



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

**TAIDEGALLERIOIDEN JA -MUSEOIDEN
KANSAINVÄLINEN VERKOSTOITUMINEN**

**Verkostomallin valinta ja sen tärkeimmät tehtävät alan
liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseksi**

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro
gradu -tutkielma

Laatija
Jaana Kosunen 14974

Ohjaajat
KTT Juha Panula
KTM Hannu Makkonen

19.10.2009
Turku

SISÄLLYS

1	TUTKIMUSONGELMA JA TEHTÄVÄNASETTELU.....	6
1.1	Johdanto	6
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Kulttuurialan ja kulttuuriviennin käsitteitä	9
2	KULTTUURISTA TAITEESEEN.....	13
2.1	Johdanto	13
2.2	Taidemarkkinat ja taiteiden välineellistäminen.....	15
2.3	Suomen taidealan SWOT ja vientikohteet	17
2.4	Suomen taidealan arvoketjun toimijat ja heidän tehtävänsä	19
3	MARKKINOINTI KULTTUURI- JA TAIDEALALLA	22
3.1	Johdanto	22
3.2	Kulttuuripalvelujen ja -tuotteiden erityispiirteet	24
3.3	Kulttuuripalvelujen ja -tuotteiden markkinointi: 7P -mallin käyttö	26
3.3.1	Tuote	27
3.3.2	Hinta.....	29
3.3.3	Jakelu	30
3.3.4	Markkinointiviestintä.....	31
3.3.5	Ihmiset.....	32
3.3.6	Prosessit.....	33
3.3.7	Fyysinen ympäristö.....	34
4	KANSAINVÄLINEN VERKOSTOITUMINEN	35
4.1	Johdanto	35
4.2	Mitä on verkostoituminen	36
4.3	Verkostoitumisella haetut edut ja mahdolliset ongelmat	38
4.3.1	Luottamuksen ja yrityskulttuurierojen rooli.....	39
4.3.2	Syitä verkostojen epäonnistumiseen	40
4.4	Ideasta verkostoon ja verkostoitumisen tapoja.....	41
4.5	Verkostoituminen kulttuuriyrityksissä.....	42
4.6	Tutkimukset Suomen kulttuuritoimijoiden verkostoitumisesta	47
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	51
5.1	Johdanto	51
5.2	Metodien valinta ja aineiston kerääminen	51
5.2.1	Metodien valinta	51

5.2.2	Kyselylomake	53
5.2.3	Tutkimuksen kulku	55
5.3	Aineiston käsittely	56
6	SUOMALAISTEN TAIDEORGANISAATIOIDEN OSALLISTUMINEN KANSAINVÄLISIIN VERKOSTOIHIN.....	57
6.1	Johdanto	57
6.2	Tutkimuskysymys 1: Ketkä osallistuvat?	57
6.3	Tutkimuskysymys 2: Miten osallistutaan?.....	61
6.4	Tutkimuskysymys 3: Mitä tarvitaan tilanteen kehittämiseksi?.....	65
6.5	Tutkimustulosten yhteenveto	68
7	VERKOSTOMALLIN VALINTA JA PERUSTELUT	70
7.1	Johdanto	70
7.2	Verkoston tehtävät ja malli	70
7.2.1	Ehdotettavan verkostomallin tärkeimmät tehtävät	71
7.2.2	Verkostomallin valinta.....	75
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	81
7.3.1	Validiteetti	81
7.3.2	Reliabiliteetti	82
8	SUOMALAISEN KULTTUURIALAN KANSAINVÄLISTYMISEN TULEVAISUUS: YHTEISTYÖTÄ JA ROHKEITA PÄÄTÖKSIÄ	84
	LÄHTEET	86
	LIITE 1 KYSELYLOMAKE	90
	LIITE 2 RISTIINTAULUKOINTI ORGANISAATION KOON JA VERKOSTOITUMISEN PERUSTEELLA.....	94

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Taidekokemus tuotteena: 4 tasoa (Hill, O’Sullivan & O’Sullivan 1995).....	28
Kuvio 2 Syitä verkostojen epäonnistumiseen (Spekman, Isabella & MacAvoy 2000).....	40
Kuvio 3 Kulttuuriorganisaatioiden käyttämien verkostojen mallit (Kohm & La Piana 2003 perusteella suomennettu ja muokattu)	43
Kuvio 4 Vakituisten työntekijöiden lukumäärä.....	58
Kuvio 5 Kausiluonteisten työntekijöiden lukumäärä.....	58
Kuvio 6 Itsenäisesti pidettyjen näyttelyiden lukumäärä	59
Kuvio 7 Yhteistyönä pidettyjen näyttelyiden lukumäärä.....	60
Kuvio 8 Taidegallerioiden ja –museoiden rahoituspohja	60
Kuvio 9 Kulttuuriviennin tärkeimmät yhteistyökumppanit	62
Kuvio 10 Kulttuurituonnin tärkeimmät yhteistyökumppanit	63
Kuvio 11 Miten yhteistyösuhteet syntyivät.....	63
Kuvio 12 Millaiseksi koette yhteistyön?.....	64
Kuvio 13 Kiinnostuksen aste kansainväliseen verkostoitumiseen	65
Kuvio 14 Minkälaista apua tarvitaan kv-verkostoitumisen lisäämiseksi.....	67
Kuvio 15 Ehdotettu verkostomalli ja sen paikka jo olemassa olevien tahojen keskuudessa	80

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Kulttuurin kolme tasoa (Wilenius 2004, 56)	13
Taulukko 2 Suomen kulttuuriviennin SWOT: Kuvataiteet (Koivunen 2004, 17 pohjalta muokattu)	18
Taulukko 3 Suomen kulttuurialan toimijoiden vastualueet.....	21
Taulukko 4 Kumppanuuksien kolme tasoa (Stähle & Laento 2000).....	38
Taulukko 5 Kysymyslomakkeen otsikot, kysymykset ja vastausten muoto.....	54
Taulukko 6 Tutkimuksen operationalisointitaulukko	55

LYHENNELUETTELO

OPM	opetusministeriö
KTM	kauppa- ja teollisuusministeriö
VM	valtionvarainministeriö
UM	ulkoasiainministeriö
TKT	Taiteen keskustoimikunta
kv-verkostot	kansainväliset verkostot
KuvA	Suomen Kuvataideakatemia
TaiK	Taideteollinen korkeakoulu
JV	Joint Venture

1 TUTKIMUSONGELMA JA TEHTÄVÄNASETELU

1.1 Johdanto

Perinteisten teollisuuden alojen katoaminen ja teknologiateollisuuden siirtyminen Aasian maihin ovat saaneet myös Suomen Valtion pohtimaan mistä tulevaisuuden innovaatiot tulevat. Kulttuurisektoria on pidetty nopeimmin kasvavana toimialana jälkiteollisissa yhteiskunnissa, ja alan kehittäminen kuuluu myös Suomen hallitusohjelmaan. Kansainväliset indikaattorit osoittavat selvästi, että aineettomien tuotteiden ja konseptien vaihdanta, merkitysintensiivinen tuotanto ja luova talous ovat nousemassa merkittäviksi kilpailutekijöiksi (Koivunen 2004, 19). Erityisesti eettiset (mm. luontoa ja ihmisoikeuksia kunnioittavat) ja esteettiset arvot tulevat yhä merkittävämmiksi, ja molemmat näistä ovat mahdollisuuksia myös taiteiden alalla. Markkinoiden estetisoituminen näkyy siinä, että yrityksille, tuotteille ja palveluille luodaan muotoilun ja sisällöntuotannon avulla yhtenäinen ja erottuva identiteetti, johon kuluttajat voivat samaistua. Toisin sanoen kaupallisen kilpailun kiristyessä taiteissa aina olleista asioista kuten estetiikasta, symbolisista sisällöistä ja luovuudesta on yhä kasvavassa määrin tullut pakollinen osa myös täysin kaupallisia (esimerkiksi teknisiä) tuotteita. Tavarantoittajat ovatkin jo vuosikymmeniä ostaneet oikeuksia jo luotuihin taideteoksiin tai palkanneet taiteilijoita, suunnittelijoita ja muotoilijoita kehittämään heidän tuotteitaan persoonallisempaan suuntaan.

Kulttuuriosaamisen ja luovuuden merkityksen kasvu perustuu myös toiseen ilmiöön, jota voidaan kutsua talouden ja yhteiskunnan dematerialisaatioksi (Wilenius 2004, 25). Kokemusten, elämysten ja merkitysten vaikutus kasvaa omistamisen arvostamisen sijasta. Inhimillisen pääoman (henkilökohtaisten tietojen, taitojen ja ominaisuuksien) keräämisestä tulee yhä tärkeämpää ihmisten luodessa omaa identiteettiään. Sellaisten yritysten, organisaatioiden, kuntien ja maiden kiinnostavuus kasvaa, jotka kykenevät parhaiten hyödyntämään luovuutta ja innovaatioita ja luomaan näin itseään pyörittävän luovuuden kehän; luova ympäristö houkuttelee lisää luovia ihmisiä jotka taas edistävät yrityksen, kunnan tai kaupungin kehittymistä eteenpäin.

Samaan aikaan kaupallisen tietotaidon leviäminen kulttuurin ja taiteiden alaisuuteen on koettu hyvinkin vastenmielisenä ajatuksena kulttuurialan toimijoiden keskuudessa. Rahasta on saanut puhua vain silloin, kun se koskee taiteilijoiden apurahoja tai taiteen ostamista. Tällainen ajattelu loi vastakkaisasettelun ”me” (kulttuuritoimijat, estetiikka) vastaan ”ne” (kaupalliset toimijat, raha). 1990-luvun lama Suomessa kuitenkin aiheutti sen, että valtion tuet kulttuurin osa-alueille vähenivät merkittävästi, eivätkä ne ole sen jälkeen laman loppumisesta huolimatta elpyneet. Monet taiteiden alalla elävät ovat

joutuneet keksimään muita keinoja selvittääkseen, ja kaupallinen tietotaito on muodostumassa pakolliseksi osaksi jokaisen taiteen toimijan työtä. Vastakkainsasettelu ”me” ja ”ne” ei siis enää ole mahdollinen, jos kulttuuriala aikoo selviytyä. *Luovuus* ja korkeatasoinen *liiketoiminta* eivät ole ristiriidassa keskenään (Wilenius 2004, 12), vaikka taidemarkkinat poikkeavatkin muista markkinoista.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen pohjana on kysymys suomalaisten taidegallerioiden ja –museoiden osallistumisesta kansainvälisiin verkostoihin liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseksi. Kulttuurialalla tutkimukset ovat vielä vähäisiä ja suurimmaksi osaksi opetusministeriön rahoittamien tahojen tekemiä, jolloin tutkimukset liittyvät lähinnä laajojen asioiden tarkasteluun, kuten taidetukien vaikuttavuuteen tai valmistuneiden taiteilijoiden työllistymiseen. Tarkemmat tutkimukset ruohonjuuritason toimijoiden työstä ja pärjäämisestä ovat puuttuneet. Syitä voivat olla mm. alan rikkonaisuus moniin pieniin toimijoihin, jolloin sitä on vaikea tutkia, ja toisaalta toimijoiden rajallinen mahdollisuus tehdä omaa tutkimusta. Sen lisäksi erityisesti galleriat katsotaan yrityksiksi, joihin pätevät yritysmaailman säännöt. Näin ne eivät ole samalla tavalla valtion taiteille antamien tukien kohteena, vaan niiden oletetaan toimivan itsenäisesti myynnin ja satunnaisten projektikohtaisten apurahojen turvin. Taiteen ja oheistuotteiden myynti on kuitenkin rajallista ja apurahat epävarmoja, jolloin taideorganisaatiot eivät ole niin itsenäisiä kuin niiden oletetaan olevan, ja selvittääkseen markkinoilla niiden on yhä enenevässä määrin etsittävä muita ansaintakeinoja. Viime vuosina lisääntynyt yhteistyö toimijoiden välillä on kehittynyt tarpeesta mahdollistaa esimerkiksi entistä kattavampien markkinointikampanjoiden suunnittelu ja toteutus ja kiertävien näyttelyiden laatiminen aiempaa halvemmin kustannuksin.

Jotta useisiin toimijoihin rikkoutuneen alan toimintaa voitaisiin ymmärtää tarkemmin, tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia millaista kansainvälistä verkostoitumista gallerioiden ja museoiden välille on syntynyt, ja miten tätä toimintaa voitaisiin tukea. Tutkimuksen tavoite jakautuu kolmeen tarkentavaan kysymykseen:

1. Ketkä osallistuvat?

Jos tutkimukseen vastanneista organisaatioista osa osallistuu verkostoihin, mitkä ovat näiden organisaatioiden piirteet (koko, työntekijöiden määrä, sijainti Suomessa, rahoituspohja, jne.). Samoin niiden organisaatioiden, jotka eivät osallistu kansainväliseen yhteistyöhön, piirteet on mahdollista löytää ja kuvata.

2. Miten osallistutaan?

Kuinka nämä kansainväliset verkostot ja yhteistyöt ovat syntyneet? Miksi niihin ollaan osallisina, eli mitä hyötyjä niistä haetaan? Kenen kanssa organisaatiot ovat verkostoituneita niin Suomessa kuin ulkomaillakin? Kokevatko osalliset verkostoitumisen helpoksi vai vaikeaksi ja miksi? On tarpeellista kysyä nämä kysymykset myös verkostoitumattomilta organisaatioilta, jotta saadaan tietää, miksi ne eivät osallistu yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Tämä auttaa löytämään väliinpuotoajia sekä oikeanlaisia palveluja, joilla autettaisiin kiinnostuneet mutta vielä verkostoitumattomat toimijat yhteistyöhön.

3. Mitä tarvitaan tilanteen kehittämiseksi?

Minkälaisia palveluja ja tuotteita Suomesta tulisi löytyä, jotta verkostoituminen kehittyisi sekä suomalaisten toimijoiden kesken että kansainvälisellä areenalla? Kenen pitäisi vastata näistä palveluista ja tuotteista?

Koska kulttuuriala kokonaisuudessaan on vaikeasti määriteltävissä ja liian laaja yhden tutkimuksen saavutettavaksi, nyt tehtävä tutkimus rajaa tutkimusalueeksi kuvataiteisiin keskittyvät galleriat ja museot. Tämän lisäksi raportin perusolettamuksista on tärkeää huomioida kaksi asiaa. Ensinnäkin se, että tutkimukset yritysten kansainvälisestä verkostoitumisesta ovat jo kauan olleet kiinnostuksen ja akateemisten tutkimusten kohteena. Tutkimuksen teoreettinen pohja ei siis sinällään ole uusi, vaan se, että tämä teoria liitetään taidealan toimijoihin. Osa näistä toimijoista käsitetään valtion ja kuntien palveluiksi eikä edes yrityksiksi, jolloin verkostoitumisen on automaattisesti oletettu olevan työntekijöiden välistä henkilökohtaista verkostoitumista ilman kaupallisia tarkoituksia. Valtion ja kuntien taidetukien vähentyessä ja yhä useamman toimijan kilpaillessa samoista apurahoista ja tuista, myös galleriat ja museot joutuvat kuitenkin yhä useammin miettimään miten parhaiten käyttää vähäiset resurssit. Näissä tilanteissa on mahdollista ja ehkä pakollistakin, että myös valtion tukemat organisaatiot alkavat saada piirteitä kaupallisesti toimivilta gallerioilta ja muiden alojen yrityksiltä. Mielenkiintoiset näyttelyt tuovat näyttelytiloille vierailijoita ja näin joillekin sisäänpääsymaksutuloja, mutta myös todistavat rahoittajille, että toimijan näyttelytoiminta on rahoituksen arvoista. Yhä useamman rahoittajan (erityisesti yksityisen) ehtona on, että näyttelytilaa ei käytetä vain paikallisten taitojen esittämiseen määrältään pienelle kiinnostuneiden joukolla, vaan toimijan on todistettava kiinnostavuutensa suurelle yleisölle. Tämän todistaminen auttaa saamaan tukia ja apurahoja ja näin varmistaa työntekijöiden työsuhteen jatkumisen, mutta on helposti lähes mahdottomalta tuntuva vaatimus. Millä kriteereillä yleisön kiinnostusta pitäisi mitata, ketä pidetään yleisönä, ja millä keinoilla nämä tiedot pitäisi todistaa?

Toisekseen raportin perusolettamuksista on otettava huomioon se, että nyt tehdyn tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää keinoja kaupallistaa alaa luovien, taiteellisten ja

esteettisten arvojen kustannuksella. Tarkoituksena on sen sijaan löytää keinoja, joilla taiteilijoiden omin ehdoin tekemät työt laajennetaan sisältämään kaupallisesti hyödynnettäviä osia, joita myymällä luodaan lisää tuloja taiteilijoille jatkaa omanlaistensa töiden tekemistä. Näin taiteilija saa työskennellä oman taitonsa ja aikataulunsa mukaisesti, ja kun nämä artefaktit ovat valmiita, on jo olemassa resurssit jotka luovat näiden teosten ympärille muita tuotteita (taidepostikorteista ja –tauluista sisustustuotteisiin ja kansainvälisiin myyntinäyttelyihin). Oheistuotteilla hyödynnetään teoksen kaupallisia mahdollisuuksia laajasti teoksen tuottamiseen puuttumatta. Tällaista kaupallistamista on jo tapahtunut laajemminkin muotoilun puolella, kun esimerkiksi muotoilija Risto-Matti Ratian suunnittelemissa tuotteissa on tullut saataville desing-liikkeiden sijasta päivittäistavarakauppoihin. Taiteiden alalta voidaan antaa vastaaviksi esimerkeiksi Kaj Stenvallin ankkataulujen pohjalta tehdyt palapelit tai kuvataiteilija Soile Yli-Mäyryn teoksien pohjalta suunnitellut kuosit suomalaiselle Full Moon petivaate-tuotemerkille. Taiteellisista töistä tulisi tehdä suurta yleisöä kiinnostavia mahdollisuuksia ostaa taiteilijoiden ja suunnittelijoiden luomia tuotteita massatuotteiden sijaan, tai näiden vaihtoehtoina. Ihmiset pitäisi saada hylkäämään ajatus taiteen ostamisesta vaikeasti ymmärrettävänä sijoituskohteena tai sekoittamasta taiteen sivutuotteiden (esimerkiksi taidepostikorttien) ostamista hyväntekeväisyyteen.

Taiteen tuominen lähelle suurta yleisöä osana normaalia elämää ei ole uusi idea. Jo 1960-luvulla kehittyneen Pop Art –liikkeen edustajat kuten Claes Oldenburg (synt. 1929) ja Andy Warhol (1928-1987) laajensivat taiteen rajoja luomalla taidetta jokapäiväisistä asioista. Erityisesti Oldenburgin mielestä taide piti tuoda takaisin osaksi normaalia elämää aikaisempien vuosikymmenien juhlanan totisen ja vakavaksi pyrkivän taiteen tilalle (Honour & Fleming 1982, 614), ja hän myikin töitään liikkeissä jotka olivat enemmän sisustuskauppoja kuin gallerioita. Warhol taas sanoi pitävänsä mekaanisesta toistosta (Honour & Fleming 1982, 614), teknologian mahdollisuudesta, jota hän käytti myös taiteensa luomiseen. Vaikka taiteen kaupallistamisessa ei välttämättä tarvitse mennä näin pitkälle, osoittavat 60-luvun taiteilijoiden työt kuitenkin sen, että kaupallisuus itsessään ei välttämättä tuhoa kulttuurin arvoa.

1.3 Kulttuurialan ja kulttuuriviennin käsitteitä

Opetusministeriön kulttuuriteollisuustyöryhmä esitti vuoden 1999 raportissaan neljä eri tapaa määritellä *kulttuuriteollisuus*. Laajimman määritelmän mukaan kulttuuriteollisuus on merkityssisältöihin perustuvaa tuotantoa (Opetusministeriö 1999). Näin laaja määritelmä sisältää kuitenkin myös esimerkiksi elokuvatuotannon ja merkkituotteiden tuotannon niin laajasti, että sen pohjalta on vaikea luoda yleisiä ohjeita alan kaupallisten mahdollisuuksien kehittämiseksi.

Toisella, rajoitetummalla, tasolla kulttuuriteollisuus kattaa sekä perinteisen että uuden taiteen ja kulttuurin kentän eri taidealoilla tapahtuvasta luovasta teosta jakeluun saakka: taiteilijan luovan työn, sen kehittämisen ja tuotteistamisen teokseksi, esittämisen, jakelun ja vastaanoton (Opetusministeriö 1999). Tämä määritelmä sisältää kaikkea kirjallisuudesta kuvataiteisiin, musiikkiin, teatteriin ja tanssiin, sekä myös kustannustoiminnan, galleriat, mediat ja kirjastot. Tämän pohjalta on jo helpompi luoda toimenpideohjeita.

Työryhmän kolmas kulttuuriteollisuuden määritelmän taso sisältää englantilaisessa ja amerikkalaisessa traditiossa käytetyn kopioitavuuden kriteerin, joka korostaa sähköistä tuotantoa, jolloin kulttuuriteollisuuden rajaamisen perusteet liittyvät lähinnä kaupalliseen menestykseen, suuriin yleisöihin ja teosten kopioitavuuteen (Opetusministeriö 1999). Kulttuuriteollisuus sisältäisi näin ollen mediatuotteet (esimerkiksi radio ja televisio-ohjelmat), ääniteteollisuuden (musiikki) ja kulttuurituotannon (esimerkiksi tanssikoreografiat). Tämä määritelmä jättää pois laskuista paljon perinteistä taidetta kuten kuvataiteet, ja käsittää kulttuuriksi ainoastaan suuret 'hitit', eli hetkellisesti suurta kiinnostusta yleisössä herättävät kulttuurituotteet. Näin määriteltynä rahalliset tuotot ja medianäkyvyys olisivat kulttuurin tärkeimmät saavutukset joihin pitäisi pyrkiä, huolimatta teosten laadusta. Jossain tarkoituksessa tästä määritelmästä voi olla hyötyä, mutta koko alan kuvaajaksi siitä ei ole. Jos kuitenkin oletettaisiin, että esimerkiksi taidetöistä tehdyt julisteet ja postikortit olisivat teosten helposti monistettavia kopioita, tätä määritelmää voitaisiin hyödyntää perinteisten taiteidenkin parissa kaupallisen kiinnostuksen kuvaajana.

Opetusministeriön työryhmän neljäs määritelmä on kaikista suppein, ja käsittää kulttuuriteollisuuden ja kulttuuriyrittäjyyden mahdollisuudet. Taiteen ja kulttuurin tuotantoa tarkastellaan tällä tasolla yrittäjyytenä ja kauppaa käydään kulttuurisilla sisällöillä ja vaihdettavien tuotteiden arvo ja erottautumiskyky perustuu merkityksiin, olivatpa tuotteet aineellisia tai aineettomia palveluita tai tavaroita (Opetusministeriö 1999, 15).

Sana 'teollisuus' (industry) saattaa kuitenkin olla harhaanjohtava, sillä se viittaa yleensä hyödykkeiden massatuotantoon, kun taas kulttuurissa tuotteet ovat joko yksittäiskappaleita (kuten taulu tai veistos) tai sen kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti kuin sen tuottaminen (tanssiesitys). Selkeämpää olisi kääntää englannin kielen sana 'industry' 'toimialaksi', joka ottaisi paremmin huomioon alan sekä luovat että kaupalliset aspektit. Termiä *luovat toimialat* (creative industries) käytetäänkin yhä laajemmin luovuudesta riippuvaisista taiteiden ja kulttuurin tuottamisesta. Sen rinnakkaiskäsitteenä käytetään usein *kulttuuritoimiala* -termiä, joka kattaa perinteisen taiteen ja kulttuurin kentän ulottuen yksittäisestä luovasta tapahtumasta sen jakeluun saakka (Opetusministeriö 2007, 11). Termi 'kulttuuriteollisuus' auttaa silti muistamaan ne kaupalliset ja teknologiset mahdollisuudet joita taiteiden toimijoiden on

tulevaisuudessa kyettävä hyödyntämään toimintansa varmistamiseksi. Termi saattaa kiinnittää huomiota myös *immateriaalioikeuksien* kehittämisen tarpeeseen. Alkuperäiskappaleiden (kuten taideteosten) tekeminen on investointi (pääoman muodostusta), joista voidaan antaa oikeudet teolliseen monistamiseen, jolloin ne tuottavat omistajalleen tuottoja tekijänoikeuskorvauksien muodossa (Opetusministeriö 2008c, 36). Immateriaalioikeuksilla pyritään varmistamaan, että tuotot päätyvät oikeiden tekijöiden käsiin, ja että laitonta toistoa estetään ja rankaistaan.

Kulttuurituotteita on hyvinkin erilaisia uniikeista kopioitaviin, yksilöllisistä massatuotettuihin, design-käyttötuotteista (kalusteet, vaatteet) kertakäyttöisiin (konsertit) ja aineettomista nautinnoista (taide-elämyksen kokemus) monta kertaa koettaviin tuotteisiin (taideteokset, kirjat) (Opetusministeriö 2008c, 11).

Termillä *kulttuuriosaaminen* tarkoitetaan kolmea asiaa. Kykyä kehittää kulttuuriseen pääomaan liittyviä tuotteita, vahvaan johtamiseen ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria, jossa luovat ja innovatiiviset ratkaisut voivat nousta esille, sekä kulttuurista lukutaitoa (Wilenius 2004, 14), eli kykyä ymmärtää kulttuurisia symboleja. Kulttuuriosaamisen opetuksen pitäisi olla osana jo peruskoulua, jotta kulttuurista ja sen symboleista tulisi osa ihmisten elämää nuoresta lähtien, eivätkä ne jäisi harvojen ryhmien etuoikeuksiksi.

Sisältötuotannon käsite on syntynyt 1990-luvulla, kun informaatioteknologian mahdollistamat uudet tavat tuottaa, tallentaa ja levittää kulttuuria digitaalisessa muodossa yleistyivät (Opetusministeriö 2007, 11). Tästä termi laajeni käsitteeksi *sisältöliiketoimiala*. Samalla vuosikymmenellä syntyivät myös termit *elämysteollisuus*, *-toimialat*, *-talous* ja *-tuotanto*, jotka kaikki viittaavat dematerialisaatioon, eli ihmisten haluun itsensä toteuttamiseen ja kokemuksien kuluttamiseen pelkän tavaroiden ostamisen sijasta. Sisältötuotanto pyrkii siis löytämään uusia keinoja tuoda kulttuurielämyksiä kuluttajille.

Myös elämyksien tuottamiseen pyrkivän *viihdeteollisuuden* käsite syntyi jo 1900-luvun alussa Yhdysvaltojen viihdeteollisuuden synnyn ja kasvun myötä (Koivunen 2004, 27). Vaikka taidenäyttelyissä käyminen voidaan laskea myös viihteeksi, yleensä tällä termillä viitataan helposti monistettaviin elokuva- ja musiikkiteollisuuden tuotteisiin.

Viennin määritelmä ei enää nykyään ole itsestään selvä, sillä monet yritykset operoivat heti toimintansa alusta lähtien kansainvälisesti eivät ainoastaan vieden tai tuoden tuotteita ja palveluja, vaan tuottaen niitä monikansallisesti. Perinteisten määritelmien käyttö voi silti auttaa ymmärtämään vivahde-eron vievien ja niin sanottujen 'kansainvälisiksi' syntyneiden (born global) -yritysten välillä. Seuraava viennin ja tuonnin määritelmä on Opetusministeriön julkaisemasta (2008c) raportista kulttuurin satelliittitilinpäädöstä:

Tavaroiden ja palvelujen vienti *koostuu tavaroita ja palveluja koskevista myynneistä, vaihtokaupoista, lahjoista tai avustuksista kotimaasta ulkomaille.* Tavaroiden ja palvelujen tuonti *koostuu tavaroita ja palveluja koskevista ostoista, vaihtokaupoista, lahjoista tai avustuksista ulkomailta kotimaahan.*

Kulttuuriviennin käsite on perinteisesti rajattu Suomen taiteen, arkkitehtuurin, muotoilun ja taideteollisuuden tunnetuksi tekemiseen ulkomailla sekä maastamme muihin maihin vietäviin kulttuurituotteisiin ja -tapahtumiin (Wilenius 2004, 34). Kulttuurivienti kattaa sekä kaupallisen että ei-kaupallisen kulttuuristen merkitysten vaihdannan. Termi 'vaihdanta' on tärkeä huomioida tässä yhteydessä, sillä erityisesti kulttuurissa mahdollisuudet (näyttelyt, residenssit jne.) ulkomailla vaativat usein vastaavien mahdollisuuksien luomista Suomessa ulkomaalaisille toimijoille. Kulttuurituotannossa on paljon alueita, joilla kansainvälisyys on automaattinen toimintatapa, ja toisaalta valtaosaa kulttuurista ei ole tarkoitettukaan vientiin (Opetusministeriö 2007, 11).

Kulttuurimarkkinat -termi käsittää koko sen alueen, jossa kulttuurituotteita tuodaan myyntiin ja kuluttajat ostavat niitä joko kirjaimellisesti ostamalla taideteoksen tai pääsyliput, tai osallistumalla fyysisesti johonkin kulttuuritapahtumaan kuten taidenäyttelyyn tai ilmaiskonserttiin. Viestinnän globalisaation vuoksi kulttuurimarkkinat ovat nykyään hyvin kansainväliset, vaikka joitain kulttuurituotteita ei olisikaan tehty vientiä ajatellen.

Monet kulttuurialan käsitteistä ovat laajoja ja myös osittain päällekkäisiä. Yksi kulttuurialan ongelmista tällä hetkellä onkin yhteisen kielen puuttuminen, jolloin muun muassa kaupallisten tahojen on vaikea tuoda osaamisensa mukaan alan kehittämiseen. Tiettyjen määritelmien tarkoituksellinen vakiinnuttaminen käytössä auttaisi selventämään taidemarkkinoiden toimintaa ja mahdollisuuksia myös alan ulkopuolisille.

2 KULTTUURISTA TAITEESEEN

2.1 Johdanto

Kulttuuri on laaja käsite, ja yleensä eri tahot määrittelevätkin sen hieman eri tavoin tarkoituksperiinsä sopivasti. Kaikki nämä määritelmät voidaan kuitenkin luokitella kolmeen tasoon: makro-, meso- ja mikrotasoon (taulukko 1). Laajimmillaan eli makrotasolla käsitettynä kulttuuriksi ymmärretään kaikki inhimillinen toiminta, ja se liitetään arvoihin, merkityksiin, perinteisiin ja elämänmalleihin (von Brandenburg 2008). Jokaisessa kulttuurissa määritellään arvoja ja merkityksiä, jotka kyseisessä kulttuurissa elävät yksilöt sisäistävät osaksi omia elämänmallejaan.

Taulukko 1 Kulttuurin kolme tasoa (Wilenius 2004, 56)

Kulttuuri	Voidaan ymmärtää...	Se ilmenee...	Tähän liittyvää kulttuuriosaamista on...
Makrotaso	sivistyksenä, ihmisen synnyttämänä sivilisaationa	arvoina ja kollektiivisena tietoisuutena	historian tuntemus: teknologisen, taloudellisen ja sosiaalisen muutoksen ymmärtäminen
Mesotaso	toimintana, jossa tuotetaan, tulkitaan ja hyödynnetään kulttuurisia symboleja	kulttuuriteollisuutena, taiteena, organisaatioiden kulttuurina	symbolimerkitysten ja kulttuuri muutosten dynamiikan lukutaito ja ymmärtäminen
Mikrotaso	prosessina, jota tuotetaan ja rekonstruoidaan päivittäin	elämäntapoina ja kuluttamisen eri muotoina	arjen muuttuvien tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen

Mesotasolla kulttuuri ilmenee kulttuuriteollisuutena, taiteena, yrityskulttuurina ja näiden lukutaitona (Wilenius 2004, 56). Tämä on se kulttuurin taso, jolla tämän tutkimuksen pohdinnat liikkuvat. Kaupallisten taitojen ja taiteellisten arvojen yhteenliittäminen taidegallerioiden ja -museoiden toiminnassa on loppujen lopuksi kahden erilaisen (yritys)kulttuurin yhteen sovittamista.

Mikrotasolla kulttuuri ilmenee ihmisten arjen elämäntapoina ja kuluttamisen eri muotoina (Wilenius 2004, 56). Tällä tasolla tapahtuvat ihmisten henkilökohtaiset päätökset siitä, millaisen elämän he itselleen haluavat, eikä näitä haluja määrää enää geografinen sijainti. Aikaisemmin kulttuuri nähtiin staattisena ja muuttumattomana kokonaisuutena, joka rajoittui maiden maantieteellisten rajojen sisäpuolelle ja määritteli

kaikkien näiden rajojen sisällä elävien ihmisten elämän. Nykyisin ymmärretään, että kulttuuri on hyvinkin heterogeeninen ja dynaaminen ilmiö, joka liikkuu yli maantieteellisten rajojen. Erityisesti toisen maailmansodan jälkeiset muutokset – kuten matkustamisen demokratisoituminen, naisten roolin vapautuminen ja viestinnän globalisoituminen – ovat rikkoneet näitä rajoja. Ihmisille on muotoutunut kattava kulttuurien valikoima, josta he voivat valita heitä kiinnostavat perinteet ja elämänmallit ja vaihdella näitä mielensä mukaan. Kulttuurin kuluttamisessa on kuitenkin eroja eri maiden välillä. Suomessa se on yhä vahvasti yhteisöllistä toimintaa, jolla halutaan sekä samaistua omaan kansalliseen traditioon että rakentaa omaa yksilöllistä identiteettiä, kun taas esimerkiksi Ranskassa kulttuurin kuluttaminen on enemmänkin sosiaalisen erottumisen keino (Wilenius 2004, 63).

Vaikka kulttuuri ilmenee kaikessa puhekielestä runouteen, musiikista teatteriin ja pukeutumiseen sekä muotoilusta medioihin, taide on kautta aikojen ollut kulttuurin näkyvin osa-alue. Taide-käsite on kuitenkin vaikea määritellä. 1960-luvun alussa amerikkalainen taidekriitikko ja filosofi Arthur Danto käytti ensimmäisenä kirjoituksissaan termiä ”*taidemaailma*”. Tällä termillä hän tarkoittaa sitä löyhää instituutioiden joukkoa, jonka hän uskoo olevan vastuussa artefaktien jaosta taideteoksiin ja muihin objekteihin yhteiskunnassamme (Eaton 1994, 111). Artefaktit ovat tekotuotteita eli ihmisen työllään tuottamia entiteettejä (Siipi 2008) luonnontuotteiden sijaan.

