosessiin ja vaikuttavat siten siihen, mitä saavat vastineeksi (Grönroos 2006, Grönroos – Ravald 2011). Asiakkaan rooli onkin siirtynyt eristetystä, tietämättömästä ja passiivisesta kytkettyyn, tietoiseen ja aktiiviseen (Pralhad – Ramaswamy 2004). Asiakkaiden osallistumisen käsite ei ole erityisen uusi, mutta uutta on tunnustus siitä, että yritykset tarjoavat vain osittaisia panoksia asiakkaan arvonluontiprosesseihin, ja panoksia tulee myös muista lähteistä, mukaan lukien asiakkaan oma toiminta (McCull-Kennedy ym. 2012).

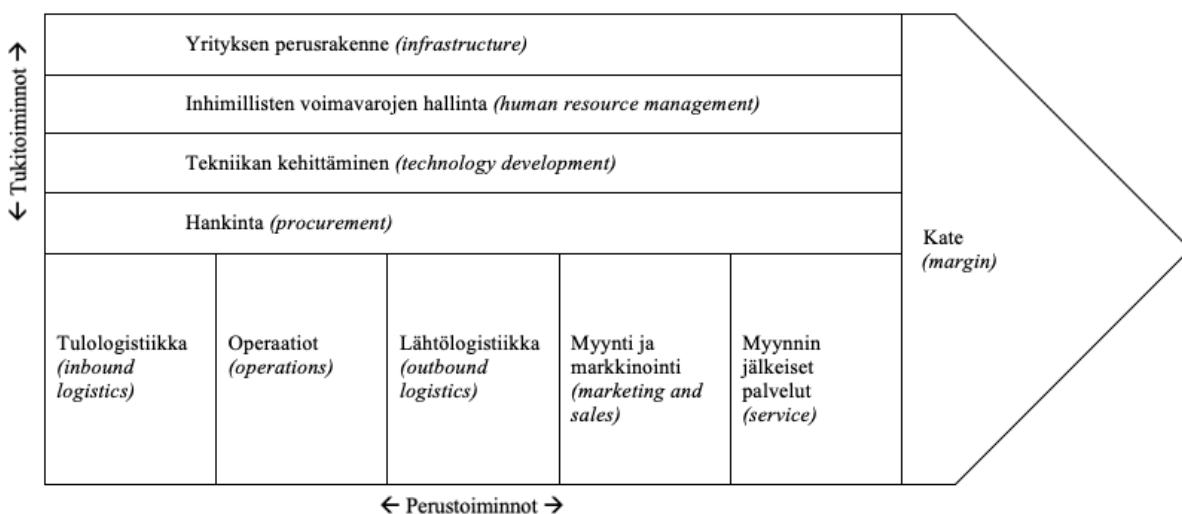
Palvelu voidaan siis ymmärtää arvon luomisen logiikkana. Sekä markkinointi- että johtamiskirjallisuus tukee merkittävästi näkemystä, jonka mukaan asiakkaiden arvon luominen on liiketoiminnan ja markkinoinnin perimmäinen tavoite. Palvelun roolina on olla välittäjätekijä arvonmuodostusprosessissa. Asiakkaan näkökulmasta palvelu tarkoittaa siis sitä, että hän pystyy käyttämään palveluntarjoajan tarjoamia resursseja arvoa luovalla tavalla. Palveluntarjoajille palvelu puolestaan tarkoittaa asiakkaiden tukemista resursseilla ja vuorovaikutteisilla prosesseilla, jotta asiakkaat voivat luoda arvoa itselleen. Arvonluomisella on siis kaksi puolta: arvo asiakkaalle ja taloudellinen arvo yritykselle. Myös palveluntarjoajan rooli arvon luomisessa on kaksiosainen. Palveluntarjoaja on joko arvon edistäjä asiakkaalle tai se osallistuu asiakkaidensa arvonmuodostusprosesseihin yhdessä heidän kanssaan. Asiakas on kuitenkin edelleen vastuussa arvon luomisesta, ja hän päättää, syntyykö arvo vai ei. (Grönroos 2011.)

Palvelujen hallinta sekä suunnittelu ovat keskittyneet suurelta osin juuri työntekijöiden ja asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen. Tämän näkökulman mukaan palvelukokemuksen laatu määräytyy ensisijaisesti palvelukohtaamisen aikana, joka tapahtuu asiakasrajapinnassa (*front stage*). Tämä painotus kuitenkin alentaa palvelun arvoketjun ”takahuoneessa” (*back office*) tehtävien toimintojen osuutta, mitkä eivät ole näkyvissä

asiakkaalle. Keskeinen ajatus siis on, että palvelun laatu määräytyy palvelukohtaamisessa ”totuuden hetkellä”, kun palvelu toimitetaan. Palvelun lopputulos ei kuitenkaan ole koskaan seurausta vain yhdestä palveluntarjoajan ja asiakkaan välisestä kohtaamisesta. Sen sijaan se syntyy sekä asiakasrajapinnassa että takahuoneessa. Saattaa olla olemassa totuuden hetki, jolloin palvelukokemuksen laatu tulee ilmeiseksi palvelun kuluttajalle, mutta koko palvelujärjestelmä mahdollisti tai rajoitti laatua suuremmassa tai pienemmässä määrin. (Glushko – Tabas 2009.) Palvelun laatututkimus onkin osoittanut, että asiakkaat eivät määritä laatua pelkästään palveluprosessin lopputuloksen perusteella, vaan että laatu havaitaan ja sitä karttuu koko prosessin ajan. Tällöin myös arvoa kerääntyy koko asiakkaan prosessin ajan. (Grönroos 2011.)

3.3.2 Arvoketju

Arvoketjun idea on hyvin kattava metafora sekä tuotannon että kulutuksen toiminnallisissa ja kriittisissä kuvauksissa (Hearn ym. 2007). Arvoketju-termi on lähtöisin Michael Porterilta, joka esitteli sen ensi kerran vuonna 1985 teoksessaan *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Porter tarkoitti arvoketjulla yrityksen arvoa tuottavia perustoimintoja sekä näiden toimintojen suorittamista edistäviä tukitoimintoja. (Porter 1985.) Termi arvoketju on kehittynyt käsitteellisesti toimitusketjun ideasta, joka kuvaa sarjaa vaiheita, jotka tulee suorittaa tuotteen tai palvelun saamiseksi valmistajalta kuluttajalle. Sana "toimitus" korvattiin sanalla "arvo", mikä viittaa siihen, että ketjun jokaisen toiminnon pitäisi tuottaa lisäarvoa, ei vain siirtää tuotetta eteenpäin ketjussa. (Hearn ym. 2007.) Porterin kuvaama arvoketju on esitetty alla kuviossa 3:



Kuvio 3 Yrityksen arvoketju (Porter 1985)

Kuten kuvioista 3 nähdään, Porterin (1985) näkemyksen mukaan tietyn yrityksen arvoketjussa perustoimintoja ovat jatkuva tuotanto (valmistus), markkinointi, toimitus ja huolto. Tukitoiminnoiksi Porter nimesi panosten hankinnan, tekniikan, henkilöstövoimavarat sekä yleisen infrastruktuurin eli yrityksen perusrakenteen, kuten rahoituksen ja suunnittelun. Kaikki nämä toiminnot yhdessä vaikuttavat siihen, millaista katetta yritys saa. Tämä kate on yrityksen saama arvo. Lopullinen asiakkaan kokema arvo puolestaan syntyy tuotteeseen tai palveluun kussakin vaiheessa lisätyn arvon summana (Madudova 2017b).

On olemassa kahdenlaisia arvoketjuja riippuen siitä, kuka arvioi lisäarvoa. Tuottajalähtöisessä arvoketjussa tuottaja havaitsee lisäarvon ja arvon muutoksen voiton eli katteen muodossa. Voitto koostuu volyyymista ja mittakaavasta. Ostajalähtöisessä arvoketjussa lisäarvoa puolestaan mitataan utilitaristisen ja hedonisen arvon avulla. (Madudova 2017b.) Arvoketjujen tyypit ovat vahvasti riippuvaisia yritysten tekemistä strategisista perusvalinnoista esimerkiksi kustannusjohtajuudesta, erilaistumisesta ja fokusointistrategiasta. Arvoketjun uudelleenlaadinta toimintoja siirtämällä, muuttamalla ja poistamalla on usein pohjana kilpailuaseman merkittävälle paranemiselle. (Porter 1985.) Arvoketju on tärkeä myös yrityksen identifioinnin ja kehittämisen kannalta ja sitä voidaan hyödyntää niin kilpailuedun saavuttamiseksi kuin kilpailustrategian muotoilemiseksi (Madudova 2017a).

Arvoketjuanalyysi on johtamisprosessi, joka on suunniteltu kiinnittämään asianmukaista huomiota mahdollisuuksiin lisätä tuloja ja leikata kustannuksia koko ketjussa, ei vain valmistus- tai tuotantoprosessissa (Hartley 2004). Porterin arvoketjuanalyysissä keskitytään erityisesti kustannusten minimointiin, jolloin perus- ja tukitoimintojen johtamisessa on tärkeintä oikean laadun tuottaminen mahdollisimman vähillä kustannuksilla. Tämä saavutetaan esimerkiksi mittakaavaetuja, oikeaa ajoitusta ja oppimiskäyrää hyödyntäen. Tavoitteena arvoketjun analyysillä onkin arvoa tuottavien perustoimintojen ja tukitoimintojen tunnistaminen, niiden kuvaaminen ja mahdollisesti myös niiden uudelleen järjestely. (Kautto ym. 2008.) Kustannusedun saavuttaminen edellyttää yleensä myös toimintojen välisten sidosten optimointia ja läheistä koordinoitua hankkijoiden ja jakelukanavien kanssa (Porter 1985).

Perinteisen arvoketjuanalyysin soveltamisella luoville aloille on kuitenkin kaksi rajoitusta. Ensinnäkin näiden alojen yrityksillä on monia palveluyritysten piirteitä, ja toiseksi ne ovat yleensä pienikokoisia. Perinteinen arvoketjuanalyysi onkin looginen erityisesti niille voittoa tavoitteleville yrityksille, jotka tuottavat fyysisiä tuotteita, ja jotka edellyttävät fyysisiä panoksia sekä suuria investointeja tuotantokapasiteetin ja raaka-

aineiden osalta. Palveluyritykset puolestaan luottavat enemmän inhimillisiin voimavaroihin ensisijaisena tapana tuottaa arvoa. (Horng ym. 2015.) Toisin sanoen arvoketjun tulisi tällöin saavuttaa arvon optimointi kustannusten minimoinnin sijaan (Hearn ym. 2007). Perinteinen arvoketju ei myöskään voi kuvata luovien alojen roolien ja suhteiden monimutkaisuutta (Horng ym. 2015).

Luovien alojen arvoketju on yksinkertaisimmassa muodossaan malli, jossa alkupe- räinen luova idea yhdistetään muihin panoksiin luovan tuotteen tai palvelun tuotta- miseksi. Tämä ketju voi käydä läpi useita lisäarvoa tuottavia vaiheita, kunnes se tulee markkinointi- ja jakelukanaviin, ja lopulta saavuttaa kuluttajan. Joillekin kulttuuri- hyödykkeille tämä ilmeisen yksinkertainen prosessi voi olla monimutkaisempi, kun luo- vaa ideaa muutetaan tai muotoillaan uudelleen useissa peräkkäisissä vaiheissa (Throsby 2008). Yksinkertaisimmillaan tämä arvoketju voidaan kuvata seuraavasti (Hartley 2004):

Alkuperä/tuotanto → Hyödyke/jakelu → Kuluttaja/käyttö

Stephen Preece (2005) puolestaan esitteli esiintyvien taiteiden arvoketjun (*performing arts value chain*), joka keskittyy esittävän taiteen organisaatioiden generisiin toi- mintoihin. Esiintyvien taiteiden arvoketjun on tarkoitus toimia analyysityökaluna, joka ku- vastaa koko esiintyvän taiteen organisaatiota sisältäen sekä perus- että tukitoimintoja. Tämä arvoketju on kuvattu alla olevassa kuviossa 4:



Kuvio 4 Esiintyvien taiteiden arvoketju (Preece 2005)

Kuviosta 4 nähdään, että esiintyvän taiteen organisaatioiden perustoimintoihin kuu- luvat ohjelmisto, henkilöstö, mainostus ja tuotanto. Tukitoimia ovat puolestaan hallinto,

yleisjohto, varainhankinta sekä suhteet yhteisöön. Porterin alkuperäisestä arvoketjusta poiketen kate on esiintyvien taiteiden arvoketjussa korvattu elinvoimaisuudella, joka voidaan tulkita myös kannattavuudeksi tai elinkykyisyydeksi.

Perustoiminnoista ohjelmisto käsittää taiteellisen työn valinnan ja sen yleisen tulkinnan. Siihen siis liittyy valinta siitä, mitä esityksiä teatterissa esitetään milläkin kaudella ja miten niitä tulkitaan. Esittävän taiteen elävän luonteen vuoksi keskeistä henkilöstöä taas ovat tanssijat, muusikot, näyttelijät sekä laulajat. Esittävän taiteen tapahtuman välittäminen potentiaaliselle yleisölle ja yleisön ottaminen esitystilaan on puolestaan määriteltä mainostukseksi. Lopuksi harjoitukset sekä esitysten fyysiset vaatimukset on määriteltä tuotannoksi. Nämä ovat minkä tahansa esittävän taiteen organisaation neljä perusrakennuspalikkaa. Näiden on aina tapahduttava jossain muodossa, jotta esittävän taiteen tapahtuma voidaan ylipäänsä järjestää. On kuitenkin huomioitava, että nämä perustoiminnot eivät välttämättä tapahdu ennalta määrättyssä kronologiassa tai järjestyksessä, vaan monissa tapauksissa ne tapahtuvat samanaikaisesti. (Preece 2005.)

Tukitoimet puolestaan joko ylläpitävät tai tukevat ensisijaista toimintaa ja ne voivat liittyä johonkin tiettyyn perustoimintoon tai koko organisaatioon. Hallinto sisältää organisaation valvonnan tyypillisesti hallituksen muodossa. Yleisjohto edustaa organisaation sisäisiä johtamistoimintoja kuten henkilöstöresursseja, kirjanpitoa tai teknisiä järjestelmiä. Varainhankinnalla viitataan kaikkiin ponnisteluihin, joilla organisaatio kerää resursseja. Näitä ovat esimerkiksi valtion, säätiöiden, yritysten tai yksityisten tahojen avustukset, lahjoitukset ja tuet. Lipputulot ei kuitenkaan lasketa mukaan varainhankintaan. Lopuksi suhteet yhteisöön sisältää pyrkimykset rakentaa toimivia suhteita niihin yhteisöihin, joissa taideorganisaatiot toimivat. (Preece 2005.)

Taiteellisen organisaation perus- ja tukitoimintojen yhdistelmä muodostaa yksilöllisen arvoketjun, joka lopulta vaikuttaa organisaation taiteellisiin ansioihin ja edistää organisaation elinvoimaisuutta sekä yleistä kannattavuutta. Se, miten perus- ja tukitoimintoja suoritetaan eri esittävän taiteen organisaatioissa, vaihtelee kuitenkin organisaatiosta toiseen. Esimerkiksi pienemmissä taideryhmissä yhdellä henkilöllä on yleensä useita vastuita. Loppuen lopuksi kaikkia esittävän taiteen arvoketjun osia tarkastellaan kokonaisuutena siinä suhteessa, mikä vaikutus (positiivinen tai negatiivinen) niillä on organisaation yleiseen elinvoimaisuuteen. Kaikki esittävän taiteen organisaatiot haluavat olla elinvoimaisia ja kannattavia pystyäkseen saavuttamaan omat, uniikit tavoitteensa. (Preece 2005.)

Elinvoimaisuus ja kannattavuus kuvaavat esiintyvien taiteiden arvoketjun mallissa suoritusta, joka voidaan määritellä onnistumiseksi tai jatkuvaksi tehokkuudeksi. Se, miten

suoritusta voidaan parhaiten mitata esiintyvän taiteen organisaatioissa, on kuitenkin haaste. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot palvelevat montaa eri tarkoitusta ja niitä voidaan arvioida esimerkiksi niiden erinomaisuuden, saavutettavuuden, innovaation tai osallistumisen eli kävijämäärien perusteella. Koska kriteerejä myös itse esityksen menestykselle on useita, mitataan esiintyvän taiteen organisaation suoritusta parhaiten vertaamalla sitä sen omaan missioon mieluummin kuin geneeriseen menestyksen mittaan, kuten lipputuloihin tai yleisömääriin. *The Canadian Conference of Arts* on kehittänyt erään tavan taideorganisaatioiden suorituksen arviointiin määrittämällä sille kriteerit, jotka ovat organisaation taiteellinen meriitti, panostukset yhteisöön sekä organisatorinen tehokkuus. (Preece 2005.) Taloudellisuuden ja taiteellisuuden lisäksi taidelaitoksen, kuten teatterin, lopputuloksen arviointiin vaikuttaa siis aina myös arvio teatterin yhteiskunnallisesta funktiosta (Korhonen 1986). Näitä näkökulmia käsitellään seuraavaksi syvemmin (Preece 2005):

- Taiteellisella meriitillä (*artistic merit*) viitataan usein taiteen laatuun. Kuten edellä on esitetty, ei laadulla ole selkeää määritelmää vaan se voi sisältää laajan skaalan eri tekijöitä, kuten tuotantoarvoja, esiintyjien taitoja, luovuutta tai autenttisuutta. Välittämättä siitä, mitä käytetään mittana, on minkä tahansa taiteen organisaation kamppailtava taiteellisen meriitin konseptin kanssa säilyttääkseen oma oikeutus ja merkityksellisyyden tunne sekä taiteilijoille että yleisölle. Taiteellinen meriitti liittyy myös vahvasti organisaation missioon, sen tunnuspiirteisiin sekä tavoitteisiin. Tärkeää on, että organisaatio ymmärtää, mitä taiteellinen meriitti merkitsee sille itselleen ja että se ilmaisee sen selkeästi myös keskeisille sidosryhmilleen.
- Panostukset yhteisöön (*contribution to community*) voidaan määritellä seuraavien tekijöiden avulla: organisaation ja yhteisön välisen kanssakäymisen laatu, sitoutuminen ja osallistuminen organisaatiota ympäröivään yhteisöön, organisaation koulutuksen, yhteisösuhteiden ja yleisökehityksen toimenpiteiden laatu sekä organisaation valmiudet vastata yhteisön monimuotoisuuteen. Näiden perusteluna on esittävän taiteen organisaatioiden status joko julkisena tai voittoa tavoittelemattomina organisaatioina, jolloin niiden tulee vaikuttaa ihmisiin myös suorien taiteellisten kontaktien ulkopuolella. Kuten taiteellisen meriitinkin kohdalla, panostukset yhteisöön ovat riippuvaisia organisaatiosta ja sen missiosta. Hyvin esitetty taide voi inspiroida, tuoda nautintoa tai ilahduttaa, mutta myös provosoida, raivostuttaa tai protestoida. Päällimmäinen

pointti kuitenkin on, että organisaation esittämällä taiteella tulee olla merkitystä tietylle yhteisölle. Teatterin tuotannon suunnittelussa ei kuitenkaan voida huomioida pelkästään yhteisön toiveita (Korhonen 1986).

- Organisatorinen tehokkuus (*organizational effectiveness*) puolestaan määrittellään organisaation henkilövoimavarojen (henkilökunta, taiteilijat, johtajat, hallitus) johtamisen laaduksi sekä kyvykkyydeksi saavuttaa organisaatiolle annetut tehtävät, hallita kuluja, synnyttää julkisesta vallasta riippumattomia tulovirtoja sekä käyttää näitä tuloja parhaiden vaikutusten saavuttamiseksi sekä organisaation kyvyksi ennakoida, suunnitella ja tehdä positiivisia toimia muutoksen onnistuneeseen hallintaan. Vaikka organisatorisella tehokkuudella on enemmän yhteistä talouden kuin taiteen kanssa, on itse asiassa hyvinkin vahvasti sidoksissa kahteen muuhun edellä mainittuun kriteeriin. Esimerkiksi kyky hankkia resursseja pitkän aikavälin kannattavuutta varten riippuu usein sidosryhmien näkemyksestä organisaation taiteellisesta meriitistä tai panostuksista yhteisöön – tai molemmista. Väitteen voi esittää myös toisin päin: organisatorisen tehokkuuden kautta hankittuja resursseja tarvitaan taiteellisen meriitin saavuttamiseen sekä yhteisöllisiin panostuksiin.

Näiden kriteerien avulla esiintyvän taiteen organisaation suoritusta ja tehokkuutta pystytään määrittämään, ja tämä mahdollistaa myös eri organisaatioiden välisen vertailun (Preece 2005). Tässä tutkielmassa nämä kolme kriteeriä on muunnettu kolmeksi eri näkökulmaksi, joita teatterit joutuvat huomioimaan omassa toiminnassaan, ja jotka vaikuttavat teatterin elinvoimaisuuteen sekä kannattavuuteen. Kolme näkökulmaa ovat taiteellisuus, yhteisöllisyys sekä taloudellisuus.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Menetelmävalinnat

Tutkimusstrategialla viitataan tutkielman menetelmällisten valintojen kokonaisuuteen. Tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen luokkaan: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. (Hirsjärvi ym. 2007.) Lisäksi tutkimus voi olla luonteeltaan joko laadullista eli kvalitatiivista tai määrällistä eli kvantitatiivista, riippuen paljolti tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämän tutkielman menetelmäksi on valikoitunut laadultaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jolla pyritään kuvailemaan ilmiötä, tekemään siitä havaintoja sekä ennen kaikkea saamaan siitä mahdollisimman syvällinen näkemys. Laadullinen tutkimus soveltuu valitun aiheen tutkimukseen, sillä siinä pääpaino on pyrkimyksessä lisätä ymmärrystä organisaatioiden toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa, ei selittää ja kontrolloida organisaatioiden toimintaa. Laadullinen tutkimus erittelee viime kädessä yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai ihmisten niille antamien merkitysten avulla. (Koskinen ym. 2005.) Laadullinen tutkimusote on sopiva menetelmä myös siksi, että se soveltuu tilanteisiin, jossa ei ole olemassa valmista teoriaa eli ilmiötä ei tunneta entuudestaan (Kananen 2017). Teatterin arvoketju on juuri-kin käsite, josta ei ole olemassa paljoa aiempaa tutkimusta.

Myös tapaustutkimus on tälle tutkielmalle perusteltu menetelmävalinta, sillä tapaustutkimuksen kohteena on yleensä jonkin organisaation tietty prosessi, toiminto, osasto tai tapahtumasarja (Koskinen ym. 2005). Se siis keskittyy ymmärtämään dynamiikkaa yksittäisessä asetelmassa (Yin 2009). Tapaus- eli casetutkimus on yksi käytetyimpiä laadullisia menetelmiä liiketaloustieteessä (Koskinen ym. 2005), ja se on myös todettu yhdeksi tehokkaimmista tutkimusmenetelmistä operaatioiden hallinnassa (Voss ym. 2002). Tapaustutkimukset ovat yleensä ensisijainen menetelmä, kun tutkimuskysymyksenä on ”miten” tai ”miksi” kysymyksiä, kun tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumista tai kun tutkitaan ilmiötä tosielämän kontekstissa (Yin 2009). Tapaustutkimusta voidaan myös käyttää eri tarkoituksiin, kuten aiheen kuvailuun, teorian testaamiseen tai sen luomiseen (Eisenhardt 1989).

Tapaustutkimuksen kohteeksi valitaan yksi tai korkeintaan muutama tarkoin harkittu tapaus (Koskinen ym. 2005). Tapaustutkimuksessa aineiston valinnan kriteereinä käytetään aineiston kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa (Eskola – Suoranta 1998). Ratkaisevaa ei siis ole aineiston koko tai siitä lasketut tunnusluvut (tilastollinen

yleistys), vaan tulkintojen syvyys ja kestävyys (analyttinen yleistys) (Eskola – Suoranta 1998; Yin 2009). Vaikka ihanteellista tapausten lukumäärää ei pystytä määrittämään, usein 4–10 tapausta on riittävästi. Alle 4 tapauksella on usein vaikea tuottaa pitävää teoriaa, ja sen empiirinen perustelu on todennäköisesti epäuskottavaa. Yli 10 tapauksen myötä on usein vaikeaa selviytyä aineiston määrästä ja sen monimutkaisuudesta. (Eisenhardt 1989.) Pienikin aineisto tarjoaa siis jo mahdollisuuden teoreettisesti kiinnostaviin johtopäätöksiin (Eskola 2007). Tämän tutkielman tutkimusjoukkona on 5 tutkimuskohdetta, eikä tarkoituksena ole saada aikaan absoluuttisia totuuksia, jotka voitaisiin yleistää koskemaan kaikkia teattereita. Sen sijaan tutkielmassa on tarkoitus paneutua syvällisesti näihin muutamaankin kohteeseen ja saada niistä yksityiskohtaista tietoa.

4.2 Tutkimuskohteen valinta ja esittely

Tutkimuksen perusjoukoksi nimitetään sitä tutkimuksen kohteena olevaa koko joukkoa, josta tietoa voidaan kerätä (Heikkilä 2008). Perusjoukon määrittäminen on tärkeää, sillä se muodostaa rajat sille joukolle, josta tutkittavat tapaukset voidaan valita (Eisenhardt 1989). Otostutkimuksessa puolestaan tutkitaan ainoastaan perusjoukon osajoukkoa eli otosta (Heikkilä 2008). Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin harvoin puhe otoksesta, vaan aineistoa kutsutaan näytteeksi. Näin siksi, koska tutkittavat kohteet ovat valikoituneet enemmän tai vähemmän harkitusti, eli aineistoa ei ole koottu tilastollisen edustavuuden kriteerein. (Eskola 2007.) Kerätyn aineiston tehtävänä on aina tavalla tai toisella toimia apuna tutkittavan ilmiön käsitteellistä ymmärrystä rakennettaessa (Eskola – Suoranta 1998), ja siksi sattumanvarainen tapausten valinta on harvinaista, kun rakennetaan teoriaa tapaustutkimuksella (Eisenhardt 1989).

Puhutaankin enemmän aineiston harkinnanvaraisesta, tarkoituksenmukaisesta tai teoreettisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Tavoitteena ei tällöin ole saada koko perusjoukkoon yleistettävissä olevia tutkimustuloksia, vaan tulokset ovat päteviä vain tutkimuskohteen tai -kohteiden osalta. (Kananen 2017.) Mikäli tietoa kerätään henkilöiltä, on tärkeää, että he tietävät tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta kokemusta. Siksi on perusteltua, että henkilöiden valinnan tulee olla harkittua, jotta se on tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi – Sarajärvi 2018.) Tutkittavat tapaukset voidaan valita replikoimaan nousevaa teoriaa tai aiempia tapauksia, täyttämään aiempien tutkimusten aukkoja tai toimimaan esimerkkeinä vastakkaisista tapauksista (Eisenhardt 1989).

Koska tässä tutkielmassa tutkitaan nimenomaan teatterin arvoketjua, on perusteltua, että myös tutkielman tutkimuskohteet eli kohdeorganisaatiot ovat juuri teattereita. Tutkielmaa varten kontaktoitiin yhtätoista teatteria Etelä-Suomen alueella, ja tapaaminen saatiin sovittua kuuden teatterin kanssa. Viime metreillä eräs teatteri jättäytyi pois tutkielmasta, joten tutkimusjoukoksi valikoitui viisi kooltaan ja profiililtaan erilaista teatteria Etelä-Suomessa. Kaksi teattereista on kooltaan pieniä, yksi keskikokoinen ja kaksi suuria. Kohdeteattereita käsitellään tässä tutkielmassa nimettömästi. Jatkossa niistä käytetäänkin nimiä Teatteri A-E.

4.3 Aineiston keruu

Tapaustutkimusten aineisto voi olla peräisin esimerkiksi asiakirjoista, arkistoista, haastatteluista, suorista havainnoista, huomioista tai fyysisistä esineistä (Yin 2009). Tämän tutkielman aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Koska teatterin arvoketju on monimutkainen ja abstrakti ilmiö, joka linkittyy vahvasti ihmisten käyttäytymiseen ja käsityksiin, on puolistrukturoitu teemahaastattelu perusteltu menetelmävalinta aineiston keräämiselle. Haastattelu on tutkimusmenetelmänä yksinkertainen, joustava, se soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa (Hirsjärvi – Hurme 2001). Juuri haastattelut ovatkin olennaisia tapaustutkimusten lähteitä, ja ne ovat pikemminkin ohjattuja keskusteluja kuin jäsenneltyjä kyselyitä (Yin 2009).

Teemahaastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Siinä haastattelun aihepiirit tai teemat ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten muotoa tai järjestystä voidaan vaihdella. (Hirsjärvi ym. 2007.) Lisäksi voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella (Tuomi – Sarajärvi 2018). Haastattelun aikana voi myös nousta esiin teemoja ja aiheita, joita tutkielman tekijä ei olisi osannut yhdistää aiheeseen pelkän teoriaviitekehyksen perusteella (Yin 2009). Teemahaastattelu toteutetaan vapaamuotoisena keskusteluna haastateltavien kanssa (Eskola 2007), jolloin tutkittavien ääni saadaan paremmin kuuluviin (Hirsjärvi – Hurme 2001). Haastateltavat voivat myös itse päättää, mitä he haluavat kertoa ja mitä jättää kertomatta (Alasuutari 2011). Haastattelu perustuu aina suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa ja molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Hirsjärvi – Hurme 2001). Haastattelijan ja ennalta määritettyjen teemojen tulee kuitenkin ohjata keskustelua (Eskola 2007). Haastattelun päämääränä on saada mahdollisimman paljon syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta, jonka pohjalta voidaan tehdä luotettavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi

– Sarajärvi 2018). Teemahaastattelu sopii erityisesti käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan tutkia heikosti tiedostettuja asioita (Metsämuuronen 2006).

Yhteenveto tämän tutkielman haastatteluista on nähtävissä alla taulukossa 1.

Taulukko 1 Toteutetut haastattelut

Teatteri	Haastattelu-päivä	Haastattelun kesto	Haastatellun tehtävänimike	Haastattelu toteutettiin
Teatteri A	29.11.2021	31 min	Taiteellinen johtaja	Etäyhteydellä
Teatteri B	9.12.2021	18 min	Hallintojohtaja	Etäyhteydellä
Teatteri C	10.12.2021	68 min	Teatterinjohtaja	Etäyhteydellä
Teatteri D	17.12.2021	41 min	Teatterinjohtaja	Etäyhteydellä
Teatteri E	20.12.2021	19 min	Teatterinjohtaja	Paikan päällä

Haastattelut toteutettiin marras- ja joulukuun aikana vuonna 2021. Jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua tutkielman aihepiiriin ja pohtia sen merkitystä omassa organisaatiossaan, toimitettiin haastattelurunko heille jo etukäteen. Haastattelukysymykset rakennettiin tukemaan mahdollisimman vapaata tarinankerrontaa, pysytellen kuitenkin olennaisessa tiedossa sekä tutkimuskysymysten että teoreettisen viitekehyksen kannalta. Ennen haastatteluiden toteuttamista kaikilta haastateltavilta pyydettiin lupa tapaamisen nauhoittamiseen. Neljä haastatteluista tehtiin etäyhteyden avulla ja yksi paikan päällä kohdeteatterissa. Haastatteluiden kesto vaihteli noin 20 minuutista reiluun tuntiin. Kaikki haastatellut henkilöt toimivat omissa teattereissaan johtotehtävissä ja pystyivät näin antamaan relevanttia tietoa oman teatterinsa toiminnasta sekä operaatioista. Kun nämä viisi haastattelua oli suoritettu, katsottiin haastattelujen määrän olevan riittävä, sillä aineistossa oli jo tässä vaiheessa havaittavissa saturaatiota. Uusien tapausten ei siis uskottu enää tuottavan tutkimusongelman kannalta lisää tietoa vaan toistuva peruslogiikka oli havaittavissa jo tehdyissä haastatteluissa. Tutkimusjoukko päätettiin siis jättää viiteen tapaukseen.

4.4 Aineiston analysointi ja tulkinta

Kerätty aineisto ei vielä sellaisenaan riitä tutkimukseksi, vaan viitekehyksen luomisen ja empiirisen aineiston keräämisen jälkeen seuraa aineiston analysointi. Analysointi on

tutkimusaineiston luomista merkitykselliseksi tutkimusasetelman ohjaamana. (Heiskala 1990.) Kaikilla empiirisillä tutkimuksilla on joko implisiittinen (epäsuora) tai eksplisiittinen (suora) tutkimusasetelma. Tutkimusasetelma on se logiikka, joka yhdistää kerättävän aineiston ja tehtävät johtopäätökset alkuperäiseen tutkimuskysymykseen. (Yin 2009.) Aineiston analysoiminen on tapaustutkimuksen teorian rakentamisen ytimessä, mutta samaan aikaan se on vaikein osa prosessia. Aineiston analysoinnin käsittely on myös useissa tutkimuksissa jäänyt vähemmälle huomiolle kuin tapausten kuvaaminen ja aineistonkeruun menetelmien esittely. (Eisenhardt 1989.)

Laadullisissa tutkimuksissa aineisto analysoidaan usein yhtä aikaa aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa (Hirsjärvi – Hurme 2001), jolloin analyysivaihe on syklinen prosessi (Kananen 2017). Kun aineistoa analysoi jo keräysvaiheessa, huomio kiinnittyy kuhunkin tapaukseen omana yksittäisenä tapauksena ennen kuin huomioita pyritään yleistämään kaikkiin tutkittaviin tapauksiin. Lisäksi se antaa tutkijoille hyvän tuntemuksen jokaisesta yksittäisestä tapauksesta, mikä puolestaan nopeuttaa myös tapausten välistä vertailua. Aineiston analysointi jo sen keräysvaiheessa voi auttaa tutkijoita, varsinkin jos kerättävän aineiston määrä on suuri. (Eisenhardt 1989.) Analyysi voi kuitenkin olla myös aineistonkeruusta täysin erillinen osa (Tuomi – Sarajärvi 2018).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi jo esimerkiksi haastattelujen aikana tehdä havaintoja ilmiöistä niiden toistettavuuden, esiintymistiheyden, jakautumisen tai erityistapausten avulla. Tutkija voi lisäksi luokitella tai hahmotella malleja jo syntyneistä havainnoista. (Hirsjärvi – Hurme 2001.) Tämä mahdollistaa myös muutosten ja parannusten tekemisen aineistonkeruuprosessissa, esimerkiksi tapausten määrää tai haastattelukysymyksiä muuttamalla ja lisäämällä. Näin nouseviin teemoihin voidaan tarttua jo aineistoa kerätessä eikä vasta analysointivaiheessa. (Eisenhardt 1989.) Myös tässä tutkielmassa aineistoa analysointiin osittain jo sen keräysvaiheessa, mutta pääasiassa analysointi suoritettiin itsenäisenä vaiheena aineiston keruun jälkeen.

Analyysi voi olla luonteeltaan joko induktiivista ja deduktiivista. Näillä termeillä viitataan tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikkaan. Induktiivinen analyysi merkitsee, että yksittäisistä havainnoista edetään yleistykseen ja deduktiivinen analyysi puolestaan merkitsee, että yleisten totuuksien avulla tehdään päätelmiä yksittäisistä havainnoista. (Tuomi – Sarajärvi 2018.) Laadullinen tutkimus etenee yleensä induktiivisesti, mikä siis tarkoittaa, että hypoteeseja luodaan ja testataan tutkimuksen aikana, aineistoa kerätessä ja sitä analysoidessa. Ei siis pyritä luomaan etukäteen hypoteeseja ja analyysissä testaamaan niiden paikkansapitävyyttä. (Koskinen ym. 2005.) Myöskään tässä tutkielmassa ei

määritetty ennakkoon hypoteeseja, joita empiirisellä tutkimuksella olisi pyritty todistamaan, vaan tarkoituksena oli uusien havaintojen tekeminen kerätystä aineistosta.

Laadullisen tutkimuksen analyysissä on aina kyse aineiston järjestämisestä sellaiseen muotoon, jossa sitä pystytään erittelemään ja näin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Analyysi on siis kaikissa vaiheissa uusien merkitysten rakentamista. (Eskola – Suoranta 1998.) Teemahaastatteluaineiston analyysi lähtee liikkeelle aineiston järjestämisestä, mitä seuraa itse analyysi. Analyysillä pyritään tiivistämään aineistoa sekä jäsentämään se niin, ettei mitään olennaista jää pois, vaan aineiston informaatioarvo kasvaa. (Eskola 2015.)

Yhdessä yksittäisten tapausten analyysin kanssa on tapausten välisten erojen ja yhtäläisyyksien etsiminen, sillä vaarana on, että tutkijat tekevät ennenaikaisia ja jopa vääriä johtopäätöksiä pelkästään yksittäisten tapausten tulosten seurauksena (Eisenhardt 1989). Tähän on kaksi tyypillistä tapaa: aineiston teemoittelu ja tyypittely (Eskola 2015). Teemoittelu tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaan ja sen jälkeen sen pelkistämistä (Eskola – Vastamäki 2015). Aineiston määritellään siis erilaisia luokkia valittujen teemojen perusteella ja etsitään sitten näiden luokkien sisäisiä yhtäläisyyksiä ja niiden välisiä eroja. Teemat voidaan valita tutkimusongelman avulla tai olemassa olevasta kirjallisuudesta, tai tutkija voi yksinkertaisesti valita käsiteltävät teemat. (Eisenhardt 1989.) Tyypittely puolestaan tarkoittaa aineistosta nousevien tyypillisten vastausten konstruointia (Eskola 2007).

Tässä tutkielmassa aineiston analyysin metodina on toiminut teemoittelu. Analyysi aloitettiin pelkistämällä ja järjestelemällä aineistoa, jonka jälkeen se kategorisoitiin teemojen mukaisesti. Osa teemoista muodostui aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella, mutta osa nousi esiin vasta aineiston keruun yhteydessä. Huomio on fokusoitu aineistosta saataviin relevantteihin sisältöihin ja tulokset on muodostettu teemojen mukaisesti yhdessä sekä aineiston että teoreettisen viitekehyksen avulla. Tulokset on esitelty seuraavassa pääluvussa.

4.5 Tutkimuksen arviointi

Oleellisia käsitteitä tutkimuksen arvioinnissa ovat tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti merkitsee tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoituskin mitata (Tilastokeskus 2021). Validiteetilla voidaan myös viitata siihen, saadaanko valitulla tietojenkeruumenetelmällä tai -välineellä todella tietoja siitä ilmiöstä, jota tutkitaan

(Pietilä 1976). Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti merkitsee yksinkertaisuudessaan eri tutkimuksen osien johdonmukaisuutta, ristiriidattomuutta sekä loogisuutta, ja ulkoinen validiteetti puolestaan merkitsee teoreettisten johtopäätösten sekä empiirisen aineiston välistä suhdetta eli hypoteesien todentamista. Tutkimuksella voidaan siis sanoa olevan ulkoista validiteettia, kun tutkija on tehnyt havainnoidusta tilanteesta oikeita johtopäätöksiä tai kun tutkija kuvailee tilannetta juuri sellaisena kuin se on. (Grönfors 1982.)

Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen tietojenkeruumenetelmien tai -välineiden luotettavuutta. Jotta tietojenkeruumenetelmää voidaan pitää luotettavana, tulee sen antaa tutkittavasta ilmiöstä luotettavaa tietoa, joka ei perustu sattumanvaraisuuteen. Reliabiliteettia lisää, jos tietoa hankitaan useammasta kuin yhdestä lähteestä. (Pietilä 1976.) Aineistolla voidaan sanoa olevan reliabiliteettia silloin, kun siihen ei sisälly ristiriitaisuuksia (Grönfors 1982). Reliabiliteetilla viitataan myös tutkimuksen toistettavuuteen. Eli mikäli tutkimus toistettaisiin ja tutkittaisiin samaa ilmiötä samalla mittarilla, olisivat tulokset samanlaisia tai erilaisia. Jos mittari on reliaabeli, olisivat tulokset eri kerroilla melko samanlaisia. (Metsämuuronen 2006.)

Tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena ei ole virheettömyys vaan uusi tieto. Validiteetille ja reliabiliteetille ei siksi saisi antaa liikaa painoarvoa, sillä ne soveltuvat monilta osin huonosti laadulliseen tutkimukseen. (Koskinen ym. 2005.) Laadullisen tutkimuksen validiutta parantaa aineiston kerääminen useista lähteistä. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia puolestaan parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sekä loogiset päättelyketjut. (Hirsjärvi ym. 2007.) Tässä tutkielmassa validiteettia on koitettu vahvistaa haastatteleamalla useita henkilöitä eri organisaatioista. Haastateltavat henkilöt ovat tutkittavan aiheen ammattilaisia, joten heiltä saatua tietoa voidaan pitää pätevänä ja luotettavana. Reliabiliteetti on koitettu taata selittämällä sekä koko tutkimusprosessi että päättelyketjut mahdollisimman tarkasti niin, että lukija pystyy niitä seuramaan sekä hyväksymään.

4.6 Tietosuojaja

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusaineisto koostuu haastattelunauhoituksista, nauhoituksien perusteella kirjoitetusta tekstistä sekä haastattelumuistiinpanoista. Tarvittavat henkilötiedot on kerätty ja käsitelty tietosuojalain ja GDPR:n mukaisesti, ja tietojen keräämiselle on saatu lupa haastatelluilta henkilöiltä. Henkilötietojen kerääminen ja säilyttäminen on minimoitu ja rajattu siihen, mikä on tutkimuksen kannalta tarpeellista ja

merkityksellistä. Arkaluonteisia henkilötietoja ei ole kerätty. Haastatelluilla henkilöillä on oikeus nähdä heitä koskevat tiedot, mikäli he tätä pyytävät. Tutkimusaineisto on kokonaan sähköisessä muodossa ja sitä säilytetään tutkielman tekijän henkilökohtaisella tietokoneella salasanasuojatussa kansiossa, johon muilla kuin tutkielman tekijällä ei ole pääsyä. Mikäli tutkimusaineistoa on tulevaisuudessa tarpeen siirtää toiseen sijaintiin, tulee myös siirto tapahtumaan turvallisesti ja tietojen nykyistä vastaava suojaus taataan niin siirron yhteydessä kuin uudessa sijainnissakin.