Danton määrittelemään taidemaailmaan kuuluvat sellaiset instituutiot kuin museot, orkesterit, teatterit, kirjallisuuslehdet, kustantajat, kulttuurilautakunnat, taiderahastot, luokkahuoneet, balettiryhmät ja taidekauppiat (Eaton 1994, 111). George Dickie taas määrittelee taideteokset artefakteiksi, joille jonkin sosiaalisen instituution (taidemaailma) puolesta toimivat henkilöt ovat myöntäneet taideteoksen statuksen (Eaton 1994).

Kuten kaikki taiteen määritelmät, myös Danton ja Dickien määritelmät ovat saaneet yhtä paljon kritiikkiä kuin kiitosta. Kansantajuisesti taiteeksi ymmärretään kuitenkin niin sanotut luovat taiteet (creative arts tai fine arts), jolloin viitataan siihen, että taiteilija on luonut artefaktin vain ja ainoastaan osoittaakseen luovuutensa ja/tai jonkin ideansa. Artefakteja, joilla on jokin käyttötarkoitus, vaikka ne olisikin tehty yksittäiskappaleina, kutsutaan yleensä käsityöksi tai muotoiluksi. Nämäkin rajat ovat silti kovin häilyviä; vaatiihan maalauskin kädentaitoja ja veistosten työstäminen muotoilua, ja toisaalta huonekalujen ja käyttötavaroiden suunnittelu luovuutta.

2.2 Taidemarkkinat ja taiteiden välineellistäminen

Luovien alojen yritystoiminnan arvioidaan olevan arvoltaan pelkästään Euroopassa satoja miljoonia euroja vuodessa. Joidenkin maiden tutkimukset ovatkin osoittaneet tämän suuntaisia tuloksia, mutta osa tuloksista on ollut ristiriitaisia. Opetusministeriön vuonna 2008 tekemä tutkimus kulttuurialan satelliittitilinpäädöstä osoitti, että ainakaan Suomen kulttuurialalla ei ole havaittavissa mitään poikkeuksellisen suurta kasvua; pikemminkin kulttuurin osuus koko talouden arvonlisäyksestä on hieman pienentynyt tarkasteluajanjakson 1995–2005 aikana. OPM:n raportin mukaan myös kulttuurin osuus tuotoksesta ja työllisistä on pysynyt lähes samalla tasolla (Opetusministeriö 2008c, 50). Jos kuitenkin verrataan eri toimialojen osuuksia bruttoarvonlisäyksestä, kulttuuria voidaan pitää taloudellisesti erittäin tärkeänä alana kansantaloudessa; sen arvonlisäosuus (3,2 %) on huomattavasti suurempi kuin esimerkiksi matkailun (2,4 %), elintarviketeollisuuden (1,7 %) ja perinteisten teollisuudenalojen, kuten paperi- ja puutavateollisuuden (1 %), osuudet.

Omien tulojensa lisäksi kulttuuriala tukee myös muita aloja tarjoamalla esimerkiksi suunnittelu-, markkinointi- ja viestintäpalveluja ja luodessaan viihtyisiä elinympäristöjä (Parkkola 2009, 6).

Taidemarkkinoilla tarjonnasta vastaavat taiteilijat, galleriat, huutokaupat, taiteen omistajat ja muut tahot, jotka haluavat myydä tai vaihtaa omistamansa teoksen. Kysynnästä taas vastaavat mm. yksityiset keräilijät, galleriat, museot, erilaiset yritykset ja organisaatiot sekä muut, jotka haluavat omistaa taideteoksen. Taideteosten markkinat muodostuvat primaari- ja sekundaarimarkkinoista. Primaarimarkkinoilla alkuperäinen teos myydään ensimmäistä kertaa, ja sen hintaan vaikuttavat kysynnän ja tarjonnan lait (Heilbrun & Gray 2001, 169), kuten muillakin markkinoilla. Sekundaarimarkkinoilla myydään jo olemassa olevia ja aikaisemminkin myytyjä teoksia, ja ainakin Suomen taidemarkkinoilla yksi kirjoittamattomista säännöistä on, että teoksen myysi seuraavalla kerralla sama galleria tai huutokauppakamari kuin sen myi ensimmäiselläkin kerralla. Varsinaisen markkinapaikan, jossa kysyntä ja tarjonta kohtaavat, muodostavat galleriat, taiteilijoiden studiot, taidemessut ja -festivaalit, huutokauppakamarit, internet ja muut vastaavat paikat (Heilbrun & Gray 2001, 169).

Vaikka Suomessa kulttuuripalvelut ovat keskittyvät pääkaupunkiseudulle, kulttuuri vaikuttaa verrattain tasaisesti ja vahvasti muissakin maakunnissa (Opetusministeriö 2008a, 1). Tämä tarkoittaa sitä, että taiteilijat, kuraattorit, galleriat, residenssit ja museot ovat levinneet koko Suomeen, vaikka suurin keskittymä sijaitseekin Helsingissä. Suomessa kulttuurin toimialalla työskentelee noin 86 000 henkilöä, joista vuonna 2005 38 % työskenteli pääkaupunkiseudulla (Opetusministeriö 2008a, 7). Kulttuurialan toimipaikkoja taas on koko maassa yli 16 000, joista 37 % sijaitsee pääkaupunkiseudulla (Opintoministeriö 2008a, 8). Kulttuurialan oppilaitoksia on koko

Suomessa yhteensä 97 kappaletta, joista eniten, 22, sijaitsee Uudellamaalla, toiseksi eniten eli 10 Varsinais-Suomessa ja kolmanneksi eniten 8 kappaletta Pohjois-Pohjanmaalla (Opetusministeriö 2008a, 9). Kulttuurin tekemisen ja arvostamisen leviäminen yli kuntarajojen on kuitenkin tärkeää, sillä taideharrastukset synnyttävät yhteisöllisyyttä ja verkostoja, jotka auttavat ihmisiä hallitsemaan elämäänsä (von Brandenburg 2008, 4). Alan rahoituksen pitäisikin kannustaa kulttuurin laajempaa levittäytymistä muun kehittämisen rinnalla.

Mitä pidetään alan kehittämisenä ja kuinka innovaatioiden syntymistä voitaisiin edistää, ei kuitenkaan ole ihan yksinkertainen asia. Rahasta ja kustannuksista huolimatta kulttuurissamme uskotaan esteettisesti arvokkaiden asioiden hyödyttävän koko yhteiskuntaa (Eaton 1994, 162), minkä vuoksi valtio on kautta aikojen tukenut eri keinoin mm. museoiden, teattereiden ja arkkitehtuurin toimintaa ja arvostamista. Valtio tukee toimintaa, jonka se katsoo olevan tärkeää kansan itsetunnolle ja identiteetille; esteettisten kokemusten halutaan olevan kaikkien yksilöiden saatavilla varallisuudesta, koulutuksesta ja iästä riippumatta.

1980-luvulla tapahtunut kaupallisten taidemarkkinoiden kansainvälistyminen aiheutti sen, että valtiot alkoivat rajoittaa vientiä ja tukea kansallisia 'aarteita'. Pelkona oli, että kansalliseen perintöön kuuluvat arvostetut taideteokset kadotetaan muuten ulkomaille (Uusitalo & Jyrämä 2008, 66). Kansainvälistä vientiä ja tuontia saatettiin osaksi olla tukematta myös sen ajatuksen pohjalta, että kaupallisuus ei kuulunut todellisen autonomisen taiteen alaan. Erityisesti valtion omistamat museot tai galleriat eivät aktiivisesti osallistu taiteen myyntiin tai kansainväliseen vientiin, vaan kaupalliset aktiviteetit on delegoitu ammattilais-taidekauppiaiden vastuulle (Uusitalo & Jyrämä 2008, 62). Tämä on osittain johtanut taidemaailman kahtiajakoon; kaupalliseen taidesektoriin ja ei-kaupalliseen museosektoriin, jotka kuitenkin ovat linkittyneitä toisiinsa. Museosektori on esimerkiksi kaupallisen taidesektorin suurin asiakas (Uusitalo & Jyrämä 2008, 62).

Alan kaupallisen merkityksen kasvaminen on johtanut siihen, että *kulttuurin välineellistäminen* esimerkiksi työpoliittisiin ja ulkoasiainpoliittisiin tarkoituksiin on viime vuosina herättänyt paljon keskustelua niin medioissa kuin kulttuurialan toimijoidenkin keskuudessa. Kulttuurin taloudellisen merkityksen korostaminen on herättänyt kulttuuritoimijoiden piirissä pelkoa siitä, että kulttuuria ollaan banalisoimassa markkinahyödykkeeksi, ja että kulttuurin arvoa ryhdytään mittaamaan taloudellisen tuloksen kautta (Wilenius 2004, 83). Pelkona on siis niin kutsutun *arm's length –periaatteen* unohtuminen. Tämän periaatteen mukaan valtion ja yritysten pitää rahallisesti ja veropoliittisin keinoin kannattaa kulttuurialaa ja siinä toimivia, mutta ne eivät saa vaikuttaa siihen *millaista* taidetta tehdään. Ulkopuolisista rahallisista avustuksista huolimatta taiteilijan taiteellisen autonomian pitäisi siis säilyä samana. Jos kaikkea taidetta aletaan tarkastella kaupallisten tarkoituserien kannalta, ulkopuoliset

rahoittajat saattavat alkaa kannustaa vain sellaista taidetta, jonka he olettavat myyvän. Näin paljon hyvää taidetta, joka edesauttaisi alan kehitystä ja tukisi Suomen imagoa korkealaatuisen taiteen maana, jäisi tekemättä, ja monet taiteilijat jäisivät ilman tuloja.

Kaupallinen osaaminen on kuitenkin ratkaisevassa asemassa, jos luovuudella halutaan ansaita rahaa. Vaikka raha ei taiteiden alalla olekaan tekijöille ensisijainen vaikutin, alan ammattilaisten asenteet ovat viimeisten kymmenen vuoden aikana muuttuneet merkittävästi. Aikaisemmin taiteilijoiden toive oli saada olla velvoitteista vapaa taiteilija, kun taas nykyään jo alaa opiskelemaan lähtevät pyrkivät kehittymään omillaan toimeentuleviksi yrittäjiksi. Kulttuuri- ja taidealan markkinat luovat tähän kuitenkin omat ongelmansa. Ensinnäkin taidealan markkinat eivät ole kehittyneitä selkeisiin osiin muiden alojen (esimerkiksi palvelu- tai IT-alojen) malliin. Toisekseen kilpailukaan ei ole samanlaista kuin muilla aloilla; kulttuuriosaajat kilpailevat ensisijaisesti kotisohvaa ja rihkamaa vastaan (Parkkola 2009, 6).

2.3 Suomen taidealan SWOT ja vientikohteet

Kahdenvälisen yhteistyön toteuttamiseksi Suomi on solminut kulttuurisopimuksen 39 maan kanssa, ja näitä sopimuksia toteutetaan yleensä 3–4 vuotisilla kulttuurivaihto-ohjelmilla (Koivunen 2004, 47). Koivusen (2004) tutkimuksen mukaan maamme kulttuurituotannon kansainvälinen kysyntä on huomattavasti suurempaa kuin mihin meillä on tällä hetkellä resursseja vastata. Kuvataiteiden alalla tämä näkyy esimerkiksi ulkomaille haluavien opiskelijoiden, kuraattorien ja muiden ammattilaisten määrinä, sekä vastaavien ulkomaalaisten osaajien yhteydenotoissa työ- ja näyttelymahdollisuuksista Suomessa.

Suomen kulttuuriviennin perinteisiä kohteita ovat olleet muut Pohjoismaat, Venäjä, Englanti, Ranska, Saksa sekä Japani, ja tulevaisuudessa strategisesti yhä tärkeimmiksi nousevat EU:n uudet jäsenmaat ja niiden lähialueet sekä Kiina ja Intia (Koivunen 2004, 22). Myös USA, Kanada ja Etelä-Amerikka kiinnostavat ja onnistunutta vientiä on ollut jo vuosia. Erityisesti Yhdysvallat on kuitenkin vaikeapääsyinen ja kallis jo maan omien taiteilijoiden runsauden vuoksi.

Koivunen (2004) loi tutkimuksessaan ”Onko kulttuurilla vientiä?” Suomen kulttuurivientiä koskevan SWOT-analyysin, jossa hän määritteli alan tärkeimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Koivusen luokittelu sisälsi koko kulttuurialan musiikista ja kirjallisuudesta kuvataiteisiin ja mediataiteisiin. Tätä tutkimusta varten ainoastaan kuvataiteiden osuus on tarpeellista, joten nyt käytettävää versiota Koivusen SWOT-aulukosta on lievästi muokattu sisältämään vain kohdat, jotka liittyvät suoraan kuvataiteisiin (ks. taulukko 2).

Koivusen alkuperäisestä taulukosta on jätetty pois mm. teknologiaosaamiseen viittaavat vahvuudet ja heikkoudet sekä EU-jäsenyys, jonka katsottiin kuuluvan jo kohtaan ”kansainväliset yhteistyösopimukset”. Muutama kohta Koivusen alkuperäisestä taulukosta verrattuna nykyiseen versioon ansaitsee erityishuomiota:

Koivusen mallissa yksi vahvuuksista ”Hyvä kotimainen infrastruktuuri ja kotimarkkinat” on nykyisessä mallissa työstetty vain infrastruktuuriin. Tämä siitä syystä, että vaikka Suomessa on visuaalisten taiteiden kannalta erinomaisia esittelytiloja, teknologiaa, kuljetuspalveluita ja muuta tarpeellista infrastruktuuria, varsinaiset taidemarkkinat eivät ole Suomessa kovin kehittyneet. Taiteen ostaminen on vielä vähäistä ja harvojen henkilöiden käsissä, vaikka projektit, kuten ”1 % taiteelle”, ovatkin saaneet ansaitsemaansa huomiota osana rakennussuunnitelmia sekä yksityishenkilöiden että organisaatioiden keskuudessa.

Alkuperäisen mallin heikkoudet ”Tiedotus, markkinointi, promootio, vienninedistäminen” sekä ”Yrittäjäyys, liiketoiminta”, on tässä kuviossa tiivistetty ”Alan yrittäjäyys- ja liiketoimintaosaamisen puutteiksi” korostamaan kaupallisen koulutuksen ja ymmärryksen puutetta kulttuuristen taitojen ohella alan yritysmaailmassa. Mitä yritysmäisemmin organisaatioiden oletetaan operoivan toimintansa varmistamiseksi, sitä tärkeämmiksi kaupalliset taidot tulevat.

Taulukko 2 Suomen kulttuuriviennin SWOT: Kuvataiteet (Koivunen 2004, 17 pohjalta muokattu)

<p><u>Vahvuudet:</u> Kansainväliset yhteistyösopimukset Luovuuspääoma: korkeatasoinen koulutus/tutkimus Taiteen korkea laatu Eettisesti ja ekologisesti kestävä tuotanto Luonnonmateriaalien laaja käyttö Hyvä kotimainen infrastruktuuri</p>	<p><u>Heikkoudet:</u> Toimialarakenne ei kilpailukykyinen Kulttuuriviennin strategia ja koordinaatio epäselviä Alan yrittäjäyys- ja liiketoimintaosaamisen puutteet Immateriaalioikeuksien hallinnan puutteet Selkeän rahoitusrakenteen puuttuminen</p>
<p><u>Mahdollisuudet:</u> Kulttuurivienti muun viennin tukena Monitieteisyys, -taiteisuus ja -menetelmällisyys Kansainvälisen verkostoitumisen lisääminen Konseptointi ja cross-branding Eettisen ulottuvuuden laajempi hyödyntäminen Pääomarahoitus: uusien alojen vienti CREAFIN-klusterin luomat mahdollisuudet</p>	<p><u>Uhat:</u> Globalisaatio: Kilpailun koveneminen Pieni kulttuuri- ja kielialue Nopeiden voittojen tavoittelu Osaamisen yksipuolisuus ja kapea-alaisuus Piratismi Tähtikultti yksittäisten taiteilijoiden menestymisenä Aivovuoto; taiteilijat, kuraattorit ja muut osaajat ulkomaille</p>

Selkeän rahoitusrakenteen puute on myös Suomen kulttuurialan heikkous, joka puuttui Koivusen mallista. Se, että tukien jakajia on useita (sekä valtio että yksityisiä tahoja), kaikki tahot eivät aina jaa tukia, ja tukien rahalliset määrät tai ajalliset kestot vaihtelevat suuresti luoden tilanteen, jossa avun tarvitsijat ovat koko ajan osallisena

johonkin hakuprosessiin. Tämä sitoo resursseja (erityisesti työntekijöiden aikaa), eikä salli strategisia pitkän tähtäimen suunnitelmia.

Koivusen mainitsemista uhista pienenä kulttuuri- ja kielialueena oleminen ei välttämättä ole suurikaan ongelma. Suomessa on kielitaitoa ja hyvää kielikoulutusta, ja kulttuurin pienuus ja erilaisuus voi olla hyväkin erottautumiskeino globaalien massakulttuurien vastakohtana. Myös taiteilijoiden, galleristien ja kuraattorien itse luomia kansainvälisiä verkostoja pitäisi hyödyntää entistä laajemmin. Tämän asian Koivunen mainitsee ”Mahdollisuudet” -kohdassa, jossa ovat mm. sellaiset asiat kuin ”Kulttuurivienti muun viennin tukena”, ”Verkostoitumisen lisääminen” ja ”CREAFIN-klusteri”. Näiden mahdollisuuksien toteutuminen museo- ja galleriatasolla on tämän tutkimuksen aiheena, sillä kaikista mahdollisuuksista tässä yhteistyömuodossa korostuvat sekä kaupalliset hyödyt että jo olemassa olevien henkilökohtaisten verkostojen tehostaminen. Suomen sisäisten taidemarkkinoiden pienuuden vuoksi alan toimijoilla on jo valmiiksi paljon tietotaitoa kansainvälisestä taiteiden viennistä ja tuonnista. Tämä tietous rajoittuu kuitenkin lähinnä organisaatioiden sisäiseksi tiedoksi, joka ei hyödytä alaa laajemmassa mielessä. Seuraavassa luvussa esitellään Suomen taidealan tärkeimmät toimijat sekä niiden osallistuminen kansainväliseen kaupankäyntiin. Näin selkenee, millaista tietotaitoa tai yhteistyötä niillä olisi jakaa, ja mitä rakenteita tarvitaan näiden tietojen ja kokemusten hyödyntämiseen.

2.4 Suomen taidealan arvoketjun toimijat ja heidän tehtävänsä

Suomen taidealan toimijoilla on omat vastualueet alan kehittämiseksi. Alan rikkonaisuudesta ja lyhyiden projektirahoitusten varassa työskentelevistä väliaikaisista toimijoista huolimatta on olemassa myös pysyviä toimijoita. Vaikka näiden tahojen harteilla onkin alan strateginen kehittäminen, niidenkin tutkimukset ja kehitysideat pohjautuvat usein lyhytaikaisiin projektirahoituksiin, ja näiden projektien välillä vaihtuvat myös tekijät. Tällä voidaan katsoa olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Positiiviselta kannalta tekijöiden vaihtuminen tuo aina uusia ideoita, mutta ongelma on se, että näitä ideoita ei koskaan toteuteta loppuun asti. Lähtijät vievät paljon tärkeää tietotaitoa mukanaan, jolloin tieto ei kehity eteenpäin, ja rikkonainen ura varmistaa, että vain harvat pääsevät kehittämään itsestään todellisia alan asiantuntijoita. Tästä rikkonaisuudesta huolimatta Suomen rakenteiltaan keveää kansainvälisen kulttuuritoiminnan mallia pidetään Ruotsissa yhtenä esikuvana heidän kehittäessä omaa kulttuuriviennin strategiaansa; erityisesti keskusjohtoisuuden vähäisyyttä, kulttuurin alakohtaisten tiedotuskeskusten sekä Suomen kulttuuri-instituuttien toiminnan taloudellisuutta ja tehokkuutta pidetään vahvuutena (Koivunen 2004, 113). Suomen kulttuurialalta katsoen keskusjohtoisuuden puuttuminen kuitenkin johtaa siihen, että

kukaan ei kokonaisuudessaan vastaa mistään, vaan vain pienistä osista, jolloin ala rikkoutuu useisiin tekijöihin, joissa samoja asioita tehdään päällekkäin. Samalla kulttuuri-instituuttien toiminta taas saattaa olla taloudellista ja kustannustehokasta, mutta resursseiltaan ja yhteisten strategioiden puutteessaan vielä vaatimatonta.

Näiden asioiden lisäksi tuottaja- ja välittäjäportaan (managereiden, tuottajien ja muiden välittäjien) suhteellinen heikkous on rakenteellinen ongelma, joka vaikeuttaa kulttuurituotteiden ja -palvelujen vientiä (Villacis 2008, 42) ja tuontia. Suomessa kulttuurialan toimijoiden ongelmana on myös strategisen johtamisen ja palveluliiketoiminnan opetuksen vähäisyys. Monilta alan tekijöiltä puuttuu perusliiketoiminnan, tuotekehityksen ja markkinoinnin taidot.

Karon (2007) tutkimuksessa kulttuurin viennistä kulttuurin vaihtajat jaettiin viiteen ryhmään: 1) kouluttajat, 2) taiteilijat, 3) majoittajat/residenssitoiminta, 4) edistäjät, esittäjät, näyttäjät, sekä 5) kuraattorit ja tuottajat. Tässä jaottelussa ryhmään neljä kuuluvat muun muassa rahoittajat, taiteen tiedotuskeskukset, galleriat ja museot sekä alan julkaisut. Kuraattoreita ja tuottajia ei pidetä alan edistäjinä tai esittäjinä, sillä he eivät ainoastaan laita esille taidetta, vaan ovat alan asiantuntijoina useasti mukana jo teosten työstämisessä eräänlaisena tukijana (Karo 2007, 55). Näin ollen heidät on luokiteltu erikseen omaksi ryhmäkseen viisi. Tähän ryhmään kuuluvat myös kriitikot, joilla voi olla suurikin merkitys tapahtumien ja näyttelyjen mainostamisessa ja saamisessa suuren yleisön tietoon. Karon jaottelu on ollut pohjana tämänkin tutkimuksen toimijoiden kartoittamisessa sen selkeyden ja kattavuuden vuoksi, vaikka huomioitavaa on, että monet toimijat kuuluvat useampaan ryhmään töiden limittymisen vuoksi.

Koska tarkka selvitys jokaisesta toimijasta löytyy Karon tutkimusraportista, on taulukkoon 3 jaoteltu toimijat vain niiden tärkeimpien vastuualueiden perusteella. Taulukko osoittaa, että FRAMElla, Korjaamolla, sekä KTM:llä, UM:llä ja gallerioilla voidaan katsoa olevan kaupallista osaamista. Tällä hetkellä resurssien puutteen vuoksi Korjaamo ei jaa tietotaitoaan oman toimintansa ulkopuolelle, samoin kuin FRAMEn tiedot keskittyvät aina kunkin projektin osallistujiin. Kuvasto ry:n toiminnan sisältäessä mm. tekijänoikeuslainsäädännön kehittämistä ja toimeenpanon valvomista sen voidaan katsoa tietyllä tavalla olevan kaupallista osaamista. Varsinainen vetovastuu koko kulttuurikentän kaupallisen osaamisen kehittämisestä ja kouluttamisesta onkin jäänyt ministeriöille. Opetusministeriö on keskittynyt vielä lähinnä tutkimuksiin ja lyhytaikaisiin projekteihin. Kauppa- ja teollisuus- sekä ulkoasianministeriöillä on jo valmiiksi paljon tietoa kaupankäynnistä rajojen ulkopuolelle, mutta kulttuuriyritysten erityispiirteiden vuoksi on usein vaikea tietää, kuka on tukeen oikeutettu ja kuka ei. Gallerioiden osaaminen keskittyy omaan toimintaan ja sen kautta opittuihin asioihin, mutta tätä tietoutta ei osata vielä riittävästi hyödyntää.

Taulukko 3 Suomen kulttuurialan toimijoiden vastualueet

	Opetus ja Tutkimus	Poliittinen vaikuttaminen	Rahoitus	Kaupallinen osaaminen	Muu vastualue
1.Kouluttajat	• TaiK • KuvA				
2.Taiteilijat		Suomen Taiteilijaseura (STS) & sen jäsenseurat			
3.Residenssi-toiminta			• CIMO • HIAP • STS:n ateljeet		
			FRAME		
4.Edistäjät & esittäjät	OPM			Kuvasto ry ?	• Kulttuuri-instituutit • Suurlähetystöt
			• KTM • UM • Galleriat		
	• Taiteen keskuustoimikunta (TKT) • Taidemuseot				
5.Kuraattorit & tuottajat		Suomen Kuraattorien yhdistys (SKY) ry		Korjaamo Oy	

Taulukossa on esitetty kuvataidealan keskeisimpien toimijoiden päävastualueet. Kukin toimija on sijoitettu taulukkoon niin, että liila pohja määrittää kaikki ne asiat, joita kyseinen toimija hoitaa. ”Muu vastualue” sisältää esimerkiksi Suomen muut kuin taiteisiin liittyvät ulkopoliittiset työt.

Kaupallisen alan tietotaidon puutteet kulttuurialalla on huomattu jo alan toimijoidenkin keskuudessa, ja Suomessa on 1990-luvulta lähtien pyritty kehittämään kulttuuriin ja luoviin aloihin liittyvää yritystoimintaa (Opetusministeriö 2006, 8). Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen ja kannustaminen ei saa jäädä pelkiksi sanoiksi vaan käytännön töiksi:

Liian monet nonprofiit -organisaatiot keksivät hyviä ideoita, mutta ne kuihtuvat toteutumattomina. Me tarvitsemme toteuttajahautomoja, emme ideahautomoja.
(Holtzman 2000, 33)

Suomessa tämä toiminta on viime vuosina saanut aivan uutta tuulta alleen. Uusia toimijoita, joilla voi tulevaisuudessa olla tärkeä merkitys taidealan kaupallisen taidon aukkojen täyttämässä ovat mm. tammikuussa 2010 aloittava Aalto yliopisto (ks. www.aaltoyliopisto.info), Turun seudulla toimiva luovien alojen yrityshautomo Kulttuuriyrittäjyyskeskus (ks. www.kulttuuriverkko.fi), sekä vuotuiset ART Helsinki eli Helsingin Taidemessut (ks. www.arthelsinki.com).

3 MARKKINOINTI KULTTUURI- JA TAIDEALALLA

3.1 Johdanto

Usein kulttuuriviennistä puhuttaessa puhutaan markkinoinnista, myynnistä ja myyinnedistämisestä tekemättä selkeää eroa käsitteiden välille (Leikola & Leroux 2006, 54). Kyseessä ovat kuitenkin hyvinkin erilaiset joskin toisiinsa liittyvät prosessit, jotka vaativat omaa erityisosaamistaan. Markkinointiosaamisella mm. luodaan tuotteesta tai palvelusta kilpailijoista eroava vetoava brändi, opitaan tuntemaan omat markkinat, hinnoitellaan tuote valituille asiakkaille sopivaksi, edistetään menekkiä tehokkaalla promootiolla eli kerrotaan asiakkaille mitä on tarjolla, ja varmistetaan saatavuus myyntikanavien avulla. Myyinnedistäminen eli menekin edistäminen on promootiota, eli markkinointimixin elementtien hyödyntämistä. Myyminen sen sijaan on kaupantekoa, johon markkinointi luo edellytykset (Leikola & Leroux 2006, 55). Myyntiosaamiseen kuuluvat mm. asiakkaiden ostokyvyn ja -halujen ymmärtäminen, varsinaisten kauppojen aloittaminen ja päättäminen, hyvien suhteiden luonti uusintamyyntiä silmällä pitäen, sekä ostotapahtuman jälkeisen jälkimarkkinoinnin kehitys ja toteuttaminen.

Koska kulttuurimarkkinat eivät ole samanlaiset kuin muiden alojen markkinat kulttuurin erityispiirteiden vuoksi, monet perinteiset myyntitavat eivät ole taideorganisaatioille mahdollisia. Tällaisia tapoja ovat esimerkiksi agressiivinen myynti liikkeeseen tuleville, suoramyynnin eri muodot tai erikoistarjousten tekeminen. Syy näiden tapojen sopimattomuuteen on se, että teokset ovat ennalta-arvaamattomia yksittäiskappaleita, jolloin on vaikea ennalta käsin tietää varmasti, kuka minkäkin työn haluaisi ostaa.

Kulttuurituotteiden ja -palvelujen markkinoinnissa keskeinen käsite on brändi; ne palvelun tai tuotteen ominaispiirteet, jotka erottavat sen muista kilpailevista brändeistä, ja joiden vuoksi asiakas on valmis maksamaan siitä enemmän kuin vastaavasta brändäämättömästä tai toisenbrändisestä tuotteesta tai palvelusta (Leikola & Leroux 2006, 55). Elämysten ja kokemusten muodostuessa yhä tärkeämmäksi osaksi ihmisten kulutus päätöksiä designin osuus tulee muuttumaan merkittäväksi valitsemisamme tuotteissa ja palveluissa, ja juuri brändi antaa organisaatiolle mahdollisuuden tuotteensa elämyksellisyyden korostamiseen. Brändäys vaatii kuitenkin sen, että varsinaisen sisällön lisäksi pitää suunnitella, kuinka tuote tai palvelu kokonaisuudessaan paketoitaa tiettyjä asiakasryhmiä kiinnostavaksi. Myös kulttuuri- ja taidealalla kilpailu kovenee ja kuluttajien tarpeiden muutos vaatii joko itse tuotteen (maalaus, sinfonia), sen

tekijän (taidemaalari, säveltäjä), esittäjän (galleria, orkesteri) tai kokoajan (kuraattori, kapellimestari) markkinointia ja brändäystä kuluttajia kiinnostaviksi.

Tällainen markkinaorientaatio ei kuitenkaan tule suurelle osalle kulttuuriyrityksiä luonnollisesti. Yleisempiä toimintamalleja ovat Sorjosen (2008) mukaan luovuuteen perustuva lähestymistapa, jossa taiteellinen johtaja määrää suunnan sekä proaktiivisesti että reaktiivisesti asiakkaiden kiinnostuksiin liittyen; resursseihin perustuva näkökulma, jossa asiakkaiden nykyiset halut ovat lähtökohtana; sekä tehtävä-perusteinen lähestyminen, jossa asiakkaille tarjotaan opetusmielessä koherentti kokonaisuus. Usein markkinaorientaatio onkin lähinnä taiteellisen johtajan intuition varassa asiakkaiden mieltymyksistä virallisesti ja systemaattisesti kerätyn markkinatiedon sijaan (Sorjonen 2008, 127). Monien kulttuurialan kirjoittajien mielestä tämä on myös ainoa oikea tapa toimia. Jos asiakkaiden tyytyväisyyttä alettaisiin pitää taideorganisaatioiden ensisijaisena tavoitteena, taiteelliset johtajat eivät enää kykenisi täyttämään vastuutaan haastaa ja provosoida katsojia (Sorjonen 2008, 112).

Kuvataiteiden esittäjien parissa on luultavammin käytössä useampi lähestymistapa samanaikaisesti. Gallerian tai museon johtaja voi esimerkiksi valita teokset omien mieltymystensä mukaan, mutta pitäytyä jossain teemassa (kuten surrealismissa tai suomalaisessa modernissa kuvanveistossa), joka ohjaa tietynlaisia kuluttajia esittäjän asiakkaisiksi. Kun markkinat on näin valittu ja niiden mielenkiinnon kohteet ymmärretään, organisaatiolla on mahdollisuus muodostaa oma ansaintalogiikkansa eli se strategia, jonka avulla yritys ansaitsee rahaa toimintansa ylläpitämiseen. Oli organisaation ansaintalogiikan rakenne sitten mikä tahansa, liiketoimintamallit eivät kuitenkaan ole alusta alkaen laajoja ja valmiita, vaan konsepti kehittyy vuorovaikutuksessa yleisöjen kanssa (Koivunen 2004, 43). Organisaation strateginen toimintasuunnitelma voi näin ollen hyvinkin muuttua henkilökunnan kokemuksen ja verkostoitumisen kehittyessä. Kansainväliseen verkostoitumiseen ja kaupallisiin mahdollisuuksiin tarttumisen kannalta tällainen joustavuus toimintasuunnitelmassa on olennaista.

Tehokas markkinointi vaatii kuitenkin organisaatioilta oman osaamisensa ja luovuutensa ymmärtämistä ja kanavoimista kilpailukykyisiksi tuotteiksi. Tässä luvussa käydään läpi kulttuurituotteiden ja -palvelujen erityispiirteet, sekä näiden piirteiden vaikutus markkinointimixin rakentamiseen.

3.2 Kulttuuripalvelujen ja -tuotteiden erityispiirteet

Taideorganisaatiot tarjoavat markkinoille erityisesti palveluja, vaikka kuvataiteissa katseen kohteena onkin fyysinen tuotos. Kuluttajille osa näistä palveluista on elämysten muodossa, kun asiakkaat voivat taidetta kuluttaessaan poistua hetkeksi arkielämästään ja kokea jotain esteettistä, joka saattaa antaa heille uutta ajateltavaa. Kulttuurialalla on myös käytännön palveluja, kuten esimerkiksi kuljetus- ripustuspalveluja taiteen ostajalle, suunnittelua mainostoimistoille, sekä näyttelyn kokoamispalveluja ja teosten hinnoittelupalveluja taiteilijoille.

Palveluiden markkinoinnilla on erityispiirteitä tuotteiden markkinointiin verrattuna. Nämä ovat kopioimattomuus, aineettomuus, katoavuus, heterogeenisyys, sekä kuluttamisen ja tuottamisen samanaikaisuus. Joskus tähän listaan lisätään vielä kommunikaatio. (ks. esim. Lämsä & Uusitalo 2002; Hill, O'Sullivan & O'Sullivan)

Kopioimattomuus viittaa palveluissa siihen, että kukin tapahtuma on uniikki, eikä toistu täsmälleen samanlaisena enää koskaan vaikka toimijat olisivatkin samat. Jokaiseen tapahtumaan vaikuttavat mm. tilanteeseen osallistuvien henkilöiden mieliala, heidän odotuksensa tilanteesta, sekä yleinen ilmapiiri. Näitä asioita ei kyetä suunnittelemaan etukäteen.