Turun yliopisto suosittaa tietojen säilytysajaksi 5 vuotta tutkielman hyväksymisestä, ja tätä määräaika noudatetaan myös tämän tutkielman yhteydessä. Kerätyt tutkimustiedot tuhoetaan määräajan jälkeen. Mikäli haastatellut henkilöt pyytävät heitä koskevien tietojen poistamista ennen kuin määräaika on päättynyt, tätä pyyntöä noudatetaan ja tiedot tuhoetaan.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Teatterin kolme näkökulmaa palvelupolussa ja arvoketjussa

5.1.1 Teatterin kolme näkökulmaa

Kuten teoriaosuudessa on kerrottu, teattereita kuvataan usein erikoislaatuisina organisaatioina, sillä niiden toiminnassa esiintyy rinnakkain kaksi erilaista logiikkaa tai näkökulmaa – taloudellinen ja taiteellinen. Kirjallisuudessa taiteellisen kunnianhimon ja taloudellisen voiton välillä kuvataan usein myös olevan jännitettä ja ristiriitaa – mikäli toinen korostuu, toisen rooli vähenee (mm. Cray ym. 2007, Eikhof – Haunschild 2007, Hume – Sullivan Mort 2008, Hume – Sullivan Mort 2010, Amans ym. 2015, Peltoniemi 2015). Lisäksi teatterin toimintaan vaikuttaa näiden kahden näkökulman ohella vielä kolmas näkökulma, yhteisöllisyys, joka on tunnistettu yhdeksi teatterin elinvoimaisuuteen merkittävästi vaikuttavaksi tekijäksi (Preece 2005).

Teatterin käytännön päätöksiin vaikuttaa siis kolme erilaista näkökulmaa: taloudellisuus, taiteellisuus sekä yhteisöllisyys. Alla olevassa taulukossa 2 on kuvattu yhteenveto haastateltavien näkemyksistä siitä, mikä näkökulma heidän teatterinsa toiminnassa korostuu. Taulukossa kuvataan ensin teattereiden kokoluokka, sitten verrataan taloudellisuutta ja taiteellisuutta ja lopuksi otetaan vielä yhteisöllisyys mukaan ja vertaillaan kaikkia kolmea näkökulmaa.

Taulukko 2 Yhteenveto haastateltavien näkemyksistä teatterin toiminnassa painottuvasta näkökulmasta

Teatteri A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooltaan: pieni teatteri ▪ Toiminnassa painottuva näkökulma: taloudellisuus ▪ Kun yhteisö huomioidaan, painottuva näkökulma: taloudellisuus
Teatteri B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooltaan: pieni teatteri ▪ Toiminnassa painottuva näkökulma: taiteellisuus ▪ Kun yhteisö huomioidaan, painottuva näkökulma: yhteisöllisyys
Teatteri C	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooltaan: suuri teatteri ▪ Toiminnassa painottuva näkökulma: taloudellisuuden ja taiteellisuuden tulee molempien toteutua toiminnassa

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kun yhteisö huomioidaan, painottuva näkökulma: kaikki kolme näkökulmaa balanssissa
Teatteri D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooltaan: suuri teatteri ▪ Toiminnassa painottuva näkökulma: taloudellisuus ja taiteellisuus tasapainoilevat nollatuloksen sisällä ▪ Kun yhteisö huomioidaan, painottuva näkökulma: näkökulmat muodostavat dynaamisen kentän, jossa vaikuttavat toisiinsa eri tavoin
Teatteri E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooltaan: keskikokoinen teatteri ▪ Toiminnassa painottuva näkökulma: kumpikaan ei erityisemmin korostu ▪ Kun yhteisö huomioidaan, painottuva näkökulma: näkökulmat painottuvat eri tavalla ohjelmistossa

Kun ensin verrataan ainoastaan taloudellisen ja taiteellisen näkökulman suhdetta, taulukosta 2 havaitaan, että molemmissa pienissä teattereissa (teatterit A ja B) haastateltavat nostivat esille joko taloudellisuuden tai taiteellisuuden toiminnassa painottuvana näkökulmana. Toisessa teatterissa se oli taloudellinen ja toisessa taiteellinen näkökulma. Tulosten perusteella teattereissa siis painottuu vastakkaiset näkökulmat.

-- meillä se taloudellinen tuki on sen verran pieni, että sillä on väkisinkin tosi iso painoarvo ohjelmistoon ja tyylisuuntiin. Sen sisällä tietenkin taiteelliset arvot on ainoa logiikka, mitä määritellään, mutta ohjelmistovalinnoissa on tosi iso merkitys [taloudellisuudella]. (Teatteri A)

Ehdottomasti taiteellinen. Me pyritään tekemään taiteellisesti korkealaatuisia esityksiä niin, että ne olisi elämyksiä visuaalisesti ja sisällöllisesti -- ei me tietenkään voida tehdä niin kuin montaa vuotta peräkkäin myöskään miinusta, koska sillä edellisen produktion tuotolla tehdään aina sitä seuraavaa --. (Teatteri B)

Tuloksia selittää se, että teatteri A on Suomen toiseksi vähiten valtion tukea katsojämääriin suhteutettuna saava teatteri, joten sen toiminnassa taloudellisuudella on erittäin suuri merkitys. Taloudellisuus tulee selvästi esiin myös ohjelmistossa, jossa painotetaan

viihteellisiä ja komediapainotteisia esityksiä, joilla pyritään houkuttelemaan mahdollisimman paljon yleisöä. Olemassa olevilla resursseilla siis pyritään luomaan kaupallisesti menestyviä esityksiä. Teatteri B puolestaan on harrastajateatteri, joka ei saa valtion tukea ollenkaan. Avustuksia se hakee ja saakin, mutta pääosin teatteri toimii konseptilla, jossa edellisen esityksen tuotoilla tehdään seuraavaa esitystä. Toiminnassaan se pyrkii siis mahdollisimman suureen taiteellisuuteen niiden taloudellisten resurssien puitteissa, mitä sillä on.

Vaikka molemmat teatterit korostavat toiminnassaan yhtä näkökulmaa, toivat molemmat esille myös vastakkaisen näkökulman. Teatteri A ei voi toteuttaa taloudellista näkökulmaa, mikäli sen esitykset eivät olisi myös taiteellisesti sellaisia, että yleisö haluaa niitä tulla katsomaan. Teatteri B ei puolestaan pystyisi toteuttamaan taiteellisuuttaan, mikäli se ei huomioisi myös taloudellista näkökulmaa eli saisi rahaa toimintansa ylläpitämiseen.

Keskisuuressa ja suurissa teattereissa taloudellisen ja taiteellisen näkökulman suhde toisiinsa oli hieman erilainen kuin pienissä teattereissa. Kumpikaan näkökulma ei erityisesti korostunut, vaan kaikki kolme teatteria totesivat suoraan, että molemmat näkökulmat näkyvät heidän toiminnassaan ja niiden välillä tasapainoillaan.

Mä näen sen ehkä enemmän näin, että niiden molempien näkökulmien täytyy toteutua jollain tasolla. (Teatteri C)

-- se on tasapainoilua, että me sisäisesti teemme niin, että laskemme, että tämä tulee tuottamaan meille jotakin, jolla me voimme tässä tehdä jotakin, mikä on sisäisesti arvokkaampaa, mutta ei tule tuomaan juuri yhtenä meidän ohjelmanumerona tarvittavia lipputuloloja. Tämän nollatuloksen sisällä me tasapainoilemme ja keitämme sitä keittoa eri tavalla. (Teatteri D)

En voi sanoa, että toinen [näkökulma] korostuisi enemmän. (Teatteri E)

Taiteellisen ja taloudellisen näkökulman samanaikainen tasapainoileminen on mahdollista näissä suuremmissa teattereissa, sillä niissä on mahdollisuus esittää useita esityksiä samalla esityskaudella. Tällöin ohjelmistoon pystytään valitsemaan erityyppisiä esityksiä, joissa osassa painotus voi olla enemmän taloudellisessa näkökulmassa ja osassa taas enemmän taiteellisessa näkökulmassa.

Pienimmissä teattereissa näkökulmien samanaikainen painottaminen eri esitysten välillä on yleensä vaikeampaa, sillä niissä esitetään samalla esityskaudella usein vain yhtä näytelmää kerrallaan. Tällöin molempien näkökulmien täytyy toteutua yhdessä ja samassa esityksessä, eikä niitä useinkaan ole mahdollista pitää täysin tasapainossa niin, että kumpikin näkökulma painottuu yhtä paljon. Jommallakummalla näkökulmalla on siis pakostikin suurempi painoarvo pienten teattereiden toiminnassa, mikä tarkoittaa, että toisen näkökulman merkitystä joudutaan vähentämään.

Kaikkien haastateltavien – niin suurissa kuin pienissäkin teattereissa – puheissa korostui kuitenkin kirjallisuutta mukaileva näkemys taloudellisen näkökulman luonteesta toimintaa rajoittavana tekijänä.

Kyllä siinä joutuu semmoisia kompromisseja, esimerkiksi tuossa on nyt kaksi näytelmää, jossa toisessa pitäisi olla 6 henkilöä ja toisessa 4 henkilöä, niin siinä tulee helposti käännyttyä siihen neljään henkilöön ihan johtuen taloudellisista resursseista. Se on se juttu. Kyllä se [talous] niin kuin vaikuttaa kaikkiin päätöksiin koko ajan. (Teatteri A)

Saattaa olla esimerkiksi, että jos toiveena on tehdä vaikka musikaali, niin se on taloudellisesti aika paljon isompi satsaus kuin tavallinen puhenäytelmä. (Teatteri B)

-- talous muodostaa raamit, jonka puitteissa toimitaan -- kyllä se kompromisseja on myöskin. Siis ihan resursseista myöskin, että ei voida tehdä jotain niin isoa tuotantoa ja lähteä kiertueelle sen kanssa, se tulee vaan niin kalliiksi. (Teatteri E)

Suuremmissa teattereissa taloudellinen näkökulma koettiin mahdollisesti myös ongelmalliseksi, sillä taloudellisuus edellä valittuja esityksiä usein markkinoidaan ja mainostetaan enemmän. Tällöin teatterin ulkopuolisille toimijoille ja suurelle yleisölle voi vaikuttaa siltä, että teatteri tekee esityksiä vain ja ainoastaan taloudellinen näkökulma edellä, ja unohtaa taiteelliset arvot kokonaan.

-- se ongelma tavallaan on, että tää rahallinen puoli näyttää korostuvan jossain, jos nyt ajattelee viestintää tai markkinointia, niin suuren näyttämön

jutut usein on näkyvämmiin esillä sen takia, kun niiden taloudellinen merkitys on myös suurempi, että sinne pitää myös saada enemmän yleisöä. Niin sitten se alkaa näyttäytyä siltä, että ikään kuin se olisikin siinä mielessä prioriteetti ykkönen. (Teatteri C)

Tämä ei kuitenkaan käytännössä pidä paikkansa, sillä esitysten markkinointibudjetti yleensä suhteutetaan esityksen tuottotavoitteeseen, jolloin kaikkia esityksiä mainostetaan prosentuaalisesti laskettuna yhtä paljon, vaikka euromääräisesti ero olisikin suuri. Lisäksi, jos esitys on tehty taiteellisuus edellä, herättää se yleensä enemmän huomiota alan ammattikentässä eikä vaadi yhtä suuria markkinointipanostuksia houkutellakseen yleisöä.

Taloudellista näkökulmaa ei myöskään saisi nähdä täysin pahana asiana, sillä ilman kaupallista näkökulmaa ei esitys tavoittaisi yleisöä ollenkaan. Mikäli yleisö ei tule esitystä katsomaan, voidaan kysyä, onko teatteria tai esitystä oikeastaan edes olemassa.

-- täytyy esiintyjän tai taiteilijoiden mieltä, että mikä lähtökohta niillä ylipäätään on sen esityksen tekeminen, että haluaako ne kommunikoida sen yleisön kanssa, koska sekin on se ainoa syy saada sitä rahaa. Mutta myöskin saada se oma taideteoksensa näkyviin, että jos ei sitä kukaan tule katsomaan, niin sitä ei tavallaan ole edes olemassa. -- Sitten se menee taideterapian puolelle ja sitten kannattaa hakeutua kyllä ihan muihin hommiin. (Teatteri C)

Kun yhteisöllisyys otettiin mukaan ja vertailtiin kaikkia kolmea näkökulmaa toisiinsa, pysyivät tulokset lähes samoina kuin vain kahdenkin näkökulman yhteydessä. Pienet teatterit mainitsivat jälleen yhden näkökulman, joka heidän mielestään painottuu toiminnassa eniten päätöksiä tehtäessä. Teatteri A:ssa näkökulma pysyi edelleen taloudellisuudessa, mutta teatteri B:ssä eniten painottuva näkökulma vaihtui taiteellisuudesta yhteisöllisyyteen. Vaikka molemmissa pienissä teattereissa yksi näkökulma nousikin päätöksiä eniten ohjaavaksi tekijäksi, myönsivät molemmat teatterit, että kaikki kolme näkökulmaa kulkevat hyvin paljon käsi kädessä tukien toisiaan.

Taloudellisuus on meillä se määräävä [näkökulma] -- ne tukee toinen toisiaan, mutta jos se ensimmäinen kohta [taloudellisuus] pettää, niin silloin

panostukset tohon yhteisöön saattaa olla vähän turhia, jolloin se sitten taas kiertää myös sinne taiteellisen panostukseen. Että kyllä se kulkee tosi paljon käsi kädessä. (Teatteri A)

-- kyllä se melkein painottuu siihen yhteisöön niin kuin kaikkein eniten. -- Aika rinnan, mutta ehkä tuo yhteisöllisyys painottuu meillä kaikkein eniten. (Teatteri B)

Kolmen näkökulman yhteydessä erot eivät siis enää olleet yhtä selkeitä kuin vain kahden näkökulman vertailussa. Vaikka yksi näkökulma korostuukin, myös kaksi muuta näkökulmaa ovat päätöksissä mukana. Käytännön päätöksenteko kuitenkin vaikeutuu, kun yhdessä esityksessä tulee huomioida kahden sijasta kolme erilaista näkökulmaa.

Keskisuudessa ja suurissa teattereissa tulokset puolestaan olivat selvästi samanlaisia kuin kahden näkökulmankin yhteydessä. Vaikka yhteisöllisyys otetaan mukaan päätöksiin, pyritään kaikki kolme näkökulmaa edelleen pitämään balanssissa ja tasapainoilemaan niiden kanssa. Tähän syynä ovat samat tekijät kuin kahdenkin näkökulman yhteydessä: suuremmissa teattereissa samanaikainen ohjelmisto on laajempi kuin pienissä teattereissa ja ohjelmistoon voidaan samanaikaisesti valita erilaisia esityksiä, joissa painotus on eri asioissa.

Me yritetään pitää itseasiassa noi asiat [3 näkökulmaa] aika hyvin balanssissa. -- Tietyt produktiot on lähtökohtaisesti niin kuin enemmän sen talouden näkökulmasta tärkeitä. Sitten on produktioita, jotka on niin kuin enemmän sen sisällön, taiteellisen sisällön tai jonkun kokeilemisen näkökulmasta tärkeitä. -- Että ne toteutuu rinnakkain ne kaikki näkemykset mun mielestä tässä niin kuin meidän talossa, mutta eri produktioilla on eri rooleja. Mun mielestä selkeestikin eri rooleja. (Teatteri C)

En tiedä onko se relevantti kysymys, että mikä näistä korostuu. Sehän on tällainen kokonaisuus, dynaaminen kenttä. (Teatteri D)

Ne [3 näkökulmaa] painottuvat eri tavalla. Se riippuu siitä, että välillä joudumme miettimään tuotantoa, että tällä tuotannolla saadaan kassaan rahaa. Sitten taas välillä mietitään, että esimerkiksi tehdään esitys -- jolloin

taloudellisella näkökulmalla ei ole niin väliä, voi mennä miinukselle. -- Että se painopiste vaihtelee. (Teatteri E)

Vaikka vertailun perusteella näkökulmat olivatkin suhteellisen tasapainossa kaikissa teattereissa, nousi puheen tasolla yhteisöllisyys kuitenkin kaikista kolmesta näkökulmasta koko teatterin toimintaa ajavaksi tekijäksi. Haastateltavat korostivatkin, että teatteria ei olisi olemassa ilman sen ympärillä olevaa yhteisöä. Teatterit voivat tehdä esityksiä omaksi ilokseen, mutta vasta katsojat tekevät niistä kokonaisuuksia.

Teatterin toimintahan nimenomaan alkaa ja loppuu yhteisöllisyydestä, koska se liittyy siihen heimoutumiseen. -- Ihminenhan on geneettisesti laumaeläin eli se liittyy siihen. Se lähtee yhteisöstä ja yhteisöllisyydestä, että se ei ole kolmas vaan se on se ensimmäinen. -- Kaikki mitä me tehdään, tehdään suhteessa yhteisöön. Meitä ei tietenkään ole olemassa itsemme vuoksi eikä taloutemme vuoksi, vaan nuo kaikki muut on keinoja sen asian tutkimiseen, että mikä on se seuraava askel, minkä tämä yhteisö ottaa suureen tuntemattomaan elikkä tulevaisuuteen. (Teatteri D)

-- kyllä se yhteisö siinä ympärillä se tekee sen kokonaisuuden, ja määrittää onnistumiset ja epäonnistumiset niin kuin yhdellä tavalla. Että onnistunut juttuhan voi olla tosi onnistunut, vaikka se ei katsojaa löytäisikään, mutta se voi olla tosi onnistunut esitys, mutta ei se ole onnistunut kokonaisuus, jos ei se löydä katsojaa ja yhteisöä tuekseen. (Teatteri A)

Että ei olisi teatteria ilman yhteisöä. (Teatteri B)

Vertailun ja puheen välisiä tuloksia voi mahdollisesti selittää se, että yhteisön huomioiminen teatterin toiminnassa käytännön tasolla voi olla haasteellista. Näin siksi, että yhteisöt, joissa teatterit toimivat, ovat yleensä laajoja ja demograafisesti monimuotoisia. Teatterit kokivatkin vaikeaksi tehdä esityksiä, joilla ne pystyisivät tavoittamaan kaikki yhteisönsä jäsenet. Kaikki eivät pidä kaikesta, eivätkä kaikki myöskään ole kiinnostuneita teattereiden toiminnasta tai heillä ei ole varaa teatterissa käymiseen, vaikka halua löytyisikin.

Tämä on tietysti iso kysymys, että huomioidaanko [yhteisöä]. Kyllähän me omasta mielestä kuvitellaan, että me huomioidaan --. Meillä on todella voimakas yleisötyön puoli, että kyllä me yritetään huomioida yhteisöä mahdollisimman hyvin, mutta tosi haasteellista olisi saada sillä tavalla demograafisesti ihmiset liikkeelle ja huomioitua. (Teatteri C)

-- meidänkin tehtävä -- on tavoittaa tietty yleisö tietyllä alueella, mikä tarkoittaa myös kaikkia ikäluokkia tai itse asiassa meidän pitäisi tavoittaa ne kaikki ihmiset, mutta meidän tiedetään, että se on mahdotonta. Kaikki ihmiset eivät ensinnäkään ole kiinnostunut teatterista --. (Teatteri E)

Teatterit kuitenkin pyrkivät panostamaan yhä enemmän yhteisön tarpeiden ja toiveiden tunnistamiseen esimerkiksi yleisötyön avulla. Erityisesti lapsille ja nuorille koitetaan taata mahdollisuus tutustua teatteriin, jotta he pääsevät kiinni tähän taidemuotoon ja ylipäänsä kulttuuriin. Lisäksi teatteri voi olla yksi keino, jonka avulla lapset ja nuoret voivat saada tukea oman identiteettinsä rakentamiseen.

5.1.2 Näkökulmien erot palvelupolussa

Oli painottuva näkökulma esityksessä mikä tahansa, on teatterin perimmäisenä tavoitteena kuitenkin aina tarjota katsojalle elämys. Yleisölle tämä elämys näyttäytyy palvelun muodossa kaikkien asiakkaan teatterissa kokemien kohtaamisten summana (Hume 2008). Teatteripalvelun ytimenä on itse esitys, mutta teatterikokemus on kuitenkin aina suurempi kokonaisuus kuin pelkkä esitys. Tätä asiakkaalle näkyvää kokonaisuutta voidaan tarkastella mallintamalla asiakkaan palvelupolkua, joka on kuvattu tässä tutkielmassa luvussa 3.2.2.

Haastateltavien näkemykset palvelupolusta olivat yhteneväiset kirjallisuuden kanssa: palvelupolku alkaa siitä hetkestä, kun asiakas havaitsee tiedotusta esityksestä, ja päättyy asiakkaan antamaan palautteeseen joko suoraan palveluntarjoajalle tai esimerkiksi sosiaalisen median kautta.

-- palveluketjun voisi kuvata sarjana kohtaamisia -- niin kyllähän se lähtee siitä, että ihminen saa tietää siitä esityksestä. Niin mikä on se lipunmyyntikokemus. Lipunostokokemus. Mikä on sen matkanteon kokemus sinne,

miten auton saa parkkiin tai miten teatterin löytää, metrosta tai mistä tahansa. Kuka on se ensimmäinen ihminen, joka ottaa hänet vastaan, kun tulee teatteriin. Minne takit laitetaan. Missä vessat on. Miten henkilökunta ottaa vastaan. Miten opastaa paikalle. Minkä hintaisia ovat drinksut. Ja sitten se oma paikka. Ja millä tavalla ne näyttelijät jne., aina siihen saakka, että tulee himaan ja somettaa tai sitten ei someta. Sehän se on niin kuin, jos puhutaan asiakkaista, niin se palvelupolku. Ja tietenkin tässä on se esitys se ydin. Sitä varten sinne tullaan. (Teatteri D)

Kyllä siihen kuuluu se koko ketju lähtien, kun siitä [esityksestä] tiedotetaan ulospäin, mainostetaan, myydään lippu, saadaan se ihminen sinne [teatteriin], miten hänen takkinsa otetaan vastaan, mitä hänelle tarjotaan väliajalla, mikä se kokemus on, mitä kysymyksiä hän haluaa kysyä jälkikäteen, mitä ajatuksia se hänessä herättää. Se on paljon pidempi kuin se yksi esitys. (Teatteri E)

Pääpiirteittäin haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että palvelupolku toteutuu aina samalla tavalla. Teatterit eivät siis havainneet siinä suoranaisia eroja riippuen siitä, mikä näkökulma (taloudellisuus, taiteellisuus, yhteisöllisyys) edellä esitys on valittu ohjelmistoon tai mikä näkökulma korostuu teatterin päätöksenteossa. Eroja ei myöskään ollut pienten ja suurempien teattereiden vastauksissa, vaikka kuten edellä on kerrottu, joutuvat pienemmät teatterit usein painottamaan kaikkia kolmea näkökulmaa samassa esityksessä, kun taas suuremmissa teattereissa on mahdollista ottaa ohjelmistoon samanaikaisesti useampia näytelmiä, joissa painotus on eri näkökulmissa. Sen sijaan teatterit havaitsivat eroja palvelupolussa riippuen siitä, mikä on esityksen luonne tai tema. Näitä eroja käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

Suurimmalla osalla teattereista on kokemuksen kautta hyväksi havaitut markkinointikanavat, joita ne käyttävät kaikkien esitysten markkinointiin. Näitä kanavia voidaan kuitenkin hieman muuttella riippuen siitä, kenelle esitys on suunnattu. Esimerkiksi eläkeläisille suunnatun esityksen markkinoinnissa sosiaalinen media ei ole oikea kanava, vaan markkinointitoimia panostetaan esimerkiksi kadunvarsimainoksiin sekä lehtimainontaan.

Lipunostokanavat puolestaan ovat aina samanlaisia. Suurin osa katsojista ostaa tänä päivänä lipun netin kautta, mahdollisesti suoraan teatterin nettisivustolta tai ulkopuolisen lipuntarjoajan kautta. Mahdollista on myös ostaa liput esimerkiksi paikanpäältä tai

soittamalla teatteriin. Lipun hinta kuitenkin yleensä vaihtelee suuremmissa teattereissa näkökulmasta riippuen. Mikäli esitys on tehty taloudellinen näkökulma edellä, on lippu yleensä kalliimpi kuin jos esitys on tehty taiteellisuus edellä. Yhteisöllisyys edellä tehdyt esitykset ovat yleensä halvimpia tai joskus jopa ilmaisia.

Saapumista edeltäviin toimiin ei teatterilla ole aina mahdollisuutta vaikuttaa, mikäli asiakas käyttää esimerkiksi julkista liikennettä. Lisäksi esimerkiksi teatterin parkkipaikkojen määrään on vaikea vaikuttaa lyhyellä aikavälillä esityskohtaisesti, joten saapumista edeltävät toiminnot ovat lähes aina samoja, kuten myös poistumista seuraavat toiminnot.

Esityksen luonne voi kuitenkin näkyä teatterille saapumisessa sekä eteispalveluissa. Teatteriaulaa voidaan koristella teeman mukaisesti tai henkilökunta voi pukeutua teemaan sopiviin asuihin. Lisäksi esityksen teemaa voidaan tuoda näkyviin kahvilapalveluissa tai väliaikatarjoiluissa valmistamalla esimerkiksi esitykseen sopivia nimikkotuotteita. Esityskohtaisten tarjoilujen kehittäminen korostuu myös erityisesti suurissa teattereissa niissä esityksissä, jotka on tehty taloudellinen näkökulma edellä, ja taiteellisuus ja yhteisöllisyys edellä valittujen esitysten tarjoilut ovat enemmän geneerisiä yleistarjoiluja. Lisäksi tarjoilut vaihtelevat sen mukaan, minkälainen esitys on tai mikä on esityksen asiakaskunta – lasten esityksissä on omanlaisensa tarjoilut ja aikuisille tarkoitetuissa esityksissä omansa.

Esitys itse on puolestaan aina omanlaisensa kokonaisuus ja se vaihtelee esityksestä toiseen riippuen esimerkiksi tyyllilajista tai sisällöstä. Lisäksi yleisössä vallitseva tunnelma ja heidän reaktionsa ovat aina erilaisia. Tämä jokaisen esityksen erilaisuus on juuri teatterin sydän. Esityksen toisessa osassa ja loppukiitosten yhteydessä voidaan myös pyrkiä jättämään katsojille esityksestä tietty mielikuva. Tällöin poistumisen yhteydessä voidaan esimerkiksi soittaa musiikkia, ampua katosta saippuakuplia tai jakaa konvehteja.

Palautekanavat ovat myös yleensä standardit esityksen luonteesta riippumatta. Palautekanavat kuitenkin vaihtelivat hieman teatterista toiseen. Palautetta voidaan kerätä esimerkiksi suoraan esityksen jälkeen paperilappujen muodossa tai asiakkaille voidaan lähettää jälkikäteen palautelomake sähköpostitse. Paljon palautetta tulee myös sosiaalisen median kautta. Kaikki teatterit myös toivoivat asiakkaiden jättävän palautetta, ja olivat iloisia, että sitä enenevässä määrin annetaan.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kuitenkin korostivat, että kaikissa palvelupolun toiminnoissa on vielä parannettavaa.

-- koska se, että tykkääkö se asiakas siitä esityksestä ja vastaako se kaikin puolin sitä ennakkokuvaa, mikä hänellä on annettu, niin se on aika monesti vaikeasti sillä tavalla hallittava, -- että kaikki ei tykkää kaikesta. Niin tavaltaan sitä varmistaakseen, ettei ihmiset hylkää koko taidelajia tai sitten juuri meidän teatteria, niin kyllä ehdottomasti siinä täytyy... -- Siinä on paljon kehittämistä, mitä tapahtuu ennen [esitystä] ja ehkä vielä enemmän kehittämistä, myös mitä tapahtuu sen jälkeen. (Teatteri C)

Haastateltavien mukaan markkinointikanavia voidaan valita vielä tarkemmin riippuen esityksen luonteesta tai suuremmissa teattereissa myös esityksen näkökulmasta. Tällöin esitystä pystyttäisiin markkinoimaan vielä kohdennetummin sille katsojaryhmälle, joka halutaan tavoittaa, ja näin markkinoinnin vaikuttavuus kasvaisi. Myös saapumista edeltävissä ja poistumista seuraavissa toiminnoissa riittää teattereiden mukaan kehittämistä, mutta nämä vaativat pitkän tähtäyksen suunnitelmaa ja yleensä radikaalejakin toimia, jotta esimerkiksi teattereiden pysäköintiä saataisiin kehitettyä. Samaten eteispalveluissa niin saapuessa kuin lähtiessä voitaisiin panostaa vieläkin voimakkaammin esityskohtaisen teeman esille tuomiseen, jolloin asiakkaiden kokemukselle saataisiin vahvistusta ja tiettyä mielikuvaa saataisiin entistä vahvemmin iskostettua katsojiin. Tämän lisäksi eteistä koskevat parannustoimet liittyvät logistiikan nopeuttamiseen, jotta kaikki asiakkaat saataisiin palveltua mahdollisimman nopeasti eikä kenenkään tarvitsisi jonottaa esimerkiksi narikassa liian pitkään. Kahvilapalveluiden ja väliaikatarjoilujen yhteydessä suurimmat ongelmat liittyvät myös logistiikan hallintaan ja siihen miten mahdollisimman vähällä henkilöstöllä pystytään palvelemaan mahdollisimman suurta yleisöä mahdollisimman lyhyessä ajassa. Haastateltavien mukaan palautekanavia tulisi myös kohdentaa vielä tarkemmin riippuen esityksen luonteesta ja kohderyhmästä, samalla tavalla kuin markkinointikanaviakin. Näin palautteen vaikuttavuus kasvaisi ja sitä saataisiin mahdollisesti myös määrällisesti enemmän.

Palveluketjussa palvelun laadun avaintekijäksi haastateltavat nostivat esille ennen kaikkea asiakaspalvelun ja henkilöstön merkityksen. Erityisesti henkilöstön merkitys asiakkaan palvelukokemuksen muotoutumisessa koettiin erittäin kriittiseksi. Ei siis riitä, että pelkästään esitys on hyvä, vaan jotta asiakas saadaan tulemaan uudestaan, tulee myös kaikkien muiden kohtaamisten henkilökunnan kanssa olla onnistuneita. Palvelun laatu ei myöskään synny missään yhdessä tietyssä kohdassa vaan se on monen kohtaamisen

summa. Tämän vuoksi yhtenäisen palvelukokemuksen muodostaminen ja tarjoaminen on tärkeää.

Mielestäni, että jos se esityksen laatu on hyvä, kaikki oheistoiminnot on hyviä, niin mahdollisuus saada katsoja uudestaan, on paljon suuremmat kuin jos vaikka esitys olisi todella hyvä, mutta olut oli lämmintä ja joutui odottamaan puoli tuntia narikkaan esityksen jälkeen, niin ne kaikki vaikuttaa siihen, tulee se [asiakas] uudestaan. -- Palvelu itsessään on niin tärkeää tänä päivänä. Että se palvelun laatu, että jos on tönkeä lipunmyyjä, on vähän epäselvät ohjeet, niin se asiakas ei tule uudestaan. -- Ja palveluhan mielletään tosi paljon niihin palvelun tekijöihin niin kuin fyysisesti eli taas palataan siihen henkilökunnan tärkeyteen. -- Se tulee monesta pienestä palvelun summasta se kokonaisuus eikä ehkä niinkään jostain tietystä hetkestä. (Teatteri A)

Avaintekijä on mun mielestä se, että -- koko henkilöstö ja kaikki, jotka osallistuu tuohon palveluketjuun tuolta tiedotuksesta, markkinoinnista lähtien sitten siihen ketkä siellä kohtaa sitä asiakasta ja esiintyjät mukaan lukien ja toki sitten kaikki muutkin talon sisällä, niin se, että me ollaan tekemässä samaa juttua --. (Teatteri C)

Haastateltavat myös kokivat, että teatterin laatuun suhtaudutaan paljon jyrkemmin kuin esimerkiksi elokuvaan tai kirjoihin. Haastatteluissa nousi esimerkkejä katsojista, jotka ovat kertoneet nähneensä vuosikymmeniä sitten niin huonon esityksen, etteivät ole sen jälkeen enää käyneet teatterissa. Harvoin henkilö päättää huonon kirjan tai elokuvan jälkeen, että ei enää koskaan lue yhtäkään kirjaa tai katso yhtäkään elokuvaa.

5.1.3 Näkökulmien erot arvoketjussa

Kuten tässä tutkielmassa aiemmin on kuvattu, voidaan palvelu ymmärtää arvon luomisen logiikkana. Tällöin palvelun roolina on toimia välittäjätekijänä asiakkaan arvonmuodostusprosessissa. (Grönroos 2011.) Palvelu voidaan jakaa organisaation arvoa tuottaviin perus- ja tukitoimintoihin, joita voidaan kuvata arvoketjulla (Porter 1985). Esittävien taiteiden arvoketju on kuvattu tämän tutkielman luvussa 3.3.2.

Tässä esittävien taiteiden arvoketjussa osa toiminnoista pysyy haastateltavien mukaan aina samanlaisina, eivätkä ne ole riippuvaisia edellä kuvatuista kolmesta eri näkökulmasta. Osassa toiminnoissa puolestaan havaittiin muutoksia riippuen näkökulmasta. Näitä eroja käsitellään seuraavaksi. Ensinnä käsitellään teatterin tukitoimintoja ja se jälkeen teatterin perustoimintoja. Tuloksia käsitellään pääosin kooltaan suurempien teattereiden osalta, sillä kuten edellä on kerrottu, on painotus pienemmissä teattereissa yleensä samassa näkökulmassa, kun taas suuremmissa teattereissa näkökulmaa pystytään vaihtamaan eri esitysten välillä. Pienemmissä teattereissa arvoketjun toiminnot siis toteutuvat lähes aina samanlaisina eivätkä ole riippuvaisia näkökulmasta.

Tukitoiminnoista hallinto ja yleisjohto pysyvät haastateltavien mukaan yleensä aina muuttumattomina teatterin toiminnassa. Ne eivät siis ole riippuvaisia siitä näkökulmasta, mitä teatteri painottaa toiminnassaan tai mikä näkökulma edellä esitys on valittu ohjelmistoon, eikä niiden toiminta myöskään yleensä muutu, mikäli näkökulmaa vaihdetaan. Sen sijaan varainhankinnan yhteydessä teatterit myönsivät, että taiteellisuus ja yhteisöllisyys edellä valittuihin esityksiin saatetaan tarvita enemmän ulkopuolista rahoitusta kuin taloudellisuus edellä tehtyihin esityksiin. Taloudellisuuden korostuessa esityksellä on jo valmiiksi kaupallinen lähtökohta, jolloin sen myös odotetaan tuottavan enemmän. Mikäli näkökulma on puolestaan taiteellisuudessa tai yhteisöllisyydessä, on yleisötavoite yleensä pienempi, jolloin projektia ei välttämättä pystytä kokonaisuudessaan rahoittamaan siitä saatavilla tuotoilla.

Kuten edellä on kuvattu, ovat teatterin suhteet sitä ympäröivään yhteisöön koko teatteritoiminnan lähtökohta. Suhteet yhteisöön ovat siis aina tärkeitä, mutta ne korostuvat erityisesti yhteisöllisyys edellä tehtyjen esitysten kohdalla. Lisäksi suhteita yhteisöön koitetaan jatkuvasti parantaa tunnistamalla ja vastaamalla yhteisön toiveisiin yhä paremmin. Hyvät yhteisösuhteet korostuvat myös teattereiden taloudessa, sillä hyvien suhteiden avulla teatteri voi esimerkiksi saada suurempaa kaupungin tukea tai vastaanottaa enemmän yritysten lahjoituksia. Mikäli teatteri on onnistunut solmimaan hyvät suhteet yhteisöönsä, on sen merkitys ympäröivälle yhteisölle suurempi ja sen toimintaa halutaan myös tukea.

Perustoiminnoista tuotantoa on teattereissa koitettu standardoida, mutta se koettiin kuitenkin edelleen haasteelliseksi. Esityksen tuotantoon vaikuttavat aina esityksen tyyli-laji sekä sen luonne. Koska erityisesti isoissa teattereissa esitetään luonteeltaan ja näkökulmaltaan hyvinkin erilaisia esityksiä, on aina samalla tehtävä tuotanto lähes mahdoton tehtävä. Pienemmissä teattereissa esitykset ovat useammin tyyliltään samanlaisia, joten

niissä myös tuotannon standardoiminen on helpommin toteutettavissa. Eroja eri näkökulmien välillä ei sinällään havaittu, vaan erot olivat enemmän riippuvaisia juuri esityksen luonteesta. Haastateltavat kuitenkin myönsivät, että tuotannolle saatetaan antaa enemmän vapauksia, mikäli se on tehty taiteellisuus edellä.

Mainostusta ja sen eroja onkin käsitelty jo edellä luvussa 5.1.1. Teatterit yleensä suhteuttavat markkinointibudjettinsa esityksen tuottotavoitteeseen, joten eniten mainostusta kohdistetaan taloudellisuus edellä tehtyihin esityksiin, joiden tuottotavoite on suurin, ja jonne pyritään saamaan mahdollisimman paljon yleisöä. Yhteisöllisyys edellä tehtyjen esitysten markkinointiin puolestaan panostetaan yleensä vähiten, sillä niiden tuottotavoite on yleensä alhaisin ja esityksiä voi päästä katsomaan jopa ilmaiseksi esimerkiksi täyttämällä rekisteröitymislomakkeen. Tämä koettiin osin myös ongelmalliseksi, sillä valitettavan usein ihmiset ilmoittautuvat esitykseen, mutta eivät lopulta kuitenkaan ilmesty paikalle. Tämän vuoksi myös mainostus yhteisöllisyys edellä tehtyihin esityksiin on vähäistä, jolloin paikalle löytävät usein vain ne, jotka oikeasti haluavat nähdä esityksen. Taiteellisuus edellä tehdyt esitykset puolestaan herättävät jo valmiiksi suurempaa huomiota taidekentän sisällä eivätkä näin välttämättä tarvitse tuekseen suuria panostuksia mainostukseen.

Henkilöstön merkitys puolestaan korostui kaikissa teattereissa ja kaikissa esityksissä – oli näkökulma mikä tahansa.

-- henkilöstö on semmoinen, se on niin tärkeä se jokainen henkilö, joka on töissä, että jotenkin toivoo, että pystyy -- sen huomioimaan, miten tärkeitä ne yksilöt siellä on. Koska sitten ne yksilöt tekee sen tuotannon ja ne yksilöt tekee se mainostuksen ja yksilöt tekee ohjelmiston. Niin kyllä se henkilöstö nousee noista kuitenkin, että kyllä se on noista se kaikkein tärkein. Että mikään firma ei toimi, jos henkilöstö ei ole hyvä. (Teatteri A)

Henkilöstön yhteydessä korostettiin myös sen tärkeyttä, että koko henkilöstön tulee ymmärtää kunkin produktion merkitys organisaatiolle. Koko henkilöstön, ei vain johdon, tulee ymmärtää, miksi erilaisia esityksiä tehdään ja miksi niiden painotus on eri näkökulmissa. Lisäksi koko henkilöstön tulisi seistä kaikkien produktioiden takana. Tällä hetkellä ongelmana on saada erityisesti taiteen tekijät sen puolelle, että teatteriesityksen tyyli ei määritä sen laatua.

Tavallaan talousosastolla täytyy olla ymmärrys siitä, että miksi me ollaan olemassa ja että me tehdään sellaisiakin juttuja, jotka ei lähtökohtaisesti tuo hirveästi rahaa. Ja sitten taas siellä taiteellisella puolella täytyy olla ymmärrys siitä, että joitain juttuja tehdään sen takia, että ne toisi rahaa – lisäksi [tulee] saada kaikki, ehkä enimmäkseen taiteen tekijät sen puolelle, että teatteriesityksen tyylilaji ei määritä sen laatua. Vaan että me voidaan tehdä musiikkiteatteria tai me voidaan tehdä draamaa ja -- ne on niin kuin tehty yleisön erilaisia tarpeita varten -- ne voi omassa lajissaan olla sitten huonoja tai parempia tai huonompia, mutta että päästäisiin sellaisesta meidän talon sisällä semmoisesta keskustelusta, että joku teos on jollain tavalla tärkeämpi, kun se on syvällisempi tai jotain muuta. (Teatteri C)

Teattereissa yleisenä ongelmana on myös esiintyjien kadehdinta toisiaan kohtaan. Ne, jotka ovat mukana suurissa, taloudellisuus edellä tehdyissä esityksissä kadehtivat niitä, jotka ovat mukana pienemmissä, enemmän taiteellisuus tai yhteisö edellä tehdyissä esityksissä. Ruoho on mukamas vihreämpää aidan toisella puolella, kuten sanotaan.

-- aina meillä tulee tätä sisäistä ristiriitaa, että vaikka pienellä puolella ikään kuin tehdään taiteellisesti ehkä merkittävämpiä juttuja kuin suurella, niin sitten suurella puolella samaan aikaan olevat ihmiset kadehtii sitä, että ne ei pääse tekemään jonkun Finlandia-ehdokkaan kirjasta tehtyä sovitusta ja sitten taas ne pienen puolen ihmiset kadehtii, että miksi suuren puolen jutun mainos näkyy tuossa päärautatieaseman seinällä. Että vaikka se olisi kuinka selvä henkilöstölle, että tätä tehdään tän takia ja tätä tehdään tän takia ja looginen seuraus on tämä ja tämä, niin silti se tavallaan, että ruoho on aina vihreämpää siellä aidan toisella puolella. -- Että se ymmärrys olisi koko ajan olemassa ja ettei kilpailla tai olla kateellisia toinen toisilleen siellä talon sisällä. (Teatteri C)

Pienissä teattereissa tämän ongelman esiintyminen on yleensä vähäisempää, sillä niissä on vähemmän kiinnitettyä henkilökuntaa kuin suuremmissa teattereissa ja kuhunkin tuotantoon voidaan valita juuri siihen sopivat tekijät.