Aineettomuus tarkoittaa sitä, että palveluissa asiakkaat ostavat jonkin kokemuksen, jota ei voi ottaa lähtiessä mukaansa. Joskus palvelut antavat jonkin näkyvän tai tunnettavan muutoksen, kuten hiusten leikkuu tai hieronta, joskus taas puhtaasti elämyksellisen kokemuksen, kuten galleriassa taideteokset tai konsertissa musiikki.

Heterogeenisyys on sitä, että jokainen palvelutilanne on ainutkertainen, eikä niitä voida täysin standardoida. Hyvään palveluun yritetään silti pyrkiä jokaisella kerralla varmistamalla, että ainakin palveluympäristö on viihtyisä ja siisti, asiakaspalvelijat asiantuntevia ja hyväntuulisia ja palvelun toteuttamiseen tarvittavat asiat saatavilla.

Kuluttamisen ja tuottamisen samanaikaisuus viittaa siihen, että asiakas kokee palvelun samaan aikaan, kun sitä hänelle tuotetaan. Joskus tämä tarkoittaa sitä, että palvelun antajan on fyysisesti oltava paikalla samanaikaisesti (esimerkiksi parturi tai orkesteri), joskus taas riittää, että palvelutilat ovat käytettävissä, vaikka palvelun tarjoajan ja kuluttajan välillä ei henkilökohtaista kanssakäymistä tapahtuisikaan (kuten galleriat).

Katoavuus on kuluttamisen ja tuottamisen samanaikaisuuden seurausta, eli heti kun asiakas poistuu palvelutilanteesta, se katoaa. Sitä ei voi säilyttää, varastoida, myydä edelleen tai palauttaa (Lämsä & Uusitalo 2002, 19). Varastoimisen mahdottomuus vaikuttaa siihen, että palvelun tuottajan on osattava jotenkin ennakoida kysyntää tai vaikuttaa sen tasaiseen jakautumiseen. Palautusmahdollisuuden puuttuminen taas edellyttää, että palvelun ongelmien ja epäonnistumisten varalle on kehitettävä jonkinlainen vahingon korvauskeino asiakkaan luottamuksen palauttamiseksi

(Lämsä & Uusitalo 2002, 19). Suotavaa on, että asiakkaalle jää tilanteesta positiivinen mieliala, mikä suurentaa mahdollisuutta, että hän tulee takaisin. Mukaan saatavilla esittelylehtisillä tai ostetuilla oheistuotteilla sekä esimerkiksi usein päivitettyillä internet-sivuilla voi olla tärkeä merkitys odotusten luomisessa ja muistuttamassa asiakasta positiivisesta kokemuksesta.

Kommunikaatiolla palvelun tuottajan ja kuluttajan välillä voi olla ratkaiseva merkitys sille, miten asiakas tilanteen kokee ja muistaa jälkeensä. Yhteinen kieli on tärkeä osa sujuvaa kommunikaatiota, sillä se luo kaikille osallistujille tunteen, että he ymmärtävät tapahtumien kulun ja voivat vaikuttaa siihen. Sujuvalla kommunikaatiolla on myös suuri vaikutus luottamuksen syntymiseen, mikä voi olla hyvinkin tärkeää asiakkaalle, joka harkitsee taiteen ostamista. Mitä kalliimpi harkittu ostos, sitä merkittävämpi on asiakkaan vaatima luottamus mm. myyjän makuun ja alan tuntemukseen.

Näiden palvelun ominaispiirteiden vuoksi on usein vaikea etu- ja jälkikäteen määrittellä palvelun laatua. Sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan odotuksilla tilanteesta ja henkilöstön ammattitaidolla tiedetään kuitenkin olevan vaikutusta koetun palvelun laatuun. Taidegallerioiden ja -museoiden kannalta tämä tarkoittaa sitä, että esitettävät teokset ovat selkeästi esillä, tilojen ambienssi ja toimivuus tukevat elämyksen saamista, ja oheispalvelut ovat helposti keskusteltavissa.

Näiden erityispiirteiden lisäksi joitakin markkinointiongelmia joita taideorganisaatiot saattavat joutua markkinoinnissaan ottamaan huomioon ovat poliittiset, sosiologiset, taloudelliset ja teknologiset ongelmat (Hill, O'Sullivan & O'Sullivan 1995, 22).

Poliittiset vaatimukset (kuten rahoitus tai arm's-length -periaate) tuovat ongelmia esimerkiksi mainontaan liittyen. Rahoittajat yleensä olettavat, että annetut varat käytetään varsinaiseen toimintaan, eikä mainostamiseen lehdissä tai radiossa. Jotkut rahoittajat voivat olettaa, että jos taideorganisaatiolla on varaa isoihin mainoskampanjoihin, ne eivät tarvitse rahallista apua valtion tai yritysmaailman taholta. Koska monet kulttuuriorganisaatiot kilpailevat muiden ajanvietteiden kuten elokuvateattereiden kanssa, valtio ei myöskään rahoita kulttuurin laajaa mainostamista, ettei kilpailutilanne vääristyisi. Kulttuurialan verotuskaan ei tue alan organisaatioiden yritysmaista toimintaa. Julkisesti tuetut organisaatiot eivät pysty siirtämään positiivista tulostaan seuraavan vuoden hyödyksi, vaan ylijäämä siirtyy valtion kassaan ja hyvän tuloksen perusteella tukea saatetaan seuraavana vuonna vähentää (Wilenius 2004, 91). Kannustus kaupalliseen toimintaan puuttuukin täysin. Tämä johtaa siihen, että rahoituksen rajallisuus ja lyhytjänteisyys aiheuttaa organisaatioille *taloudellisia* ongelmia, jolloin toimintaa ei voida laajentaa markkinointia lisäämällä.

Jokainen taideorganisaatio toimii sekä oman alansa sosiaalisessa ympäristössä että osana laajempaa yhteisöä. Tiettyyn sosiaaliseen ryhmään luokittelu tuo organisaatiolle sekä *sosiaalisia ongelmia* että etuja. Huomioon otettavia asioita ovat mm. sosiaalinen vastuu ja oman arvostuksen ylläpitäminen ulkopuolisia ryhmiä rajoittamatta.

Sosiaalinen vastuu tarkoittaa sitä, että esitelty taide ei riko esimerkiksi lain määrittelemiä rajoja siitä, mikä on yhteiskunnassa sallittua ja mikä ei. Taiteen vapautta ei saa käyttää tekosyynä esimerkiksi rassistisen, syrjivän tai loukkaavan taiteen esittämiseen. Rajan vetäminen hyväksytyin ja kielletyn välillä on kuitenkin veteen piirretty viiva, joka määritellään uudelleen jokaista rajoja rikkovaa näyttelyä suunniteltaessa. Onhan taiteella suuri merkitys ihmisten olojen parantamisessa, kuten mm. diktatuureja, sosiaalisia epäkohtia ja ympäristön kohtelua arvostellessaan. Kuraattorien (ja viimekädessä tuomioistuimien) osuutena on päättää milloin taide on positiivisessa mielessä rajoja rikkovaa ja milloin hyvän maun tai laillisuuden rajat ylittyvät.

Oman sosiaalisen ryhmän hyväksynnän ylläpitäminen tarkoittaa sitä, että ei toimita tavalla jota nykyiset asiakkaat, yhteistyökumppanit tai tukijat vieroksuvat. Näin luodaan pitkäaikaisia ja lojaaleja suhteita kaikkiin intressiryhmiin. Samalla pitää varmistaa, että sisäistä koheesiota ylläpidettäessä ei luoda asetelmaa 'me' ja 'muut' ulkoiisiin ryhmiin nähden, jotta organisaation toimintakyky ja kehitys ei rajoitu. Ulkopuolisista mahdollisuuksista tulee osata oppia ja löytää keinoja hyödyntää niitä. Resurssipula, erityisesti työntekijöiden vähyys, vaikuttaa negatiivisesti organisaation kykyyn osallistua alan keskusteluun tai verkostoitumiseen, vaikka sillä muuten olisikin kiinnostusta laajempaan kanssakäymiseen muiden alojen kanssa.

Teknologiset muutokset ovat kulttuuriorganisaatioille sekä ongelma että mahdollisuus. Toisaalta viestintäkeinojen kehittyminen antaa uusia mahdollisuuksia markkinoida organisaation toimintaa kansainvälisesti ja edullisesti internetin kautta, sekä löytää uusia digitaalisia keinoja luoda ja säilyttää taidetta. Toisaalta teosten väärentäminen on digitalisoinnin avulla lisääntynyt, ja internet markkinointi vaatii sekä aikaa että taitoja, joita kaikilla taideorganisaatioilla ei ole, ja joita ne eivät kykene rahoituksen vähyden vuoksi ostamaan muualta.

Näiden ongelmien ratkaiseminen ja oman tuotteen tunteminen auttaa organisaatioita ymmärtämään niiden nykyisen markkinoinnin rajat sekä mahdolliset luovat käytännöt tulevaisuudessa. Organisaation työstä voidaan näin rakentaa holistinen palvelukokonaisuus, johon voidaan käyttää markkinoinnin perussääntöjä.

3.3 Kulttuuripalvelujen ja -tuotteiden markkinointi: 7P -mallin käyttö

Klassisen 7P -mallin mukaan palveluiden markkinoinnissa pitää ottaa huomioon seuraavat asiat; tuote (product), hinta (price), jakelu (place), markkinointiviestintä (promotion), ihmiset (people), prosessit (processes) ja fyysinen ympäristö (physical evidence). Koska kulttuurialan tuotteet ovat enimmäkseen kokemusten ja elämysten

myyntiä, oli tuotteena sitten konsertti, taulu tai veistos, sopivat palveluiden markkinoinnin perussäännöt siihen paremmin kuin alkuperäisen 4P -mallin (ainoastaan tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä) käyttö. Yksittäiseen teokseen voidaan sitten erikseen soveltaa 4P -mallia.

Jotkut alaa tutkineet (ks. esim. Voss & Voss 2000) ovat olleet sitä mieltä, että myöskään perinteinen 7P -malli ei sellaisenaan ole paras mahdollinen taiteiden markkinoinnin luomiseen, vaan taiteiden markkinoinnissa tulisi keskittyä pääsääntöisesti vain promootioon, hintaan, pakkaukseen ja oheistuotteisiin, sekä vahvojen henkilökohtaisten suhteiden luomiseen asiakkaiden kanssa. Tuotteen, muiden ihmisten ja fyysisen ympäristön pois jättäminen saattaakin toimia esittävässä taiteissa hyvin, kun kuluttaja voi kokea saman elämyksen kotisohvaltaan nauhoitusta katsoessaan kuin paikan päällä. Kuvataiteissa keskittyminen vain markkinointiin ja suhteisiin jättäisi kuitenkin suuren osan elämyksestä huomiotta, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa on käytetty pohjana perinteistä palvelualan 7P -mallia.

Christian Grönroos taas on sitä mieltä, että *mikään* markkinointimixin malli ei ole todellisuuden mukainen. Hänen mielestään 7P -mallin ongelma on mm. se, että se ei koskaan sisällä kaikkia niitä elementtejä, joita yksittäinen tilanne vaatisi, eikä näin ollen sovellu kaikkiin tilanteisiin (Grönroos 2009, 325). Elementtien lisääminen ei myöskään paranna tilannetta, vaan pikemminkin osoittaa tämän kaltaisten mallinnoksien hyötyjen rajallisuuden samalla vieden johdon huomion asiakkaiden päivittäisten toimintojen ja prosessien ymmärtämisestä teoreettisen mixin hallintaan (Grönroos 2009, 325). Osa tästä kritiikistä on varmasti oikeutettua, erityisesti jos organisaatio sen pohjalta lähtee suunnittelemaan tarjoamaansa puhtaasti yrityksen resurssien ja oman kiinnostuksen pohjalta. Jos taas toiminta suunnitellaan asiakaslähtöisesti, 7P -mallin käyttö voi toimia muistilistana niistä elementeistä, joiden *vähintäänkin* täytyy olla strategisesti suunniteltu ehjäksi kokonaisuudeksi, jotta organisaatio kykenee tarjoamaan kuluttajia kiinnostavan elämyksen.

3.3.1 Tuote

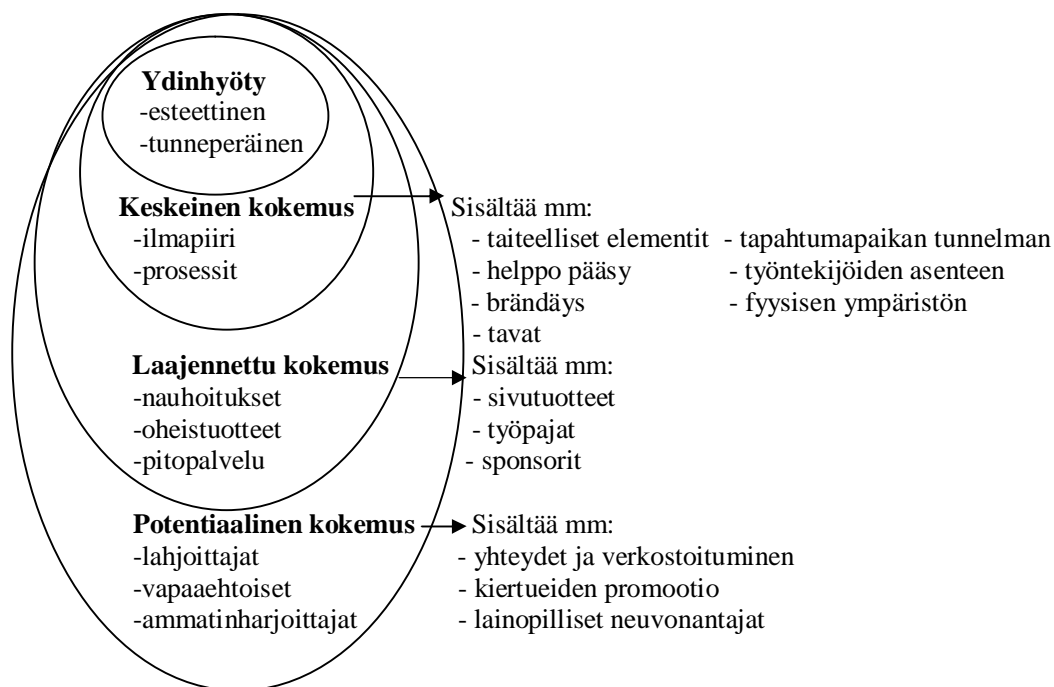
Kuvataiteiden alalla fyysinen tuote on esimerkiksi maalaus, piirros, grafiikka, kollaasi, valokuva tai veistos. Taiteelliset tuotteet voivat olla joko tilattuja tai spekulatiivisia: Esimerkiksi potretit ovat yleensä tilattuja, kun taas spekulatiiviset työt taiteilija tekee ilman varmuutta että ne ostetaan (Heilbrun & Gray 2001, 175). Taideteoksilla on kaksi attribuuttia, joiden perusteella niitä arvostellaan ja jotka ovat osaltaan vaikuttamassa mm. teoksen hintaan ja esillepanijaan: dekoratiivisuus (koko, paino, materiaalit, fyysinen kunto, aihe jne) sekä älyllinen viehätys (taidehistoriallinen merkitys, työn laatu, taiteilijan maine jne.) (Heilbrun & Gray 2001, 168). Taideteoksen fyysinen

olemus on kuitenkin vain yksi osa taideteosta, eikä välttämättä aina edes se tärkein. Merkityksellistä (ja joskus tärkeämpääkin) on se kokemus, jonka kuluttaja kokee nähdessään teoksen. Kulttuurin tuote ei näin ollen viittaa vain itse taideteokseen, vaan sen pohjalta rakennettuun kokonaisuuteen tai tapaan pakata, markkinoida ja vastaanottaa se (Kotro 1999).

Taidekokemuksella tuotteena on neljä tasoa: ydinhyöty (core benefit), keskeinen kokemus (central experience), laajennettu kokemus (extended experience) ja potentiaalinen kokemus (potential experience) (kuvio 1). *Ydinhyöty* sisältää esteettiset ja tunneperäiset elämykset. *Keskeiseen kokemukseen* vaikuttavat ydinhyödyn lisäksi ilmapiiri, jossa elämys koetaan, sekä ne prosessit, jotka kuluttajan pitää käydä läpi saavuttaakseen elämyksen. Myös teoksen varsinaisella sisällöllä ja muodolla, tapahtumapaikalla, muilla paikalla olevilla ihmisillä ja teoksen, tekijän tai esittäjän maineella on osuutensa tämän kokemuksen muodostumisessa.

Laajennettu kokemus on kyseessä silloin, kun kuluttajalla on mahdollisuus kokea elämys useammalla eri tavalla tai omistaa siitä edes osa. Tapahtumien nauhoitukset, oheistuotteet ja tapahtumapaikalla viipyminen esimerkiksi kahvilassa ovat keinoja pidentää ja syventää kuluttajan kokemusta. Paikalla viipyminen antaa kuluttajalle myös mahdollisuuden jakaa kokemuksensa muiden kanssa.

Potentiaalinen kokemus on elämyksen laajin mahdollinen taso, jota kulttuuriyritykset voivat hyödyntää sekä tuotteidensa kehittämisessä että markkinoimisessa. Tällä tasolla verkostoidutaan laajasti eri alojen osaajien kanssa, hyödynnetään vapaaehtoisten taitoja ja intoa sekä luodaan (mieluiten) pitkäaikaisia suhteita lahjoittajien kanssa.



Kuvio 1 Taidekokemus tuotteena: 4 tasoa (Hill, O'Sullivan & O'Sullivan 1995)

Tuotteistaminen ei kuitenkaan ole kulttuurissa helppoa, jos halutaan säilyttää myös taiteilijan autonomia. Tuotteeksi tekeminen eli tuotteistaminen tarkoittaa jatkokehitystyötä, jonka tuloksena idea kasvaa tuotteeksi ja kohtaa yleisön, ja yleisö antaa palautetta tuotteesta tai palvelusta (Kotro 1999). Tuotteistamisessa kuluttajan tarpeet ovat lähtökohtana, ja vastaanottajan ja tuotteen dialogi jatkuu varsinaisen tuotekehitysprosessin jälkeenkin (Wilenius 2004, 152). Tämä ei suinkaan kulttuurissa tarkoita sitä, että teokset tehdään tilaustuotteina asiakkaiden toivomusten mukaan (vaikka tilaustyötkin ovat mahdollisia), vaan sitä, että jo valmista työtä markkinoidaan vain niille markkinoille, jotka ovat sen tyyllisistä töistä kiinnostuneita. Samalla tulee esiin mahdollisuus opettaa uusille ihmisryhmille suuntauksen erityispiirteitä ja näin mahdollisesti luoda alalle uusia asiakkaita.

Kulttuurin tuotteistamisen ja markkinamahdollisuuksien lisäksi on huomattava myös uhat. Kaupallinen osaaminen ja kansainvälisiin mahdollisuuksiin tarttuminen vaatii sekä tietotaitoa että rahaa, mutta valtion apurahat ovat rajallisia, eikä yrityssponsorointi ole Suomessa yleistä. Lähitulevaisuudessa kulttuurihallinnon onkin uudistettava rahoitusten rakennetta erityisesti rohkaisten taloudellisen tuloksen tekemiseen (Wilenius 2004, 153). Toinen uhka on nopeiden voittojen tavoittelu. Hyvä sisältö ei katoa tuotteistamisen seurauksena kun pidetään huoli siitä, että kulttuurituotteita ei standardisoida liikaa (Wilenius 2004, 85), eli että ei sarjatuoteta nopeasti ja halvalla vain taidetta, jonka oletetaan myyvän. Museoiden kuraattorit ovat huomanneet, että vierailijat ovat kiinnostuneita ostamaan nimenomaan korkealaatuisia taiteisiin liittyviä tuotteita halpojen matkamuistojen sijaan (De Monthoux 2004, 343). Suomen ulkopuolella monet museokaupat myyvätkin joko näyttelyihinsä liittyviä tai omaan tyyliinsä sopivia korkealaatuisia sisustustuotteita design-liikkeitä halvemmalla (De Monthoux 2004, 343).

3.3.2 *Hinta*

Palvelun hintaan vaikuttavat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät (Lämsä & Uusitalo 2002, 111). Sisäisiä tekijöitä ovat kustannukset, markkinoinnin tavoitteet ja muut käytetyt kilpailukeinot. Ulkoisia ovat kilpailu, markkinat ja kysyntä, sekä muu ympäristö. Hinnoittelun suunnitteluun liittyy ostotapojen, yksikköhintojen, myyntierien, maksuehtojen, alennuspolitiikan yms. suunnittelu, rakentaminen ja kehittäminen (Leikola & Leroux 2006, 54). Luovassa taloudessa suurin osa lopputuotteen hinnasta on suunnittelua, eli ”näkymätöntä työtä” (Koivunen 2004, 19), mikä vaikeuttaa hinnan määrittelyä. Kuvataiteissa tuotteen uniikkisuus vaikuttaa sen hintaan, samoin kuin sillä hetkellä voimassa oleva muoti sekä teoksen tekijän maine ja arvostus. Joskus hintaa

voidaan käyttää myös keinona esitellä kuraattorin tai gallerian johtajan makua tai asiantuntemusta (Jyrämä 2008a, 73). Uniikit tuotteet eivät koskaan ole toistensa täydellisiä vastineita, joten sekä myyjien että ostajien on vaikea arvostella hintoja oikeiksi tai vääriksi. Hinnoittelua voidaan myös käyttää keinona saada median huomiota, kuten huutokauppakamarien tapa tehdä mahdollisimman suuri ero aloitushinnan ja lopullisen myyntihinnan välillä (Jyrämä 2008a, 73). Joidenkin mielestä tämä toiminta on epäeettistä median huomion etsimistä ja antaa kuvan myyjän huonosta kyvystä arvottaa taidetta. Toisten mielestä taas median huomion herättäminen on hyvä asia, koska se voi nostaa taidehuutokaupan kiinnostusta ihmisten keskuudessa ja luoda uusia asiakkaita.

Miten muodostaa taiteelle hinta on näin ollen vaikea kysymys, ja vaatii jokaisen teoksen kohdalla kaikkien edellä mainittujen asioiden harkitsemista. Hinta saattaakin usein muodostua vasta myyjän ja ostajan kanssakäymisessä, jolloin myyjä on päättänyt sopivan minimihinnan ja toivotun hinnan kustannusten ja markkinatilanteen perusteella, ja lopullinen myyntihinta on sitten jotain tältä väliltä.

3.3.3 *Jakelu*

Jakelu tapahtuu eri kanavia pitkin, ja tällaisia kanavia voivat olla mm. liikkeet ja vähittäismyymälät, suoramarkkinointi, verkostomarkkinointi, franchising, verkostoituminen ja internet -kauppa (Sipilä 2008, 197). Kanavan valintaan vaikuttavat esimerkiksi organisaation resurssit ja liiketoiminnan luonne, sekä alan asiakkaiden kulutuskäyttäytyminen. Hyvä jakelustrategia, joka sopii myytävän palvelun luonteeseen, on tärkeä keino varmistaa, että kiinnostuneet asiakkaat saavuttavat organisaation ja sen tuotteet tai palvelut.

Visuaalisten taiteiden jakelu käsittää kaksi asiaa; paikat missä taidetta voi käydä katsomassa ja kokemassa, ja paikat missä taidetta voi ostaa. Suurimmaksi osaksi nämä ovat samoja paikkoja, mutta esimerkiksi internetin käyttö ei ole ihan itsestään selvää.

Yleisimpinä taideteosten markkinapaikkoina (sekä katselemista että ostamista ajatellen) toimivat taiteilijoiden studiot, galleriat ja huutokauppakamarit. Jakelu on näin ollen ainakin primaarimarkkinoilla (teos myydään ensimmäistä kertaa) rajoittunut ostajan suoraan kontaktiin teoksen tekijän tai välittäjän kanssa. Sekundaarimarkkinoilla (teos myydään uudelleen) tuote saattaa vaihtaa omistajaa myös esimerkiksi internet -kaupassa tai yksityisten välisenä ostonä. Myös lahjoitukset ovat mahdollisia sekä primaari- että sekundaarimarkkinoilla.

Internetissä onkin enemmän rajoituksia taiteen katsomiselle kuin ostamiselle. Jos taide on ostettavissa internetin kautta, teoksen kuva on usein liitetty ilmoitukseen, kuten muidenkin tuotteiden myynnissä. Jos taide on kuitenkin tarkoitettu katsottavaksi, kuten

museoissa ja näyttelytiloissa, jotka eivät myy taidetta, rajoitukset teosten kuvaamisesta digitaaliseen muotoon internetissä jaettavaksi ovat tarkat. Erityisesti modernissa taiteessa taiteilijat ovat erittäin tarkkoja tekijänoikeuksistaan, eikä teoksia saa näyttää esimerkiksi gallerioiden virtuaali-kierroksilla. Tämä on sekä tarpeellinen että pakollinen keino yrittää estää taiteen laitonta kopiointia ja väärentämistä. Rajallinen näkyminen netissä antaa kiinnostuneille idean paikalla olevista teoksista eli toimii mielenkiinnon herättäjänä, jolloin he toivottavasti tulevat joskus oikeasti paikalle kokeakseen taide-elämyksen niin kuin se on suunniteltu.

Markkina- ja esittelypaikkojen maantieteellisellä sijainnilla on suuri vaikutus vierailijoiden ja potentiaalisten ostajien määrin. Osallistujamäärät ovat suuremmat suurkaupunkien keskellä ja lähiöissä kuin pikkukaupungeissa tai maalla (Heilbrun & Gray 2001, 46), mikä sopii yhteen luovuuden keskittymis-idean kanssa. Varsinaisten teosten jakelu ei siis yksittäiselle uniikille teokselle ole laaja tai edes laajennettavissa, joten oheistuotteiden myynnillä ja markkinoinnilla voi olla merkitystä taiteilijan promootiossa vielä kauan varsinaisen teoksen myynnin jälkeen.

3.3.4 Markkinointiviestintä

Viestinnän avulla yritys pyrkii kertomaan itsestään, tuotteistaan ja palveluistaan sekä toiminnastaan asiakkaille ja muille sidosryhmille (Lämsä & Uusitalo 2002, 116). Taidealalla markkinointiviestinnän tärkein tehtävä on varmistaa, että tuotteen artistiset mahdollisuudet on soveliaasti suunnattu ja siirretty taiteilijoilta eri yleisöille (Sorjonen 2008, 112). Huomattavaa tässä lauseessa on kohta ”eri yleisöille”. Taiteen kuluttajat eivät enää rajoitu vain tiettyjen sosio-ekonomisten ryhmien sisälle, vaan massamedia on erityisesti markkinoinnin avulla tuonut taiteelliset työt kaikkien ulottuville ja näin demokratisoinut sekä taiteen kuluttajia että sitä, mitä pidetään taiteena. Samaan aikaan massamarkkinointi on kuitenkin yhä enenevässä määrin epäkiitollista toimintaa (Ahola & Uusitalo 2008, 166). Vaikka yleinen kiinnostus kulttuuriin on siis aikaisempaa laajempaa, eri kohderyhmiä ei voida saavuttaa samanlaisilla viesteillä. Hyvinkin erilaiset ryhmät hakevat taiteista eri asioita ja kiinnostavat siksi mainonnassa huomiota eri asioihin. Sen lisäksi, että henkilöillä voi olla useita motiiveja kuluttaa kulttuuria, nämä motiivit saattavat samallakin henkilöllä vaihdella ajan kuluessa. Kaikilla ryhmillä on eroja mm. sen suhteen, kenen kanssa ne käyvät näyttelyissä tai pitävätkö ne enemmän pysyvästä vai vierailevista näyttelyistä. Palvelujen erikoispiirteiden vuoksi suuri osa asiakkaiden odotuksista palvelua ja sen antajaa kohtaan perustuu markkinointiviestinnällä luotuun imagoon. On myös huomattava, että markkinoinnilla on vaikutusta vielä tapahtuman jälkeenkin, joko vahvistaen tai horjuttaen asiakkaan

muistoa tapahtuneesta. Tällaiset asiat pitää ottaa huomioon sekä viestiä suunniteltaessa että medioita valitessa.

Kulttuuriorganisaatioiden rahoituksen tiukkuus ei yleensä jätä paljoakaan rahaa markkinointiviestintään, jos yhtään. Henkilökohtaisten pitkäaikaisten suhteiden luominen vierailijoihin ja asiakkaisiin on monelle organisaatiolle elinehto, ja suhdemarkkinoinnista onkin noussut tärkeä osa kaikenlaisten organisaatioiden toimintaa. Hyvät suhteet eivät ainoastaan lisää asiakkaan vierailuja ja rahan käyttöä esittäjän tiloissa, vaan toimivat myös hyvänä suusta suuhun -markkinointikeinona (word-of-mouth -marketing). Henkilökohtaisten suhteiden ja myynnin vahvuutena on mahdollisuus räätälöidä viestit jokaisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti (Lämsä & Uusitalo 2002, 117). Kuten edellisessä alaluvussa mainittiin, sujuva kommunikaatio on tärkeä keino luoda luottamusta taidemyyjän ammattiosaamiseen.

3.3.5 *Ihmiset*

Kulttuurituotteen luomiseen, myyntiin ja markkinointiin vaikuttavia ihmisiä ovat sekä itse artistit tai taiteilijat että kuraattorit, gallerian tai museon henkilökunta, asiakkaat ja vierailijat. Kukin näistä ryhmistä antaa kuvan siitä, kenelle tämä taiteenala ja taideorganisaatio on 'tarkoitettu'.

Kulttuurin kuluttajista on tehty paljon tutkimuksia, ja kaikki niistä osoittavat, että suurin osa kuluttajista on korkeasti koulutettuja ja heillä on keskivertoa korkeampi palkka sekä ammattistatus (Heilbrun & Gray 2001, 46). Erityisesti korkea koulutus on tärkeä; sen on todettu vaikuttavan kulttuurin ja taiteiden kulutukseen enemmän kuin tulojen. Myös sukupuolen ja iän on havaittu vaikuttavan kulttuurin kulutukseen, naisten ja keski-ikäisten sekä sitä vanhempien edustaessa enemmistöä.

Tämä tilanne saattaa kuitenkin olla muuttumassa, koska ainakin satunnaiskävijöistä yhä useampi on taiteista kiinnostuneita korkeasti koulutettuja nuoria. Medialla ja globalisaatiolla saattaa olla vaikutusta myös tähän asiaan: Taiteesta puhuminen on yleistynyt ja kulttuuritapahtumista on tullut osa elämysteollisuutta, jota nuoret ovat uteliaita kokemaan. Tämä on hyvä suuntaus, sillä yhden taidealan käyttäjillä on taipumus käyttää myös muita kulttuurin muotoja, jolloin saadaan aikaan sekä kulttuuriorganisaatioita, yhteiskuntaa, että yksilöitä itseään hyödyttävä positiivinen kierre. 1990-luvulta lähtien onkin huomattu, että esiin on nousemassa niin kutsuttu kulttuurisesti kaikkiruokainen kuluttaja (cultural omnivore). Tämän ryhmän ilmestyminen liitetään erityisesti työmarkkinoiden muutoksiin, sosiaaliseen liikkuvuuteen, media ja pop-kulttuurien hallitsevaan asemaan sekä vähenevään uskoon klassisen länsimaiden kulttuurin paremmuudesta (van Eijck & Bargeman 2004, 442). Asiakaskunta ei kuitenkaan ole nuorentumassa niin sanotun korkeakulttuurin (mm.

baletti, ooppera, klassisen musiikin konsertit) parissa, vaan päinvastoin. Nuorten osallistuminen näihin tapahtumiin on laskenut huomattavasti myös korkeiden statusryhmien parissa (van Eijck & Bargeman 2004, 442), jotka ovat siirtyneet yhä enenevässä määrin populaarikulttuurin käyttäjiksi. Taidegallerioissa ja -museoissa vierailu voikin olla keino lisätä kulttuurin kulutusta niiden ihmisten keskuudessa, jotka eivät vielä koe korkeakulttuurin tuotteita omakseen.

Taiteiden käytöstä puhuttaessa ei ole tärkeää ainoastaan se, kenellä on mahdollisuus osallistua taidetapahtumiin tai ostaa taidetta, vaan myös se, että osallistujat kokevat kykenevänsä vaikuttamaan tilanteisiin ja nauttimaan niistä (Uusitalo 2008, 136). Näin erilaisten ryhmien tarpeet tulee ottaa huomioon markkinointiviestintää, fyysistä ympäristöä ja prosesseja suunniteltaessa korostaen laadukkaan taiteen lisäksi helppoa pääsyä ja avointa ilmapiiriä.

Myös taiteilijoilla ja gallerian tai museon henkilökunnalla on vaikutusta taideorganisaation imagon luomiseen. Taiteilijan maineella, ulkoisella habituksella ja maneeereilla on vaikutusta siihen, miten häntä ja hänen taidettaan arvostellaan. Samoin gallerian tai museon työntekijöiden ammattitaidolla, maineella ja heihin liittyvän organisaation imagolla on vaikutusta asiakkaiden mielikuvaan siitä, kuka palvelua käyttää. Muilla paikalla olevilla ihmisillä on oma osansa sekä yrityksen imagon luomisessa että sen hetkisen tunnelman rakentamisessa, joilla on hyvinkin suuri vaikutus asiakkaan viihtymiseen.

3.3.6 Prosessit

Palveluprosesseista puhuttaessa esitetään usein jaottelu taustatoimintojen ja asiakaspalvelun välillä (Lämsä & Uusitalo 2002, 126). Taustatoiminnat ovat niitä tehtäviä, jotka organisaatiot tekevät asiakkailta piilossa rakentaessaan palvelulle sopivaa ympäristöä. Taideorganisaatioilla näitä tehtäviä ovat esimerkiksi fyysisen ympäristön ylläpito (sisustuksen suunnittelu, sähkölaskujen maksu jne), henkilökunnan koulutus ja hyvien suhteiden säilyttäminen taiteilijoiden ja muiden alan toimijoiden kanssa.

Asiakaspalveluprosessit taas sisältävät ne asiat, jotka asiakkaan tai vierailijan on käytävä läpi jotta elämys voi tapahtua. Erilaisilla organisaatioilla on erilaisia 'tehtäviä', joita asiakkaan on läpikäytävä kokemuksen tapahtumiseksi. Taidemuseoissa saatetaan esimerkiksi ensin maksaa sisäänpääsymaksu, ottaa mukaan ilmainen esite näytteillä olevasta näyttelystä, kiertää näyttelytilat tiettyssä järjestyksessä mahdollisesti osallistuen johdettuun kierrokseen, ja ennen lähtöä poiketa museokaupassa tai -kahvilassa ja mahdollisesti ostaa jotain. Taidegallerioissa on harvoin pääsymaksuja, joten näissä tilanteissa asiakas vain menee sisään, käy näyttelyn läpi usein tilan suunnittelun pohjan perusteella, vastaa henkilökunnan tiedusteluun avun tarpeesta joko myöntävästi tai

kieltävästi, ja sitten joko lähtee, tai siirtyy keskusteluun taidekaupoista galleristin kanssa. Joskus ennen varsinaista vierailua asiakas on käynyt organisaation internet-sivuilla hakemassa lisää tietoa esimerkiksi aukioloajoista tai meneillään olevasta näyttelystä.

Palvelua suunniteltaessa on otettava huomioon kaikki nämä askeleet, sillä niiden saumattomalla toimimisella on vaikutusta asiakkaan kokemukseen. Koska taidemuseoissa ja -gallerioissa varsinaisten henkilökohtaisten asiakaskontaktien määrä on hyvin vähäinen tai niitä ei ole ollenkaan, vierailijoiden mielipiteeseen palvelun tuottajasta ei voida vaikuttaa ystävällisellä palvelulla. Ammattitaidon osoittaminen ja asiakkaan viihtymisen varmistaminen on siis tapahduttava muilla keinoilla. Esimerkiksi verkkosivut, joilla opastetaan miten organisaatiossa tulee toimia, voi olla tällainen keino. Jos asiakkaille saadaan luotua olo, että he tietävät miten heidän pitää toimia ja he kokevat kykenevänsä vaikuttamaan omaan kokemukseensa, heidän luottamuksensa omaan osaamiseen paranee. Tällöin he kokevat paikan ja tilanteen omakseen, mikä edistää positiivisen elämyksen saamista.

3.3.7 Fyysinen ympäristö

Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan sitä tilaa, jossa asiakas palvelun kokee. Siihen kuuluvat tilojen arkkitehtuuri sekä sisältä että ulkoa, sisustus ja siinä käytetyt värit, valot, tuoksut ja lämpötila, materiaalien käyttö, tilojen ahtaus tai väljyys ja henkilöstön pukeutuminen. Internetissä fyysinen ympäristö sisältää mm. verkkosivujen latautumisen nopeuden, värien ja kuvien käytön, sekä navigoinnin. Fyysisellä ympäristöllä organisaatio voi vahvistaa haluamaansa imagoa, ohjata asiakasta kulkemaan tiloissa prosessien vaatimalla tavalla, ja auttaa luomaan haluttua taide-elämystä. Palvelutilan perusteella asiakkaalle muodostuu mielikuva tai kokonaisvaikutelma palvelusta ja sen tarjoajasta (Lämsä & Uusitalo 2002, 121).

4 KANSAINVÄLINEN VERKOSTOITUMINEN

4.1 Johdanto

Markkinoiden toimintaympäristön monimutkaistuesssa vanhat rationaalisuuteen, mekaanisuuteen ja lineaarisuuteen perustuvat johtamisen mallit eivät enää kykene ratkaisemaan monimutkaisten toimintaympäristöjen mukanaan tuomia muutoksia (Wilenius 2004, 188). Organisaatioiden johdolta vaaditaan nyt kykyä käyttää useita tiedon lähteitä, mielikuvitusta, sekä mieluiten monitieteisiä työryhmiä luovien ratkaisujen kannustamiseksi. Kun työ, pääoma ja raaka-aineet eivät enää ole kovinta valuuttaa yritysmaailmassa, uuden tiedon luomisesta, tehokkaasta jakamisesta ja omien markkinoiden tarpeisiin vastaamisesta tulevat tärkeimmät kilpailukyvyyn mittarit. Keskittyneiden yritysten etuina ovat toiminnan nopeus ja täsmällisyys, mutta haittana voi olla osaamispuutteen kapeus. Yhteistyöllä organisaatioiden on mahdollista laajentaa tätä osaamista ilman suuria investointeja.

Verkostoituminen ei ole uusi ilmiö. Erityisesti teollisuuden aloilla eri verkostoitumisen muotoja on tutkittu jo 1970-luvulta lähtien. Näiden verkostojen syntymisen syinä olivat yleensä raaka-aineiden etsimisen ja hyödyntämisen kalleus tai tuotantokustannukset, mutta myös monien maiden lait, joilla yritettiin estää kansallisten luonnonvarojen tai tietotaidon päätyminen ulkomaalaisten yritysten hallintaan. Kilpailukyvyyn parantaminen (tai saavuttaminen) ja kansainvälisten mahdollisuuksien hyödyntäminen vaati yhteistyötä yritysten kesken, kun ymmärrettiin, että kaikkea ei kyetäkään tekemään itse kaupallisesti kannattavalla tavalla. Mikä verkostoitumisessa on uutta 2000-luvulla on se, että nyt ei verkostoiduta ainoastaan alihankkijoiden ja muiden vertikaalisten suhteiden osapuolien kanssa, vaan yhä useammin myös kilpailijoiden ja täysin muiden alojen edustajien kanssa. Yhteistyötä kilpailijoiden kanssa oli aikaisemminkin, ja näillä suhteilla yritettiin vähentää kilpailutilannetta kaikkien toimijoiden hyödyksi. Tällaiset yhteistyömuodot johtivat joskus kartellisopimuksiin, jolloin eri valtiot puuttuivat asiaan yrittääkseen pitää markkinat avoimina. Nykyisin yhteistyö kilpailijoiden kanssa tähtää lähinnä aloitus- tai esimerkiksi tutkimuskustannusten laskemiseen erityisesti innovatiivisten ja täysin uusien tuotteiden ja palvelujen tuotannossa, jolloin sijoitetut rahat saadaan nopeammin tuottamaan tuloa (ks. esim. Spekman, Isabella & MacAvoy 2000)

Kilpailijoiden ja tuottajien lisäksi myös kaupallisten yritysten ja nonprofit-organisaatioiden yhteistyön muodot ovat monipuolistumaan päin, joskin hitaasti yhteisen kielen puutteen vuoksi. Yritykset, jotka kykenevät tekemään yhteistyötä alansa sisällä ja sen rajapinnassa muiden toimialojen kanssa ovat yksin yrittäjiä vahvemmassa

kilpailuasemassa (Opetusministeriö 2006, 19). Yksin yrittämisen tueksi tarvitaan toiminnallista verkostoa, joka neuvoo, innovoi ja arvioi yrittäjien hankkeita (Opetusministeriö 2006, 19), mutta myös täydentää jäsentensä osaamista. Strateginen yhteistoiminta ei enää ole vain yrityksen sisäinen asia, vaan siitä on tullut ympäristön asettama olemassaolon edellytys (Kuisma 1994, 17). Nopea kaikkien alojen globalisoituminen ja kuluttajien halujen heterogenisoituminen pakottaa organisaatiot reagoimaan aiempaa nopeammin markkinoiden muutoksiin kuin mitä omat resurssit antavat myöden. Modernit verkostot liittyvätkin ennen muuta nopean muutoksen aloihin (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 2), kuten teknologian ja kulttuurin aloihin. Toinen olennainen piirre yhteistyössä uudessa verkostotaloudessa onkin, että verkostot eivät ole pysyviä, vaan koko ajan muuttuvia rakenteita (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 14). Yrityksiä poistuu ja liittyy verkostoihin, jotkin jäsenet saattavat yhdistyä keskenään, tai joku jäsenistä saattaa yhdistyä verkoston ulkopuolisen toimijan kanssa

Tämän luvun tarkoitus on esitellä, mitä yritysmäinen verkostoituminen on, miksi tällaiseen yhteistyöhön hakeudutaan, sekä mitä eri verkostoitumisen muotoja on olemassa. Nämä asiat kytetään sen jälkeen erityisesti kulttuurialan yritysten verkostoitumiseen ja esitellään muutama jo tehty tutkimus sektorin verkostoitumisesta kaupallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.2 Mitä on verkostoituminen

Valitessaan liiketoimintojensa institutionaalisia muotoja yrityksillä on kolme vaihtoehtoa; suorittaa osa liiketoimista oman hierarkiensa sisällä, ostaa osa markkinoiden kautta, ja/tai suorittaa osa yhteistoiminnallisten verkostojen kautta (Kuisma 1994, 97). Yhteistyöpohjaista hanketta pidetään kokonaan omistettua toimea parempana vaihtoehtona silloin, kun yhteistyöllä saatu nettohyöty ei ole ainoastaan ylinollan, vaan myös suurempi kuin yhteistyöllä saavutettu muiden partnereiden voiton osuus – tai jos riskit vähenevät selkeästi yhteistyön tuloksena (Contractor & Lorange 2004, 37). Verkostoituminen liiketoimintamallina voidaan määritellä prosessiksi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään kaikille osapuolille lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Hakanen ym. 2007, 44). Verkostomaisessa yritystoiminnassa kukin yritys keskittyy ydinosaamiseensa ja hankkii muun osaamisen ja palvelut yhteistyökumppaneiltaan (Ollus ym. 1998). Verkostoitumisessa ja verkostotaloudessa on perimmältään kyse mahdollisimman suuren tehokkuuden saavuttamisesta erilaisten informaatio- ja tavaravirtojen järjestämisessä (Kuisma 1994, 6). Syitä verkostoitumiseen on useita ja ne vaihtelevat eri verkostojen välillä, mutta kolmen tekijän on havaittu vaikuttavan verkostojen määrän kasvuun (Hakanen ym. 2007, 23 pohjalta):

1. Muutos liiketoimintaympäristössä, jolloin verkostoituminen on keino hallita riskejä ja kokeilla uusia strategioita.

2. Matkiminen ja johtamismuoti; verkostoidutaan koska muutkin verkostoituvat, mutta huonot syyt ja asian puutteellinen ymmärtäminen johtavat usein epäonnistuneisiin verkostoihin.

3. Reagointi kilpailijoiden toimiin, jolloin yrityksillä on jokin kolmesta syystä seurata kilpailijoiden tekemisiä: 1. Halutaan välttää kilpailussa jälkeen jäämisen, 2. halutaan tavoitella edelläkävijän etuja, tai 3. halutaan hankkia parhaat partnerit ensimmäisinä.

Useat kirjoittajat ovat jaotelleet verkostoitumisen tapoja selkeämpiin alaluokkiin, joihin kuuluvilla verkostoitumisen tavoilla on joitain yhteisiä piirteitä. Eri luokittelun tavat eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan ovat pikemminkin erilaisia mutta toisiaan täydentäviä tapoja lähestyä samaa asiaa (Hakanen ym. 2007).

Esimerkiksi Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila (1998) jakavat verkostot kuuteen ulottuvuuteen: alueellisiin (maantieteellinen alue), ydinkeskeisiin (jokin toimija, kuten tutkimuskeskus tai yritys), vertikaalisiin, horisontaalisiin, tuote-keskeisiin ja teknologisiin verkostoihin. Tällaiset rajaukset sopivat hyvin jaottelun perustaksi silloin, kun yrityksiä on runsaasti ja alat ovat selkeästi luokiteltavissa. Aikaan liittyvien määreiden puuttuminen on Ollus ym:n jaottelun ongelma.

Toinen klassifioinnin tapa on Ståhlen ja Laennon (2000), jotka jakavat verkostoitumis-malliset kumppanuudet kolmeen luokkaan niiden pituuden ja henkilökohtaisten suhteiden syvyyden perusteella. Taulukossa 4 nämä tasot on jaoteltu niiden erityispiirteiden perusteella. Ståhlen ja Laennon mukaan ensimmäisellä, *operatiivisen kumppanuuden* tasolla luottamus perustuu täysin virallisiin sopimuksiin ja niiden perusteella toimimiseen. Tietopääoma, jonka jäsenet tuovat kumppanuuteen, on jokin selkeästi määriteltävissä oleva tuote tai palvelu. Tavoitteena kumppaneilla on kustannusten alentaminen omaan ydinosaamiseen keskittymällä.

Seuraavalla tasolla on *taktinen kumppanuus*, jossa päämääränä on yhdessä oppiminen jäsenten toiminnan tehostamiseksi. Tällä tasolla kumppanit yhdistävät prosesseja, poistavat toiminnoissa ilmeneviä päällekkäisyyksiä ja pyrkivät yhdistämään toimintakulttuurinsa, jolloin luottamuksella on edelliseen tasoon verrattuna paljon suurempi merkitys. Viralliset sopimukset ovatkin harvinaisia, ja luottamus perustuu yhteistyöhön ja dialogiin (Ståhle & Laento 2000). Ryhmän hyödyksi tuotu tietopääoma on niin sanottua hiljaista tietoa, eli aikojen kuluessa kehittyntä tietotaitoa siitä, mitkä prosessit ja tavat toimivat alalla parhaiten. Hiljainen tieto ei ole helposti tiedostettavissa, vaan se ilmenee organisaation kulttuurissa ja alan osaamisena, ja sen vuoksi sitä on vaikea siirtää eteenpäin. Yhteistyöverkostoissa tällaisesta tiedosta päästään hyötymään laajemmin, kun asioista keskustellaan avoimesti ja valittavia toimintatapoja tarkastellaan halutun tavoitteen kannalta.

Taulukko 4 Kumppanuuksien kolme tasoa (Stähle & Laento 2000)

	Operatiivinen kumppanuus - Istuttaminen	Taktinen kumppanuus - Integrointi	Strateginen kumppanuus - Innovaatio
Tavoite	alentaa kustannuksia sekä keskittyminen omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja sekä oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua - tuoteinnovaatiot - bisnesinnovaatiot
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu (explicit)	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja –kulttuurina (tacit)	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen ja uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi yhteistyö	yhteinen aaltopituus - yhteys - innovatiivisuus - luottamus

Korkeimmalla tasolla Stählen ja Laennon taulukossa on *strateginen kumppanuussuhde*, jossa kumppanit ovat keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa (Hakanen ym. 2007, 60). Verkoston jäsenet jakavat ydinosaamisensa salat toisilleen, joten keskinäinen luottamus ja sitä edistävä avoin keskustelu toimijoiden kesken on edellytys kumppanuuden onnistumiselle. Strateginen yhteistyö vaatii paljon aikaa ja organisaatioiden vahvaa sitoutumista hankkeeseen, mutta onnistuessaan se tuottaa innovaatioita ja kilpailuetua kaikkien jäsenten hyödyksi.

4.3 Verkostoitumisella haetut edut ja mahdolliset ongelmat

Verkostoitumisesta voi olla ainakin seuraavia etuja: Liiketoimintaosaaminen kasvaa kun muilta opitaan uusia asioita, markkinoiden tuntemus lisääntyy, markkinointia voidaan tehostaa ja sen kuluja laskea yhteiskampanjoilla, ja yrityksen mahdolliset uinuvat resurssit saadaan kokonaisuudessaan käyttöön. Jos nämä edut saavutetaan, tuloksena voivat olla mm. tuotteen tai palvelun laadun paraneminen, reagointivalmiuden paraneminen, parempi asiakastyytyväisyys, parempi medianäkyvyys, tunnetumpi brändi tai arvostetumpi imago, tulojen kasvaminen, uusien kohderyhmien saavuttaminen, riskien jakaminen, tai esimerkiksi koulutetumman ja motivoituneemman henkilöstön palkkaaminen. Organisaatio voi myös hyötyä kumppanien teknologisesta osaamisesta,

saavuttaa uusia markkinoita esimerkiksi ulkomailla, ja mahdollisesti helpottaa alan kilpailutilannetta, kun jäsenet lomittavat tarjoomaansa päällekkäisyyksien sijaan.

Kaikki tällaiset edut voidaan jakaa kolmeen päämotiiviin: 1) kustannusetujen hakeminen, 2) liiketoiminnan kasvu, tai 3) osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen (Hakanen ym. 2007). Käytännössä kaikki tähtäävät kuitenkin samaan, eli (liike)toiminnan pitkän ajan jatkumisen varmistamiseen. Erityisesti tulee ottaa huomioon pitkällä aikavälillä saavutettavat edut, sillä hyötyjen arviointi lyhyellä aikavälillä ei ole kannattavaa eikä aina edes mahdollista.

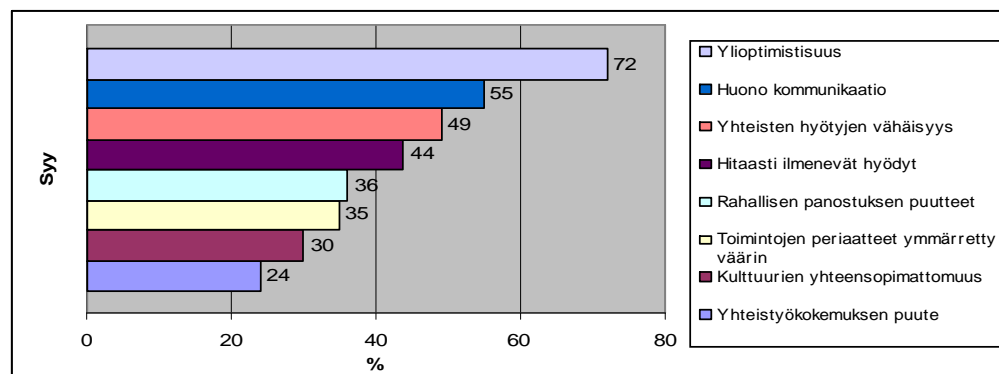
4.3.1 Luottamuksen ja yrityskulttuurierojen rooli

Kun yritykset ovat sopineet yhteistyön aloittamisesta ja päättäneet missä muodossa tämä yhteistyö toteutetaan, on vuorossa yhteisymmärryksen löytäminen jokaiseen suureen ja pieneen päätökseen koko projektin ajaksi. Toisten toimijoiden ymmärtämisellä ja kunnioittamisella on tässä suuri osuus, mutta se, että yritys on valmis jakamaan tietotaitoaan tai resurssejaan muille, vaatii luottamusta siihen, että partnerit eivät käytä oppimaansa yritystä vastaan. Verkostosuhteet perustuvat aina luottamukselle ja vastavuoroisuudelle. Tämä on erityisen tärkeää, kun verkostoitumiselta haetaan pitkän aikavälin etuja koko organisaatioiden kannalta eikä vain lyhyen ajan nopeita voittoja. Luottamus on avaintekijä konsensuskseen pääsemisessä sekä tehokkaassa kommunikoinnissa, ja paras tapa rakentaa luottamusta on tehdä konkreettista yhteistyötä: pelkkä puhuminen ja suunnittelu eivät riitä (Wilenius 2004, 154). Luottamus siis ansaitaan, ja se on toistuvien vuorovaikutusten tulos (Spekman, Isabella & MacAvoy 2000, 278).

Yhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden yrityskulttuureilla ja niiden eroilla on tärkeä merkitys luottamuksen syntymisessä. Mitä samankaltaisempia kulttuurit ovat, sitä nopeammin yritysten osallistujat pääsevät kehittämään henkilökohtaisia suhteita ja puhumaan asioista avoimesti. Syynä tähän on kommunikaation helppous; kun toimijat puhuvat samaa 'kieltä', heidän on helpompi ymmärtää toistensa ajattelua. Toisten lähtökohtien ymmärtäminen auttaa saavuttamaan yhteisymmärryksen ja ratkaisemaan ongelmatilanteita. Yrityskulttuurieroista yhteistyön onnistumisen kannalta vaikeimpia ovat erilaiset mielikuvat siitä, mitä yhteistyö ja partnerina oleminen on, erilaiset tavat reagoida tilanteisiin mikä haittaa luottamuksen syntymistä, sekä erilaiset eettiset arvot siitä, mikä on oikein ja mikä väärin (Spekman ym. 2000, 147). Kaikki nämä asiat viittaavat yritysten ydinarvoihin, joista yhteistyötä harkitsevien yritysten pitää olla tietoisia heti alusta lähtien. Mitä suuremmat ovat erot näissä ydinarvoissa, sitä luultavammin yhteistyö epäonnistuu.

4.3.2 Syitä verkostojen epäonnistumiseen

Kaikki suunnitellut tai perustetut verkostot eivät onnistu niille tarkoitetussa tehtävässä. Mitä yleisemmiksi kaupalliset verkostot ovat tulleet, sitä enemmän on kiinnitetty huomiota myös epäonnistumisiin; epäonnistuneita verkostoja raportoidaan olevan yli 60 % kaikista syntyneistä yhteistyöverkoista (Spekman ym. 2000, 17). Verkostoitumisen onnistumista haittaavia ongelmia voivat olla mm. vaikeus yhdistää erilaiset tavoitteet, yrityskulttuurit ja tavat toimia, resurssien erilaisuus, asenne- ja motivaatio-ongelmat joko verkostosta vastaavan henkilökunnan tai organisaation muiden tekijöiden kohdalla, yritysten keskinäinen kilpailu, luottamuksen puute, pitkäjänteisyyden puute, ja verkoston rajaaminen yritysten suuren lukumäärän vuoksi. Myös se, että toiset verkostoituvat yritykset pärjäävät hyvin ja toiset ovat kriisitilanteessa, asettaa osallistujat eri lähtökohtiin, mikä vaikeuttaa yhteistyötä. Tällaiset ongelmat voivat haitata sekä verkoston syntymistä että sen varsinaista toimintaa ja saavutettuja hyötyjä. Alussa valitulla verkoston muodolla on merkittävä vaikutus verkon kehittymiseen ja yhteistyön onnistumiseen, joten hyvin valittujen kumppanien lisäksi kumppanuuden mahdollisten muotojen tunteminen on välttämätöntä. Kuvio 2 selvittää yleisimpiä verkostojen epäonnistumisia.



Kuvio 2 Syitä verkostojen epäonnistumiseen (Spekman, Isabella & MacAvoy 2000)

Joskus yhteistyö epäonnistuu jo alusta lähtien markkinoilletuloesteiden (entry barriers) vuoksi. Esimerkiksi visuaalisissa taiteissa tällaisia tuloesteitä ovat toimijan asiantuntemus taiteissa, maine, sekä henkilökohtaiset hyvät suhteet alan avainhenkilöiden kanssa (Jyrämä, 2008a, 88). Jokaisen organisaation pitää ensin selvittää kaikista näistä esteistä tullakseen hyväksytyksi osaksi alan toimijoita, ja vasta sitten sillä on mahdollisuus ottaa osaa verkostoihin.

4.4 Ideasta verkostoon ja verkostoitumisen tapoja

Kahden ääripään, eli kahden yrityksen välisten yksittäisten kauppojen ja niiden täydellisen fuusioitumisen väliin jää useita erilaisia yhteistyömuotoja (Contractor & Lorange 2004, 22). Yleisemmin käytettyjä ovat yhteisyritykset (joint ventures), klusterit, yhteismarkkinointi tai -brändäys (co-marketing/co-branding), kumppanuus (partnerships), emoyhtiö-tytäryhtiö -rakennelmat (parent subsidiaries), sekä konsortiot (consortia). Näitä yhteistyön muotoja säätelee jokin pitkän aikavälin tavoite ja niistä voidaan käyttää yleisnimitystä *strategiset liittoumat (strategic alliances)*. Erityisesti englanninkielisessä kirjallisuudessa termistä 'strategic alliances' on muodostunut yleiskäsite samalla tavalla kuin Suomessa puhutaan verkostoitumisesta (Hakanen ym. 2007). Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää, että kaikkien tämän termin alle jaoteltujen yhteistyömuotojen tarkoituksena on tyydyttää kunkin *verkoston* tarpeet, ei yksittäisten partnereiden tarpeita (Spekman ym. 2000, 153).

Valitusta verkostoitumisen tavasta riippumatta menestyksekkään yhteistyön tekijöitä ovat hyvin tehty pohjatutkimus ja -suunnittelu, avoin kommunikaatio jäsenten välillä, luottamus, sekä vahvat tiimit jokaisessa jäsenyrityksessä ja varsinaisessa verkostossa (Kohm & La Piana 2003). Nämä asiat on yleensä sopivaa ajatella kulkevan verkoston elämänsäkaaren (lifecycle) mukaan niin, että yhteistyötä suunnitellaan systemaattisesti alusta lähtien. Alussa kukin organisaatio huomaa tarpeen selkiyttää omaa liikeideaansa markkinoiden vaatimuksia vastaaviksi, ja päättää, että kumppanuus muiden organisaatioiden kanssa olisi sopivin keino toiminnan tehostamiseksi. Seuraavaksi kartoitetaan yhteensopivia kumppaneita ja lähestytään niitä niin, että voidaan katsoa, sopivatko yritysten tavoitteet ja kyvyt yhteen. Yhteistyökumppanien löydyttyä sovitaan tulevan verkoston rakenteesta ja hierarkiasta, työryhmistä ja sopimusmuodoista, sekä yhteisistä päämääristä ja keinoista saavuttaa päämäärät. Tavoitteet tulisi määritellä sekä jokaiselle osallistuvalla organisaatiolle erikseen, että kumppanuustoiminnalle kokonaisuutena (Wilenius 2004, 154). Jäsenten tulee siis olla tietoisia myös toisten jäsenten omista päämääristä ja toiveista. Tämä on sekä tapa luoda luottamusta toimijoiden välillä, että keino varmistaa, että jäsenet ovat todella mukana osallistumassa verkostoon pitkällä tähtäimellä. Yhteistyön edetessä seuraava vaihe on yleensä verkoston hallinnon ja toimintatapojen toteutus suunnitelmien mukaisesti, sekä mahdollisesti tehtävät tarpeelliset muutokset. Lopulta organisaatiot pääsevät sopimukseen verkoston luomisesta ja sen muodosta. Konkreettinen yhteistyö alkaa sopimusten allekirjoittamisen jälkeen, ja sitten kommunikaatiolla ja toisten luottamuksen ansaitsemisella on tärkeä työ verkoston sementoimiseksi.

Kuinka kauan mikäkin vaihe kestää, vaihtelee suuresti eri verkostojen kesken. Kaikki verkostot eivät myöskään välttämättä kulje kaikkien vaiheiden läpi, tai ainakaan samassa järjestyksessä. On myös mahdollista, että konkreettista yhteistyötä on jo

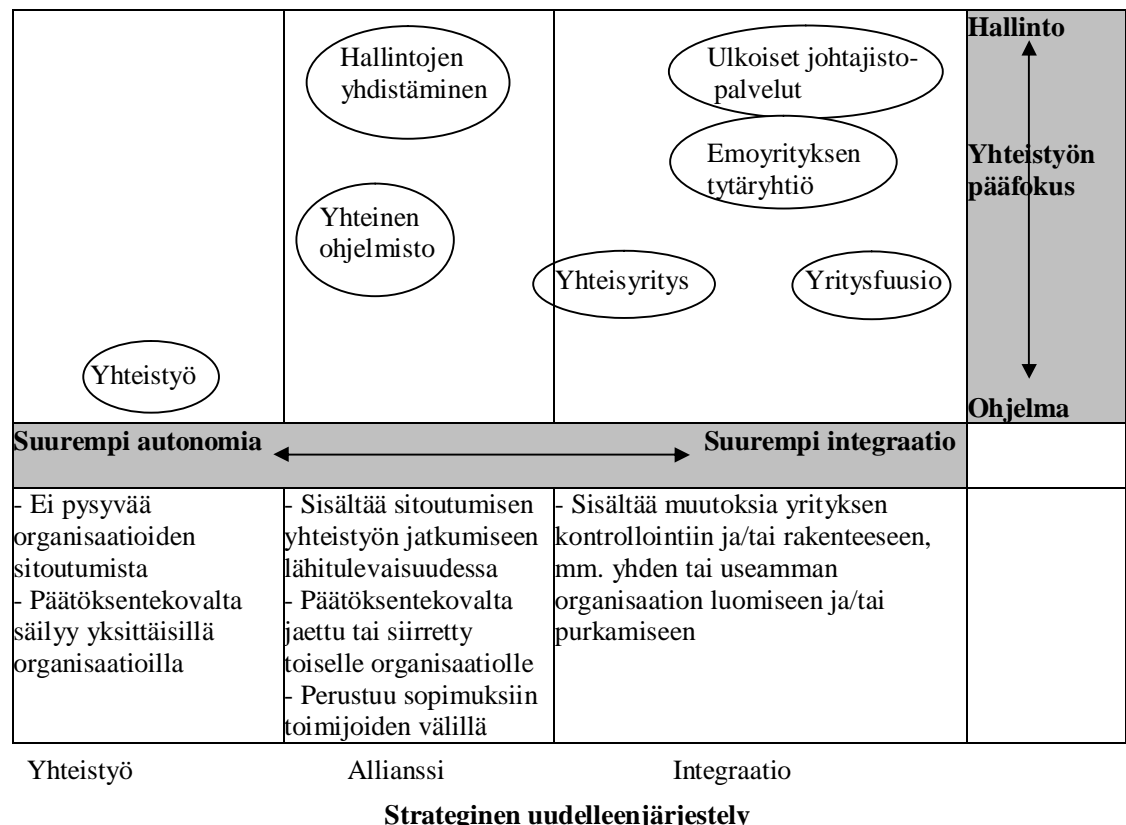
olemassa toimijoiden välillä, ennen kuin mitään virallisia sopimuksia verkoston rakentamisesta allekirjoitetaan. Se voi olla hyvä merkki toimijoiden hyvistä suhteista ja ymmärryksestä toistensa resursseista. Yhteistyökumppanuudet vaativat paljon aikaa ja omistautumista kaikilta osapuolilta (Wilenius 2004, 154).

4.5 Verkostoituminen kulttuuriyrityksissä

Kulttuuriorganisaatioiden syy verkostoitua on sama kuin muillakin aloilla: kustannustehokkuudella saavutettavat kaupalliset hyödyt. Kulttuuriorganisaatioilla on kuitenkin kolme vaihtoehtoa mihin pyrkiä yhteistyöllä tavoitellulla kustannustehokkuudella: tehostaa nykyisten tulojen käyttöä (saada samat tulot riittämään pidemmälle), osoittaa kustannustehokkuus tukisummien lisäämiseksi (saada lisää tuloja), tai vähentää tuista riippuvaa tuloa itsenäisyyden parantamiseksi (ansaita itse lisää). Alexanderin ja Weinerin (1998, 237) mukaan nonprofit-organisaatiot omaksuvat yritysmäisiä hallintomalleja silloin, kun niillä on siihen seuraavat resurssit: aikaa, mahdollisuus, taitoa ja rahaa. Mitä paremmin ja laajemmin resurssien organisaatio toimii nyt, sitä enemmän sillä on mahdollisuuksia hyödyntää muiden alojen parissa toteutettavia käytäntöjä. Pienillä ja huomattavasti vähemmällä resursseilla operoivilla toimijoilla ei usein ole käytännössä mahdollisuutta uudelleenrakentaa toimintamalliaan, vaikka kiinnostusta siihen olisikin. Verkostoituminen voikin olla kulttuuriyrityksille keino hyödyntää kaupalliset mahdollisuudet rajallisillakin resursseilla.

Yritysten ja kulttuuritoimijoiden yhteistyö on viime vuosina lisääntynyt myös Suomessa, kun perinteisestä sponsoroinnista ollaan siirtymässä aitoihin kumppanuuksiin, joissa luovalla tavalla yritetään yhdistää näinkin erilaisten toimijoiden intressit (Wilenius 2004, 155). Tällaiset yhteistyön muodot ovat kuitenkin vielä kovin harvassa. Kulttuurisektorin toimijat näyttävät melko harvoin verkottuvan myöskään keskenään (Wilenius 2004, 149). Kaupallisten ja kulttuuriyritysten yhteistyötä on kuitenkin tutkittu muualla. Esimerkiksi Kohm ja La Piana (2003) julkaisivat kirjassaan tutkimustuloksensa nonprofit-organisaatioiden strategisen yhteistyön muodoista Yhdysvalloissa. Heidän mukaansa kulttuurialan verkostoitumisen tavat ovat suhteellisen samat kuin muidenkin alojen yritysten. Kuviossa 3 esitellään Kohmin ja La Pianan matriisi, jossa yhteistyön muodot on sijoitettu kahdelle akselille. Pystyakselilla verkostotavat on jaettu organisaation pääfokuksen suhteen ohjelmasta hallintaan, ja horisontaalisella akselilla on kahtiajako autonomian ja integraation välillä. Näiden luokittelujen yhdistelminä löytyi seitsemän erilaista verkostoitumisen tapaa, jotka vaihtelivat vapaasta yhteistyöstä täydelliseen organisaatiofuusioon.

1. *Yhteistyö (collaboration)* on kulttuuriorganisaation työntekijöiden henkilökohtaisiin verkostoihin perustuvien suhteiden varaan rakennettuja tapaamisia, joissa vaihdetaan kokemuksia ja mahdollisesti suunnitellaan yhteisiä projekteja, kuten markkinointikampanjoita. Tällainen yhteistyö on usein projektikohtaista muutaman työntekijän toteuttamaa ja näin ollen lyhytaikaista ilman strategisia päämääriä, eikä koko organisaatioita yritetäkään tuoda yhteen. Yhteistyön etuja ovat tietotaidon avoin jakaminen ja asiakkaita kiinnostavien laajojen produktioiden mahdollistuminen, mutta rajallisuutensa vuoksi esimerkiksi rahalliset säästöt jäävät usein pieniksi, jos niitä on ollenkaan. Henkilökunnan aikaakin saattaa kuluu paljon ilman, että he saavat siitä korvauksia.



Kuvio 3 Kulttuuriorganisaatioiden käyttämien verkostojen mallit (Kohm & La Piana 2003 perusteella suomennettu ja muokattu)

2. *Yhteinen ohjelmisto (joint programming)* sisältää jo enemmän strategista sitoutumista. Organisaatiot luovat toisiinsa sopivat ohjelmistot, jakavat mahdollisesti henkilökuntaa, tiloja tai esimerkiksi puvustoa keskenään, ja viestintä suunnitellaan yhdessä. Päätöksenteko jaetaan organisaatioiden kesken niin, että kaikista asioista yritetään päästä yhteisymmärrykseen ja sovitut asiat kirjataan sopimukseen. Yhteinen ohjelmisto saattaa aiheuttaa säästöjä kuluissa, tai ainakin kaikkien osallistuja-

organisaatioiden varat saadaan käytettyä laajemmin hyödyksi kuin mihin kukin organisaatio yksinään kykenisi. Tällaisen yhteistyön pääfokus on sekoitus ohjelmien ja hallintojen osittaista yhdistämistä kaikkia hyödyttävällä tavalla.