Meillä on tietysti se mahdollisuus, kun on pieni porukka, niin jokaiseen tuotantoon valitaan just siihen tuotantoon sopivat ihmiset. Toisissa paikoissa joudutaan ehkä siinä kohtaa tekemään kompromisseja niissä tyypeissä, ketkä on mukana. Että ne, ketkä on jo valmiiksi talon palkkalistoilla, niin niitä täytyy tietenkin käyttää. (...) Meidän tuotantomallissa siihen tuotantoon pystytään tekemään liikkuvuutta eri tavalla kuin jossain toisessa teatterissa, mikä on taas meidän teatterin vahvuus. (Teatteri A)

Ohjelmistovalintojen yhteydessä on tärkeää, että valittu näkökulma kulkee mukana koko prosessin ajan aina harjoituksista lopulliseen näytökseen asti. Lisäksi haastateltavat korostivat, että teatterintekijöiden olisi myös tärkeää myöntää itselleen, mikä kunkin esityksen tarkoitus eli painottuva näkökulma on, eikä väistellä sitä. Tulisi siis rohkeasti myöntää, että tämä esitys on esimerkiksi tehty puhtaasti taloudellisuus edellä ja sillä koitetaan saada teatteriin mahdollisimman paljon katsojia, eikä väkisin koittaa keksiä esitykselle jotain piilevää sanomaa, joka vahvistaisi esimerkiksi esityksen taiteellista merkitystä.

-- uskalletaan myös sanoa ääneen, että tämä on puhdasta eskapismia eikä ikään kuin väistellä sitä, että kyllähän tämä viihdyttää, mutta kyllähän täällä on myös tärkeä sanoma. -- Koska se hankaluus on kuitenkin, kun lähdetään tekemään juttua, -- siis se ohjelmistovalinta, niin se, että me saadaan sanoitettua, että miksi tämä juttu on meidän mielestä tärkeä ja mikä siitä tekee kiinnostavan ja tavallaan vahvistaa sitä, että koko sen prosessin aikana, kun mennään kohti valmista esitystä, niin sen jutun merkitys ei katoa. (Teatteri C)

Oli painotus ohjelmistovalinnoissa missä näkökulmassa tahansa, pyrkivät kaikki teatterit kuitenkin tekemään aina onnistuneita näytöksiä – mikään teatteri harvoin suunnittelee tarkoituksella epäonnistuvansa. Teatterissa esitysten menestyksen haasteena on kuitenkin se, ettei onnistumisesta ole takeita ennen kuin esitys on yleisön nähtävillä. Teatterit voivat omasta mielestään pitää ohjelmistovalintaa onnistuneena ja tehdä omasta mielestään hyvän esityksen, mutta lopullinen onnistuminen selviää vasta yleisön reaktioiden perusteella.

-- Ja teatterissa varsinkin, kyllä se ohjelmistovalinta, niin sanotaan, että siinä voi mennä jo pieleen. Siinä ei voi onnistua, mutta siinä voi epäonnistua. Tai siis siinä voi tietenkin onnistuakin, mutta se selviää sitten myöhemmin. Mutta epäonnistuminenkin, eihän kukaan tarkoituksella suunnittele ohjelmisto tietäen, että tätä ei kukaan tule katsomaan, mutta minä haluan tämän tehdä. Niin sellaisia mahdollisuuksia on aika harvalla. (Teatteri A)

Kaiken kaikkiaan haastateltavat korostivat perustoimintojen merkitystä, kuten tehdään myös kirjallisuudessa. Perustoiminnot ovat ne, minkä takia teatteri on olemassa ja tukitoiminnot vain tukevat näitä. Ei auta, vaikka tukitoiminnot olisi hiottu aivan viimeisen päälle, jos perustoiminnot eivät ole hallussa. Tällöin asiakkaalle tuskin pystytään tarjoamaan onnistunutta kokemusta eikä häntä saada tulemaan teatteriin uudelleen.

Tukitoiminnathan ovat turhia, jos perustoiminnot eivät ole kunnossa. Että, jos henkilöstö joutuu tekemään vääriä asioita, on se sitten markkinoinnin tai tuotannon tai ohjelmistosuunnittelun kannalta, niin se on aivan sama, mitä tuolla yläpuolella tapahtuu, koska kaikki rakentuu kuitenkin tuohon perustoimintojen päälle. Että, jos perustoiminnot on todella hyvässä kuosissa, niin vaikka tukitoiminnot olisi mitä, niin silti se on elinvoimainen. Mutta, jos tukitoiminnot on loistavia ja perustoiminta on diipa daapaa, niin sitten mikään ei vaan toimi. Että nuo perustoiminnot on se kaikkein tärkein asia. Että kaikki tukitoiminnot on vaan auttamassa noita perustoimintoja. (Teatteri A)

Lopuksi tulisi kuitenkin muistaa, että arvoketjussa ja eri toiminnoissa tärkeintä ei saisi olla näkökulma, joka edellä esitys on tehty, vaan teatterin elinvoimaisuuden tärkein tekijä on aina asiakas – ei ole teatteria ilman katsojia.

Että onko teatteriesitys esitys, jos sillä ei ole ketään katsomassa sitä. Niin juu kyllä se on, mutta, mikä sen merkitys silloin on, niin se on silloin harjoitus, monella tavalla. -- sen tuotannon elinvoimaisuus niin riippuu täysin asiakkaista. Tuotantohan ei ole elinvoimainen, jos meillä ei ole katsojia. Ja jos meillä ei ole katsojia, niin se ensin kohdistuu tietysti siihen yhteen tuotantoon, ja jos se alkaa hiipumaan, niin sitten se alkaa vaikuttaa tuonne

taaksepäin. Että kyllä teatteri on katsojalaji. Jos ei ole katsojia, niin ei ole mitään. -- Ei meillä ole mitään järkeä esittää, jos ihmiset eivät käy katso-massa. Esitys tehdään katsojille, sitten se syttyy elämään. (Teatteri A)

Elinvoimaisuus liittyy siihen, mitä me tehdään. Me tuotetaan elinvoimaa. Ja se elinvoima on siis se, mikä -- syntyy siitä, että yleisö kohtaa esiintyjät rampin yli. Se ramppi on se kaikkein tärkein juttu, joka tekee teatterin. (Teatteri D)

Koska ei ole teatteria ilman katsojia, ei arvoakaan voida tuottaa ilman heitä. Arvon-luominen teatterissa koettiin siis selkeästi asiakkaiden tehtäväksi. Tämä on yhtenäinen näkemys esimerkiksi Grönroosin (2011) kanssa, jonka mukaan palveluntarjoaja voi tar-jota asiakkaalle vain arvoesityksiä, mutta asiakas on se, joka lopulta luo arvon kohtaami-sissa palveluntarjoajan kanssa.

Nehän [asiakkaat] sen arvon tuottaa. Se arvo syntyy heidän päässään sen arvokkuuden kokemisena. -- Se kohtaaminen tuottaa sen arvon. (Teatteri D)

Se arvo syntyy niistä kohtaamisista nimenomaan. Se ydinkohtaaminenhan on katsojan kohtaaminen näytelmän esittävän maailman kanssa. Mutta käytännössä hän kohtaa roolihenkilöt, sikäli kun niitä on. Hän kohtaa esiinty-jät. Esiintyjät kohtaa katsojan. Katsojat kohtaavat toisensa. -- Ja sitten se koko yleisö kohtaa niin kuin tällaisena koko joukkona toisensa. -- Se ydin-kohtaaminen on se kohtaaminen esiintyjän kanssa. Mutta toki siinä mat-kalla tulee eri tärkeitä kohtaamisia. (Teatteri D)

Teattereille on hyvin tärkeää varmistaa, että asiakkaat kokevat saavansa arvoa, sillä silloin he mahdollisesti myös välittävät viestiä teatterista eteenpäin, ”luovat viidakkorum-pua”, että täällä teatterissa kannattaa käydä tai tämä näytelmä kannattaa nähdä. Tällä ta-valla teatterit saavat mahdollisuuden myös luoda itselleen rahallista arvoa, sillä asiakkaan kokema arvo muuttuu rahalliseksi, kun ihminen teatterikokemuksen aikana ostaa esimer-kiksi syötävää tai viinilasillisen, käyttää taksia tai asuu hotellissa. Rahallinen arvo siis syntyy kaikuefektinä asiakkaan kokemasta arvosta.

5.2 Teatterin tulevia trendejä

Kuten jo aiemmissa luvuissa on todettu, jotta mikä tahansa kulttuuriorganisaatio voi jatkaa toimintaansa pitkällä aikavälillä, tulee sen talouden olla vakaalla pohjalla. Rahat toiminnan ylläpitämiseksi on hankittava joko omalla toiminnalla tai ulkopuolisella tuella valtiolta, kunnalta, yhteistyökumppaneilta tai sponsoreilta. (Juurakko ym. 2012.) Haastateltavien mukaan teattereiden tulevana haasteena tulee kuitenkin mitä luultavimmin olemaan niiden valtiolta saamien taloudellisten tukien väheneminen. Rahapelituotot pienevät eikä niillä pystytä enää rahoittamaan koko taidekenttää entiseen tapaan. Vaikka valtio toistaiseksi kompensoisikin menetettyjä rahapelituottoja verorahoilla, tulee tukien määrä kuitenkin lopulta olemaan laskusuuntainen.

Olen aika varma siitä, että valtion rahoitus pienenee tavalla tai toisella, että yksi yhteen Veikkaus-varoja ei tulla varmastikaan tekemään eikä tuomaan esille eikä kaupungitkaan tule panostamaan yhtäkkiä niin paljon enemmän, siihen en usko. (Teatteri A)

Kyllä suurin osa [rahoista] varmaan tullaan saamaan budjetista, mutta kyllä tendenssi tulee olemaan laskusuuntainen. (Teatteri E)

Lisäksi huomautettiin, että tukien määrän pysyminen euromääräisesti samana ei myöskään riitä, sillä inflaatio syö rahan arvoa. Ilman indeksikorotuksia tulee teattereiden saama tuki joka tapauksessa vähenemään.

-- kun inflaatiota on joka tapauksessa jonkun verran, niin käytännössä, jos siihen ei tehdä indeksikorotuksia, niin sekin reaalityki ikään kuin pienenee, vaikka se euromäärä pysyisi samana. (Teatteri C)

Kun teattereiden valtiolta saamien taloudellisten tukien määrä vähenee, tulee omarahoituksesta eli lipputuloista yhä tärkeämpi tulonlähde teattereille. Osassa teattereissa lipputulot kattavat jo nyt merkittävän osan tuloista, keskimäärin 40–50 %, mutta yhdessä teatterissa jopa 75 %. Paine omarahoitusosuuden kasvattamiseen on kuitenkin entisestään lisääntynyt, sillä sen avulla pystytään paremmin suunnittelemaan omaa toimintaa ja varautumaan huonoihinkin aikoihin. Myös koronapandemian pelätään jättävän jälkensä

teattereiden talouteen, vaikka ovet jälleen aukeavatkin, sillä saatavilla tuilla ei pystytä paikkaamaan sulkutilan aikana syntynyttä taloudellista vajetta. Omarahoitusosuuden kasvattamisessa on tärkeä merkitys teatterin jo olemassa olevilla kävijöillä, jotka tulisi saada käymään teatterissa entistä useammin katsomassa useamman näytelmän.

Kaikkien teattereiden kohdalla omarahoitusosuuden kasvattaminen ei kuitenkaan ole mahdollista. Näin on erityisesti haja-asutusseuduilla, jossa teattereiden toiminnan ylläpitämiseksi ei vain enää ole tarpeeksi yleisöä. Onkin siis todennäköistä, että teattereiden lukumäärä Suomessa tulee lähitulevaisuudessa vähenemään ja teatteritoiminta tulee keskittymään suuriin kaupunkeihin. Tällöin erityisesti näiden kaupunkien kaupunginteattereiden merkitys kasvaa.

Koska vaarana on, että eri puolilla Suomea -- monella paikkakunnalla 10 vuoden sisään on mahdollista, että ei ole kaupunginteatteria enää. Puhutaan niin kuin Imatrasta, Joensuusta, Kokkolasta. Nämä pienemmät. Kouvolaa. Jossa ei kerta kaikkiaan ole niin kuin tarpeeksi ihmisiä tämän asian ylläpitämiseksi. -- Sitten nämä isot kaupungit tulevat olemaan yhä suuremmissa merkityksessä, Helsinki ennen kaikkea. Tampere, Oulu, Turku.
(Teatteri D)

Taloudellisen tukien yhteydessä tuotiin esille myös yksityisten ihmisten lahjoitukset taidelaitoksille, jotka useissa muissa maissa ovat jo nyt yleinen keino esimerkiksi teattereiden ja museoiden rahoittamiseen. Haastateltavien mukaan rahan lahjoittaminen tai testamenttaaminen taidelaitoksille on kuitenkin Suomessa toistaiseksi vielä ongelmallista nykyisen verotuskäytännön vuoksi. Teatterit toivoivatkin tulevaisuudessa muutosta niin verotuskulttuuriin kuin myös ihmisten asenteisiin lahjoittamista kohtaan. Tällä hetkellä suomalaisten mentaliteettiin ei vielä ole iskostunut ajatus rahan lahjoittamisesta taiteelle.

Kun meillä tulee toi tällöinen niin kuin verotuksellinen ongelma, että sitä varmaan tulevaisuudessa ehkä tehdään, joudutaan ehkä tekemään enemmän, mutta toivottavasti siis myös suomalainen verotuskulttuuri, että siinä olisi jollain ihmisellä olisi mahdollisuus lahjoittaa, että siitä saisi jonkunlaista verohyötyä, että joku lahjottaisi jonnekin jotain rahaa, mutta eihän suomalaiset lahjoita mitään minnekään. (Teatteri C)

Me ei Suomessa yhteiskuntana olla vielä niin pitkällä, että meillä olisi tällaista mesenaattitoimintaa vaan on katsottu, että yhteiskunta tavallaan rahoittaa taiteen. (Teatteri D)

Teatterit pystyvät kuitenkin jo nyt varautumaan tukien vähenemiseen tekemällä erilaisia strategioita. Yhtenä ratkaisuna teatterit nostivat esille teattereiden välisen yhteistyön tekemisen. Yhteistyötä tehdään jo nyt enemmän kuin vuosikymmeniin ja sen määrän uskotaan vain lisääntyvän tulevaisuudessa. Teattereiden välisen yhteistyön liittämistä valtion tukiin on myös keskusteltu, mutta se ei ainakaan vielä ole toteutunut.

Se mitä uskon, että tullaan tekemään, jota tehdään jo nyt paljon, että teatterithan tekee paljon enemmän yhteistyötä tällä hetkellä kuin mitä on vuosikymmeniin tehty, mikä on hieno asia. -- Esitetään ensin täällä ja sitten tuolla ja tuolla, mikä pienentää menoja. -- Veikkaan, että rahasummat pienenee, mutta se ei tule toiminnassa näkymään niin radikaalina, kuin jotkut pelkää, vaan se vaatii sen ajatuksen muuttamista, että tehdään enemmän yhdessä --. (Teatteri A)

-- tässä uudessa valtiosuuslaissahan ei huomioida tätä yhteistöiden tekemistä. Siitä oli puhetta, että se olisi yksi argumentti. Ja siihen liittyisi myös se, että teatterit saisivat tavallaan taloudellista porkkanaa siinä, että teatterit toimii vierailijapohjalta, jolloin saataisiin ryhmien esityksille lisää elinkaarta, kun vaihdetaan esityksiä. (Teatteri E)

Yhteistyön lisääminen nähtiin ainoastaan positiivisena asiana, myös yleisön kannalta. Vierailutoiminnan myötä yhä suuremmalla yleisöllä on mahdollisuus nähdä eri teattereiden tekemiä esityksiä eikä tietyn esityksen näkeminen vaadi toiselle paikkakunnalle matkustamista. Lisäksi kun samoja lavasteita ja puvustuksia pystytään käyttämään suuremmassa määrässä esityksiä, pystytään kiinteitä kustannuksia jakamaan yhä useammalle esitykselle, jolloin yhden esityksen keskimääräiset kustannukset laskevat. Lavasteiden, puvustusten ja muiden tarvikkeiden uusiokäytöllä ja kierrättämisellä pystytään tuomaan myös vihreää ajattelua teatterin toimintaan.

Useampi teatteri myös myönsi, että niiden toimintaa rajoittaa tällä hetkellä esimerkiksi sisäiset rakenteet sekä tilat, joissa teatterit toimivat. Yhteistyö teattereiden välillä

voi helpottaa myös tätä ongelmaa, kun samaa esitystä pystytään esittämään eri näyttämöillä eri teattereissa. Lisäksi on mahdollista, että valtion tukien väheneminen sekä koronapandemia aiheuttavat joissakin teattereissa tulevaisuudessa suuriakin rakenteellisia muutoksia kuten esimerkiksi näyttämöiden vähentämistä, mikä edelleen korostaa yhteistyön ja vierailutoiminnan merkitystä.

Toisena tulevana trendinä nostettiin esiin production house -malli teatterin toimintamallina. Se on tällä hetkellä Suomessa käytössä vain yhdessä teatterissa, mutta on jo esimerkiksi Keski-Euroopassa erittäin suosittu toimintatapa. Tässä tuotantomallissa teatterilla ei ole ollenkaan kiinteää taiteellista henkilökuntaa, vaan taiteilijat palkataan teoskohtaisesti tai ostetaan kokonaisia teoksia. Ainoastaan tekninen henkilökunta sekä teatterin johto on siis kiinteästi palkattua. Tämä vaikuttaa selvältä tulevaisuuden suunnalta suomalaisissa teattereissa, sillä yhä useammalla teatterilla on jo nyt entistä vähemmän teatteriin kiinnitettyjä vakituisia näyttelijöitä, ja ne käyttävät enenevässä määrin freelancereita. Tämä tuotantomalli toisi teattereiden toimintaan ja talouteen enemmän joustavuutta ja mahdollistaa myös suuremman impulsiivisuuden.

Luulen, että tulee käymään niin, että pienimmät teatterit häviää ja tulee enemmän tällaisia tuotantoyksiköitä, niin kuin taloja, joissa on tekninen henkilökunta, joihin tulee vierailuesityksiä. (Teatteri D)

Kolmas tuleva trendi teattereiden toiminnassa ovat striimatut teatteriesitykset. Teatterit ovat jo toista vuotta peräkkäin joutuneet sopeuttamaan toimintaansa koronarajoitusten ja -sulkujen vuoksi eli vähentämään yleisökapasiteettiaan tai olemaan jopa kokonaan suljettuna. Yhtenä vastauksena tähän teatterit ovat alkaneet esittää esityksiä videoyhteyden välityksellä, jolloin ihmiset voivat nauttia teatterista omalla kotisohvallaan. Ihmiset eivät siis enää ostaa lippua fyysiseen paikan päällä esitettävään esitykseen, vaan he ostavat oikeuden katsoa esitystä striimin välityksellä joko livenä tai tallenteena silloin kun itse haluavat. Striimatut esitykset nähtiin myös yhtenä ratkaisuna teattereiden määrän vähenemiseen.

No nyt on varmaan tämä vallitseva aika on tuonut esimerkiksi nämä striimaukset ja tämäntyypiset erilaiset jutut, että ei välttämättä tarvitse lähteä sinne teatteriin fyysisesti istumaan paikan päälle. (Teatteri B)

-- digitaalista toimintaa siis striimattuja esityksiä, tällöinen tv-teatteri 2.0, koska tulee olemaan yhä enemmän paikkoja Suomessa, josta illaksi ei kerkeä teatteriin, mutta silti haluaa ylläpitää suhteita teatteriin tai näyttelijöihin. Niin sen sijaan, että seuraat telkkaria, niin katsot jonkun striimatun teatteriesityksen, joka sinua kiinnostaa.

(Teatteri D)

Mikään teatteri ei kuitenkaan uskonut, että striimatut esitykset tulevat täysin korvaamaan paikan päällä esitettävät näytökset, sillä teatterin sydämessä olevan yhteisöllisyyden voiman uskottiin olevan liian suuri. Paikan päällä ja striiminä esitettävät esitykset voisivat kuitenkin kulkea rinnan ja katsoja voisi itse päättää, millä tavalla hän haluaa katsoa esitystä.

-- vaikka mekin striimattiin paljon asioita, niin se yhteisöllisyys, se on ihmisen geneeihin rakennettua -- Eli siihen yhteisöllisyyden voimaan uskon kyllä. -- Uskon, että se [teatterin] lumo ja ainutkertaisuus tulee säilymään ja se ihmisten halu kuulla, kun toiset ihmiset kertoo tarinoita, niin se on olemassa. (Teatteri A)

-- se on varmasti sitä tulevaisuutta eli voisi olla sekä että rinnan, että sä voit tulla nauttimaan siitä esityksestä paikan päälle tai sä voit halutessasi tilata sen sitten kotiisi. Niin se on varmaan se suurin, mikä muuttuu, mutta uskon, että se elävä yleisö säilyy, koska se on hyvin tärkeä. (Teatteri B)

En usko, että tästä teatterin perusasiasta eli siitä, että siellä on ihmisiä, jotka ovat dialogissa ja jotka ovat dialogissa yleisön kanssa ja että se on elävä tilanne, niin en usko että se muuttuu, koska mitä enemmän menemme digitaaliseen maailmaan, sitä enemmän tarvitaan sille myös vastapainoksi aitoa foorumia. Ja se on teatterissa. (Teatteri E)

Jyrkkien koronatoimien osuminen juuri taide- ja kulttuurikentälle on herättänyt myös keskustelua taiteen sekä teatterin merkityksestä nyky-yhteiskunnassa. Teatterit olivat ensimmäisiä tahoja, jotka koronarajoitusten alkaessa pakotettiin sulkemaan ovensa ja joiden täysi avautuminen oli viimeisenä listalla yhteiskunnan avautuessa. Vaikka ihmisten

terveys ja terveydenhuollon kantokyky onkin ensisijaisesti turvattava, tulisi myös ihmisten elämänlaatu ottaa huomioon. Käytännön esimerkki teattereiden merkityksen hupenemisesta ovat juuri valtion tukien vähentämiset – kun teattereiden merkitystä ei tunnusteta, ei nähdä myöskään tarvetta sen rahoitukselle.

-- ehkä eniten huolestuu tavallaan siitä, että, minkälaisen jäljen tämä jättää ja freelancereilla varsinkin tullaan siihen, että aika voimakas tunne on tullut sillä tavalla, että pidetäänkö taidelaitoksia tai vaikka nyt teatteria mil-lään tavalla merkityksellisinä. -- se vaikuttaa totta kai suoraan siihen rahoituspohjaankin, että pidetäänkö näitä tärkeinä ja pitääkö tätä koko ajan jotenkin sillä tavalla selitellä, että tämä on tärkeää. (Teatteri C)

Haastatteluissa nousi kuitenkin esille teatteri- ja taidekentän merkitys valtiolle myös taloudellista voittoa tuottavina toimijoina. Vaikka teatteria ei itsessään voida pitää rahan-tekovälineenä eikä yksittäisen teatterin perimmäisenä tarkoituksena ole tuottaa rahaa, kuten johdannossa on kerrottu, ei tämä silti tarkoita, etteikö teatteri voisi osana kulttuuri- ja taidekenttää osallistua rahallisen arvon tuottamiseen.

On julkaistu Taloustutkimuksen tällainen tutkimus, jossa käy ilmi --, että valtio 1,3mrd panostuksella sai takaisin 14mrd. -- Että sillä tavalla tämä kenttä on kokonaisuudessaan myös niin kuin taloudellista voittoa tuottava kokonaisuus. Mutta me emme yksittäisenä toimijana tällä kentällä tee taloudellista voittoa, meidän ei olla bisnes. -- taidekenttä kokonaisuutena ja myöskin tässä tapauksessa teatteri, toimii tällaisena ihmeellisenä vähän niin kuin alkemistisena kattilana, jossa mitattavista rahallisista arvoista keitetään mittaamattomia henkisiä ja kulttuurisia arvoja, joita ei voida suoraan mitata rahassa -- vaan se rahallinen arvo tulee vähän niin kuin tällai-sena kaikuefektinä siitä, kun ihminen käy teatterissa niin hän matkustaa, hän syö, hän asuu jne. Ja kaikesta tulee verotuottoa. Että siinä mielessä teatteri toimii niin kuin tämmöisenä ikään kuin tämän yhteiskunnan sisäisen pyörteisyyden pyörittäjänä. (Teatteri D)

Haastatteluissa viitattiin siis Taloustutkimuksen (2021) julkaisemaan tutkimukseen, jonka mukaan valtion taiteen ja kulttuurin rahoitus oli 1,3 miljardia euroa vuonna 2019,

ja kulttuurialojen tuotos puolestaan samana vuonna yhteensä yli 14 miljardia euroa. Esittävän taiteen osuus tästä tuotoksesta oli noin 1,9 miljardia euroa, ja se on vajaassa kymmenessä vuodessa kasvanut lähes 0,7 miljardia euroa. Lisäksi kulttuuri- ja taideala työllistää noin 80 000 työntekijää, mistä esittävän taiteen osuus on reilu 14 000. (Taloustutkimus 2021.) Teatterin merkitys osana kulttuuri- ja taidekenttää on siis myös taloudellisesti hyvin merkittävä.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kuitenkin uskoivat teatteritoiminnan säilymiseen Suomessa myös tulevaisuudessa, mutta teatterin määrittely saattaa muuttua. Haastateltavien mukaan lajityyppi ja esitysten kirjo, mitä Suomen teattereissa tällä hetkellä esitetään, on hyvin kapea. Jos teatterin määrittelee kapeasti kattamaan vain tiettytyyppiset puhenäytelmät, jotka joku ensin kirjoittaa ja toiset sitten esittävät, on se hyvin eksklusiivinen näkemys ja rakentaa rajoja eri taiteiden välille. Teatterista tulisikin yleisesti alkaa käyttämään termiä esittävä taide, joka voisi kattaa kaikki mahdolliset esitysmuodot aina tanssista ja sirkuksesta lähtien.

Uskon teatterin tulevaisuuteen hyvänä. Millainen se on ja mikä se sisältöisyys on jossain vaiheessa, niin ympäröivä aika sitä näyttää myös, mikä se on. (Teatteri A)

-- että päästäänkö me teatterintekijät omasta länsimaisesta traditiosta, että ensin kirjoitetaan näytelmä ja sitten se harjoitellaan. Että päästäänkö me palaamaan sellaisille juurille, että me tehdään esityksiä. -- Että miksei me voida ajatella, että kaikki esittävä taide, on se sitten jonkun mielestä sirkusta, tanssia tai teatteria -- että mentäis jonnekin esittävän taiteen synty-sijoille, että kaikki tämä fuusioituu sellaiseksi, että meidän ei tarvitse loke-roida sitä esittävää taidetta johonkin -- ja ruveta määrittelemään.

(Teatteri C)

-- esittävä taide taiteen muotojen moninaisuutena koko ajan muuttuu ja ri-kastuu (Teatteri D)

Kaiken kaikkiaan haastateltavat näkivät teatterin tulevaisuuden valoisana ja uskoivat sen säilymiseen myös tulevaisuudessa. Teatterin on jo aiemmin useampaan kertaan uskottu häviävän, esimerkiksi kun televisiot yleistyivät kotitalouksissa, mutta edelleen se

pitää pintansa. Haastateltavat eivät myöskään liikaa halunneet ennustaa tulevaisuutta, sillä kukaan ei varmasti pysty sanomaan, mitä tulee tapahtumaan. Juuri tämä jännitys pitää teatterin tekemisen myös kiinnostavana.

6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Keskeiset johtopäätökset

Kirjallisuudessa taiteellisen näkökulman merkitys kuvataan teattereissa usein tärkeimmäksi toimintaa ajavaksi logiikaksi, ja taloudellisen näkökulman kuvataan vain kulkevan tämän rinnalla teattereiden käytännön toiminnassa (esim. Eikhof – Haunschild 2007, Amans ym. 2015). Tämä näkyy muun muassa siinä, että teattereiden tarkoitus on usein muotoiltu vain taiteellisen saavutuksen käsitteen ympärille (Labaronne – Tröndle 2020). Tutkimuksen tulosten perusteella tämä näkemys ei kuitenkaan pidä paikkansa. Tulokset osoittavat, että pienemmissä teattereissa on kumman tahansa näkökulman mahdollista olla päätöksenteossa korostuva näkökulma. Korostuva näkökulma voi siis olla joko taiteellinen tai taloudellinen riippuen esimerkiksi teatterin toimintamallista tai rahoitusohjasta. Lisäksi vaikka toinen näkökulma korostuu päätöksenteossa, on myös vastakkainen näkökulma aina huomioitava. Mikään teatteri ei menesty huomioimalla yksistään toista näkökulmaa.

Isommissa teattereissa puolestaan ei yleensä korostu kumpikaan näkökulma vaan molemmat näkökulmat yritetään pitää tasapainossa. Tämä on mahdollista, koska suuremmissa teattereissa voidaan ohjelmistoon ottaa samanaikaisesti useita erityyppisiä esityksiä ja painottaa niissä eri näkökulmia. Jossakin esityksessä voidaan siis painottaa enemmän taloudellisuutta ja toisessa enemmän taiteellisuutta, jolloin kokonaisuudessaan näkökulmat ovat tasapainossa. Pienissä teattereissa näkökulmien tasapainottaminen ei useinkaan ole mahdollista, sillä niissä ei yleensä pystytä tekemään samanaikaisesti useita esityksiä, vaan molempien näkökulmien tulee toteutua yhdessä ja samassa esityksessä. Tällöin on vaikeaa painottaa molempia näkökulmia yhtä paljon, vaan toisella näkökulmalla on pakostikin suurempi merkitys päätöksiä tehtäessä.

Tulosten perusteella voidaan kuitenkin allekirjoittaa kirjallisuudessa esiintyvä näkemys taloudellisen näkökulman toimintaa rajoittavasta vaikutuksesta. Teattereissa saataan joutua tekemään kompromisseja taiteellisuuden suuntaan ja mukautumaan enemmän taloudellisempaan vaihtoehtoon. Taloudellisuudelle ei kuitenkaan saisi antaa liian suurta painoarvoa, sillä mikäli keskitytään liikaa pelkästään liiketoiminta-ajatteluun, voidaan menettää kokonaan oma taiteellinen identiteetti (Wilenius 2004). Taloudellinen näkökulma myös takaa, että teatteri pysyy toiminnassa ja että taide ylipäänsä tulee yleisön

nähtäville. Teattereiden on vain oltava vastuullisia niukkojen varojen kohdentamisessa (Hume – Sullivan Mort 2008).

Kirjallisuudessa keskitytään suurimmaksi osaksi vain juuri näiden kahden näkökulman, taiteellisuuden ja taloudellisuuden, väliseen ristiriitaan, kun tulosten perusteella teattereiden toimintaa ohjaa käytännössä eräs vieläkin tärkeämpi näkökulma – yhteisöllisyys. Preece (2005) kuvaa yhteisöllisyyttä organisaation ja yhteisön väliseksi kanssakäymiseksi ja sitoutumiseksi, organisaation osallistumiseksi sitä ympäröivän yhteisön toimintaan sekä organisaation toimenpiteiksi yhteisösuhteiden ja yleisökehityksen ylläpitämiseksi. Tärkeintä hänen mukaansa on kuitenkin, että organisaation esittämällä taiteella on merkitystä sitä ympäröivälle yhteisölle. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että teatterin toiminta lähtee nimenomaan yhteisöllisyydestä ja kaksi muuta näkökulmaa toimivat vain apuna sen toteuttamisessa. Oli teatteri siis kooltaan minkä kokoinen tahansa, on yhteisöllisyys lopulta se tekijä, joka käytännössä vaikuttaa teatterin päätöksiin ja toimintaan kaikkein eniten.

Teatterin tuotannon suunnittelussa ei voida kuitenkaan huomioida pelkästään yhteisön toiveita (Korhonen 1986), ja käytännössä teattereiden toiminta onkin suurimmaksi osaksi tasapainoilua kaikkien kolmen näkökulman kanssa. Pienemmissä teattereissa näkökulmien kanssa koitetaan tasapainoilla yhden esityksen sisällä, kun taas suuremmissa teattereissa näkökulmia voidaan tasapainottaa esitysten välillä. Yhteisön toiveiden huomioiminen käytännössä saatetaan teattereissa myös kokea haastavaksi. Yhteisöt teattereiden ympärillä ovat yleensä laajoja ja demograafisesti monimuotoisia, joten on mahdollista pystyä vastaamaan kaikkien toiveisiin. Kaikkia yhteisön jäseniä ei myöskään pystytä tavoittamaan, sillä kaikki eivät ole kiinnostuneita teatterin toiminnasta tai heillä ei ole varaa teatterissa käymiseen, vaikka kiinnostusta löytyisikin. Teatterit kuitenkin panostavat yhä enenevässä määrin yleisötyöhön ja koittavat tunnistaa yhteisön toiveita ja tarpeita yhä tarkemmin.

Yleisön tarpeisiin vastaaminen vahvistaakin kirjallisuudessa esiintyvää näkemystä taiteesta palveluna, joka tuotetaan kuluttajia varten (Rautiainen-Keskustalo 2014). Esittävä taide on kuitenkin monimutkainen palvelutyyppejä sekä organisaation että asiakkaan näkökulmasta (Hume ym. 2007). Se on kokemuksellista, olennaisesti aineetonta sekä emotionaalisesti varautunutta (Hume – Sullivan Mort 2010). Lisäksi esittävä taide heijastaa aina myös ympäristöään ja aikakauttaan (Wilson 1997). Tärkeintä teatterissa ovatkin mielikuvat ja kokemuksellisuus, jotka halutaan tuoda kuluttajien ja katsojien ulottuville (Rautiainen-Keskustalo 2014). Teatterin tärkein tehtävä onkin tuottaa katsojille

elämyksiä. Tämä elämys ei kuitenkaan rajoitu pelkästään esitykseen, vaan teatterikokemus on aina suurempi kokonaisuus. Teatteripalvelua voidaan kuvata palvelupakettina, joka koostuu ydinpalvelusta eli esityksestä ja sitä täydentävistä oheispalveluista (Juurakko ym. 2012).

Teatteripalvelua voidaan puolestaan mallintaa palvelupolulla, jolloin palvelukokonaisuutta pystytään tarkastelemaan asiakkaan näkökulmasta (Jansson – Moilanen 2014). Tulokset palvelupolun rakenteesta olivat kirjallisuuden kanssa yhteneväisiä: teatteripalvelu alkaa siitä hetkestä, kun asiakas havaitsee tiedotusta esityksestä, ja päättyy asiakkaan antamaan palautteeseen joko suoraan palveluntarjoajalle tai esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Käytännössä palvelupolku voidaan myös kuvata sarjana kohtaamisia, jolloin teatterikokemus muodostuu useiden tapahtumien ja kohtaamispisteiden tulkinnasta (Hume ym. 2006).

Tulosten perusteella asiakkaan palvelupolku toteutuu myös pääpiirteissään aina samalla tavalla, eikä se ole suoranaisesti riippuvainen siitä näkökulmasta, joka teattereiden toiminnassa painottuu (pienissä teattereissa) tai siitä näkökulmasta, joka tiettyssä esityksessä painottuu (suuremmissa teattereissa). Ainut kohta, missä havaittiin näkökulmasta riippuvaa eroa, oli lipun hinta. Lipun hinta on yleensä kallein, mikäli esitys on tehty taloudellinen näkökulma edellä ja halvin tai jopa ilmainen yhteisöllisyys edellä tehdyissä esityksissä. Taiteellisuus edellä tehdyissä esityksissä lipun hinta on yleensä jossain näiden välillä. Lipunmyyntikanavat ovat kuitenkin aina samoja eivätkä vaihtelee näkökulmasta toiseen. Pääsääntöisesti ihmiset ostavat teatteriliput tänä päivänä internetistä.

Palvelupolussa oli sen sijaan havaittavissa eroja esityksen luonteesta, teemasta tai katsojaryhmästä riippuen erityisesti markkinoinnissa ja tiedotuksessa, eteispalveluissa niin saapuessa kuin poistuessa sekä kahvilapalveluissa ja väliaikatarjoiluissa. Lisäksi näiden mukauttaminen esityksen mukaan koettiin erittäin merkitykselliseksi silloin, kun esitys on tehty taloudellisuus edellä. Saapumista edeltäviin ja poistumista seuraaviin toimintoihin ei teattereilla tulosten perusteella ole useinkaan mahdollisuutta vaikuttaa, tai ne vaatisivat suuria ja pitkäaikaisia investointeja. Niissä riittää kehittämistä, mutta ne eivät ole riippuvaisia mistään näkökulmasta. Myöskin palautekanavat olivat yleensä vakiot, mutta voivat vaihdella teattereiden välillä. Esitys on myös joka esityskerralla erilainen. Tulosten perusteella teatterit voisivat kuitenkin painottaa esityksen luonnetta vieläkin enemmän tuomalla teemaa entistä vahvemmin näkyviin palvelupolun eri kohdissa. Näin teatteri pystyy entisestään kohdentamaan esitystä halutulle katsojaryhmälle ja vahvistamaan esityskokemusta.

Teatterikokemus siis muodostuu kaikkien palvelupolun kohtien summana. Joillakin kohdilla voi olla kokonaiskokemuksessa suurempi merkitys, mutta kaikki kohdat tulee huomioida. Myöskään palvelun laatu ei synny missään yhdessä tietyssä kohdassa vaan se on kaikkien kohtaamisten summa. Kuten tiedetään, kaikkien organisaatioiden toiminta perustuu ensisijaisesti sen henkilöstön työsuorituksiin, mutta esiintyvissä taiteissa tämä korostuu ja voi olla jopa ratkaisevaa (Juurakko ym. 2012). Myös tulosten perusteella teatteripalvelun avaintekijäksi nousi asiakaspalvelu sekä henkilöstön merkitys palvelukokemuksen muotoutumisessa. Esiintyvissä taiteissa ydinkohtaaminen on kohtaaminen esiintyjien ja yleisön välillä, mutta tämä yksistään ei riitä, vaan kohtaamiset myös muun henkilöstön kanssa tulee olla onnistuneita, jotta kokonaiskokemus muodostuu hyväksi.

Palvelun ja sen tarjoajan luonne vaikuttavat myös siihen, miten paljon asiakkaat voivat olla mukana palvelusuorituksessa (Juurakko ym. 2012). Vaikka teatterissa esitys onkin usein harjoiteltu etukäteen, riippuu esiintyjien palvelusuoritus kuitenkin suuresti yleisöstä, sen reaktioista ja siellä vallitsevasta tunnelmasta. Jokainen esitys on aina erilainen ja jokainen asiakas myös kokee sen eri tavalla. Esitys on myös kollektiivinen tapahtuma, johon yleisöllä kokonaisuutena on suuri vaikutus, mutta johon yksittäisen katsojan osana tätä joukkoa on vaikeampi vaikuttaa. Oheispalvelujen yhteydessä asiakkaalla on suurempi mahdollisuus olla vaikuttamassa palvelusuoritukseen, sillä niissä kohtaaminen on yleensä kahdenvälinen palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä.

Esiintyvissä taiteissa kokemuksen subjektiivisuus johtaa myös epävarmuuteen asiakkaiden tyytyväisyydestä, sillä näiden luovien kokemusten koettu arvo vaihtelee asiakkaiden välillä (Wong – Gao 2008). Asiakkaiden on kuitenkin aina tunnettava saavansa lisäarvoa, jotta he myös palaavat palvelun pariin uudestaan, ja lisäksi asiakkaiden on oltava tyytyväisiä arvon käsitykseen pitääkseen palvelua laadukkaana ja tyydyttävänä kokemuksena (Hume ym. 2007). Tällöin arvioidaan sitä, tarjoaako esityskokemus vastinetta rahalle verrattuna muihin viihdetarjontoihin (Hume ym. 2006). Lisäksi kun korostetaan arvon näkökulmaa palveluiden yhteydessä, ei arvo ole enää upotettuina palveluihin, jotka vaihdetaan tiettyyn hintaan. Sen sijaan arvon luomisesta tulee jatkuva prosessi, joka korostaa asiakkaan kokemuksia ja kykyä hyödyntää arvoa eri resursseista. (Pohjosenperä ym. 2019.) Tällöin palvelun roolina on toimia välittäjätekijänä asiakkaan arvonmuodotusprosessissa (Grönroos 2011). Tulokset vahvistivat kirjallisuudessa esiintyvää näkökulmaa, jonka mukaan palveluntarjoaja voi tarjota vain arvoesityksiä, mutta asiakas on lopulta se, joka luo arvon (Grönroos 2011). Tämän vuoksi tärkeintä ei teatterissa olekaan se, mikä näkökulma edellä esitys on valittu ohjelmistoon tai mikä näkökulma korostuu

eniten teattereiden päätöksenteossa, vaan se, että kaikki mitä tehdään, mahdollistaa asiakkaille mahdollisimman suuren arvonluonnin.

Arvon tunnistamisessa organisaatio voi käyttää apuna arvoketjua, jossa organisaation toiminta on jaettu arvoa tuottaviin perus- ja tukitoimintoihin (Porter 1985). Preece (2005) loi esiintyville taiteille oman arvoketjun, jossa esiintyvien taiteiden erikoislaatuinen luonne voidaan ottaa paremmin huomioon. Teattereiden tulisi tarkastella omaa arvoketjuaan, ja pitää huolta, että jokainen toiminto arvoketjussa on suunniteltu niin, että se tuottaa asiakkaalle lisää arvoa (Hearn ym. 2007). Näin organisaatio pystyy myös vahvistamaan omaa elinvoimaisuuttaan sekä kannattavuuttaan (Preece 2005). Tulosten perusteella voidaan sanoa, että arvoketjussa on selkeämmin nähtävissä se näkökulma, joka korostuu teatterin toiminnassa tai joka painottuu esityksen valinnassa, kuin asiakkaan palvelupolussa. Näkökulma on nähtävissä erityisesti suurempien teattereiden arvoketjussa, kun taas pienempien teattereiden kohdalla pysyvät arvoketjun toiminnot hyvin pitkälle samanlaisina esityksestä tai näkökulmasta riippumatta.