3. Kun organisaatiot yhdistävät hallintohenkilökuntansa ja mahdollisesti myös johtonsa, on kyseessä *hallintojen yhdistäminen (administrative consolidation)*. Tämäkin on pitkän aikavälin strateginen päätös, jossa tehokkuutta haetaan nimenomaan jakamalla henkilökuntaa ja siihen liittyviä erilaisia toimistokustannuksia. Ohjelmistot pysyvät kullakin organisaatiolla omina yleensä niin, että yhdistynyt hallinto terävöittää jokaisen organisaation asemointia markkinoilla, jolloin niiden tarjonta on toisiaan täydentävää ilman päällekkäisyyksiä.

4. *Yhteisyritysten (joint venture)* mahdolliset muodot ovat kulttuurialalla samat kuin muillakin, eli sopimus- tai omistusperusteiset, mutta sopimusperusteiset ovat ainakin Yhdysvalloissa selkeästi yleisemmin käytössä. Näissä käytännöissä pääfokuksena voi olla ohjelmistojen yhdistäminen, mahdollisesti artistien jakaminen ja toimistotöiden yhdistäminen yhteen paikkaan. Yleensä ylin johto ja taiteelliset johtajat pysyvät organisaatioissa erillään. Kunkin jäsenen strategista asemaa markkinoilla saatetaan myös selkeyttää ainakin asiakkaille ja lahjoittajille tarkoitettussa viestinnässä, vaikka varsinaisissa ohjelmistoissa ei suuria muutoksia tapahtuisikaan.

5. *Emoyhtiö-tytäryhtiö (parent subsidiary)* -järjestelyt ovat kyseessä, kun kaksi tai useampi organisaatio liittyy osittain yhteen niin, että yksi yrityksistä toimii johtajana ja muut sen tytäryhtiöinä. Emo-organisaatio saattaa valita tytärorganisaatioiden johdon ja vaikuttaa niiden kaupallisiin päämääriin, mutta on tärkeää, että sekä emoyhtiö että ulkopuoliset pitävät tytäryhtiöitä asemansa vakiinnuttaneina itsenäisinä organisaatioina. Tällainen liittouma voi tapahtua esimerkiksi yhden suuren ja usean pienen organisaation liittoumana, jossa pienet hyötyvät suuren organisaation maineesta, kokoelmista ja ammattijohtajistosta, ja suuri organisaatio pystyy esimerkiksi laajentamaan tarjontaansa geografisesti laajemmalle alueelle. Tällaisesta sopimuksesta voi olla kyse esimerkiksi silloin, kun jokin suurgalleria isossa kaupungissa on liittoutunut usean pienen muiden paikkakuntien gallerioiden kanssa, jotka näyttävät kokoelmia jotka eivät ehkä täysin sovin ison gallerian alaan.

6. *Ulkoiset johtajistopalvelut (management service organisation)* tarkoittavat palveluja, joissa organisaatiot ostavat ulkoiselta taholta korkeimman johdon palveluja. Kulttuuriorganisaatioille tästä voi olla suurta hyötyä silloin, kun usean pienen organisaation varat eivät riitä omien kokoaikaisten ammattijohtajien palkkaamiseen. Ulkoinen johtajistopalvelu voi myös olla usean organisaation yhteinen tytäryritys, joka ostaa emoyhtiöille johtajapalveluja muilta tarjoajilta tarpeen mukaan. Ulkoiset johtajistopalvelut ovatkin usein muodoltaan tietynlaisia yhteisyrityksiä pääfokuksenaan hallinnon ja johdon työt.

7. *Yritysfuusio (merger)* on kyseessä, kun kaksi tai useampi organisaatio liittyvät kokonaisuudessaan juridisesti yhteen uudeksi organisaatioksi. Fuusiolla haetaan kustannustehokkuutta, asiakkaita kiinnostavaa laajaa tarjontaa, uskottavuutta kulttuurimarkkinoilla, ja esimerkiksi kokemusta pääjohtajaa, jollaiseen organisaatiolla voi nyt olla varaa ja mahdollisuus tarjota aidosti mielenkiintoinen työ. Kokenut johtaja tuo mukanaan niin poliittista vaikutusvaltaa kuin yhteyksiä muiden sektorien johtajiin ja päättäjiin. Tällaisilla yhteyksillä voi olla suurikin merkitys varainkeruussa ja kansainvälisten yhteyksien luomisessa.

Näistä verkostoitumisen muodoista yhteistyö sekä yhdessä suunniteltu toisiaan täydentävä ohjelmisto ovat Yhdysvaltojen kulttuuriorganisaatioiden kaikkein yleisimpiä strategisen uudelleenjärjestelyn muotoja (Kohm & La Piana 2003, 23). Kohm ja La Piana eivät löytäneet esimerkkejä konsortioiden käytöstä, mutta Kosunen (2005) tutkimus keskittyi nimenomaan konsortio-mallin käyttöön Ison-Britannian kulttuuriorganisaatioissa. Tarkoituksena oli tutkia kaikkien löydettyjen 15:n kulttuurikonsortion toimintamalleja, päävastuun alueita, synty- ja kehitysvaiheita, sekä jäsenyritysten roolia. Selvisi, että konsortiot perustetaan tuottamaan erityisesti markkinointi- ja IT-palveluja jäsenorganisaatioilleen niin, että suuret jäsenorganisaatiot yleensä tarvitsevat strategista apua, kun taas pienet enemmän taktisia neuvoja. Strategiset neuvot liittyivät websivujen rakentamiseen ja ylläpitämiseen, yhtenäisen imagon ja brändin luomiseen, sekä henkilökohtaisten kontaktien luomiseen alan muiden toimijoiden kanssa. Taktisemmat neuvot koskivat yleensä yksittäisten mainoskampanjoiden suunnittelua ja toteutusta, sekä markkinatutkimusta ja tulosten analysointia. Myös julkaisutoimintaan tarvittiin usein apua, ja materiaalien yhteistilauksilla saadut säästöt olivat yksi syy organisaatioille ryhmittyä suuremmaksi kokonaisuudeksi. Konsortio-mallin joustavuus sallii projektien ja palvelujen rakentamisen tarkasti kunkin jäsenen toiveiden varassa. Kuten muissakin yhteistyömuodoissa, luottamus ja rahan vähyys olivat tärkeä osa konsortioiden muodostumista ja onnistumista. Jäsenten henkilökohtaisilla tapaamisilla ja yhteisprojekteilla pyrittiin kasvattamaan luottamusta, kun taas eri kokoisten organisaatioiden osallistuminen mahdollistettiin tuloihin perustuvalla porrastetulla jäsenmaksulla.

Tutkimuksessa (Kosunen 2005) konsortioille löytyi myös elinkaari, jonka eri kohdissa konsortioiden vastuut ja hyödyt jäsenille vaihtelevat. Tämä elinkaari ei ole näkynyt esimerkiksi kirjasto- ja IT-alojen konsortioissa ehkä siksi, että muiden alojen konsortiot perustetaan joltain tiettyä tarkoitusta varten (esimerkiksi uuden teknologisen standardin luomista varten), jolloin ryhmittymä hajoaa, kun tehtävä on suoritettu. Kulttuurikonsortiot taas on suunniteltu tarjoamaan markkinoinnin tietotaitoa ja yleisöjen kehittämistä (audience development), jotka ovat pysyviä tarpeita.

Konsortioiden elinkaarelle löytyi ainakin siihen mennessä kehittyneinä kolme vaihetta. Ensimmäisellä tasolla organisaatiot suunnittelevat esimerkiksi yhteistilaisuuksia ja jakavat tietotaitoa onnistumisista ja epäonnistumisista. Rahallisten säästöjen saaminen yhteistilausten muodossa on myös tärkeä osa konsortion muodostumista. Tapaamiset ovat kuitenkin hyvinkin epämuodollisia ja henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvia, ilman sen kummempia rakenteita ja omaa vakituista työvoimaa ja tilaa.

Toisella tasolla, jolla suurin osa Kosusen tutkimista konsortioista oli sillä hetkellä, peruspalvelut alkavat muodostua yhä räätälöidymmäksi kullekin jäsenelle (Kosunen 2005, 55). Tässä vaiheessa konsortioista muodostuu itsenäinen organisaatio, jolla on omaa henkilökuntaa ja toimitilat, mutta sen työt tulevat täysin sen jäseniltä ilman itsenäisiä tavoitteita. Muodostelma on siis kuin keskusyritys (node), josta lähtee linkkejä eri suuntiin jäseniin ja mahdollisiin muihin yhteistyökumppaneihin, joilla voi vielä keskenään olla muutakin yhteistyötä.

Kolmannella tasolla konsortiot siirtyvät yhä enemmän pois perustajajäseniin pohjautuvasta rakennelmasta kohti itsenäistä organisaatiota, joka tuottaa omien tavoitteidensa pohjalta palveluja jäsenmaksun maksaville jäsenille. Palvelut räätälöidään kokonaisuudessaan kullekin organisaatiolle tilauksen mukaan, ja mukaan otetaan myös palveluja yli alkuperäisten jäsenten toiveiden. Tässä vaiheessa konsortion oma tavoite on jonkin maantieteellisen alueen koko kulttuuripiirin yleisöjen kasvattaminen. Organisaatio siis käyttää resursseja alueen kulttuurin tunnetuksi tekemiseen sekä paikallisesti että kansallisesti, ja toteuttaa palvelujaan erikseen jokaiselle jäsenelle niiden tarpeiden mukaan.

Ympäri maata kehittyneillä konsortioyrityksillä oli myös paljon yhteistyötä keskenään jokaisen oppiessa toisilta jotain uutta. Konsortiomallilla saattaa olla useampiakin elinkaaren osia kuin mitä tämä tutkimus löysi. Todennäköisempää on kuitenkin, että neljännessä vaiheessa konsortioyritys (node) irtoaa täysin itsenäiseksi organisaatioksi ilman kulttuuriorganisaatioiden jäsenyyttä, jolloin se lakkaa olemasta konsortio ja muuttuu palveluyritykseksi.

Aiheesta ei näytä tehtäneen jatkotutkimusta, joten on vaikea sanoa, paljonko samanlaista yhteistyötä löytyy muista maista. On hyvin mahdollista, että tähän päivään mennessä Britannian kulttuurikonsortioista suurin osa on kehittynyt jo kolmanteen vaiheeseen tai täysin itsenäiseksi yrityksiksi. Näistä yrityksistä kaupungit tai taiteenalojen kulttuuriorganisaatiot voivat ottaa mallia käymättä välttämättä itse läpi koko elinkaarta.

4.6 Tutkimukset Suomen kulttuuritoimijoiden verkostoitumisesta

Suomessa taidealat operoivat henkilökohtaisista suhteista koostuvassa verkostossa, jossa osallistujien toimintaa säätelevät lukuiset kaikkien toimijoiden tuntemat kirjoittamattomat säännöt, ja heillä on kaikilla yhteinen kieli ja arvot (Jyrämä 2008b, 108). Maineella, luottamuksella, hyvällä maulla ja aktiivisella osallistumisella alan tapahtumiin on tärkeä merkitys sekä tähän verkostoon hyväksymiselle, että arvostuksen nousulle verkoston sisällä. Yksi tärkeä kirjoittaman sääntö on oletus siitä, millä tavalla gallerioiden tulisi hoitaa liiketoimintaansa. Jotkut niin kutsutut eliittijäsenet (alan arvostetut osaajat) ovat esimerkiksi sitä mieltä, että kahvilan pito gallerian tiloissa on sopimatonta (Jyrämä 2008b, 107). Näiden eliittijäsenten rooli on alalla merkittävä, sillä heidän katsotaan aktiivisesti kehittävän alan toimintamalleja, tuovan siihen uusia suuntauksia ja ilmaiskeinoja, ylläpitävän näytettävän taiteen korkean laadun vaatimuksia, sekä pysyvän perillä kansainvälisillä markkinoilla tapahtuvista trendeistä. Tämän eliitin piirissä kaupallisten sääntöjen tuominen taiteisiin onkin ollut kaikkein vähiten hyväksytty. Jyrämän (2008b) mukaan aikaisemmin he eivät hyväksyneet edes sponsorointia, mutta nykyään mielipiteet tähän kaupallisen yhteistyön malliin ovat tulleet hyväksyttymmiksi. Suurten ja arvostettujen gallerioiden rahatilanteiden tiukentuessa ne ovat alkaneet hyväksyä kaupallisten keinojen tarpeellisuuden toiminnan varmistamiseksi. Tämän sisäpiirin mielipiteillä saattaa kuitenkin vielä pitkään olla vaikutusta siihen, *mitä* kaupallisia malleja pidetään hyväksyttävänä ja *mitä* ei. Täysin uusien tapojen omaksuminen lähteekin yleensä alan reunatoimijoilta eikä sisäpiiriläisiltä tai ulkopuolisilta. Tukiverkoston jäsenten läheinen yhteistyö jopa kilpailijoiden kesken on kuitenkin tehokas keino siirtää onnistuneita kokemuksia nopeasti muille toimijoille, ja tutkimukset tällaisten mahdollisuuksien tehostamiseksi ovat viimeaikoina olleet lisääntymään päin. Suurin osa näistä tutkimuksista on tehty opetusministeriön, eli Suomen kulttuurin suurimman rahoittajan, pyynnöstä.

Kulttuuriviennin tukiverkoston käsite syntyi Suomessa vuoden 2005 Pistokeytyöryhmän tutkimuksessa, jonka tavoitteena oli aktiivisen verkoston muodostaminen kulttuuriviennin tueksi (Opetusministeriö 2008b, 27). Tämän verkoston jäseniä ovat kaikki Suomessa ja ulkomailla kulttuurivientiä edistävät tahot, muun muassa taiteen tiedotuskeskukset, ulkomaanedustustot, kulttuuri- ja tiedeinstituutit, taiteen keskustoimikunta, CIMO, MEK, Finpro ja Tekes (Opetusministeriö 2008b, 27). Viestinnän parantaminen toimijoiden välillä on yksi verkoston tärkeimmistä tehtävistä, mitä varten jäsenille on luotu internet-sivustot, jossa he voivat mainostaa omia vientihankkeitaan ja hakea niille yhteistyökumppaneita. Sivujen hyöty on vielä ollut rajoittunutta, ja sivujen avaamista salasanan suojista myös asiakkaille ja muille alasta kiinnostuneille pidetään tärkeänä kehitysideana tulevaisuudessa. Hyödyllisintä olisi, jos sivuista muodostuisi aktiivinen portaali myös ruohonjuuritason toimijoille, kuten

taidegallerioille ja -museoille, jotka ovat kaikkein suurimpia siltoja itse taiteilijoiden ja kulttuurin kuluttajien välillä.

Vuonna 2006 OPM julkaisi raportin luovien alojen yritystoiminnan kehittämisestä (Opetusministeriö 2006). Sen tarkoituksena oli tutkia sopisiko verkostomainen toimintamalli kehittämään alaa, millainen tämän verkoston tulisi olla toimiakseen, sekä miten se voisi edistää luovien alojen tekijöiden mahdollisuuksia parantaa liiketoimintaansa kannattavampaan suuntaan. Tämä tutkimus käsitti luovan talouden ytimeksi mm. arkkitehtuurin, elokuvan, kirjojen tuotannon, mainonnan, muotoilun ja musiikin, kun taas taide kuvataiteineen ja näyttelyineen kuului luovan alan rajapintaan muiden toimialojen (tekniikka, elintarvike jne.) ja kulttuurilaitosten (kirjastot, museot jne.) mukana. Tutkimuskohde ei siis ole aivan sama kuin tässä tutkimuksessa, mutta antaa kuitenkin osviittaa siitä, miltä kannalta valtio alan kehittämistä tarkastelee.

OPM:n tutkimuksen mukaan luovien alojen yritysmäinen toiminta on tällä hetkellä rajallista mm. mikroyrittäjyyden aiheuttaman kasvuhaluttomuuden, heikon tuotteistamisosaamisen, sekä heikon liiketoiminta- ja markkinointiosaamisen vuoksi (Opetusministeriö 2006, 19). Raportin mukaan yritystoiminnan kehittäminen luovilla aloilla on Suomessa jo pitkällä ja tapahtuu TE-keskusten, yrityshautomojen, teknologiakeskusten, uusyrityskeskusten, seudullisten kehittämissyhtiöiden ja erilaisten hankkeiden avulla. Yritystoiminnan kehittämisessä Suomen rajojen ulkopuolelle myös Tekes, Finnvera ja Finpro ovat osallisina.

Raportin suosittama verkostomainen toimintamalli koostuu strategisen ja operatiivisen toiminnan kehittämisestä. Koko valtion kattava strateginen kehittäminen tapahtuu ydinryhmässä (ministeriöt ja alojen kehittäjätahot) ja sitä täydentävässä asiantuntijafoorumissa, sekä valtakunnallisissa ja alueellisissa kehittämis- ja rahoitusohjelmissa (Opetusministeriö 2006, 46). Operatiivisen kehittämisen koordinointi annetaan jollekin konsultaatiopalvelulle, joka toimii yhdessä luovien alojen neuvottelukunnan kanssa. Tällaisen konsultaatiopalvelun tarkoituksena on tarjota alan yritysten toimintaa auttavia neuvontapalveluja. Muita tahoja operatiivisessa kehittämisessä olisivat mm. TE-keskukset, Tekes, Finnvera, teknologiakeskukset, korkeakoulut sekä erilaiset yrityshautomot (Opetusministeriö 2006, 46). Kaksitasoisen toimintamallin avulla luovien alojen yritystoiminnan kehitystyöt kattavat koko Suomen. Paikallisten toimijoiden avulla kunkin alueen kehitys tapahtuu kunkin alueen erityispiirteet huomioon ottaen. Samalla katto-organisaation avulla varmistetaan, että kaikki nämä helposti hajanaiset projektit saadaan yhdistettyä koko valtion kattavaan strategiaan. Tämä sallii mm. yhtenäisten kansainvälisen viennin toimintamallien kehittämisen. Nykyisellään yritystoiminnan kehittämisen esteenä on se, että suurin osa kehitysprojekteista on lyhytaikaisia hankkeita, jolloin toiminnasta puuttuu strategisuus. Raportti mainitsee tämän myös parannettavana asiana ja ehdottaa, että luovien alojen yritystoiminnan kehittämiseen tarkoitettut palvelut saisi yhdestä pysyvästä paikasta,

esimerkiksi virtuaalipalvelujen muodossa (Opetusministeriö 2006, 48). Tämä helpottaisi erityisesti mikroyrityksiä, joilla ei usein ole aikaa etsiä mahdollista neuvontapaikkaa hetken toimivien projektien viidakosta.

Kulttuurialan erityispiirteet huomioon ottaen Delicate Service teki Tekesin toimeksiannosta tutkimuksen kulttuuriviennin mahdollisista liiketoimintamalleista (Leikola & Leroux 2006). Tutkimuksen tarkoitus oli rikkoa myyttejä suomalaisen taiteen viennin kannattamattomuudesta ja mahdottomuudesta ja kartoittaa samalla suomalaisten kulttuurialan yritysten käyttämiä kulttuuriviennin liiketoimintamalleja. Kulttuuriala -termiä he eivät rajanneet tiukasti vain muutamaan toimialaan, vaan tutkimuksessa olivat mukana alatoimialat musiikki, elokuvat, tanssi, teatteri, pelit, uusmedia, julkaisutoiminta, televisio, radio, mainonta, tiedotus, valokuva, design, mobiilisisällöt ja graafinen suunnittelu. Kulttuuriviennistä he eivät myöskään rajoittaneet sitä, minkälaista vienti on, vaan mukaan otettiin sekä ei-kaupallinen taiteellinen, kaupallinen, että ei-kaupallinen mutta taloudellisesti merkittävä osa-alue (Leikola & Leroux 2006, 9).

Selvityksen mukaan kulttuuriyritysten kansainvälistymisen edellytyksinä ovat kunkin alatoimialan identiteetin kehittyneisyys, liiketoimintakypsyys, omien markkinoiden tuntemus sekä ansaintalogiikkojen ja jakeluteiden olemassaolo (Leikola & Leroux 2006, 2). Jokaisella toimialalla on kuitenkin hyvin erilaiset resurssit kehittää liiketoimintakykyään ja jakeluteitään, jolloin valtion toimien pitää ensin kehittää kunkin alan edellytyksiä kansainväliseen kauppaan, ja vasta sitten alkaa kehittää kansallista kulttuurialan vientiä yhtenäisenä kokonaisuutena. Niin sanottujen *kärkiyritysten* (yritysten, joiden vienti on vähintään 100 000 €) ja toimialaklustereiden kansainvälistymisstrategiat ovat erityisen kiinnostavia niiden antamien esimerkkien ja jo olemassa olevien kansainvälisten verkostojen vuoksi. Klustereiden muodostuminen on Suomen kulttuurialalla ollut kovin vähäistä. Leikola ja Leroux kommentoivatkin raportissaan, että

mikään tavanomaisen toimialakentän kansainvälistymisstrategioista ei ole merkittävässä mitassa mahdollinen vaihtoehto kulttuuriviennin pienten ja keskisuurten yritysten kentälle.

(Leikola & Leroux 2006, 66)

Samalla itse kulttuurialalla ei myöskään ole vielä kehittynyt sellaista mallia, joka voitaisiin laajentaa koskemaan kulttuurin eri alatoimialoja.

Leikolan ja Lerouxin (2006) ehdotusten mukaan kulttuurialan toimintaan pitää kohdistaa useita toimenpiteitä, jotka mahdollistaisivat paremman verkostoitumisen. Koko toimialakenttään kuuluvia toimenpiteitä ovat alan liiketoimintaosaamisen vahvistaminen kaupallisella koulutuksella, alan tekijöiden kansainvälisten vaihto-ohjelmien laajentaminen, verotuksen kehittäminen, tapahtumaosallistumisen ja myös niiden järjestämisen kehittäminen, ja Suomi-kuvan tuotteistamisen kehittäminen. Eri

alatoimialoihin liittyviä toimenpiteitä ovat mm. kumppanuuksien ja klustereiden muodostumisen edellytysten parantaminen, sekä varojen osoittaminen markkinointitutkimuksiin ja kulttuuriviennin tilastojen tekemiseen ja päivittämiseen. Varsinaiseksi verkostomalliksi he ehdottavat alatoimialojen klusteritoiminnan ja nämä klusterit yhdistävän katto-organisaation muodostelmaa. Näin kukin alatoimiala saisi tarpeeksi liikkumatilaa kehittää oman alansa erikoispiirteitä kaupallisesti(kin) kiinnostaviksi vientituotteiksi ja -ohjelmiksi, ja samalla keskitetty valtionapu rahoituksessa ja koulutuksessa varmistaisi kaikkien alojen kyvyn toteuttaa kansainvälistymisohjelmiaan.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Johdanto

Tutkimuksia tehdään, jotta löydetäisiin tosiasioita, joita niin sanottujen auktoriteettien jakama tieto tai omiin havaintoihin perustuva tieto ei ole värittänyt. Arkihavaintojen ja oletusten ongelmia ovat epäluotettavat havainnot (näemme tai muistamme väärin), selektiiviset havainnot (näemme mitä haluamme nähdä), liiallinen yleistäminen, puutteellinen päättely (logiikan puute), lyhytjänteisyys (tyydymme ensimmäiseen tyydyttävään vastaukseen) ja asioiden tarkastelu irrallaan yhteyksistään (Uusitalo 1991, 13-17). Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia kysymyksiin ja välttää nämä arkiajattelun heikkoudet.

Markkinointitutkimuksen tarkoituksena on systemaattisesti ja objektiivisesti kerätä, analysoida ja arvioida tietoa jostain tietystä markkinoinnin ongelmasta tavoitteena helpottaa päätöksentekoa (Chisnall 1991, 6). Taide- ja kulttuurialan kannalta tärkeitä markkinointikysymyksiä ovat esimerkiksi ketkä ovat taiteiden asiakkaita (näyttelyssä vierailevat vai taiteen ostajat), mikä on sopiva eli toimintaa mahdollistava tukien taso ja kenelle ne jaetaan, ja miten alan pienten organisaatioiden henkilöstöä voidaan kouluttaa tietoisemmiksi kaupallisista mahdollisuuksista.

Jotta kulttuurialan verkostoitumisesta saataisiin mahdollisimman tarkka, kattava ja yleistettävissä oleva kuva, tämä tutkimus hyödyntää kvantitatiivisen (tilastollisen) tutkimuksen piirteitä. Rajatulle otokselle kohdistetulla kvantitatiivisella kyselytutkimuksella pyritään siihen, että löydettävät verkostoitumisen piirteet ja kokemukset voitaisiin mahdollisimman luotettavasti yleistää perusjoukkoon. Tässä luvussa käydään läpi metodin valintaan johtaneet syyt sekä tiedot aineiston keräämisestä ja aikataulusta, kyselylomakkeen kysymyksistä ja aineiston käsittelystä.

5.2 Metodien valinta ja aineiston kerääminen

5.2.1 Metodien valinta

Tutkimuksen intressin ja tutkimuskysymysten pitää olla määrittäviä asioita metodia valitessa, eikä toisinpäin (Eriksson & Kovalainen 2008, 28). Koska kulttuurialan verkostoitumista ei ole aikaisemmin paljoa tutkittu, tulee tämä tutkimus olemaan

osittain eksploratiivista eli etsinnällistä; ilmiöiden kuten koska, kenen kanssa ja miten organisaatiot ovat verkostoituneita selventämistä. Avoimia kysymyksiä käytetään kuvailevien tietojen keräämiseen, kuten millaisena (esimerkiksi helppona tai vaikeana) tutkimukseen vastanneet pitivät verkostoitumista ja miksi.

Kvantitatiivisen tutkimuksen mahdollisia tutkimuskeinoja ovat koe, kysely- ja haastattelututkimukset, tilastot, ja sisällönanalyysi (Uusitalo 1991, 81). Näistä metodeista koe, tilastot ja sisällönanalyysi eivät sovi tämän tutkimuksen metodeiksi siksi, että tilastot ja aikaisempi tutkimus aiheesta puuttuu, joten ei ole olemassa materiaalia johon tämä tutkimus voitaisiin perustaa. Koe taas ei ole sopiva, sillä verkostoituminen on aikaa vievä prosessi, joka perustuu luottamukselle ja henkilökohtaisille suhteille organisaatioiden työntekijöiden välillä. Näitä ei ole mahdollista imitoida todenmukaisesti koeolosuhteissa.

Kysely- ja haastattelututkimukset ovat tutkittavan asian kannalta parhaat vaihtoehdot, ja näistä valittiin kyselytutkimus rahallisten ja ajallisten rajoitteiden vuoksi. Kattavan otannan saaminen haastattelutilanteeseen ja haastattelemineen olisi vienyt liikaa aikaa. Taidegallerioiden ja -museoiden sijaitessa ympäri Suomea tutkijan matkustaminen erikseen jokaisen haastateltavan luo olisi ollut yhtä työlästä ja kallista kuin haastateltavien saaminen yhteen paikkaan samaan aikaan ryhmähaastatteluun. Tutkimuksen suorittaminen kyselylomakkeella sallii erilaisten rajattujen ja avoimien kysymysten käytön, jolloin tutkimusvastausten haluttu yleistettävyyden ja syvyys voidaan määrittellä jo lomaketta laadittaessa. Lomakkeen etuna on myös se, että vastaaja voi täyttää sen kun hänelle parhaiten sopii ja miettiä vastauksiaan. Tämä saattaa nostaa vastausprosenttia ja tuottaa tarkkaa tietoa tutkittavien kokemuksista ja mielipiteistä.

Kyselylomakkeen muodoksi valittiin Webropol-ohjelmalla tehty sähköinen kyselylomake kahdesta syystä. Ensimmäkin sähköinen kyselylomake on halpa ja nopea tapa saavuttaa suuriakin määriä tutkittavia. Toiseksi myös vastaukset tulevat sähköisessä muodossa, jolloin niiden analysoiminen kvantitatiivisin keinoin (esimerkiksi taulukkoina ja prosentteina) nopeutuu. Kaikille otannassa valituille organisaatioille lähetettiin kutsu osallistua tutkimukseen sähköpostitse, joka sisälsi linkin kyselyyn. Jokainen linkki oli henkilökohtainen kullekin organisaatiolle, jolloin jokainen toimija pääsi vastaamaan kyselyyn vain kerran. Näin varmistettiin, että vastaukset eivät vääristy, jos kutsu kulkisi sisäisesti jossain organisaatiossa ja useat työntekijät päättäisi vastata siihen. Sähköpostilinkki tutkimukseen oli ilmainen ja erittäin nopea keino ottaa yhteyttä kuhunkin tutkittavaan galleriaan ja museoon, ja se oli muutenkin looginen osa sähköisesti suoritettavaa tutkimusta.

Koska kaikkien Suomen gallerioiden ja museoiden tutkiminen olisi mahdotonta näin lyhyellä ajalla, tarpeeksi suuren otoksen löytäminen antaisi tietoa alan verkostoitumisesta ja sallisi tulosten yleistettävyydenkin. On myös vaikea saada selville montako galleriaa ja museota Suomessa on, sillä joissain tapauksissa on vaikea

määritellä mikä galleria on. Sen lisäksi osa gallerioista toimii vain kausittain (esim. kesägalleriat) tai projekteittain (esim. festivaalin yhteydessä pidetyn näyttelyn) ilman ympärivuotista toimintaa. Tässä tutkimuksessa taidegallerioiksi ja –museoiksi määriteltiin sellaiset organisaatiot, joiden *päätoiminta* oli vaihtelevien kuvataidenäyttelyjen esitleminen ja markkinoiminen yleisölle. Näin laskuista jäivät pois esimerkiksi sairaaloissa, kouluissa ja suurissa yrityksissä olevat näyttelytilat, vaikka niihin viitattaisiin galleria-nimellä. Tällaiset galleriat ovat lähinnä vapaata seinätilaa, joka annetaan ajoittain taiteilijoiden käyttöön.

Koska kaikkien gallerioiden ja museoiden listaaminen ja siitä satunnaisen otoksen ottaminen on mahdotonta, päätettiin otokseen ottaa niiden päätoimisten gallerioiden ja museoiden sähköpostiosoitteet, jotka löydetään kaikista Suomen viidestä läänistä. Luonnollisena karsijana toimi näin organisaatioiden löytyminen internetistä. Vaikka tämä karsi pois paljon erityisesti pieniä yhden työntekijän (esimerkiksi itse taiteilijan) gallerioita, internetsivuston puute voi usein myös viitata verkostoitumisen vähyyteen kaupallisessa mielessä; gallerian tarkoituksena on vain yhden-kahden taiteilijan töiden näyttäminen, eikä muiden taiteilijoiden esitleminen ole heille oleellinen osa toimintaa. Näin ollen ne eivät verkostoidu etsiäkseen uusia näyttelyitä ja mahdollistaakseen laajan markkinoinnin, jolloin ne jäävät luonnostaan tämän tutkimuksen aihepiirin ulkopuolelle.

5.2.2 *Kyselylomake*

Kyselylomake muodostui kolmesta otsikosta ja niiden alle järjestetyistä kysymyksistä. Sähköinen kyselylomake rakennettiin sellaiseen muotoon, että joihinkin kysymyksiin annettu vastaus vaikutti siihen, mihin kysymykseen tutkittava päätyi seuraavalla sivulla (ns. hyppykysymyksiä). Näin vastaajat vastasivat vain niihin kysymyksiin, jotka sopivat heidän jo antamiinsa vastauksiin. Esimerkiksi jos kysymyksessä 12 ”Millaiseksi koette yhteistyön?” vastaaja vastasi ”vaikeaksi”, siirtyi hän seuraavaksi suoraan kysymykseen 14” Jos koette yhteistyön melko vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi - -?”, jolloin kysymys 13”Jos koette yhteistyön helpoksi - -?” jäi turhana pois välistä. Tämän piirteen vuoksi kysymyksistä oli mahdotonta tehdä pakotettuja (eli lomakkeessa ei pääsisi eteenpäin ennen vastaamista kuhunkin kohtaan), jolloin kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Tämä otetaan kuitenkin huomioon vastauksia analysoitaessa huomioimalla aina kuhunkin kysymykseen vastanneiden lukumäärä erikseen. Taulukossa 5 on lueteltu kaikki tutkimuslomakkeessa olleet kysymykset eroteltuna kunkin otsikon alle. Kysymysten vastausmuoto on annettu kolmannessa sarakkeessa.