Tukitoiminnoissa oli suurempien teattereiden kohdalla havaittavissa näkökulmasta riippuvia eroja niin varainhankinnassa kuin yhteisösuhteissakin. Näiden merkitys korostuu erityisesti yhteisöllisyys edellä tehdyn esityksen yhteydessä. Hallinto ja yleisjohto puolestaan pysyvät yleensä muuttumattomina myös suuremmissa teattereissa. Perustoiminnoista erityisesti tuotantoa pyritään suuremmissa teattereissa standardoimaan niin, että se toteutuisi aina samalla tavalla. Esityksen luonne ja tyylilaji vaikuttavat kuitenkin aina suuresti esityksen tuotantoon, joten sen yhtenäistäminen koetaan teattereissa tois- taiseksi haasteelliseksi. Mainostus puolestaan on yleensä aina riippuvaista esityksen näkökulmasta tai ennemminkin esityksen tuottotavoitteesta, sillä markkinointibudjetti pyritään yleensä suhteuttamaan tiettyä prosenttisuutena tuottotavoitteesta. Taloudellisuus edellä tehdyillä esityksillä tuottotavoite on yleensä suurin ja yhteisöllisyys edellä tehdyillä esityksillä yleensä pienin. Sen sijaan taiteellisuus edellä tehdyt esitykset herättävät jo valmiiksi enemmän huomiota taidekentän sisällä, eivätkä näin tarvitse menestyäkseen yhtä suuria markkinointitoimia.

Ohjelmistovalinnan kohdalla on toteutettava näkökulma yleensä aina näkyvissä ja lisäksi on varmistettava, että valittu näkökulma kulkee mukana aina harjoituksista lopulliseen esitykseen asti. Painottuvaa näkökulmaa ei myöskään tulisi peitellä tai kierrellä vaan rohkeasti myöntää, että tämän esityksen tarkoituksena on houkutella enemmän katsojia teatteriin, kun taas tuon esityksen tarkoituksena on toimia enemmän kokeilevana

esityksenä. Haasteena ohjelmistovalintojen yhteydessä on kuitenkin se, ettei niiden onnistumisesta ole takeita ennen kuin esitys on yleisön nähtävillä.

Kaikista arvoketjun toiminnoista tärkeimpänä korostuu henkilöstön merkitys niin suurissa kuin pienissäkin teattereissa, eikä henkilöstön merkityksessä ole havaittavissa muutoksia eri näkökulmien välillä. Teatterit kuitenkin käytännössä kamppailevat sen kanssa, että henkilökunta ymmärtäisi erilaisten produktioiden ja eri näkökulmien merkityksen organisaation toiminnassa, eikä talon sisällä esiintyisi kadehtimista. Henkilöstön merkitys korostuu myös siinä, että teatterikävijät eivät yleensä pidä esityksen menestystä kriittisenä tekijänä palvelukokemuksen kannalta, vaan kriittisiä ovat toiminnalliset tekijät, kuten arvo sekä palveluominaisuudet (Hume ym. 2007).

Jotta teatterit pystyvät varmistamaan elinvoimaisuuttaan sekä kannattavuuttaan, tulee niiden selkeästi sanoittaa omaa toimintaansa ja kertoa asiakkaille, millaista arvoa se pystyy heille tarjoamaan. Palvelupolkua ja arvoketjua käyttämällä teatteri voi erottaa palvelun pienemmiksi, hallittavamiksi osiksi ja ymmärtää näin paremmin eri palveluelementit, jotka luovat asiakkaille eniten arvoa (Hume 2008). Tällöin pystytään myös paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja erottautumaan kilpailijoista. Esittävässä taiteissa erottautuminen toteutuu yleensä lähes itsestään, sillä jokainen teos, esitys tai ohjelmanumero on omanlaisensa (Juurakko ym. 2012). Erottautuminen on teattereissa kuitenkin myös tietoista toimintaa ja osittain jopa pakon sanelemaa. Erottavat tekijät voivat liittyä esimerkiksi teattereiden toimintamalliin, ohjelmistolajiin, tarjottaviin oheispalveluihin, tavoiteltavaan yleisöön, näyttämökieleen sekä isoihin rakenteellisiin tekijöihin, kuten näyttämöiden määrään.

Teatteriala on perinteisesti nojautunut liiketoiminnassaan vahvasti näkemykseen, jonka mukaan teatteriesitys on teatterin päätuote, jota markkinoidaan ja myydään. Teatterin toiminnan fokuksessa ovat tällöin esimerkiksi ohjelmiston rakentaminen sekä teatterin taiteelliset tekotavat ja niiden kehittäminen. (Jansson – Moilanen 2014.) Tämä näkemys voi kuitenkin muuttua tulevaisuudessa, kun teatterit joutuvat sopeuttamaan toimintaansa alati muuttuvaan toimintaympäristöön (Nieminen 2014). Viimeisimpiä ajureita toiminnan sopeuttamisessa ovat erityisesti olleet teattereiden valtiolta saamien tukien vähentyminen sekä koronapandemia. Vastauksena heikentyneeseen taloudelliseen tilanteeseen nousi tuloksissa esille teattereiden omarahoitusosuuden kasvattaminen sekä yksityisten ihmisten lahjoitukset taidelaitoksille. Tällöin myös viranomaisten rooli kulttuuripolitiikan taloudessa vähenisi. Kumpikaan näistä ei kuitenkaan ole nopea ratkaisu taloudellisen tilanteen parantamiseen, ja erityisesti jälkimmäinen vaatii muutoksia niin

suomalaisessa verotuskäytännössä kuin ihmisten asenteissakin. Nämä keinot eivät myöskään tule pelastamaan kaikkia teattereita, vaan on ilmeistä, että teattereiden määrä tulee tulevaisuudessa vähentymään, ja teatteritoiminta tulee keskittymään suuriin kaupunkeihin.

Nopeampana ratkaisuna teattereiden heikentyneeseen taloudelliseen tilanteeseen ovatkin muutokset teatterin toiminnassa. Tulosten perusteella on tunnistettavissa kolme trendiä, joihin teatteritoiminta mitä luultavammin on suuntautumassa. Nämä ovat teattereiden välisen yhteistyön ja vierailutoiminnan lisääntyminen, production house -malli teatterin toimintamallina sekä striimatut teatteriesitykset.

Teatterit tekevät jo nyt enemmän yhteistyötä kuin vuosikymmeniin on tehty, ja määrän uskotaan tulevaisuudessa vain lisääntyvän. Yhteistyön ja vierailutoiminnan lisääntyminen laskee myös esitysten keskimääräisiä kustannuksia. Kuten tiedetään, esittävän taiteen lavastukseen, puvustukseen, ohjaamiseen sekä harjoitteluun liittyvät kustannukset ovat pääosin kiinteitä kustannuksia (Hansmann 1981). Joten, kun samaa esitystä voidaan esittää useampaan kertaan, kiinteitä kustannuksia pystytään jakamaan useamman esityksen kesken, jolloin yhden esityksen keskimääräiset kustannukset laskevat ja saadaan säästöjä.

Eräs äärimmäinen vierailutoiminnan muoto on muuttaa teatterin toimintamallia niin, että se toimii täysin vierailijapohjalta eikä sillä ole lainkaan kiinteästi palkattua taiteellista henkilökuntaa. Tässä production house -mallissa ainoastaan teatterin johto ja tekninen henkilökunta on kiinteästi palkattua ja taiteilijat palkataan joko teoskohtaisesti tai ostetaan kokonaisia teoksia. Tämä tekee teattereiden toiminnasta yhä joustavampaa ja impulsiivisempaa, ja toimintaa pystytään nopeammin mukauttamaan yleisön reaktioiden ja toiveiden pohjalta.

Viimeisenä tulevaisuuden trendinä ovat striimatut teatteriesitykset eli esitysten näytäminen videoyhteyden välillä joko livenä tai tallenteena. Teatteriteollisuus on perinteisesti ollut erittäin välitön taidemuoto, sillä esimerkiksi toisin kuin elokuvissa, sekä näyttelijät että yleisö ovat "livenä", eikä videovuokrauksen kaltaisia jälkimarkkinoita ole olemassa (Dempster 2006). Nyt näitä jälkimarkkinoita on alettu luomaan, kun teatterit ovat joutuneet olemaan jopa suljettuina koronarajoituksista johtuen. Striimattujen esitysten ei kuitenkaan kokonaan uskota syrjäyttävän paikan päällä esitettäviä esityksiä, sillä teatteriinkin kuuluu olennaisena osana yhteisöllisyys ja kollektiivinen kokeminen. Näitä on vaikeampi tai jopa mahdotonta toteuttaa pelkällä videoyhteydellä.

Se, mikä näitä kaikkia tulevia trendejä yhdistää, on niiden taustalla vaikuttava teatterin tuotteistaminen. Kun yhteistyön tekemisestä ja teatterin vierailutoiminnasta tulee yhä yleisempää, tulee teattereiden keskittyä mahdollisimman tehokkaaseen ja yhdenmukaiseen esityksen tuotantotapaan, jonka avulla teatteriesitys voidaan helposti siirtää esitettäväksi oman teatterin lisäksi myös muualla. Mutta vaikka tuotanto muuttuukin tuotteen kaltaiseksi, tulee teattereiden kuitenkin edelleen keskittyä tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman hyvää palvelua ja kokonaiskokemus. Tämä merkitsee, että palvelun laatu tulee taata niin teatterin itse tuottamissa esityksissä kuin myös vierailevissa näytöksissä, joissa teatterilla on ollut pienempi mahdollisuus vaikuttaa esityksen tuotantoon. Myös striimatut esitykset ovat eräänlaista tuotteistamista, varsinkin jos ne tuotetaan niin että paikan päälle ei ole tarkoitus ottaa yhtään yleisöä. Tällöin teatterin tarjonta on tuote, joka tarjotaan samanlaisina kaikille asiakkaille, sillä esitykseen tai näyttelijöiden toimintaan eivät vaikuta yleisön reaktiot.

Tuotteistaminen myös kannattaa, sillä on todettu, että palveluyritykset voivat saada monia hyötyjä ottamalla prosesseissaan käyttöön tuotteiden valmistuksessa käytettäviä parhaita käytäntöjä (Ellram ym. 2004). Haaste esiintyvissä taiteissa on kuitenkin luovien resurssien johtaminen tuotantokoneistojen sijaan. Luovat resurssit eivät ole absoluuttisesti mitattavissa ja siksi näiden resurssien suunnittelu on ongelmallista. (Wong – Gao 2008.) Tuotteistamisen yhteydessä on myös huomioitava, että palvelut vaativat erilaisia johtamisperiaatteita, rakenteita ja prosesseja kuin tuotteet (Oliva – Kallenberg 2003). Tämä johtuu pääasiassa palvelujen ainutlaatuisista ominaisuuksista, jotka erottavat ne fyysisistä tavaroista. Palvelujen erityisominaisuuksia ovat aineettomuus, heterogeenisuus, samanaikaisuus ja asiakkaiden osallistuminen sekä katoavuus. Nämä erot muuttavat myös palvelutoiminnan luonnetta käytännössä. (Baltacioglu ym. 2007.)

Jyrkkien koronatoimien osuminen juuri taide- ja kulttuurikentälle herätti keskustelua myös teatterin merkityksestä nyky-yhteiskunnassa. Teatterin merkityksellisyys on vähentynyt ja se näkyy käytännössä esimerkiksi juuri valtion tukien vähentymisenä. Jos teatterin merkitys olisi selvemmin näkyvillä, ei sen rahoitustakaan vähennettäisi yhtä helposti. Teatterin merkitys osana kulttuuri- ja taidekenttää on kuitenkin myös taloudellisesti hyvin merkittävä. Tämä on asia, jota yksittäiset ihmiset ja poliittiset päättäjät eivät aina muista ottaa huomioon päätöksissään. Vaikka kulttuuri- ja taidealan taloudellista arvoa ei pystyttäisikään yhtä selvästi laskemaan kuin esimerkiksi yrityksen taloudellista arvoa, ei se tarkoita, etteikö sitä olisi olemassa. Näiden alojen tuottama taloudellinen arvo havaitaan usein välillisesti työllisyytenä, hyvinvointia lisäävänä tekijänä tai kun ihmiset kulttuuri-

ja taidekokemusten yhteydessä kuluttavat muiden alojen palveluita, joita puolestaan pystytään arvioimaan rahallisesti. Päätäjien tulisikin ottaa huomioon kulttuurin ja taiteen rooli aineettomana pääomana, joka vetovoimallaan houkuttelee aineellista pääomaa (Wilenius 2012). Kulttuuri ja taide ei siis automaattisesti tarkoita vain rahan menoa, vaan se voi tarkoittaa myös merkittäviä tuloja. Ihmiset ovat myös yhä kiinnostuneempia aineettoman pääoman muodoista: elämyksistä, luontosuhteesta sekä tasapainoisesta elämästä (Wilenius 2012), joten kulttuuri- ja taidealojen tuomien tulojen voidaan tulevaisuudessa odottaa myös kasvavan.

Yhtenä tulevaisuuden suuntana tai toiveena on tulosten perusteella myös teatterin määrittelyn muuttuminen. Tällä hetkellä teatterissa on vallalla hyvin kapea näkemys teatterin tekemisestä sellaisena, että joku kirjoittaa esityksen, minkä jälkeen toiset esittävät sen. Myös teattereiden Suomessa esittämä esitysten kirjo tai lajityyppi on tulosten perusteella hyvin kapea. Tulevaisuudessa teatterin määrittelyn tulisikin muuttua kattamaan laajemmin eri sisältöisiä esityksiä aina sirkuksesta ja tanssista lähtien. Teatteria ei tulisi lokeroida mihinkään, vaan tulisi puhua laajemmin esityksistä.

6.2 Teoreettinen ja käytännön kontribuutio

Tutkimus täydentää aikaisempaa, hyvinkin niukkaa, teattereiden johtamiskäytäntöjä tutkivaa kirjallisuutta. Aiempi teatterin johtamiseen liittyvä kirjallisuus on pääasiassa keskittynyt ainoastaan kahteen teatterin toimintaan liittyvään logiikkaan – taiteelliseen ja taloudelliseen näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa mukaan otettiin myös kolmas näkökulma, yhteisöllisyys, ja selvitettiin, miten sen huomioiminen teatterin päätöksenteossa muuttaa niiden toimintaa käytännössä. Teoreettisen kontribuution kannalta tutkimus lie-nee myös ensimmäisiä, jossa yhdistetään toisiinsa taiteiden, palvelujen sekä toimitusketjujen johtamisen näkökulmat. Taidetta on aiemmin tutkittu palveluna ja toimitusketjujen johtamisen käytäntöjä on tutkittu palvelukontekstissa, mutta taiteiden johtamista on harvemmin yhdistetty toimitusketjuihin – puhumattakaan kaikkien kolmen näkökulman yhdistämisestä.

Lisäksi vaikka arvonluontia kokemuksellisten palvelujen yhteydessä onkin aiemmin tutkittu, on arvoketjun sisällyttäminen teatteritoiminnan tutkimukseen uusi näkökulma. Teatterikonteksti tarjoaa ehdottomasti uutuusarvoa myös palvelutoimitusketjujen tutkimukseen, ja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa laajemmin niin muualla taidekentän sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

Tutkimuksen ajankohta mahdollisti myös ainutlaatuisten tulosten keräämisen. Maailmanlaajuinen koronapandemia on ennennäkemätön häiriö teatterin toiminnassa, jolla tulee olemaan kauaskantoisia vaikutuksia. Tutkimus tarjoaakin uniikkeja tuloksia keskellä pandemiaa, sillä aiemmin teatteria on tutkittu vain sen ”normaalitilassa” ja jatkossa tulokset kertovat teatterin toiminnasta pandemian jälkeen. Tällä hetkellä pandemian seurauksia ja sen vaikutuksia pystytään vain arvailemaan.

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tutkimus tarjoaa teatterinjohtajille uusia työkaluja toiminnan tehostamiseen. Tutkimus esittelee palvelupolun ja arvoketjun keinoina suunnitella teatterin toimintoja ja palvelutarjontaa, ja tuo esille, miten näitä työkaluja hyödyntämällä teatterit voivat parantaa myös omaa elinvoimaisuuttaan sekä kannattavuuttaan. Tutkimuksessa myös korostetaan asiakkaiden arvonluonnin mahdollistamista kaiken teatteritoiminnan lähtökohtana, ja kuvataan asiakkaiden arvonluonnin mekanismi sekä teatterin rooli tässä prosessissa. Ymmärtämällä oman roolinsa joko arvon lisääjänä tai arvon vähentäjänä teatterit voivat parantaa asemaansa suhteessa kilpailijoihin. Lopu-
puen lopuksi teatterin menestys on aina riippuvainen sen henkilöstön suorituksista, ja tutkimus korostaakin tätä aiemmissa tutkimuksissakin havaittua henkilöstön kriittistä merkitystä teatterin menestykselle.

Tutkimuksessa myös esitellään kootusti teatteritoiminnan tulevia trendejä. Teattereiden ja teatterinjohtajien tulisikin tiedostaa nämä trendit sekä tunnistaa niiden hyödyt omassa toiminnassaan. Lopuksi tutkimus tähdentää taide- ja kulttuurikentän roolia taloudellisen tuotoksen aikaansaamisessa, joka päättäjien tulisi ottaa huomioon.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia on arvioitu myös metodologian yhteydessä. Kuten jo siellä todettiin, on tämän tutkielman tutkimusjoukko ainoastaan viisi tutkimuskohdetta, joten tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia Suomen teattereita – eikä se ollut tarkoituksenakaan. Tarkoituksena oli saada läpileikkaus juuri näiden viiden teatterin näkemyksistä, joita kyseiset teatterit sekä mahdollisesti myös muut voivat jatkossa käyttää oman toimintansa suunnitteluun ja tehostamiseen. Teatteri on kuitenkin aina hyvin paikkasidonnainen ja sitä ympäröivä yhteisö vaikuttaa sen toimintaan. Siksi yhden teatterin noudattamat tavat ja käytännöt eivät välttämättä toimi toisaalla, sillä esimerkiksi kaupunkien demograafinen rakenne vaikuttaa teattereiden toimintaan.

On huomioitava, että tutkielma toteutettiin keskellä maailmanlaajuisia koronapandemiaa, jolla kiistämättä on ollut ja tulee olemaan merkittäviä vaikutuksia teattereiden

toimintaan. Tuloksissa sekoittuukin puhe teatterin toimista ennen pandemiaa, sen aikana sekä sen jälkeen. Koronapandemian konkreettisista vaikutuksista teattereiden toimintaan ei kuitenkaan kukaan osaa vielä sanoa, eikä näiden vaikutusten kestoa pystytä myöskään arvioimaan. On lisäksi mahdotonta sanoa, koska teatterit palaavat takaisin ”normaalitilaan”. Koronapandemian vaikutukset eri teattereihin tulevat olemaan erilaiset riippuen esimerkiksi niiden toimintamallista sekä rahoituspohjasta.

Eräs mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisikin olla juuri koronapandemian vaikutukset teattereiden toimintaan. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, onko koronapandemia muuttanut teatterin toimintaa, palvelupolkuja tai arvonluontia jollakin tavalla. On kuitenkin huomioitava, että tällainen tutkimus on mahdollinen vasta, kun yhteiskunta on pandemian jälkeen täysin avoinna ja teattereiden toiminta täysimittaisesti on jälleen mahdollista.

Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen aihe on palvelupolku sekä arvonluonti asiakkaiden eli teatterikävijöiden näkökulmasta. Tällöin tämän tutkielman tuloksia voisi yhdistää asiakkailta saataviin tuloksiin ja saada näin kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä teattereiden arvonluonnista.

Kiinnostavaa olisi lisäksi tutkia arvonluontia teattereiden näkökulmasta erilaisella otannalla. Tutkimuksen voisi esimerkiksi toteuttaa ainoastaan kaikille Suomen kaupunginteattereille ja vertailla niistä saatavia tuloksia. Kaupunginteatterit ovat usein rahoituspohjaltaan saman tyyppisiä, joten tällöin rahoituksellisten tekijöiden vaikutus teattereiden arvonluontiin pystyttäisiin minimoimaan.