Taulukko 5 Kysymyslomakkeen otsikot, kysymykset ja vastausten muoto

Otsikko	Tutkimuskysymys	Kysymyksen vastausmuoto
1. Tietoja organisaatiostanne lyhyesti	1. Työntekijöiden lukumäärä ja heidän ammattinimikkeensä (vakituiset ja kausiluonteiset erikseen)	avoin
	2. Näyttelyiden lukumäärä (yksin ja yhteistyönä pidetyt erikseen)	avoin
	3. Rahoituspohja eli mistä organisaationne saa rahansa toimintaan?	monivalinta jossa yksi avoin ”Muu, mikä?”
	4. Onko teillä aktiivista yhteistyötä ulkomaalaisten alan asiantuntijoiden kanssa?	Pakotettu valinta Kyllä tai Ei
2. Verkostoituminen ulkomailla	5. Kuinka monen asiantuntijan kanssa teillä on yhteistyötä?	avoin
	6. Kuinka monta kotimaista näyttelyä tai suomalaisten taiteilijoiden työtä viette ulkomaille vuosittain?	avoin
	7. Minkä tahojen kanssa organisaationne tekee yhteistyötä vieden suomalaista taidetta ulkomaille	monivalinta, vastausmäärää ei rajoitettu
	8. Kuinka monta ulkomailta tuotua valmista näyttelyä tai ulkomaalaisten taiteilijoiden itse kokoamianne näyttelyitä teillä on vuosittain?	avoin
	9. Minkä tahojen kanssa organisaationne tekee yhteistyötä tuoden ulkomaalaisia näyttelyitä ja/tai taiteilijoita Suomeen?	monivalinta, vastausmäärää ei rajoitettu
	10. Miten nämä yhteistyösuhteet syntyivät?	monivalinta jossa yksi avoin ”Muu, mikä?”
	11. Millaiseksi koette yhteistyön ulkomaalaisten alan asiantuntijoiden kanssa?	monivalinta, jossa yksi avoin ”Muu, mikä?”
	12. Jos koette yhteistyön melko helpoksi tai erittäin helpoksi, miksi?	avoin
	13. Jos koette yhteistyön melko vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi, mitkä seuraavista syistä vaikuttavat kokemuksiinne?	monivalinta, jossa yksi avoin ”Muu, mikä?”
	14. Jos teillä ei ole yhteistyötä ulkomaalaisten asiantuntijoiden kanssa ollenkaan, mitä pidätte suurimpana esteenä yhteistyölle?	avoin
	3. Verkostoituminen tulevaisuudessa	15. Kuinka vahvasti kiinnostuneita tai heikosti kiinnostuneita olette lisäämään kansainvälistä verkostoitumistanne tai yhteistyötänne ulkomaalaisten asiantuntijoiden kanssa tulevaisuudessa?
16. Miksi kiinnostuksenne on valintanne mukaista?		avoin
17. Minkälaista apua haluaisitte, jotta voisitte aktiivisemmin ottaa osaa kansainväliseen taiteen vaihtoon?		monivalinta, jossa yksi avoin ”Muu, mikä?”
18. Muita kommentteja, kysymyksiä ja palautetta.		avoin

Luvussa 1.2 esitetyt tutkimuskysymykset on mahdollista jakaa operationalisointitaulukkoon, joka liittyy ne tutkimuksen suorittamiseen laadittavien kysymysten pohjaksi (taulukko 6). Kysymys 18 on laitettu sulkeisiin kaikkien osakysymysten kohdalle. Tämä siksi, että kohta 18 on avoin ruutu, jossa vastaajat saavat esittää yleisiä kommentteja tutkimuksen aiheeseen liittyen. Tähän kohtaan kirjoitetut kommentit esitään sitten niihin sopivien osakysymysten alla.

Taulukko 6 Tutkimuksen operationalisointitaulukko

Tutkimuskysymys	Osakysymykset	Kysymyslomakkeen kysymykset
Taidegallerioiden ja – museoiden osallistuminen kv-verkostoihin	1. Ketkä osallistuvat?	1-4 (18)
	2. Miten osallistutaan?	5-14 (18)
	3. Mitä tarvitaan tilanteen kehittämiseksi?	15-17 (18)

5.2.3 Tutkimuksen kulku

Internet- ja sähköpostiosoitteita etsittiin marras-joulukuun 2008 aikana taideorganisaatioiden omilta internetsivuilta, puhelinluetteloiden keltaisilta sivuilta, sekä linkkeinä muiden gallerioiden ja alan toimijoiden nettisivuilta. Muutamia yhteystietoja löytyi myös City-lehden Menot & Tapahtumat osiossa olleista gallerioiden mainoksista. Organisaatioista yritettiin etsiä sellaisen työntekijän sähköpostiosoite, jolla saattaisi olla parhaat tiedot organisaation verkostoitumisesta ja kiinnostuksesta siihen, kuten gallerian vetäjällä, kuraattorilla tai vastaavalla toiminnasta vastaavalla työntekijällä. Kutsun alareunassa vielä varmistettiin, että jos posti ei heidän mielestään saapunut oikealle henkilölle, voisivatko he ilmoittaa siitä tutkijalle. Tällaisia ilmoituksia tuli tutkimuksen edetessä kaksi, joista toinen ilmoitti lähettäneensä kutsun itse jo eteenpäin oikealle henkilölle.

- 1-18.12.2008 Laadittiin 18 kysymystä käsittävä kyselylomake, joka laitettiin sähköiseen muotoon Webropol-tutkimusohjelman pohjalta (kyselylomake liitteenä 1).
- 19.12.2008 Kutsu osallistua tutkimukseen lähetettiin sähköpostitse 141 taidegallerian ja -museon vastaavalle. Seitsemän näistä kutsuista palasi heti tutkijan sähköpostiin tiedolla ettei osoitetta tunneta,

- joten lopullinen otanta oli 134 organisaatiota. Vastauksia tuli 19 kappaletta.
- 13.1.2009 Ensimmäinen muistutus lähti kaikille kysymyslomakkeeseen vielä vastaamattomille. Vastauksia tuli 20 kappaletta lisää.
- 6.2.2009 Lähti toinen ja viimeinen muistutus osallistua tutkimukseen niille, jotka eivät vielä tähän päivään mennessä olleet osallistuneet. Vastauksia tuli vielä 12 kappaletta.
- 28.2.2009 Kysely päättyi virallisesti, vastauksia oli tullut yhteensä 51 kappaletta. 2.3.2009 tuli kuitenkin vielä yksi vastaus, joka päätettiin ottaa mukaan tutkimukseen pienestä myöhästymisestä huolimatta siksi, että varsinainen tulosten tilastoiminen ja analyysi ei ollut vielä ehtinyt alkaa.

Kaiken kaikkiaan vastauksia tuli 52 kappaletta, eli vastausprosentti oli 39 %.

5.3 Aineiston käsittely

Webropol-ohjelmassa on oma aineistonkäsittelytapa. Tämän kuvioita sisältävän loppuraportin saa joko pdf- tai excel-muodossa. Lomakkeen sisältämien monivalintakysymysten vastaukset on jaoteltu frekvenssikuvioihin osoittaen kuhunkin vaihtoehtoon tulleiden vastausten prosenttuaalisen määrän. Avoimiin kysymyksiin tulleet vastaukset on Webropolissa yksinkertaisesti lueteltu. Joidenkin näiden vastausten selventämiseksi ne laskettiin erikseen käsin muodostamalla vastauksista sarjoja, ja liittämällä näihin sitten frekvenssejä, kuten kysymyksessä yksi.

Webropol-ohjelmassa jokaisen kysymyksen kohdalle oli vielä merkitty, kuinka moni tutkimukseen vastanneista vastasi kuhunkin kysymykseen. Vaikka kunkin vastaajan tiedot eivät näy tästä raportista, ohjelma sallisi myös jokaisen yksittäisen vastaajan kaikkien vastausten katsomisen yksitellen. Tämä ei kuitenkaan tämän tutkimuksen puitteissa ollut tarpeellista. Tutkimuksen tulokset käydään kysymys kysymykseltä läpi seuraavassa luvussa.

6 SUOMALAISTEN TAIDEORGANISAATIOIDEN OSALLISTUMINEN KANSAINVÄLISIIN VERKOSTOIHIN

6.1 Johdanto

Tutkimukseen tuli 52 vastausta, mutta vastauksia läpikäydessä selvisi, että yksi toimija ei ollut vastannut yhteenkään kysymykseen, vaan oli viimeiseen kohtaan 18 laittanut, että hänen toimintansa päättyy eläkkeelle jäämisen vuoksi. Vastausten puutteiden vuoksi tämä lomake hylättiin, jolloin tutkimukseen vastanneiden kokonaismääräksi jäi 51.

Tässä luvussa käydään läpi kaikkiin kyselylomakkeen kysymyksiin tulleet vastaukset yksitellen. Tulokset on jaoteltu alalukuihin kunkin tutkimusongelman osakysymyksen perusteella. Vaikka kysymys 18:aan annetut kommentit sopivat eri tutkimuskysymysten alle, selkeyden vuoksi nämä kommentit on sijoitettu viimeiseksi kolmannen tutkimuskysymyksen alle.

6.2 Tutkimuskysymys 1: Ketkä osallistuvat?

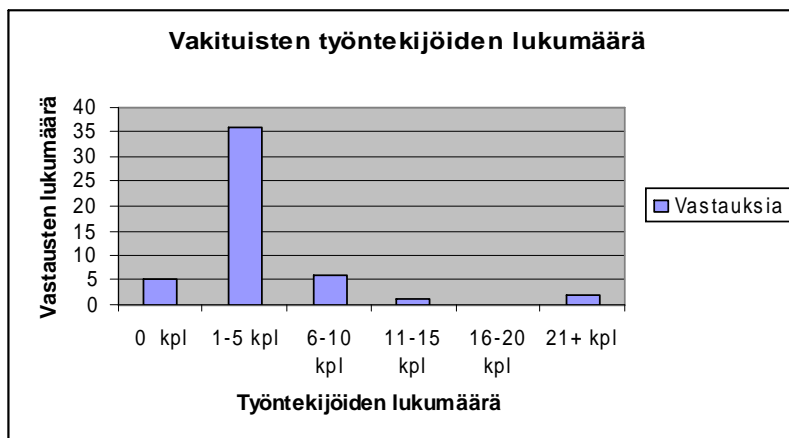
Kysymys 1. Työntekijöiden lukumäärä

Tämän kysymyksen ensimmäiseen osaan vakituisten työntekijöiden lukumäärästä vastasi 50 vastaajaa. Vastaukset lukumääristä vaihtelivat 0:sta noin 70:ään työntekijään. Yksi vastaajista oli kirjoittanut heillä olevan 0,5 vakituista työntekijää. Tämän oletettiin tarkoittavan yhtä työntekijää, joka tekee puolipäivätöitä, joten se laskettiin kuvioon 4 yhtenä.

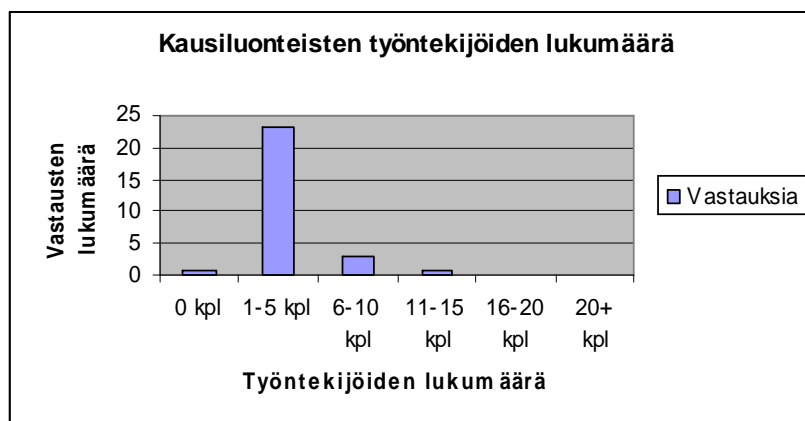
Vain kaksi organisaatiota ilmoitti, että heillä on yli 21 vakituista työntekijää; toisella oli 57, toisella noin 70.

Kysymyksen 1 toiseen osaan kausiluonteisten työntekijöiden lukumäärästä oli vastannut 30 vastaajaa. Vastauksissa työntekijöiden määrät vaihtelivat nolasta 10-20:neen. Kaksi vastaajaa oli antanut kysymykseen verbaliset vastaukset ”kesä” ja ”määrä vaihtelee”. Nämä kommentit jätettiin pois kuviosta 5. Vastaus ”10-20” osuu kolmeen eri luokkaan (luokkiin 6-10, 11-15 ja 16-20), joten vastaus rekisteröitiin vain kerran luokkaan 11-15 kpl.

Kuviot 4 ja 5 näyttävät vastausten jakautumisen. Kuten odotettua, valtaosa alan toimijoista on niin kutsuttuja mikroyrityksiä, ja kausiluonteisten työntekijöiden (esimerkiksi kesätyöntekijöiden) tarve on merkittävä. Töitä alalla on, mutta rahan niukkuuden vuoksi vakituksia työpaikkoja ei ole enempää saatavilla.



Kuvio 4 Vakituisten työntekijöiden lukumäärä



Kuvio 5 Kausiluonteisten työntekijöiden lukumäärä

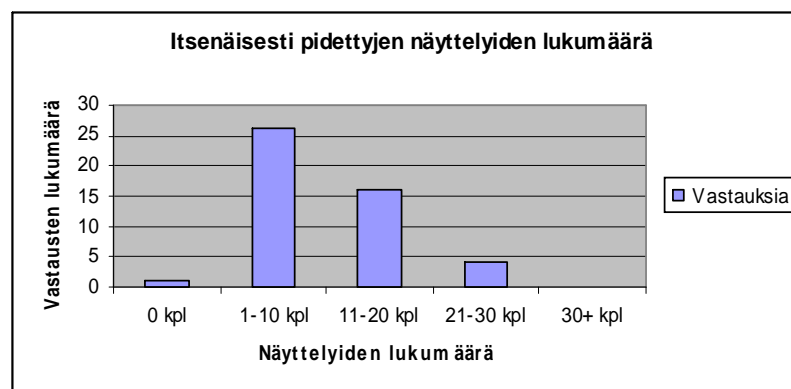
Vakituisille työntekijöille annetut ammattinimikkeet olivat yleisimmin galleristi (10 mainintaa), toiminnan/toimitusjohtaja (9 mainintaa), amanuenssi (9 mainintaa), museo/näyttelyassistentti (7 mainintaa), museo/näyttelymestari (6 mainintaa), museo/kulttuuritoimintojenjohtaja (6 mainintaa), näyttely/kulttuurisihteeri (4 mainintaa). Museoapulainen/virkailija ja opas mainittiin 3 kertaa. Yksi tai kaksi mainintaa saaneita oli useita, mm. suoraan taidealan tekijöiksi ymmärrettäviä nimikkeitä kuten kulttuuriohjaaja, tiedottaja, konservaattori, kuraattori ja intendentti, kirjastoalan nimikkeitä kuten informaattikko ja kirjastonhoitaja, sekä yleisiä nimikkeitä kanslistista toimistosihteerin ja vahtimestarista siivoajaan. Ammattinimikkeet antavat osviittaa muun muassa työntekijöiden koulutuksesta ja työn painotuksesta galleriassa. Muiden kuin kulttuurialan nimikkeiden löytyminen alalta viittaa kahteen asiaan. Ensimmäinen siihen, että osa gallerioista ei välttämättä ole etusijassa gallerioita, vaan näyttelytoiminta on vain osa organisaation työtä. Toiseksi siihen, että suurissa organisaatioissa tarvitaan

ammattilaisia muiltakin aloilta kuin taiteista. Tämä on hyvä asia huomioida mietittäessä kulttuurialan kasvun vaikutusta työllistämiseen. Huomioitavaa kuitenkin on, että ainoastaan yksi mainitsi vähääkään markkinointiin liittyvän ammattinimikkeen vakituisten työntekijöidensä joukossa, ja tämä oli tiedottaja.

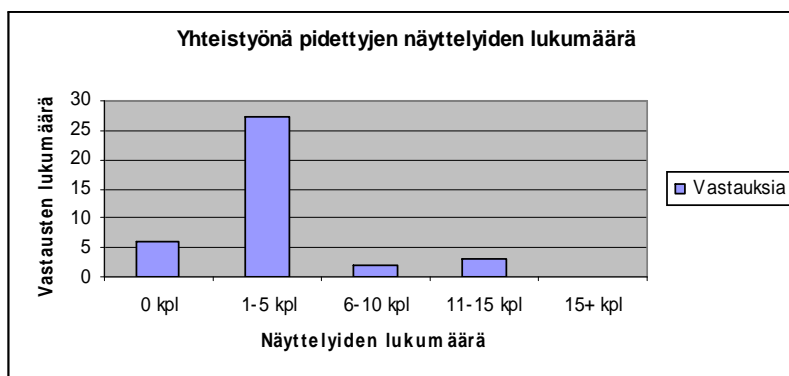
Kausiluonteisten työntekijöiden ammattinimikkeet olivat yleisimmin harjoitteli (6 mainintaa), näyttely/museoassistentti (5 mainintaa), galleria/museo-apulainen (4 mainintaa), sekä sijainen ja projektityöntekijä/sihtööri (molemmat 3 mainintaa). Opas ja vahtimestari saivat molemmat 2 mainintaa. Näiden lisäksi yhden maininnan saivat muun muassa galleristi, lipunmyyjä, kulttuurintuottaja ja ripustaja. Kausiluonteisesti palkataan siis kirjaimellisesti apulaisia sekä loma-aikojen lomittajia vakituisten työntekijöiden avuksi. Projektityöntekijöiden palkkaaminen osaltaan viittaa siihen, kuinka riippuvaisia toimijat ovat lyhytaikaisista projektirahoituksista ja niiden vaikutuksesta gallerioiden ja museoiden toimintaan; töitä olisi, mutta työntekijöitä voidaan palkata vain lyhytaikaisten projektirahoitusten turvin. Näissä kausiluonteisissakin tittleissä on huomioitavaa se, että vain yksi vastaajista ilmoitti palkkaavansa markkinointiin erikoistuneen henkilön, markkinointiassistentin.

Kysymys 2. Näyttelyiden lukumäärä

Kysymykseen itsenäisesti pidettyjen näyttelyiden lukumäärästä vastasi 50 vastaajaa. Näyttelyiden lukumäärä vaihteli 0:sta 30:een, mutta suurin osa vastasi pitävänsä 1-10 kappaletta itse koottuja näyttelyitä joka vuosi. Kysymykseen yhteistyönä pidettyjen näyttelyiden lukumäärästä tuli 38 vastausta. Näiden näyttelyiden lukumäärä vaihteli 0:sta 10:neen, yksi vastasi kohtaan ”vaihtelee”; tämä vastaus jätettiin pois laskuista. Vastausten jakaumat näkyvät kuvioista 6 ja 7.



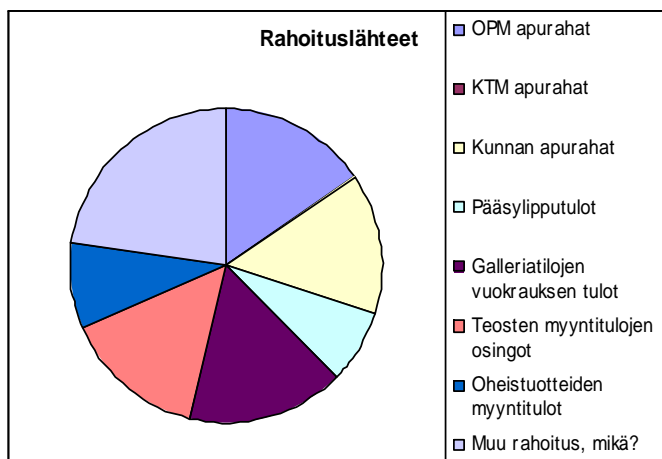
Kuvio 6 Itsenäisesti pidettyjen näyttelyiden lukumäärä



Kuvio 7 Yhteistyönä pidettyjen näyttelyiden lukumäärä

Kysymys 3. Rahoituspohja eli mistä organisaationne saa rahansa toimintaan?

Kysymykseen rahoituspohjasta vastasi 44 vastaajaa. Tärkein rahoittaja oli ”Muu rahoitus, mikä?”, johon annetut vastaukset kertoivat, että erilaiset säätiöt ja taidetoimikunnat olivat tärkeitä rahoittajia, samoin kuin tulot pääelinkeinosta, lahjoitukset yksityiseltä sektorilta ja muut kuin valtiolta tulevat haettavat apurahat. Toiseksi tärkein lähde oli galleriatilojen vuokrauksesta saadut tulot, opetusministeriön apurahat sekä kunnan apurahat ja teosten myynnistä saadut osingot tai myyntipalkkiot. Rahoituslähteiden tärkeys käy ilmi kuviosta 8.



Kuvio 8 Taidegallerioiden ja -museoiden rahoituspohja

Kysymys 4. Onko teillä aktiivista yhteistyötä ulkomaalaisten alan asiantuntijoiden kanssa?

Tähän kysymykseen vastasi 49 henkilöä, joista 25 (51 %) vastasi ”Kyllä” ja 24 (49 %) ”Ei”. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että Suomalaisista gallerioista ja museoista noin puolella on aktiivista yhteistyötä kansainvälisten tahojen kanssa, ja puolella ei. Ristiintaulukointi kysymysten 1, 2 ja 4 välillä osoittaa (ks. liite 2), että

yrittäjien koolla (työntekijöiden ja näyttelyjen lukumäärällä osoitettuna) ei näytä olevan vaikutusta kansainväliseen yhteistyöhön osallistumiseen. Selvitys, miksi puolet vastanneista organisaatioista ei osallistu yhteistyöhön, on siis tehtävä tutkimuskysymysten 2 ja 3 vastausten perusteella.

6.3 Tutkimuskysymys 2: Miten osallistutaan?

Kysymys 5. Kuinka monen asiantuntijan kanssa teillä on yhteistyötä?

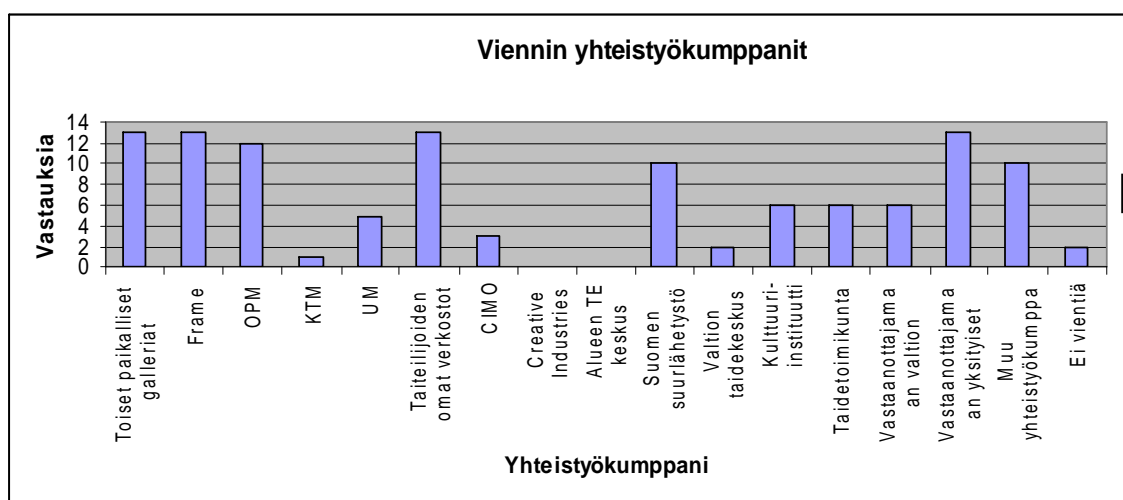
Tähän kysymykseen vastasi 23 henkilöä. Yleisimmin vastaajat kertoivat heillä olevan yhteistyötä 1-10 asiantuntijan kanssa, mutta muutamilla oli yhteistyötä 20-50 tahon kanssa ja yhdellä satojen. Muutama kommentoi, että heidän oli vaikea vastata kysymykseen, sillä yhteistyö ei yleensä ole pysyvää, vaan vaihtelee projektikohtaisesti.

Kysymys 6. Kuinka monta kotimaista näyttelyä tai suomalaisten taiteilijoiden työtä viette ulkomaille vuosittain?

Vastauksia kysymykseen tuli 19 kappaletta. Yleisimmin vastaukset vaihtelivat 0 ja 30 näyttelyn tai 10 ja muutamien sadan teoksen välillä. Yksi yritys kommentoi heidän viemänsä perustuvan satunnaiseen suoraan myyntiin galleriasta tai internetistä ja yksi viemänsä teoslainoja useita kymmeniä joka vuosi kiertonäyttelyjen lisäksi. Kaksi vastaajaa kommentoi myös viemänsä mukanaan useiden taiteilijoiden töitä ulkomaisille messuille, kun niihin osallistuminen oli rahallisesti mahdollista.

Kysymys 7. Minkä tahojen kanssa organisaationne tekee yhteistyötä vieden suomalaista taidetta ulkomaille?

Kysymykseen vastasi 27 henkilöä. Kuvio 9 osoittaa, että yleisimmät yhteistyökumppanit ovat toiset galleriat Suomessa ja ulkomailla, Näyttelyvaihtokeskus Frame, sekä taiteilijat ja heidän omat verkostonsa. Muita tärkeitä kumppaneita mainittiin kysymyksen kohdassa ”Muu, mikä?”, ja niitä olivat mm. taidemuseot, taidemessut, yliopistot ja oppilaitokset sekä erilaiset paikalliset taidetoimijat (yksityiset ja valtioiden vetämät). Creative Management Ltd:n ja alueiden TE-keskusten kanssa kenelläkään kysymykseen vastanneilla ei ollut yhteistyötä, ja kaksi ilmoitti, että he eivät vie näyttelyitä ulkomaille.



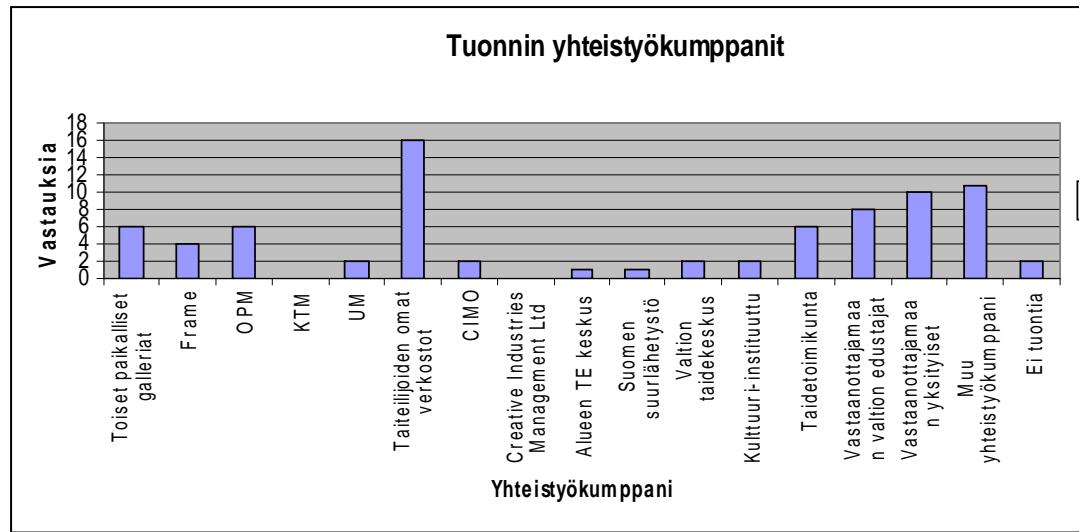
Kuvio 9 Kulttuuriviennin tärkeimmät yhteistyökumppanit

Kysymys 8. Kuinka monta ulkomailta tuotua valmista näyttelyä tai ulkomaalaisten taiteilijoiden itse kokoamianne näyttelyitä teillä on vuosittain?

Tähän kysymykseen tuli 16 vastausta. Kaksi vastasi että he eivät tuo näyttelyitä tai teoksia ollenkaan, lopuista vastauksista suurin osa oli välillä 1-7 näyttelyä vuodessa; teosten määriä ei oltu mainittu sen tarkemmin. Yksi organisaatio kommentoi tuovansa melkein kaikki näyttelynsä ulkomailta, ja heillä on niitä 5-7 vuodessa (itsenäisesti sekä yhteistyönä pidetyt yhteensä).

Kysymys 9. Minkä tahojen kanssa organisaationne tekee yhteistyötä tuoden ulkomaalaisia näyttelyitä ja/tai taiteilijoita Suomeen?

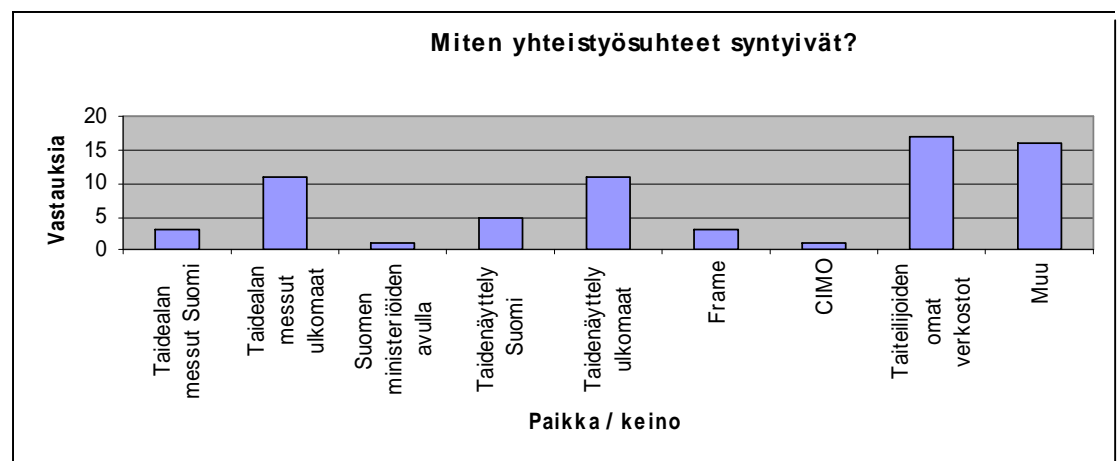
Kysymykseen tuli 25 vastausta. Tärkeimmät tuonnin yhteistyökumppanit olivat taiteilijoiden omat verkostot sekä ”Muut” yhteistyökumppanit, kuten yliopistot, taidemuseot, näytettävät taiteilijat itse, sekä alan avoimet kansainväliset haut. Myös muiden, sekä suomalaisten että ulkomaalaisten gallerioiden, kanssa tehty yhteistyö oli tärkeää. Kauppa- ja teollisuusministeriön ja Creative Industries Management Ltd:n kanssa kukaan vastanneista ei maininnut tekevänsä yhteistyötä. Kuvio 10 osoittaa kaikkien vastausten jakaumat.



Kuvio 10 Kulttuurituonnin tärkeimmät yhteistyökumppanit

Kysymys 10. Miten nämä yhteistyösuhteet syntyivät?

Vastauksia tuli 25 kappaletta. Taiteilijoiden omat verkostot olivat kaikkein tärkein yhteistyösuhteiden synnyttäjä. ”Muut” keinot olivat muun muassa Internet, matkustamalla hankitut henkilökohtaiset kontaktit, museoiden tai gallerioiden omat verkostot sekä kustantajat ja taideammattikorkeakoulut. Oman aktiivisuuden ja matkustamisen tärkeys mainittiin useassa kohdassa. Seuraavaksi tärkeimmät keinot olivatkin taidealan messut ja taidenäyttelyt ulkomailla. Suomessa pidetyt messut ja näyttelyt eivät näyttäneet olevan yhtä hyviä paikkoja luoda suhteita. Kuvio 11 osoittaa kaikki vastaukset.



Kuvio 11 Miten yhteistyösuhteet syntyivät

Kysymys 11. Millaiseksi koette yhteistyön ulkomaalaisten alan asiantuntijoiden kanssa?

Kysymykseen tuli 26 vastausta. Suurin osa vastaajista (14) piti suhteiden ylläpitoa helppona, kun suhteet oli ensin saatu luotua. Kuudella oli muunlainen kokemus, ja he kommentoivat mm. yhteistyön riippuvan maasta, kulttuurierojen huomioimisen tärkeyden sekä rahan olevan suuri este suhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle. Viisi piti suhteiden luomista erittäin helppona, ja yksi melko vaikeana, kun suhteita ei vielä ole. Kenenkään mielestä suhteiden luominen ja ylläpitäminen ei ole erittäin vaikeaa, ainakaan jos rahan puute ei ollut esteenä. Jakaumat käyvät ilmi kuviosta 12.



Kuvio 12 Millaiseksi koette yhteistyön?

Kysymys 12. Jos koette yhteistyön melko helpoksi tai erittäin helpoksi, miksi?

Vastauksia tuli 17 kappaletta. Monessa vastauksessa tuli ilmi se, että henkilökohtaisten tapaamisten aikana luotu luottamus oli erittäin tärkeä osa yhteistyön kehittymistä. Kun luottamus ammattilaisten välille oli löytynyt, yhteistyö oli helppoa. Yhteistyö lähimaiden (erityisesti Pohjoismaiden) gallerioiden ja museoiden kanssa määriteltiin helpoksi; hyvä yhteisymmärrys asioista ja yhteinen kieli helpottavat yhdessä toimimista. Suomalaisen nykytaiteen arvostus ulkomailla ja taiteilijoiden omat kansainväliset verkostot koettiin myös helppoina keinoina pysyä verkostoituneena. Useat vastaajat mainitsivat myös, että taiteilijat itse ottivat heihin yhteyttä esimerkiksi internetsivujen kautta, joten joskus yhteistyötä löytyy etsimättäkin.

Kysymys 13. Jos koette yhteistyön melko vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi, mitkä seuraavista syistä vaikuttavat kokemuksiinne?

Ainoastaan yhden vastaajan mielestä yhteistyö ulkomaalaisten kanssa oli melko tai erittäin vaikeaa. Hänen mielestään syyt tähän olivat budjetin rajallisuus, jolloin ei pääse osallistumaan ulkomaisiin tapahtumiin, ajan puute, sekä valmiin organisaation puuttuminen.

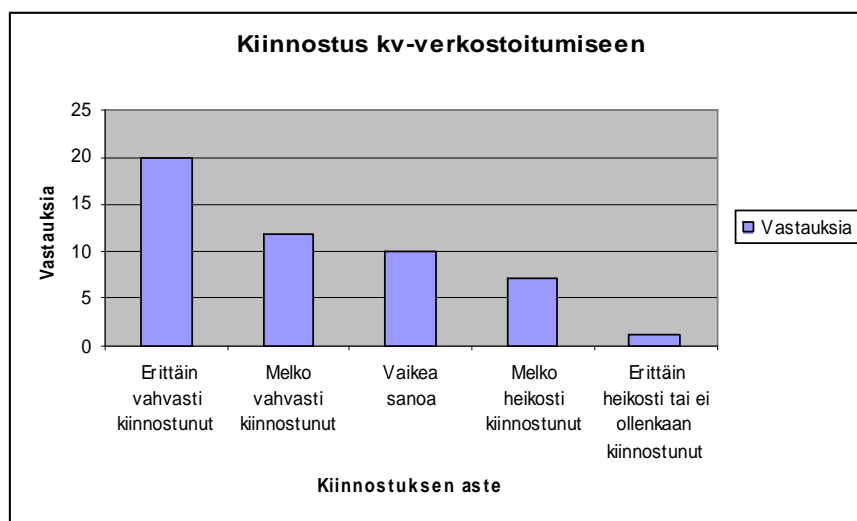
Kysymys 14. Jos teillä ei ole yhteistyötä ulkomaalaisten asiantuntijoiden kanssa ollenkaan, mitä pidätte suurimpana esteenä yhteistyölle?

Tähän kysymykseen tuli 24 vastausta. Lähes kaikki sanoivat tärkeimpien esteiden olevan resurssien eli rahan, ajan ja työvoiman puute. Yksi kertoi myös vaikeuden löytää tietoa alan asiantuntijoista olevan suuri este, ja toinen mainitsi olevansa organisaatiossa uusi johtaja, eikä verkostoja periytynyt edelliseltä johtajalta. Yksi sanoi museonsa pienuuden olevan ilmeinen haitta houkutella kiertäviä näyttelyitä ulkomailta. Ainoastaan kaksi mainitsi, että yhteistyö ulkomaalaisten kanssa ei ole heidän gallerioidensa toimintakentän vuoksi tähdellinen tai edes kiinnostava asia.

6.4 Tutkimuskysymys 3: Mitä tarvitaan tilanteen kehittämiseksi?

Kysymys 15. Kuinka vahvasti tai heikosti kiinnostuneita olette lisäämään kansainvälistä verkostoitumistanne tai yhteistyötänne ulkomaalaisten asiantuntijoiden kanssa tulevaisuudessa?

Kysymykseen vastasi 50 henkilöä. Heistä 20 oli erittäin vahvasti kiinnostuneita ja 12 melko vahvasti kiinnostuneita. 10 kommentoi, että oli vaikea sanoa, 7 oli melko heikosti kiinnostuneita, ja yksi ei ollenkaan kiinnostunut. Jakaumat on esitetty kuviossa 13.



Kuvio 13 Kiinnostuksen aste kansainväliseen verkostoitumiseen

Kysymys 16. Miksi kiinnostuksenne vahvuus tai heikkous on valintanne mukaista?

45 vastaajaa antoi tähän kysymykseen kommenttinsa. Niiden, joiden oli joko vaikea sanoa kuinka kiinnostuneita he olivat tai olivat heikosti kiinnostuneita, tärkein syy oli resurssien (eli ajan, rahan ja työvoiman) puute. Jotkut mainitsivat myös

kielitaidottomuuden, aikaisemman kokemuksen puutteen, sekä gallerian tai museon toimimisen pienimuotoisena paikallisten osajien galleriana ilman kiinnostusta kansainvälisiin taiteilijoihin.

Ne, jotka olivat erittäin tai melko kiinnostuneita kansainvälisiin verkostoihin osallistumiseen mainitsivat syiksi mm. gallerian/museon toimintaperiaatteen sisältävän myös kansainvälisten näyttelyiden pitämisen (Suomessa ja ulkomailla), Suomen kapean estradin ja suppean asiakaspiirin, Suomesta tulevan korkeatasoisen taiteen jolla on ulkomailla kysyntää, sekä vuorovaikutuksen tärkeyden taiteessa. Monet niistäkin joilla ei ole resursseja kansainväliseen verkostoitumiseen, ovat siitä kuitenkin aidosti kiinnostuneita.

Kysymys 17. Minkälaista apua haluaisitte, jotta voisitte aktiivisemmin ottaa osaa kansainväliseen taiteen vaihtoon?

Tähän kysymykseen vastasi 51 henkilöä. Tärkein apu mitä organisaatiot tarvitsisivat osallistuakseen aktiivisemmin kansainväliseen toimintaan on rahallinen apu esimerkiksi kansainvälisiin alan messuihin osallistumiseen. Seuraavaksi tärkeintä olisi apu tutustua muihin alan asiantuntijoihin kuten kuraattoreihin. Kolmanneksi tärkeimmäksi rankattiin aktiivinen yhteistyö suomalaisten tahojen kanssa esimerkiksi yhteisnäyttelyiden pitämiseksi. Ainoastaan yksi vastaajista kommentoi, että heidän organisaationsa ei halua apua missään asiassa; syynä tähän oli kiinnostuksen puute kansainväliseen toimintaan. ”Muuta apua” -kohtassa mainittiin logistiikan tarve, taideyhteistyö ystävyyskaupunkien ja -maakuntien kanssa, yhteiskampanjoita (esimerkiksi markkinointikampanjoita), sekä mahdollisuuden tarjota rahoitusta suomalaiselle taiteilijalle. Kuvio 14 osoittaa kaikkien vastausten jakaumat.



Kuvio 14 Minkälaista apua tarvitaan kv-verkostoitumisen lisäämiseksi

Kysymys 18. Muita kommentteja, kysymyksiä tai palautetta kyselystä. Mitä jäi kysymättä? Mistä haluaisitte kertoa lisää? Tähän voitte jättää myös sähköpostiosoitteenne, jos haluatte kopion kesällä 2009 valmistuvasta tutkimusraportista.

Muita kommentteja tuli yhteensä 38 kappaletta ja suurin osa vastanneista ilmoitti myös yhteystietonsa loppuraporttia varten. Muita kommentteja tutkimuksen aiheeseen olivat mm. seuraavat:

- Asiantuntemusta, kielitaitoa ja kontakteja suomalaisilla galleristeilla on runsain mitoin. Tarvitaan rahallista vientitukea
- Kaipaamme tietoja rahoituslähteistä järjestettäessä kansainvälisiä vaihtonäyttelyitä
- Messuille osallistuminen tärkeää. Gallerioiden osaamista, kielitaitoa ja verkostoitumista ei arvosteta.
- Mukavaa että tällaisistakin asioista kysellään. Toisaalta oli vaikea vastata joihinkin kysymyksiin, arvatenkin toimijoita tälläkin alalla on todella monenlaisia.
- Kulttuuriyritysten taloudellinen vakaus perustuu verotukseen, joka nyt Suomessa liikaa ns. suuryritys/teollisuusyritystoimintaan sovitettu.

- Henkilökunnan jatkokouluttaminen olisi tietysti aina tärkeää. Galleria-alalla ongelmana on se, että galleriat ovat pieniä työpaikkoja, joiden henkilökunnalla on aina kiire.
- Rahoitus on kuitenkin aina epävarmaa ja on oltava ns. omasta takaa mikäli ei rahoitusta tulekaan. Yleisesti ilmeisesti koetaan että galleriat ovat joko liian kaupallisia tai ei tarpeeksi kaupallisia.
- Myöskin kotimainen verkostoituminen olisi tervetullutta varsinkin meille pienyrityksille, jotka emme kerta kaikkiaan ehdi tehdä kaikkea, mitä pitäisi. Ideoita ja toimintarmoa, kielitaitoa ja markkinointikykyä riittää, pitäisi saada apua toteutukseen.
- Rahoituksen lisäksi toimintaamme varjostaa rahoituksen lyhytjänteisyys, eli toimintaa olisi paljon helpompi suunnitella rohkeasti kun epävarmuuden ja rahoituksen hankkimisen sijaan voitaisiin keskittyä sisältöihin. Monivuotinen ja joustava projektirahoitus olisi hyvä asia. Toinen on nopeasti myönnettävät matka-rahast.
- Suomen taide alv. kohtelu on kohtuutonta ja on este meidän kilpailukyvyille. Saksassa alv on 7% kun taas Suomessa 22% !!
- Tämä oli hyvä kysely, toivon että se tulee auttamaan taidekeskusten yhteistyön edistämistä ja alan kehittämistä.
- Valtion ja esimerkiksi suurlähetystöjen rooli esim. ”imago- ja projektituottajana” vie tarpeettomasti resursseja kaikilta niiltä toimijoilta, joilla verkostot ovat jo olemassa. Tuen tulisi olla ”mahdollistavaa” eikä kilpailla taiteilijoita ja taiteen tekemistä/esittämistä lähinnä olevien tahojen kanssa.
- Vienti-apurahojen keskittyminen pääkaupunkiseudulle ja läänintaidetoimikuntien tietämättömyys. Ns. kaupallisen taiteen vähättely.
- Näyttelypaikoista on vaikea löytää tietoa.
- Taiteilijoilta ja useilta alan toimijoilta saatu suora palaute yhteistyöstä kulttuuri-instituuttien kanssa on erittäin kielteistä.

6.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Resurssien vähydestä tuli paljon kommentteja, ja kaikki kommentoijat olivat samaa mieltä; rahan, ajan ja työvoiman vähyys olivat tärkeimmät syyt miksi galleriat tai museot eivät voineet ottaa osaa kansainväliseen toimintaan. Samojen resurssien vähydestä kommentoivat myös ne tahot, joilla oli kansainvälistä yhteistyötä, mutta joilla olisi sitä vielä enemmän, jos resurssit antaisivat myöten osallistua kaikkiin tarjottuihin mahdollisuuksiin. Muun muassa kysymyksiin 11, 13, 14, ja 16-18 tulleet vastaukset kommentoivat tätä tilannetta.

Kysymyksiin 1, 2 ja 4 tulleiden vastausten ristiintaulukoinnin perusteella on pääteltävissä, että taidegallerian tai -museon koko ja sen näyttelyaktiivisuus (kuinka

monta näyttelyä se järjestää vuosittain), eivät ole suoraan verrannollisia sen verkostoitumiseen kansainvälisten alan asiantuntijoiden kanssa. Vastanneista vain kolme järjesti 21 tai enemmän näyttelyä vuodessa ja näistä kaikki olivat mikroyrityksiä. Vain yhdellä niistä oli kansainvälisiä verkostoja, kahdella muulla ei. Pieniä yrityksiä oli kolme, kaikilla 1-10 näyttelyä vuodessa, mutta vain yhdellä ei ollut verkostoja ja kahdella oli. Keskisuuria organisaatioita löytyi tutkimuksessa kaksi kappaletta, molemmat pitivät 11-20 näyttelyä vuodessa, mutta vain toinen osallistui kansainvälisiin verkostoihin.

Suurin osa vastaajista oli joko erittäin tai melko vahvasti kiinnostuneita osallistumaan kansainväliseen verkostoitumiseen, ainoastaan resurssipuutteet ja toisten suomalaisten toimijoiden löytämisen vaikeudet estivät osallistumisen. Suomalaisista toimijoista haluttiin erityisesti löytää tietoa muista samassa tilanteessa olevista gallerioista ja museoista, rahoituslähteistä ja erilaisista yhteistyöprojekteista.

7 VERKOSTOMALLIN VALINTA JA PERUSTELUT

7.1 Johdanto

Suomessa kulttuuritoimijat verkostoituvat melko harvoin keskenään (Wilenius 2004, 149), mistä saattaa osittain johtua se, miksi kulttuuriorganisaatioiden verkostoitumisen tutkimukset ovat vielä olleet vähäisiä. Erityisesti taloudellisen toiminnan tehostamiseen ei ole puututtu. Yleensä puhutaan taideorganisaatioiden yhteistyöstä yritysmaailman organisaatioiden kanssa siltä kannalta, kuinka lisätä yritystukia tai hyödyntää yritysten markkinoinnin tietotaitoa, mutta ajatus, että taideorganisaatiot itse keskittyisivät kaupallisten taitojen tehostamiseen, on tuntunut Suomessa vieraalta. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että syy ei ole kiinnostuksen vaan ajan puute. Pienyrittäjät eivät tunne laajalti alan muita pienyrittäjiä, eikä heillä muiden töiden ohessa ole aikaa lähteä muita etsimäänkään. Verkoston muotoutumiseen tarvitaan siis ulkopuolista keskittynyttä apua, jolla on selkeä kuva tarvittujen palvelujen muodoista ja tulevista asiakkaista. Tässä luvussa tutkimuksen tulokset tulkitaan teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin liittäen, jotta voidaan ehdottaa gallerioiden ja museoiden tarpeille sopivinta verkostoitumisen mallia. Tutkimuksessa löytyneet verkoston tärkeimmät tehtävät käydään läpi ensin, ja sen jälkeen jokainen luvussa 4 esitelty kulttuurialalle sopiva verkostomalli tutkimustulosten valossa. Näiden tulosten avulla vedetään lopuksi johtopäätökset ja mallinnetaan ehdotettu verkostorakennelma.

7.2 Verkoston tehtävät ja malli

Suomen kulttuurialan toimijat ovat jo valmiiksi suhteellisen selkeästi jakautuneet järjestöihin ja liittoihin, ja kaikki nämä tahot ovat linkittyneitä toisiinsa (ks. luku 2.4). Näiden rakenteiden on tuskin tarpeellista muuttua tulevaisuudessa. Järjestöiltä, liitoilta ja muilta toimijoilta puuttuu kuitenkin kaupallista tietotaitoa, jota voitaisiin opettaa eteenpäin. Myös linkit muiden alojen yritysten kanssa ovat vielä hyvin vähäisiä. Tulevaisuudessa tarvitaan kuitenkin ihmisiä, joilla on sekä kaupallinen että kulttuurinen koulutus ja kokemusta kummankin ajattelumaailmasta (Wilenius 2004, 221). Kulttuurialan ollessa nopeasti kehittyvä ja jatkuvaan innovointiin perustuva ala, perinteiset raskaat yritysmallit eivät enää kykene vastaamaan tällaisten markkinoiden tarpeisiin. Vaikka toimijoiden niputtaminen isommiksi yksiköiksi saattaisikin mahdollistaa esimerkiksi omien markkinoinnin ammattilaisten palkkaamisen, se lisäisi myös byrokratiaa luovuuden tielle. Mitään kustannustehokkuus -ongelmaa on tuskin

ratkaistu byrokratiaa lisäämällä. Gallerioiden ja museoiden pienuus ja erikoistuminen ovat alan luovuuden elinehto, eikä organisaation pieni koko ole este verkostoitumiselle; pikemminkin päinvastoin. Suomalaiset taidegalleriat ja -museot ovat erittäin kiinnostuneita sekä kotimaisesta että kansainvälisestä verkostoitumisesta, mutta resurssien puute joko esti osallistumisen kokonaan tai ainakin rajoitti sitä ratkaisevasti. Tulevan verkostomallin tulee siis ottaa nämä resurssipuutteet huomioon. Tarkoitukseen sopivin malli hyödyntää jo olemassa olevia resursseja parhaalla mahdollisella tavalla.

Luvuissa 4.4 ja 4.5 esiteltiin useita mahdollisia verkostoitumisen malleja: yhteisyritykset, klusterit, yhteismarkkinointi ja -brändäys, kumppanuus, emoyhtiö-tytäryhtiö -suhteet sekä konsortiot. Kohm ja La Piana (2003) olivat Yhdysvalloista löytäneet kulttuuriorganisaatioiden parista näiden lisäksi myös yhteistyön, hallintojen yhdistämisen, yhteisen ohjelmiston, ulkoiset johtajistopalvelut ja yritysfuusion. Kosunen (2005) oli löytänyt konsortiomallin käyttöä Britanniassa myös kulttuuriorganisaatioiden parista. Alalle sopivimman mallin muoto perustuu verkostolta odotettaviin etuihin.

7.2.1 Ehdotettavan verkostomallin tärkeimmät tehtävät

Ajan huomioon ottava ja yhteistyön syvällisyyteen perustuva malli on tarpeen myös kulttuuriorganisaatioiden verkostoitumistapoja suunniteltaessa. Luvussa 4.2 esitellyn Stählen ja Laennon (2000) mallin hyviä puolia (verrattuna Ollus ym:n 1998 jaottelumalliin) ovat luottamuksen ja oppimisen huomioon ottaminen verkostoitumisen kehittämisessä. Heidän jaottelunsa voi toimia myös mallina niistä askeleista, jotka yritykset voivat ottaa matkalla lyhyemmistä projekteista pitkäaikaiseen strategiseen kumppanuuteen. Erityisesti kulttuurin kaltaisilla aloilla missä eri pituiset projektit ja niihin liittyvä hajautettu (mahdollisesti epävarma) rahoitus ovat yleisin toiminnan muoto, tasavertaisten kumppaneiden löytäminen ja luottamuksen kasvattaminen saa hyvän alun operatiivisten tai taktisten toimintojen yhdistämisestä. Loput verkoston tehtävät voivat sitten muotoutua yhteistyön edetessä.

Tämän tutkimuksen pohjalta sopivimman verkostomallin tärkeimmät tehtävät tulevat olemaan:

- Auttaa vakiinnuttamaan kulttuurialan ja -viennin terminologiaa.
- Markkinointi- ja markkinatiedon kerääminen ja jakaminen alan organisaatioille.
- Asiakasrekisterien (mm. näyttelyvieraiden, taiteenostajien ja muiden kulttuurista kiinnostuneiden) ja vastaavien tietokantojen ylläpitäminen ja päivittäminen.

- Liiketoimintaosaamisen kehittäminen alan organisaatioiden keskuudessa: Kurssien (myös verkkokurssien) järjestäminen, yrityskohtaiset konsultoinnit tai näiden palvelujen osto ulkopuolelta, sekä tuotteistetut asiantuntijapalvelut.
- Kaupallista apua: Markkinointikampanjoiden suunnittelu ja toteutus; käännösapua mm. markkinointimateriaaleihin; hinnoittelu; tuoteperheiden rakentaminen, kehittäminen ja ylläpito; myyntikanavien rakentaminen.
- Yleisöjen kehittämistoimet (audience development), kuten alueellinen kulttuurimarkkinointi kaikkien alueen toimijoiden hyödyksi ja mahdollisesti yhteisten internet-sivujen ylläpito.
- Oheistuotteiden (arts related merchandising) suunnittelu, tuottaminen ja jakaminen jäsenille niiden toiveiden mukaisesti.
- Verkostoitumistapahtumien järjestäminen sekä oman alan että kulttuurialan ulkopuolisten kanssa.

Vastuualueet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) kaupallisten taitojen opettaminen ja/tai neuvonta, 2) kommunikointikanavana toimiminen eri alojen välillä ja yleisöille, sekä 3) taideorganisaatioiden toimintaa helpottavien tietojen (kuten rahoituslähteiden ja markkinatutkimustulosten) ylläpito ja jakaminen. Markkinointimixin elementeistä (7P:tä) yhteistyö hyödyttäisi eniten yhteisen jakelun (kuten internetsivujen) rakentamista, markkinointitutkimusten tekemistä, asiakasrekisterien ylläpitoa, ja yhteismarkkinointikampanjoiden (markkinointiviestinnän) järjestämistä. Myös ammattilaisten, kuten markkinoinnin ja viestinnän työntekijöiden (ihmiset) jakaminen usean organisaation kesken, olisi mahdollista ja hyödyttäisi kaikkia osapuolia. Organisaatiot jakaisivat ammattilaisesta koituvat kustannukset, ja samalla alan erityispiirteet tuntevalle ammattilaiselle kyettäisiin tarjoamaan vaihteleva ja monipuolinen työ.

Tärkeimpiä tehtäviä on syytä katsoa hieman tarkemmin. Kulttuurialan ja erityisesti kulttuuriviennin terminologian vakiinnuttamisella on ainakin kaksi tärkeää syytä. Ensinnäkin yhteinen terminologia helpottaisi suuresti kulttuurialan ulkopuolisia toimijoita harkitsemaan yhteistyötä kulttuuriorganisaatioiden kanssa, kun kaikki puhuisivat samaa kieltä. Tälläkin hetkellä yksi tärkeimpiä syitä alojen välisen yhteistyön vähäisyyteen ovat ennakoluulot siitä, että yritys- ja kulttuuriorganisaatioiden välillä voi olla vain lahjoituksiin tai sponsorointiin liittyvää yhteistyötä. Toiseksi terminologian vakiinnuttaminen voi auttaa kehittämään alan rahoitusta (minkälaisiin projekteihin rahoitusta myönnetään), verotusta (mikä on 'kulttuurituote' tai 'yrityslahjoitus' ja näiden verotuskäytännöt) ja muodostuvien yritysten ansaintalogiikoita (mikä on 'kulttuuriyritys' ja mistä sen tulot tulevat). Myös termin 'kulttuurivienti' pitäisi sisältää sekä kaupallisesti merkittävän että ei-kaupallisen viennin, koska nämä ovat yleensä liian tiukasti kietoutuneita toisiinsa todellisen rajanvedon onnistumiseksi.

Markkinointi- ja markkinatiedon kerääminen perustuu siihen, että ymmärtämättä millaisia kulttuurin kuluttajat ovat ja miten he ajattelevat, organisaatioiden on lähes mahdotonta kohdistaa markkinointiviestejään oikein. Kulttuuria vähän kuluttavien tavoittaminen vaatii hyvinkin erilaiset metodit kuin kulttuurin suurkuluttajien saavuttaminen. Kuhunkin kohderyhmään vaikuttavat eri tavoin mm. eri mediat, kohderyhmän kulttuurinkulutushistoria, viestien (kuvien ja informaation) käyttö, ja heihin mahdollisesti vaikuttavien mielipidejohtajien tärkeys. Tarvittavat tiedot tällaisten eri ryhmien kulutustottumuksista ovat lähes samanlaiset kaikille taideyrityksille, jotenärkevin ratkaisu olisi toteuttaa markkinatutkimukset tai ostaa valmiit tutkimustulokset yhdessä.

Markkinatutkimuksiin rinnastettavissa on asiakasrekisterien ja vastaavien tietokantojen ylläpitäminen ja päivittäminen. Näillä tarkoitetaan tietokantoja, joissa on mm. aikaisempien näyttelyvieraiden, taiteenostajien, markkinatutkimuksiin vastanneiden ja muiden kulttuurista kiinnostuneiden yhteystietoja, mikäli he ovat sallineet näiden tietojen säilyttämisen. Näin yhden tahon keräämien tietojen avulla voidaan lähettää esimerkiksi kutsuja useamman gallerian näyttelynavajaisiin.

Liiketoimintaosaamisen kehittäminen alan organisaatioiden keskuudessa voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Joko alalle palkataan henkilöitä, joilla jo on kaupallista kokemusta (mahdollista vain isoille organisaatioille), ja/tai alalla jo työskenteleville järjestetään liiketoimintaosaamista opettavia kursseja. Myös verkkokursseja tulisi järjestää, jotta toimijoiden geografinen sijainti ei vaikuttaisi opetuksen saamiseen. Kurssituksilla saavutetut hyödyt voivat olla merkittäviä, mutta näiden hyötyjen saamisessa kuluu myös aikaa. Nopeammin toteutettavissa ovat organisaatiokohtaiset konsultoinnit, joissa yksittäisille organisaatioille annetaan neuvoja liiketoiminnan kehittämisessä niiden senhetkisten erityistarpeiden perusteella. Tällaiset palvelut voidaan toteuttaa joko esimerkiksi valtion rahoittaman tahon toimesta palveluna kulttuuriyrityksille tai kulttuuriyritykset ryhmänä ostavat palvelut joltain ulkopuoliselta konsulttitoimistolta. Pysyvä kulttuuriin keskittyvä taho olisi parempi ratkaisu, sillä silloin kaupallisen osaamisen lisäksi palveluun voidaan lisätä alan muutenkin vaatimat tuotteistetut asiantuntijapalvelut, ja kaikki palvelut on luotu nimenomaan kulttuuriyritysten tarpeet huomioonottaen.

Tutkimukseen vastanneet galleriat ja museot tarvitsevat eniten kaupallista apua markkinointikampanjoiden suunnittelussa ja toteuttamisessa; käänösapua mm. markkinointimateriaalien kääntämiseksi useammalle eri kielelle; tuoteperheiden rakentamisessa, kehittämisessä ja ylläpidossa; palvelujen ja tuotteiden tai tuoteperheiden hinnoittelussa; sekä myyntikanavien rakentamisessa. Myös henkilöstön koulutus kansainvälistymisosaamisessa olisi tärkeää. Kaikki nämä ovat strategisia toimia (paitsi yksittäiset kampanjat), joten apua pitäisi olla saatavilla pitkällä tähtäimellä vakituisena olemassaolevalta taholta eikä yksittäisenä lyhytkestoisena projektina.

Yksittäisten gallerioiden ja museoiden mahdollisuudet laajaan markkinointiin ja uusien yleisöjen luomiseen ovat olemattomat. Sen lisäksi yleisöjen luominen vaatii muutakin kuin näkyvää markkinointia; se vaatii ihmisten opettamista kohtaamaan taidetta ja suunnittelua avoimin mielin sekä yksilön että taiteen kulttuuritaustasta riippumatta. Parhaiten ihmisten opettaminen onnistuu, kun se alkaa jo peruskoulussa ja on näkyvä osa median huomiota ja vapaa-ajan mahdollisuuksia lapsesta lähtien. Näin määriteltynä yleisöjen kehittäminen (audience development) vaatii toimia niin valtiolta kuin yksityisiltä kulttuuriorganisaatioiltakin. Tällaiset pitkän tähtäimen suunnitelmat ovat jo osa valtion kulttuuripoliittisia suunnitelmia, joten niihin ei puututa tässä sen enempää.

Lyhyellä aikavälilläkin voidaan saada paljon aikaan. Alueellisella tai kaupunkikohtaisella kulttuurimarkkinoinnilla kohotetaan alueen imagoa korkealaatuisena ja innostavana taiteiden keskittymänä sekä alueen asukkaille että mahdollisille vieraille. Yhteisten internet-sivujen ylläpito voi olla merkittävä keino saavuttaa uusia markkinoita ja osoittaa niille, kuinka paljon erilaista kulttuuria ja taidetta on olemassa. Verkoston tärkeimpien tehtävien listassa 'yhteiset internetsivut' viittaavat sivustoihin, joilta löytyy kaikkien gallerioiden ja museoiden näyttelytiedot myös tulevista näyttelyistä, sekä osoitetiedot ja mahdollisesti kuvia. Lähinnä Helsinki-Espoo-Vantaa akseliin keskittyen tällaiset sivut ovat jo käytössä osoitteessa www.nayttely.info. Niitä ylläpitää taiteilijataustainen voittoa tavoittelematon yritys TaideVerkko, joka perustettiin vuonna 2008 ylläpitämään näitä sivuja. Sivuilta löytyvät linkit myös muutamaan suur-Helsingin ulkopuoliseen galleriaan. Sivujen laajentaminen koskemaan koko Suomea ja niiden markkinointi suoraan yleisöille olisivat tärkeitä kehitystoimia tulevaisuudessa. Jos sivustolle perustettaisiin vielä jäsen -osio, sen kautta olisi mahdollista lähettää jäsenten sähköpostiin kutsuja näyttelyjen avajaisiin heidän valitsemiinsa kaupunkiin, tehdä markkinointitutkimusta, sekä toteuttaa monenlaista virusmarkkinointia (viral marketing), kuten sallia jäsenten lähettää kutsuja ja sivuilla olevia ilmoituksia eteenpäin.

Tulevan verkostomallin tärkeimmistä tehtävistä oheistuotteiden suunnitseminen, tuottaminen ja jakaminen koskee nimenomaan jo tehdystä taiteesta toteutettujen korttien, julisteiden ja taulujen, kirjojen, kalentereiden ja vastaavien tuotteiden tuottamista ja jakelua. Suomalaisten taiteilijoiden töistä jatkettuja tuotteita on vielä aivan liian vähän saatavilla. Esimerkiksi maailman suurimmalla juliste- ja painotuotesivustolla www.allposters.com ei ole vielä saatavilla kuin muutama Hugo Simbergin, Akseli Gallen-Kallelan ja Albert Edelfeltin työ. Suurin osa Suomen museoiden myymistä julisteista on joko museoon itseensä tai johonkin sen näyttelyyn liittyviä mainosjulisteita, mutta ei itse teoksista tehtyjä. Tällaisilla oheistuotteilla on ulkomaalaisissa gallerioissa usein suuri merkitys tuloihin, sallivathan ne taiteiden ostamisen myös niiden keskuudessa, joilla ei ole varaa alkuperäisiin teoksiin.

Oheistuotteet ovat myös keino siirtää taidetta pois galleriaympäristöstä niidenkin ihmisten saataville, jotka eivät gallerioissa käy. Ne voivat siis olla keino saavuttaa täysin uusia yleisöjä, kuten Kaj Stenvallin anka-tauluista tehdyt oheistuotteet osoittavat tuomalla taideteoksia osaksi jokapäiväistä elämää. Tarvitaan taho, joka tuottaa ja painattaa näitä tuotteita suurina erinä useille organisaatioille yksikkökustannusten laskemiseksi ja vaihtoehtojen laajentamiseksi.

Verkostoitumistapahtumien järjestäminen ympäri Suomea auttaisi taidegallerioiden ja -museoiden henkilökuntaa muodostamaan koko ajan uusia henkilökohtaisia suhteita sekä oman alan muihin toimijoihin että alan ulkopuolisiin kulttuurista kiinnostuneihin tahoihin. Yksi tutkimukseen vastanneista totesi olevansa uusi työssään, eikä edelliseltä johtajalta periytynyt valmiita verkostoja. Henkilökohtaisesti luotujen suhteiden etuna on se, että ne perustuvat luottamukseen ja ymmärrykseen toisen osaamisesta ja kiinnostuksen kohteista, jolloin projekteja on helppo lähteä suunnittelemaan. Yksilön kannalta tällaiset suhteet ovat hyvä asia, sillä ne kulkevat mukana vaikka työpaikka vaihtuisikin. Organisaatioille on kuitenkin ongelma, että valmiit verkostot poistuvat henkilökunnan lähtiessä, erityisesti jos uudella tulokkaalla ei ole tuoda uusia tilalle. Niissä organisaatioissa, joissa on enemmän kuin yksi työntekijä, useamman henkilön olisi hyvä olla mukana verkostoitumistapahtumissa, jolloin luodut yhteydet säilyisivät organisaatioissa henkilömuutoksista riippumatta. Sen lisäksi usein järjestettävät verkostotapahtumat mahdollistaisivat uusien tuttavuuksien luomisen, jolloin henkilöstön vaihduttua ei olisi yhtä vaikeaa löytää uusia kumppaneita. Eri alojen henkilöitä yhdistävillä verkostotapahtumilla ei välttämättä tarvitse olla sen erityisempää teemaa (kuten esimerkiksi markkinointiyhteistyö tms.), vaan tarkoituksena on yksinkertaisesti luoda mahdollisuus kaikille kulttuurista kiinnostuneille tavata ja keskustella, jolloin yhteistyömahdollisuudet pääsevät kehittymään spontaanisti.

Näiden tehtävien ja resurssien rajoissa seuraavassa luvussa käydään läpi kulttuurialalle sopivimmat verkostomallit ja valitaan niistä tämän tutkimuksen ja teorian perusteella sopivin.

7.2.2 Verkostomallin valinta

Muodostettavan verkostomallin tehtävät ja olemassaolevien organisaatioiden resurssien rajat määräävät pitkälti sen, mistä verkostomallista olisi eniten hyötyä taidegallerioille ja -museoille sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Jokaisen mahdollisen mallin läpikäyminen tärkeimpine piirteineen auttaa selvittämään, minkä mallin piirteet sopisivat kulttuurialalle parhaiten. On myös mahdollista, että paras verkostoitumisen malli ei ole puhtaasti yksikään luetelluista, vaan pikemmin sekoitus useammista.

Jokaisen yhteistyömallin tulee perustua täysin yhteistyön tarkoitukseen ja siihen osallistujiin, eikä yrittää sijoittaa yhteistyötä johonkin valmiiseen raamiin.

Sopimus- ja omistuspohjaiset yhteisyritykset ovat laajasti käytettyjä eri aloilla, mutta tuskin sopivia taidegallerioille ja -museoille. Ongelmia ovat mm. uuden yrityksen perustamiseen liittyvät kustannukset sekä tiivis, laillisin sopimuksin rajoitettu yhteistyö, jossa roolit on määritelty niin tarkaan, että luovuus voi jäädä byrokratian jalkoihin. Tämä pidentäisi reagointiaikaa markkinoilla ilmeneviin mahdollisuuksiin tarttumiseen ja mahdollisesti johtaisi vain tietynlaisen taiteen arvostamiseen. Yhteisyritysten perustaminen myös vaatisi juuri niitä resursseja, joita organisaatioille ei ole; uuden, kaupallisia taitoja omaavan henkilökunnan palkkaamista sekä rahoituksen löytämistä yhteisyrityksen suorittamaan markkinointiin ja tutkimukseen.

Suomen taidegallerioiden ja -museoiden toiminnassa ei myöskään ole niin paljoa päällekkäisyyksiä, että täydet *fuusiot* olisivat yhteisyritysten tapaan suotavia tai edes kovin hyödyllisiä. Yksityisyrittäjäyys sopii alan kulttuuriin, kun osajat haluavat itsenäisesti päättää, minkälaista taidetta he näyttävät ja missä. Samoista syistä *emoyhtiö-tytäryhtiö* -rakennelmatkin ovat harvinaisia. Fuusioituminen ja emo-tytäryhtiö -rakennelmat voivat olla hyviä yhdistämään organisaatioiden verkostot ja myyntikanavat. Yhdistyminen ei kuitenkaan sinänsä lisää yritysten liiketoimintataittoa, jos sitä ei valmiiksi jollain yrityksellä ole. Fuusioitumisen lisäksi yritysten pitäisi siis silti palkata uusia työntekijöitä todellisten hyötyjen saamiseksi. Myös maantiede voi olla fuusioitumista rajoittava tekijä; ei haluta keskittää kaikkea toimintaa vain yhteen kaupunkiin, vaan mikroyritysten avulla erilaista kulttuuria voidaan tarjota usean organisaation toimesta ympäri Suomea. Yritysten yhdistämisen sijaan voisi pitää kiertäviä näyttelyitä tai rinnakkaisnäyttelyitä vaikka jonkun teeman ympärille niin, että iso museo tai galleria hoitaa tietyn osan, ja pikkugalleriat toisen osan samasta kokonaisuudesta. Sitten kaikki mainostaisivat kokonaisuutta yhdessä jakaen kustannukset resurssien mukaisesti. Tällainen yhteistyö ei kuitenkaan vaadi minkäänlaista omistusta toisista toimijoista, vaikka se voisi olla emoyhtiö-tytäryhtiö mahdollisuuskin. Virallisia yhtymisiä tärkeämpää ovat kuitenkin hyvät suhteet ja avoin kommunikointi osallistujien välillä.

Rinnakkaisnäyttelyiden pitäminen vastaa Kohmin ja La Pianan (2003) mainitsemaa *yhteistä ohjelmistoa* yhteistyön mallina. Samaan aikaan toisiaan täydentävien näyttelyiden pitäminen on joko taktinen tai strateginen keino jakaa markkinointi- ym. kustannuksia samalla säilyttäen osallistujien autonomian itsenäisinä organisaatioina. Rinnakkaisnäyttelyiden pitäminen on mahdollista myös taidegallerioiden ja -museoiden välillä. Pidempiaikaisena yhteistyönä yhteinen ohjelmisto voi lopulta johtaa *hallintojen yhdistämiseen* tai fuusioon, mutta ainakaan tämän tutkimuksen valossa esittäjät eivät olleet kiinnostuneita vastuun tai toimistotöiden vaan kustannusten jakamisesta.