LÄHTEET

- Abbé-Decarroux, F. (1994) The perception of quality and the demand for services: Empirical application to the performing arts. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 23 (1), 99–107.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Amans, P. – Mazars-Chapelon, A. – Villesèque-Dubus, F. (2015) Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, Vol. 27 (1), 47–66.
- Arlander, A. (toim.) (2003) *Esitystaidetta kohti: kokemuksia, ajatuksia, näkemyksiä*. Teatterikorkeakoulu, Helsinki.
- Arlbjørn, J. S. – Freytag, P. V. – de Haas, H. (2011) Service supply chain management - A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 (3), 277–295.
- Baltacıoğlu, T. – Ada, E. – Kaplan, M. D. – Yurt, O. – Kaplan, Y. C. (2007) A new framework for service supply chains. *The Service Industries Journal*, Vol. 27 (2), 105–124.
- Bigné, J. E. – Mattila, A. S. – Andreu, L. (2008) The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioural intentions. *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 (4), 303–315.
- Boon-itt, S. – Wong, C. Y. – Wong, C. W. Y. (2017) Service supply chain management process capabilities: Measurement development. *International Journal of Production Economics*, Vol. 193 (1), 1–11.
- Bowman, C. – Ambrosini, V. (2000) Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11 (1), 1–15.
- Caust, J. (2010) Does the art end when the management begins? The challenges of making ‘art’ for both artists and arts managers. *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, Vol. 7 (2), 570–584.
- Choudhury, T. T. – Paul, S. K. – Rahman, H. F. – Jia, Z. – Shukla, N. (2020) A systematic literature review on the service supply chain: Research agenda and future research directions. *Production Planning & Control*, Vol. 31 (16), 1363–1384.

- Christiansen, J. K. – Skærbæk, P. (1997) Implementing budgetary control in the performing arts: Games in the organizational theatre. *Management Accounting Research*, Vol. 8 (4), 405–438.
- Chuang, P-T. (2007) Combining service blueprint and FMEA for service design. *The Service Industries Journal*, Vol. 27 (2), 91–104.
- Cray, D. – Inglis, L. – Freeman, S. (2007) Managing the arts: Leadership and decision making under dual rationalities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, Vol. 36 (4), 295–313.
- Davis, C. H. – Creutzberg, T. – Arthurs, D. (2009) Applying an innovation cluster framework to a creative industry: The case of screen-based media in Ontario. *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 11 (2), 201–214.
- DeFillippi, R. J. – Arthur, M. B. (1998) Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *California Management Review*, Vol. 40 (2), 125–139.
- DeFillippi, R. J. – Grabher, G. – Jones, C. (2007) Introduction to paradoxes of creativity: Managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 28 (5), 511–521.
- Dempster, A. M. (2006) Managing uncertainty in creative industries: Jerry Springer the opera. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15 (3), 224–233.
- Dovaliene, A. – Virvilaite, R. (2008) Customer value and its contribution to the longevity of relationship with service provider: The case of theatre industry. *Engineering Economics*, Vol. 56 (1), 66–73.
- Dunham, L. – Freeman, R. E. (2000) There is business like show business: Leadership lessons from the theatre. *Organizational Dynamics*, Vol. 29 (2), 108–122.
- Ebewo, P. – Sirayi, M. (2009) The concept of arts/cultural management: A critical reflection. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, Vol. 38 (4), 281–295.
- Edvardsson, B. – Tronvoll, B. – Gruber, T. (2011) Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 (2), 327–339.
- Eikhof, D. R. – Haunschild, A. (2007) For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 28 (1), 523–538.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 532–550.

- Ellram, L. M. – Tate, W. L. – Billington, C. (2004) Understanding and managing the services supply chain. *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Vol. 40 (4), 17–32.
- Ellram, L. M. – Tate, W. L. – Billington, C. (2007) Services supply management: The next frontier for improved organizational performance. *California Management Review*, Vol. 49 (4), 44–66.
- Eskola, J. (2007) (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa: *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*, toim. Viinamäki, L. – Saari E. Tammi, Helsinki.
- Eskola, J. (2015) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Valli, R. – Aaltola, J., 4. uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Vastamäki, J. (2015) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Valli, R. – Aaltola, J., 4. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Glushko, R. J. – Tabas, L. (2009) Designing service systems by bridging the “front stage” and “backstage”. *Information Systems and E-business Management*, Vol. 7 (4), 407–427.
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. 2. painos. WSOY, Helsinki.
- Grönroos, C. (1982) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Svenska Handelshögskola, Helsinki.
- Grönroos, C. (2006) Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6 (3), 317–333.
- Grönroos, C. (2008) Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, Vol. 20 (4), 298–314.
- Grönroos, C. (2011) Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, Vol. 11 (3), 279–301.
- Grönroos, C. – Ravald, A. (2011) Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, Vol. 22 (1), 5–22.

- Hansmann, H. (1981) Nonprofit enterprise in the performing arts. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 12 (2), 341–361.
- Hartley, J. (2004) The ‘value chain of meaning’ and the new economy. *International Journal of Cultural Studies*, Vol. 7 (1), 129–141.
- Hearn, G. N. – Roodhouse, S. C. – Blakey, J. M. (2007) From value chain to value creating ecology: Implications for creative industries development policy. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 13 (4), 419–436.
- Heikkilä, T. (2008) *Tilastollinen tutkimus*. 7. uudistettu painos. Edita, Helsinki.
- Heiskala, R. (1990) Tulkinnan koeteltavuus ja aikakauslehtien analyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Mäkelä, K., lisäpainos. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytännöt*. Uudistettu painos. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Hornig, S. – Chang A. – Chen K. (2015) The business model and value chain of cultural and creative industry. Teoksessa: *Thriving in a new world economy. Proceedings of the 2012 World Marketing Congress/Cultural Perspectives in Marketing Conference*, toim. Plangger, K. Springer International Publishing, Tokyo.
- Hotinen, J-P. (2002) *Tekstuaalista häirintää: kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta*. Like, Helsinki.
- Hume, M. (2008) Understanding core and peripheral service quality in customer repurchase of the performing arts. *Managing Service Quality*, Vol. 18 (4), 349–369.
- Hume, M. – Sullivan Mort, G. (2008) Satisfaction in performing arts: The role of value? *European Journal of Marketing*, Vol. 42 (3), 311–326.
- Hume, M. – Sullivan Mort, G. (2010) The consequence of appraisal emotion, service quality, perceived value and customer satisfaction on repurchase intent in the performing arts. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 24 (2), 170–182.
- Hume, M. – Sullivan Mort, G. – Liesch, P. W. – Winzar, H. (2006) Understanding service experience in non-profit performing arts: Implications for operations and service management. *Journal of Operations Management*, Vol. 24 (1), 304–324.

- Hume, M. – Sullivan Mort, G. – Winzar, H. (2004). Repurchase in a performing arts context: The perspective of value. <https://www.researchgate.net/publication/29453675_Repurchase_in_a_Performing_Arts_Context_The_Perspective_of_Value>, haettu 10.4.2021.
- Hume, M. – Sullivan Mort, G. – Winzar, H. (2007) Exploring repurchase intention in a performing arts context: Who comes? And why do they come back? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 12 (2), 135–148.
- Häti-Korkeila, M. (2010) *Teatterinjohtamisen dramaturgiaa: keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet*. Väitöskirjatyö. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Ibbotson, P. – Darsø, L. (2008) Directing creativity: The art and craft of creative leadership. *Journal of Management & Organization*, Vol. 14 (5), 548–559.
- Jansson, S. – Moilanen A. (2014) *Teatteri kaupallisena liiketoimintana: Teatterin liiketoiminnan ja oheispalveluiden kehittämismahdollisuuksia*. Hankeraportti. Tampereen Työväen Teatteri, Tampere.
- Juurakko, A. – Kauhanen, J. – Öhage, U. (2012) *Kulttuurista liiketoimintaa*. Sananjuuri, Lapua.
- Kananen, J. (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kautto, M. – Lindblom, A. – Mitronen, L. (2008) *Kauppan liiketoimintaosaaminen*. Talentum, Helsinki.
- Koivunen, N. (2014) Paradoksi ja performanssi. Teoksessa: *Tehtävä kulttuurille: talouden ja kulttuurin muuttuvat suhteet*, toim. Lehtonen, M. – Valaskivi, K. – Kuusela, H. Vastapaino, Tampere.
- Korhonen, M. (1986) *Teatterin johtaminen Suomessa: tasot roolit ja vastavoimat*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Labaronne, L. – Tröndle, M. (2020) Managing and evaluating the performing arts: Value creation through resource transformation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, Vol. 51 (1), 3–18.
- Lampel, J. – Lant, T. – Shamsie, J. (2000) Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, Vol. 11 (3), 263–269.

- Lawrence, T. B. – Phillips, N. (2002) Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 11 (4), 430–441.
- Lehtonen, M. (2014) Tehtävä kulttuurille? Teoksessa: *Tehtävä kulttuurille: talouden ja kulttuurin muuttuvat suhteet*, toim. Lehtonen, M. – Valaskivi, K. – Kuusela, H. Vastapaino, Tampere.
- Lesavre, L. (2012) Are theatre and business links relevant? A conceptual paper and a case study. *The Journal of Management Development*, Vol. 31 (3), 243–252.
- Liikkanen, M. (2014) Tilastot kulttuuripoliittisen käänteeseen palveluksessa. Teoksessa: *Tehtävä kulttuurille: talouden ja kulttuurin muuttuvat suhteet*, toim. Lehtonen, M. – Valaskivi, K. – Kuusela, H. Vastapaino, Tampere.
- Lin, Y. – Shi, Y. – Zhou, L. (2010) Service supply chain: Nature, evolution, and operational implications. Teoksessa: *Proceedings of the 6th CIRP-Sponsored International Conference on Digital Enterprise Technology*, toim. Huang, G. Q. – Mak, K. L. – Maropoulos, P. G. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Madudova, E. (2017a) Creative industries value chain: The value chain logic in supply chain relationships. *Marketing and Branding Research*, Vol. 4 (3), 227–235.
- Madudova, E. (2017b) Dimensions of sustainable value chains: Implications for creative and non-creative industries. Julkaisu esitetty: *6th Central European Conference in Regional Science*, Banska Bystrica, Slovakia, syyskuu 20–22, 2017, 62–72.
- Martin, T. – Niemi, P. – Tainio, I. (toim.) (1974) *Suomen teatterit ja teatterintekijät: yhteisö- ja henkilöhakemisto, koottu suomalaisen teatterin 100-juhlavuonna*. Suomen Teatterijärjestöjen keskusliiton julkaisu. Tammi, Helsinki.
- McCull-Kennedy, J. R. – Vargo, S. L. – Dagger, T. S. – Sweeney, J. C. – van Kasteren, Y. (2012) Health care customer value co-creation practice styles. *Journal of Service Research*, Vol. 15 (4), 370–389.
- Metsämuuronen, J. (toim.) (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Met-help, Helsinki.
- Nieminen, H. (2014) Tiedollisten yhteismaiden lyhyt historia. Teoksessa: *Tehtävä kulttuurille: talouden ja kulttuurin muuttuvat suhteet*, toim. Lehtonen, M. – Valaskivi, K. – Kuusela, H. Vastapaino, Tampere.
- Oliva, R. – Kallenberg, R. (2003) Managing the transition from products to services. *Journal of Service Management*, Vol. 14 (2), 160–172.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote 12.10.2021, <<https://minedu.fi/-/rahapelitoiminnan-tuottojen-vahenema-kohdennettu>>, haettu 13.10.2021.

- Paavolainen, P. – Kukkonen, A. (2005) *Näyttämöllä: teatterihistoriaa Suomesta*. WSOY, Helsinki.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (4), 41–50.
- Parry, G. – Bustinza, O. F. – Vendrell-Herrero, F. (2012) Servitisation and value co-production in the UK music industry: An empirical study of consumer attitudes. *International Journal of Production Economics*, Vol. 135 (1), 320–335.
- Peltoniemi, M. (2015) Cultural industries: Product–market characteristics, management challenges and industry dynamics. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17 (1), 41–68.
- Pietilä, V. (1976) *Sisällön erittely*. 2. korjattu painos. Gaudeamus, Helsinki.
- Pohjosenperä, T. - Kekkonen, P. – Pekkarinen, S. – Juga, J. (2019) Service modularity in managing healthcare logistics. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 30 (1), 174–194.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1998) *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*. Free Press, New York.
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. (2004) How to put your customers to work: It's getting harder for companies to sustain growth and create value on their own. It's time to loop customers into the act. *CIO*, Vol. 17 (13), 1-5.
- Preece, S. (2005) The performing arts value chain. *International Journal of Arts Management*, Vol. 8 (1), 21–32.
- Radbourne, J. – Johanson, K. – Glow, H. – White, T. (2009) The audience experience: Measuring quality in the performing arts. *International Journal of Arts Management*, Vol. 11 (3), 16–29.
- Rautiainen-Keskustalo, T. (2014) Taide palveluna ja taide arvonluojana. Teoksessa: *Tehävä kulttuurille: talouden ja kulttuurin muuttuvat suhteet*, toim. Lehtonen, M. – Valaskivi, K. – Kuusela, H. Vastapaino, Tampere.
- Røyseng, S. (2008) Arts management and the autonomy of art. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14 (1), 37–48.
- Shorthose, J. (2004) A more critical view of the creative industries: Production, consumption and resistance. *Capital & Class*, Vol. 28 (3), 1–9.

- Stenström, E. (2000) *Konstiga företag*. Väitöskirjatyö. Hangelshögskolan i Stockholm, Tukholma.
- Taloustutkimus (2021) *Kulttuurialan kehitys 2010–2019 ja kulttuurialan vaikutus työllisyyteen ja julkiseen talouteen*. <<https://kulttuurijataide.fi/uutta-tietoa-kulttuurialan-talous-ja-tyollisyysvaikutuksista/>>, haettu 7.2.2022.
- Throsby, D. (2008) Modelling the cultural industries. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14 (3), 217–232.
- Tilastokeskus (2021) <<https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>>, haettu 9.4.2021.
- Tuomi, J. – Sarajarvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Tuunanen, T. – Bask, A. – Merisalo-Rantanen, H. (2012) Typology for Modular Service Design: Review of Literature. *International journal of service science, management, engineering and technology*, Vol.3 (3), 99-112.
- UNESCO (2018) Re-shaping cultural policies – Advancing creativity for development. <https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/global_report_fact_sheet_en.pdf>, haettu 10.4.2021.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. – Maglio, P. P. – Akaka, M. A. (2008) On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, Vol. 26 (3), 145–152.
- Virtanen, P. (2009) *Projekti strategian toteuttajana*. Tietosanoma, Helsinki.
- Voss, C. – Tsikriktsis, N. – Frohlich, M. (2002) Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 (2), 195–219.
- Wang, B. – Kang, Y. – Childerhouse, P. – Huo, B. (2018) Service supply chain integration: The role of interpersonal relationships. *Industrial management + Data Systems*, Vol. 118 (4), 828–849.
- Wilenius, M. (2004) *Luovaan talouteen: kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Edita, Helsinki.
- Wilenius, M. (2012) Kulttuuri on vankka pääoma. *Helsingin Sanomat* 14.1.2012.
- Wilson, G. D. (1997) *Esittävän taiteen psykologia*. Puijo, Kuopio.

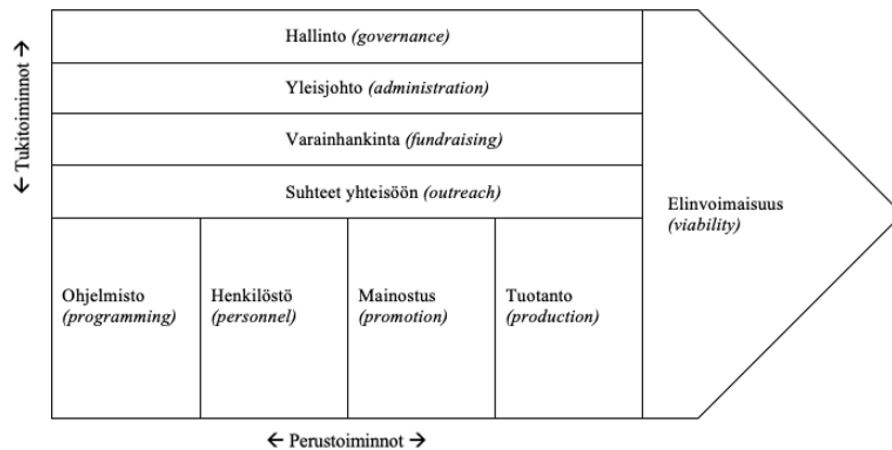
- Wong, C.Y. – Gao, R. (2008) *Creative industry in UK, Japan and China: A supply chain management perspective*. Discussion Paper Series 2008–1. Kobe University, Japan.
- World Bank (2021) <<https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?end=2020&start=1960&view=chart>>, haettu 20.9.2021.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: design and methods*. 4th edition. Sage Publications, California, USA.
- Yle.fi (2021) Marin: Hallituksen Veikkaus-kiista on sovittu, edunsaajien leikkaukset perutaan "sataprosenttisesti" <<https://yle.fi/uutiset/3-12145598>>, haettu 18.10.2021
- Zhang, X. – Song, H. – Huang, G. Q. (2009) Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, Vol. 30 (1), 345–358.

LIITTEET

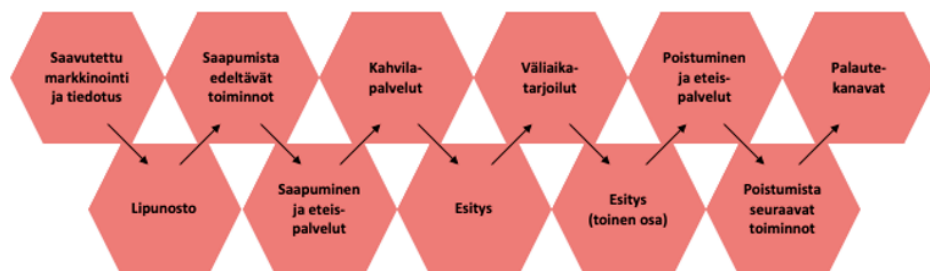
Liite 1: Haastattelurunko

1. Mikä on mielestäsi teatterin tavoite? Mihin teatteria tarvitaan?
2. Mikä mielestäsi erottaa teidät muista teattereista? Miten yritätte erottua muista teattereista vai toteutuuko se mielestäsi automaattisesti taiteen ja ohjelmistovalintojen kautta?
3. Pidätkö näytelmää enemmän tuotteena vai palveluna? Kumpaa siis mielestänne tuotate, tuotetta vai palvelua? Miksi näin?
4. Jos ajatellaan teatteriesitystä palveluna, niin mikä mielestäsi muodostaa palvelukokemuksen? Käsittääkö se pelkästään teatterikokemuksen vai lasketaanko myös sitä edeltävät ja seuraavat tapahtumat mukaan?
5. Monissa tutkimuksissa on todettu, että teattereissa toimii rinnakkain kaksi logiikkaa, taiteellinen ja taloudellinen. Kumpi mielestäsi korostuu omassa teatterissasi? Kummalla on enemmän painoarvoa, kun valitsette esityksiä ohjelmistoonne?
6. Näiden kahden logiikan rinnalle voidaan lisätä vielä kolmas näkökulma: yhteisön. Miten tämä mielestäsi muuttaa teatterin toimintaa? Huomioidaanko yhteisö mielestäsi oman teatterisi toiminnassa?
7. Korostuuko mielestäsi joku/jotkut näkökulmat (taiteellinen meriitti/ panostukset yhteisöön/organisaation tehokkuus) enemmän omassa ohjelmistossanne? Mikä/mitkä? Jääkö joku kokonaan ilman huomiota?
8. Jos painotus on yhdessä edellä mainituista näkökulmista (taiteellinen meriitti/ panostukset yhteisöön/organisaation tehokkuus), minkälaisia kompromisseja joudutaan tekemään muiden näkökulmien kanssa? Vai pystytäänkö kaikkia kolmea näkemystä toteuttamaan rinnakkain (jopa samassa näytelmässä tai ottamalla ohjelmistoon erityyppisiä näytelmiä)?

9. Alla olevassa kuviossa on esitetty teatterin arvoketju. Kun mietitään edellä mainittuja kolmea näkökulmaa (taiteellinen meriitti/panostukset yhteisöön/organisaation tehokkuus), miten kukin näistä valinnoista näkyy teatterin arvoketjussa? Esimerkiksi jos esitys on valittu organisaation tehokkuus edellä, miten se näkyy arvoketjussa? Mitkä toiminnot korostuvat?



10. Alla olevassa kuviossa on puolestaan esitetty asiakkaan palvelupolku teatterissa. Kun mietitään edellä mainittuja kolmea näkökulmaa (taiteellinen meriitti/panostukset yhteisöön/organisaation tehokkuus), miten kukin näistä valinnoista näkyy palvelupolussa? Esimerkiksi jos esitys on valittu organisaation tehokkuus edellä, miten se näkyy palvelupolussa? Mitkä toiminnot korostuvat?



11. Millä tavalla asiakkaat mielestäsi luovat arvoa arvoketjussa/palvelupolussa?
 12. Mikä mielestäsi teatterissa on palvelun laadun avaintekijä/tekijät?
 13. Miten uskot teatterin rahoituspohjan muuttuvan nyt kun esimerkiksi rahapeleistä saadut tuet vähenevät? Millaisena näet teatterin tulevaisuuden? Mitä ovat tulevat trendit/kehityssuunnat?