Yhteismarkkinointi ja -brändäys -suhteet ovat usein liittyneinä kahden tai useamman gallerian yhdessä suunnittelemaan näyttelyyn tai muuhun ohjelmistoon, mutta eivät välttämättä. Yhteismarkkinointikampanjat tuntuvat Suomessa olevan vielä harvinaisia, mutta tähän tutkimukseen vastanneista useat kommentoivat olevansa niistä erittäin kiinnostuneita. Yhteisbrändäystä ei näyttänyt olevan kenelläkään ainakaan strategisena osana liiketoimintaa; tällainen yhteistyö on vielä olemassa lähinnä sponsorointina kaupallisten ja kulttuuriorganisaatioiden välillä. Yhteismarkkinointia ja -brändäystä rajoittaa taideyritysten erikoistuminen; yhteiskampanjat perustuvat yleensä rinnakkaisnäyttelyihin tai jaettuun yhteiseen ohjelmistoon, joten kahta tai useampaa täysin erilaista näyttelyä on vaikea saada luontevasti samoihin mainoksiin. Vaadittaisiin ensin jokin yhteinen tekijä toimijoiden välillä. Kiertävät näyttelyt voivat olla yksi keino jakaa markkinointikustannukset usean yrityksen kesken, vaikka kyseinen näyttely olisikin kerrallaan näkyvissä vain yhdessä galleriassa tai museossa. Yhteismarkkinointi ja -brändäys ovat siis hyvinkin mahdollisia tulevaisuudessa, sillä ne eivät välttämättä vaadi resurssien lisäämistä osaaottavissa yrityksissä, mutta tuovat selkeitä etuja markkinointikustannusten laskemisessa ja huomioarvon lisäämisessä.

Ulkoiset johtajistopalvelut taideorganisaatioiden aloittamana ja kustantamana eivät ole mahdollisia Suomessa toimijoiden vähäisten resurssien vuoksi. Jonkin rahoittajatahon järjestämänä voisi kuitenkin olla mahdollista, että esimerkiksi opetusministeriö tai kaupunki ostaa palvelut taideklusterille, mutta silloin kyseessä ei enää olisi ulkoisten johtajistopalvelujen malli. Suurin osa gallerioista on mikroyrityksiä, joilla on selkeä omistajan tai johtajan määrittelemä tarkoitus, joten ne tuskin tarvitsisivatkaan johtajistopalveluja, vaan puhtaasti markkinoinnin erityisosaamiseen liittyviä taitoja. Ulkoiset johtajistopalvelut sopivat paremmin organisaatioille, joilta puuttuu voimakas ja kokenut taiteellinen johtaja.

Klusteritoimintakaan ei näytä Suomessa olevan vielä kovin kehittyntä. Galleriat, taiteilijat ja kuraattorit ovat kyllä ryhmittyneitä liittoihin ja järjestöihin, jotka ovat klustereita, mutta näiden järjestöjen vastuualueina ovat jäsenten poliittisen sananvallan lisääminen ja esimerkiksi rahoitusasioissa neuvominen. Yhteiskampanjojen suunnittelua tai jäsenten resurssien jakamista ei vielä näytä paljoa tapahtuvan järjestöjen organisoimina, vaan ne ovat lähinnä yksittäisten gallerioiden tai museoiden vastuulla. Suurin osa yhteistyöstä ulkomaalaisten toimijoiden kanssa esimerkiksi tähän tutkimukseen vastanneiden keskuudessa oli syntynyt joko taiteilijoiden tai gallerian henkilökunnan omien verkostojen tai internetin avustuksella, ei järjestöön tai liittoon kuuluvien muiden jäsenten avulla. Klusteroitumista tulisi kannustaa tulevaisuudessa ja kehittää niitä nimenomaan foorumeina, joissa toimijat voivat jakaa omia tietojaan. Klustereissa toimivien solmukohtien (node) kehittyminen organisaatioiksi, jotka suorittavat niitä kaupallisia toimia joita jäsenillä ei ole resursseja tehdä, olisi keino

tehostaa verkostoitumista pitkällä aikavälillä. Tällaiset solmukohtien organisaatiot ovat konsortioita.

Tällaisia *konsortioita* ei näytä vielä syntyneen Suomeen. Syynä ovat mahdollisesti galleristien ja museohenkilökunnan ajanpuute, jolloin epävirallisilla lyhytaikaisilla yhteistyöprojekteilla ei ole mahdollisuutta kehittyä rakenteelliseksi kokonaisuudeksi, kuten konsortiot ovat kehittyneet Britanniassa. Valtio taas ei jostain syystä ole perustanut Framen lisäksi muita pysyviä tahoja kulttuurin kaupallisten mahdollisuuksien lisäämiseksi: Valtion tuella toiminut Jalostamo -projekti keskittyi kulttuuriyritysten markkinoinnin ja kansainvälistymistaitojen lisäämiseen ja toteuttamiseen, mutta sen toiminta on nyt hajaantunut eri kulttuurin alatoimialajärjestöjen toteuttamaksi konsultoinniksi. Palveluja ei siis ole suoraan saatavilla gallerioiden ja museoiden henkilökunnan tarpeiden mukaan.

Liiketoimintaosaamiseen keskittynyt taho olisi siis paras tapa toteuttaa taideyritysten tarvitsemien kaupallisten ja kansainvälistymistaitojen kouluttaminen ja konsultointi. Pysyvän organisaation etuina olisivat toimien strategisuus, helppo markkinoitavuus palvelun tarvitsijoille, kaupallisten taitojen ryhmittäminen yhteen helposti saavutettavaan paikkaan, resurssien tehokas käyttö, ja nopea reagointi alalla syntyviin tarpeisiin. Keskittyneelle organisaatiolle muodostuisi myös omia verkostoja, joita jäsenet voisivat hyödyntää. Käsillä olevan tutkimuksen tulokset tukevat Leikolan ja Lerouxin (2006) havaintoja: *Paras verkostoitumisen malli on alatoimialojen klusteroituminen yhden tai muutaman keskittyneen katto-organisaation alaisuuteen.* Tällaisen katto-organisaation paras muoto olisi joko kolmannen tason konsortio-malli tai erillinen palveluyritys, jonka palvelut on räätälöity kulttuurialan yritystoimintaa varten. Mahdollisimman itsenäinen yritys omine työntekijöineen toimisi parhaiten, koska se ei vaatisi mikroyrityksiltä lisää aika- tai henkilökuntaresursseja. Konsortiomallissa porrastetut jäsenmaksut voisivat kuitenkin olla mahdollisia; tätä maksua vastaan jokainen jäsenyritys saisi käyttää konsortion palveluja tarpeensa mukaan, ja tulisi automaattisesti kutsutuksi erilaisiin verkostoitumismahdollisuuksiin. Ajan puutteen vuoksi pienillä yrityksillä ei välttämättä ole aikaa etsiä verkostoitumistai koulutusmahdollisuuksia, vaan näitä palveluja tulisi markkinoida niille suoraan, tai niiden pitäisi olla tietoisia yhdestä tahosta, joka tarjoaa näitä palveluita koko ajan. Ainakin osittain jäsenmaksuilla toimivan konsortion etuna olisi myös se, että kun rahoitus ei tule ainoastaan valtiolta, yrityksestä ei pääse muodostumaan vain yksi lyhytaikainen projekti.

Kenen tällaisesta konsortiosta tai palveluyrityksestä tulisi olla vetovastuussa? Turussa 2009 toimintansa aloittanut Kulttuuriverkko on syntynyt Turun ammattikorkeakoulussa, kun taas luovan talouden alatoimialojen ympärille jakautuneet (mm. Musex ja Neogames) Jalostamo -palvelun tarjoajat ovat valtion rahoittamia. Molemmat näistä tahoista voivat olla mahdollisia vetäjiä. Kuten aikaisemmin mainittiin,

liiketoimintaosaamisen kehittämiskohteiden tulee perustua taideyritysten todellisiin tarpeisiin, ei ulkopuolisten tahojen oletuksiin siitä, mikä on tarpeellista. Tämä vaikuttaa niin palvelujen muotoihin (kuten verkkopalvelut tai seminaarit), sisältöön kuin hintaankin. Useamman tahon yhteisvastuu toisi kyllä paljon ymmärrystä alan erikoispiirteistä, mutta vaikeuttaisi myös palvelujen keskittämistä. *Tärkeimpiä tahoja tällaisen konsortion tai palveluyrityksen vetäjiksi olisivat Jalostamo-konsultit tai erityinen kulttuurin kehittämiskeskus. Se voisi myös aloittaa toimintansa uuden Aalto-yliopiston sisältä.* Näin palvelut keskittyisivät nimenomaan verkostoitumiseen ja kaupallisten tietotaitojen lisäämiseen, ilman päällekkäisyyksiä esimerkiksi Framen tehtävien kanssa: Konsortio järjestäisi kansainvälistymis- ja markkinointikoulutusta ja avustaisi erilaisissa markkinointikampanjoissa ja -tutkimuksissa sellaisia organisaatioita, joilla ei ole omaa markkinointi- tai PR-henkilökuntaa. Frame taas keskittyisi jatkossakin suomalaisten ammattilaisten ja taiteen vientiin ulkomaille, ulkomaalaisten tuontiin Suomeen, ja suomalaisen taiteen imagon nostamiseen ulkomailta.

Ehdotettu konsortio tai palveluyritysmalli ei ole yrityshautomo, vaan kulttuurialan toimijan liiketoimintataitojen lisääjä siinä vaiheessa, kun yritys on jo olemassa. Keskusyrityksen toiminta ei näin ollen menisi päällekkäin myöskään yrityshautomojen ja TE-keskusten palvelujen kanssa, mutta yhteistyö näiden tahojen kanssa olisi suotavaa.

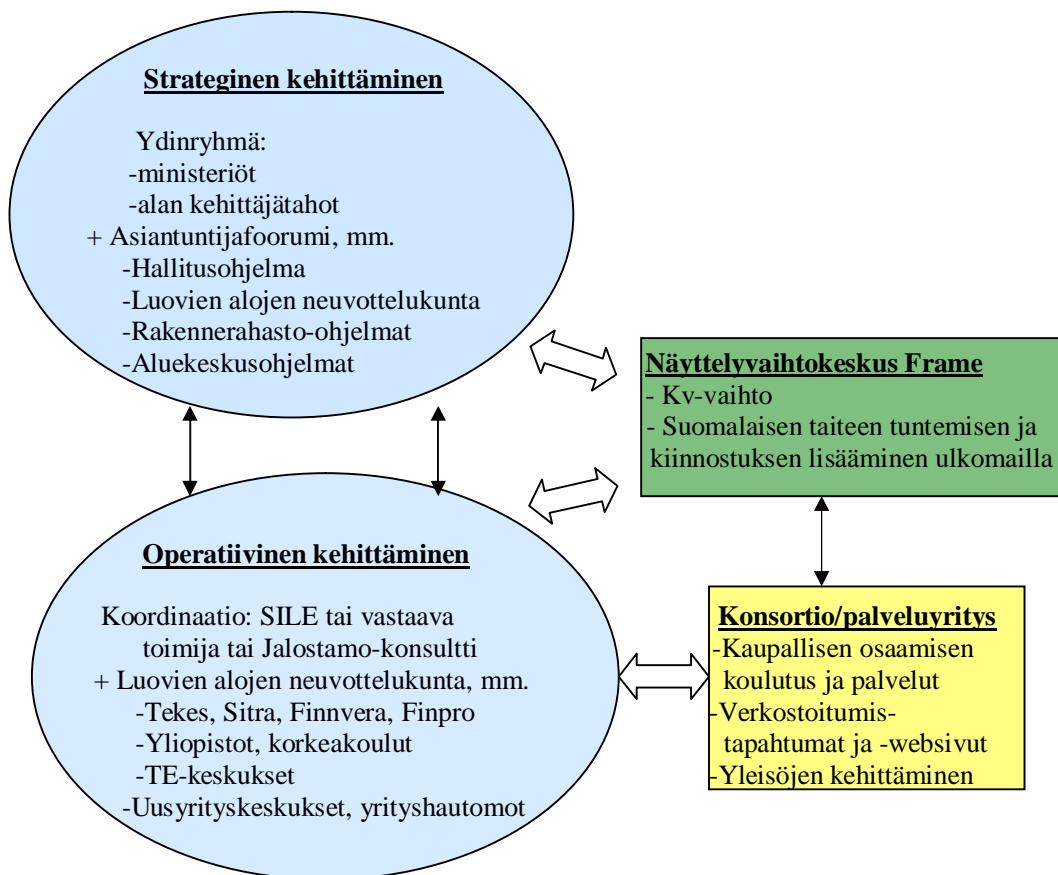
Muodostuvan konsortion tai palveluyrityksen avuksi voisi laajentaa Pistokeyryryhmän käyttöön rakennetun websivuston www.kulttuurivienti.fi, joka nyt on tarkoitettu instituuteille, CIMOLle, MEKille, Finprolle ja Tekesille. Tällaisten sivujen hyöty saadaan kokonaisuudessaan käyttöön vasta sitten kun myös ruohonjuuritason toimijat eli taiteilijat, galleristit, kuraattorit (myös freelancerit) jne. ovat verkostossa mukana. Valtion kustantamien tahojen tulisi olla mukana vain luomassa alan rakenteita ja mahdollistamassa yritysmäistä toimintaa, ei toimimassa itse esittäjänä. Kuten tämän tutkimuksen kysymykseen 18 yksi kommentoi,

”valtion ja esimerkiksi suurlähetystöjen rooli ’imago- ja projektituottajana’ vie tarpeettomasti resursseja niiltä toimijoilta, joilla verkostot ovat jo olemassa”.

Toinen kommentoi, että *”galleristien osaamista, kielitaitoa ja verkostoitumista ei arvosteta”*. On kuitenkin mahdollista, että kyse ei ole niinkään galleristien tietotaidon arvostamisen puutteesta vaan siitä, että sitä ei osata vielä hyödyntää, kun ei ole olemassa tahoja, joka keräisi ja jakaisi tätä tietoa. Alatoimialakohtainen klusteroituminen esimerkiksi konsortioyrityksen ympärille auttaisi selventämään ongelmaa. Ne, joilla tätä osaamista jo on, pääsisivät sekä käyttämään sitä yhteisten resurssien avulla että siirtämään tätä tietoa muille. Kulttuurivienti -sivuston käytön

laajentaminen ei myöskään aiheuttaisi päällekkäisyyksiä aikaisemmin mainitun www.nayttely.info sivuston kanssa, vaan niiden tehtävät jakautuisivat eri suuntiin: Kulttuurivienti -sivusto olisi kulttuuritoimijoiden keskinäinen foorumi jakaa hankeideoita ja yhteistyömahdollisuuksia, joita syntyy esimerkiksi konsortio toiminnan sisällä, kun taas Näyttely -sivustot säilyisivät puhtaasti yleisölle tarkoitettuna markkinointikanavana.

Kuvio 15 selventää ehdotetun verkostomallin muotoa ja sen paikkaa jo olemassa olevien toimijoiden keskuudessa. Jako strategisen kehittämisen ja operatiivisen kehittämisen tahoihin on muokattu Opetusministeriön (2006) verkostomaisen toimintamalli-selvityksen pohjalta.



Kuvio 15 Ehdotettu verkostomalli ja sen paikka jo olemassa olevien tahojen keskuudessa

Framen töiden jakautuessa sekä strategiseen että operatiiviseen kehittämiseen kaupallisen konsortion tai palveluyrityksen toiminta perustuisi lähinnä alan operatiiviseen kehittämiseen siitäkin huolimatta, että sen tarkoituksena on kehittää gallerioiden ja museoiden pitkän aikavälin liiketoimintaa. Usean järjestön ja liiton jo pyrkiessä vaikuttamaan kulttuurin kaupallista toimintaa kehittävän kulttuuripolitiikan

syntyyn, konsortion resurssit on järkevämpää keskittää tarkasti edellä lueteltuihin tehtäviin politikoinnin sijasta.

Niitä taidegallerioita ja –museoita, joiden omat suunnitelmat eivät sisällä toiminnan laajentamista tulevaisuudessa, ei ole syytä yrittää saada verkostoitumaan. Jos jokin galleria haluaa keskittyä näyttämään esimerkiksi vain paikallista taidetta paikkakuntalaisille ja vierailijoille, ei se välttämättä tarvitse sen laajempaa verkostoa. Jokaisella yrityksellä tuleekin ensin olla oma verkostostrategia ennen kuin se liittyy laajempaan strategiseen verkostoon muiden toimijoiden kanssa. Motiivit kansainväliseen yhteistyöhön ja kunkin toimijan suunnitelmat eivät voi tulla ulkopuolelta määräyksinä tai vaatimuksina esimerkiksi tuen saamiseksi. Pakotettu verkostoituminen loppuu heti, kun tällaisen projektin rahoitus päättyy. Nyt ehdotetun verkostoitumisen idea ei perustu uuteen tyhjästä aloitettavaan verkostoitumiseen, vaan gallerioilla ja museoilla jo olemassa olevien linkkien yhdistämisen kattavaksi verkoksi, jota yksi taho koordinoi.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joilla yritetään varmistaa, että tutkimuksessa saadut tulokset antavat tutkittavasta aiheesta todellisuutta vastaavan (eli luotettavan) kuvan. Kaksi tärkeintä luotettavuuden mittaria ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Tärkeitä kohteita tutkimuksessa tällaiselle tarkastukselle ovat tutkimuskysymykset ja tutkimustulosten analysoinnin tavat, mutta usein tutkijan on myös kriittisesti arvioitava sellaisen pohjalukemisen laatua, joka vaikuttaa tutkimuksen perusolettamuksiin ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa saatu aineisto voi olla reliaabeli, vaikka se ei olisi validi, mutta aineisto ei voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 255).

7.3.1 Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Uusitalo 1991, 84). Tutkimuksen validius tulee tarkastaa huolellisesti jo etukäteen tutkimusta ja tiedonkeruuta suunnitellessa, koska sitä on vaikea määritellä jälkikäteen (Heikkilä 2005, 29). Tässä tutkimuksessa tulosten validius yritettiin varmistaa suunnittelemalla kyselylomake sellaiseksi, että se ei sallisi esimerkiksi kysymysten ymmärtämistä väärin tai vastausten kaunistelua. Nimettömänä

annetut vastaukset ja taidealan ulkopuolisen tekemä tutkimus varmistivat, että tutkittavilla ei ollut syytä valehdella tai kaunistella vastauksiaan. Selkeät kysymykset ja tarkat vastausvalinnat lisäsivät myös mahdollisuutta, että vastaaja ymmärsi kysymykset samoin kuin tutkija.

Validiteetin lajeina pidetään sisäistä ja ulkoista validiteettia: Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, ulkoinen taas sitä, yleistykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin (Koskinen ym. 2005, 254). Sisäinen validiteetti voidaan osoittaa joko monen menetelmän käytöllä, vertaisarvioinnilla jo tutkimuksen aikana, tai poikkeavien tapausten aktiivisella hakemisella (Koskinen ym. 2005, 257). Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmiä oli vain yksi, kyselylomake, mutta pakotetut vastaukset ja avointen kysymysten vaatimukset tarkemmille selityksille auttoivat varmistamaan, että kaikkien vastaukset olivat loogisia ja perusteltuja. Kysymykset suunniteltiin alan teorian ja aikaisempien tutkimusten perusteella viittaamaan tyypillisiin tilanteisiin ja todellisiin kokemuksiin, joten vertaisarviointia vastaaviin kokemuksiin tapahtui jo tutkimuksen aikana ja kyselylomaketta luodessa. Myös poikkeavat tulokset tulivat selkeästi esille, kuten esimerkiksi se, että vain yhden vastanneen mielestä verkostoituminen oli 'erittäin vaikeaa'. Tähän muista poikkeavaan vastaukseen saatiin myös heti selitys, joten pystyttiin päättämään, kuinka mahdollisesti populaatiossa on muita vastaavia poikkeavia tapauksia.

Ulkoinen validiteetti voidaan osoittaa antamalla tutkimuskohteesta tarkan kuvan, joka sallii lukijalle mahdollisuuden siirtää kuvaus muualle (Koskinen ym. 2005, 257). Luvut 1 ja 5 antavat tarkan kuvauksen tämän tutkimuksen perusolettamuksista ja sen etenemisestä. Luku 4 on tarkoitettu osoittamaan, kuinka samanlaisten verkostojen rakentaminen on tapahtunut muilla aloilla, jolloin tutkimustuloksia voidaan verrata muiden alojen vastaaviin tuloksiin. Tämä osoittaa, että tutkimuksessa käytetty mittari soveltuu organisaatioiden kansainvälisen verkostoitumisen tutkimuksiin alasta ja aihealueesta riippumatta.

7.3.2 Reliabiliteetti

Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, eistattumanvaraisuutta (Uusitalo 1991, 84), eli jos joku toinen tutkija tekisi saman tutkimuksen samalle kohderyhmälle eri aikana, hän saisi siitä saman tuloksen. Tutkimuksen reliabiliteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen reliabiliteettiin. Sisäinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että jos sama tilastoyksikkö mitattaisiin useaan kertaan, tuloksen pitäisi aina olla sama. Ulkoinen reliabiliteetti taas tarkoittaa sitä, että

mittausten tulee olla toistettavissa muissa tutkimuksissa. Mittaustulokset eivät siis saa riippua mittarin käyttäjästä eikä siitä tutkimuksesta, johon mittaria on käytetty. Tutkimuksen reliabiliteettiä heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi liian pieni otos, liian alhainen saatujen vastausten lukumäärä, epäselvät kysymykset tai vastaukset, tai vääränä ajankohtana järjestetty tutkimus (Heikkilä 2005). Kaikki nämä vaikuttavat siihen, että tuloksia ei voida tulkita selkeästi tai niitä ei voida luotettavasti yleistää populaatioon.

Jotta lukija pystyisi päättämään, onko tutkimuksen reliabiliteetti luotettava, on tutkijan annettava raportissaan riittävästi tietoa tutkimuksen etenemisestä ja perusteltava tehdyt valinnat. Kolme asiaa tulisi ainakin olla tutkimusraportissa mukana: 1) systemaattinen selostus siitä, miten tutkimus varsinaisesti tehtiin; 2) selostus, miten materiaali on tarkistettu; sekä 3) arvio tutkijan ja eri organisatoristen seikkojen vaikutuksesta tutkimustuloksiin (Koskinen ym. 2005, 258-259). Tässä raportissa luku 1 selvittää yksityiskohtaisesti tutkimuskysymykset, ja luku 5 kysymyslomakkeen sekä tutkimuksen etenemisen, eli antavat systemaattisen selostuksen tutkimuksen tekemisestä. Luvut antavat selkeän kuvan siitä, että otos oli tutkimusongelman kannalta oikein valittu ja tarpeeksi suuri populaation kokoon nähden (kaikki löydetty eli 134 organisaatiota), vastauksia tuli otoskoko verrattuna hyvin (vastausprosentti oli 39 %), ja että sähköinen kysymyslomake oli aika- ja raha-rajoitteet huomioiden sopivin keino päästä käsiksi otoksen mielipiteisiin (kohta 1). Tulosten tilastointi Webropol-ohjelmaa käyttäen ei jättänyt mahdollisuutta inhimillisiin virheisiin. Lisäksi suljettujen kysymysten käyttö varmisti, että kysymykset ja vastaukset olivat selkeitä, jolloin materiaalin tarkastus voitiin tehdä luotettavasti (kohta 2). Mikään organisaatio ei myöskään ollut mukana tämän tutkimuksen tekemisessä, vaan tutkijalla oli täysi vapaus sen perusolettamukseen ja etenemiseen, joten ulkopuoliset tahot eivät ole päässeet vaikuttamaan tutkimukseen tekemiseen tai sen tulosten analysoimiseen. Sähköinen kysymyslomake tarkasti rajattuine kysymyksineen ja vastausvaihtoehtoineen myös minimoi satunnaisvirheet, kuten että tutkittava ymmärtäisi kysymyksen väärin, tai että tutkija unohtaisi kysymyksen tai kirjaisi vastauksen väärin. Vastausten tallentuminen tietokoneohjelmaan automaattisesti varmisti myös, että tuloksia tallentaessa ei tapahtunut inhimillisiä virheitä.

8 SUOMALAISEN KULTTUURIALAN KANSAINVÄLISTYMISEN TULEVAISUUS: YHTEISTYÖTÄ JA ROHKEITA PÄÄTÖKSIÄ

Perinteisten teollisuuden alojen esimerkin mukaisesti voisi olettaa, että todelliset kaupalliset hyödyt saavutetaan, kun pienet ja keskisuuret yritykset liittyisivät toisiinsa suuremmiksi yrityksiksi hyödyntämään synergiaetuja. Kulttuurialan tuotteille tilanne ei kuitenkaan ole näin. Taideteokset, -tuotteet ja -palvelut eivät perustu suuriin määriin kopioita, vaan yleensä yksittäiskappaleina toteutettuihin innovaatiotuotteisiin. Suuriksi yrityksiksi yhdistyminen ei siis mikroyrityksiin keskittyvällä luovalla alalla ole mahdollista eikä toivottavaakaan.

Nyt tehdyn tutkimuksen tarkoituksena oli löytää taidegallerioille ja -museoille sopivin verkostoitumisen malli, joka mahdollistaisi näiden toimijoiden liiketoiminnan kehittämisen aiempaa itsenäisempään suuntaan. Tutkimustulokset viittasivat siihen, että klusterit ja konsortiot olisivat toimivimpia ratkaisuja taidegallerioiden ja -museoiden liiketoiminnan kehittämiseen, sillä ne sallivat toimijoiden säilyttävän taiteellisen itsenäisyytensä ja päättävän itse tarvitsemistaan palveluista yhteistyöstä huolimatta. Näillä verkostoitumismuodoilla pitää kuitenkin olla aktiiviset ja ammattitaitoiset (niin taiteen kuin kaupallisuuden osaavat) vetäjät sekä tarkat liiketoimintasuunnitelmat toimiakseen. Näissä suunnitelmissa ei kuitenkaan tule keskittyä siihen, *mitä* taidetta halutaan (eli tilata taiteilijoilta jotain 'myyvää'), vaan siihen, *miten* tehdyt tuotteet tuotteistetaan, markkinoidaan, ja viedään ulkomaille. Julkisen kulttuuripolitiikan tärkeimpiä tehtäviä on valtarakenteiden purkaminen ja sen mahdollistaminen, että kaikki saisivat tehdä työtä samoilla, ainoastaan taiteelliseen laatuun perustuvilla ehdoilla (Arell 2009, 1). Konsortio keskittyisi alan kaupallisen tietotaidon keräämiseen ja opettamiseen. Tämän jälkeen galleristien, museoiden henkilökunnan, taiteilijoiden, kuraattorien ja muiden aktiivisten toimijoiden on mahdollista keskittyä vastaamaan suomalaiseen taiteeseen, taiteilijoihin ja koulutukseen kohdistuvaan ulkomaiseen kysyntään.

Varsinaista kaupallisuutta liitettynä luoviin aloihin ei tulisi vierastaa, sillä merkittävä osa kulttuurituotantoa on aina ollut kaupallista (Wilenius 2004, 95). Ennen taiteilijoiden työt olivat yleensä tilaustöitä, kuten klassisen aikakauden kuninkaille ja kirkoille tehdyt patsaat tai modernina aikakautena mm. monet Claude Monetin ja Johannes Vermeerin työt. Varakkaat tilasivat taiteilijoilta töitä, joiden sisältöön heillä oli joskus enemmän, joskus vähemmän sanavaltaa. Taidetta taiteen vuoksi -arvostus ja se, että taiteilijaa ei saisi vaivata raha-asioilla, kehittyi vasta 1800-luvulla, eikä se silloinkaan koskenut kaikkia taiteilijoita. Kulttuuriteollisuus -sanassa ei siis pitäisi vierastaa rahan olemassaoloa taiteessa yleensä, vaan sitä, mihin tämä raha vaikuttaa. On monia keinoja

luoda taiteesta teollista toimintaa (esim. monistaa taideteos massatuotetuissa julisteissa ja korteissa) koskematta varsinaiseen sisältöön.

Wilenius (2004, 11) aloitti kirjansa toteamalla, että

Tulevaisuuden haasteisiin tarttuminen edellyttää ainakin kahta asiaa: ensinnäkin on oltava jonkinlainen oivallus siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja toisaalta on pystyttävä miettimään, mitä asioita tulevaisuuden toteutuminen edellyttää nykyhetkeltä.

Toivon mukaan tämä tutkimus on kyennyt osoittamaan lukijalle sekä tärkeimmät kulttuurialan (ja siinä erityisesti taidegallerioiden ja -museoiden) tarvitsemat palvelut tulevaisuudessa, että luomaan yhden ehdotuksen siitä, kuinka tähän haasteeseen olisi mahdollistua tarttua jo nyt. Helppoja ja nopeita ratkaisuja kaupallisen ja taiteellisen yhdistämiseen molempia osapuolia miellyttävällä tavalla ei ole; jos olisi, ne olisivat varmasti jo käytössä. Kaikkia mahdollisia karikoita ei kuitenkaan tarvitsekaan tietää ennen yhteistyöhön ryhtymistä (Hakanen ym. 2007). Tärkeämpää on tietää oikea suunta. Monitieteisyys tulee olemaan hedelmällisin lähtökohta kulttuuris-kaupallisten innovaatioiden syntymiselle. Uudet innovaatiot syntyvät useimmiten juuri tieteen rajapinnoilla, silloin kun eri tieteenalat kohtaavat ja kun uskalletaan astua oman akateemisen kehikon yli (Sillanpää 2008, 8). Kuten kaikilla aloilla, todellinen kasvu tapahtuu vain jos toteutetut tuote- ja palveluinnovaatiot ovat sellaisia, joista kuluttajat ovat kiinnostuneita maksamaan.

Nyt toteutetun tutkimuksen vahvuus on suoraan esittäjiltä saatu palaute heidän palvelujen tarpeistaan. Tulevien tutkimusten tulisi pyrkiä löytämään palveluille sellainen hinnoitteluperiaate, joka sallisi kaikkien taideyritysten niiden koosta riippumatta osallistua koulutuksiin ja verkostotoimintaan. Menestyvän yritystoiminnan rakentaminen kulttuurisen innovaation ympärille vaatii koko ketjun tuntemusta ja laajempaa ymmärrystä (Sillanpää 2008, 9), 'koko ketju' tarkoittaen kaikkea taiteilijan työstä sen esillepanoon, markkinoimiseen, sekä asiakkaan ostopäätökseen ja sen syihin. Aktiivinen monitieteinen yhteistyö sekä kansainvälinen verkostoituminen ovatkin tulevaisuudessa ne foorumit, joissa rohkeilla päätöksillä luodaan itsenäisempi ja voimakkaampi taiteiden toimiala.

LÄHTEET

- Aalto yliopisto (2009) <http://www.aaltoyliopisto.info>, haettu 2.10.2009.
- Ahola, Eeva-Katri – Uusitalo, Liisa (2008) Can we segment art museum visitors? A study of segmentation base on consumer motives and preferences. Teoksessa: *Museum and visual art markets*, toim. Liisa Uusitalo, 157-168. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Helsinki.
- Alexander, J.A. – Weiner, B.J. (1998) The adoption of the corporate governance model by nonprofit organisations. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 8 (3), 223-242.
- All Posters (2009) <http://www.allposters.com>, haettu 30.9.2009.
- Arell, Berndt (2009) Pääkirjoitus: Menneen ajan muistumia. *Arsis* 1/09, Taiteen keskustoimikunta, Helsinki.
- ART Helsinki (2009) <http://www.arthelsinki.com>, haettu 15.9.2009.
- Chisnall, Peter E. (1991) *The Essence of Marketing Research*. Prentice Hall, London.
- Contractor, Farok J. – Lorange, Peter (2004) Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. Teoksessa: *Strategic Alliances: Theory and evidence*, toim. Jeffrey J. Reuer, 19-47. Oxford University Press, New York.
- De Monthoux, Pierre Guillet (2004) *The art firm: Aesthetic management and metaphysical marketing*. Stanford University Press, California.
- Eaton, Marcia Muelder (1994) *Estetiikan Ydinkysymyksiä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications, London.
- Grönroos, Christian (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uud. p. WSOY Pro, Juva.
- Hakanen, Matti – Heinonen, Upi – Sipilä, Petri (2007) *Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Heikkilä, Tarja (2005) *Tilastollinen tutkimus*. 5.-6. pianos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Heilbrun, J. – Gray, C.M. (2001) *The Economics of Art and Culture*. 2. p. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hill, Elizabeth – O'Sullivan, Catherine – O'Sullivan, Terry (1995) *Creative Arts Marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Holtzman, Eleanor (2000) Managing change in the arts sector, *Fund Raising Management*, March 2000.
- Honour, Hugh – Fleming, John (1982) *A world history of art*. Macmillan Publishers Limited, London.
- Jyrämä, Annukka (2008a) Conceptual analysis of art market – Towards an integrated framework. Teoksessa: *Museum and visual art markets*, toim. Liisa Uusitalo, 72-90. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Helsinki.
- Jyrämä, Annukka (2008b) Identifying organizational fields in art market – an institutional approach. Teoksessa: *Museum and visual art markets*, toim. Liisa Uusitalo, 91-110. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Helsinki.
- Karo, Marko (2007) *Koordinaatteja tilassa ja ajassa: Kuvataide ja kulttuurivaihto 2008-2012*. FRAME, Helsinki.
- Kohm, A. – La Piana, D. (2003) *Strategic restructuring for non-profit organizations – mergers, integration and alliances*. Praeger, Westport, Connecticut.
- Koivunen, Hannele (2004) *Onko kulttuurilla vientiä? OPM:n, UM:n ja KTM:n Kulttuurivienti –hanke, Selvitysmiehen raportti*. Opetusministeriön julkaisuja, 2004:22.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kosunen, Jaana (2005) *The use of the consortium model in the UK arts sector*. Julkaisematon kandidaatin tutkimus. University of Strathclyde, Glasgow.
- Kotro, Tanja (1999) Kulttuuria paketissa. Teoksessa: *Kulttuuriteollisuus*, toim. H. Koivunen – T. Kotro, 219-235. Sitran julkaisusarja nro 214, Edita, Helsinki.
- Kuisma, Juha (toim.) (1994) *Verkostotalous*. Pellervon Julkaisupalvelu, Kokemäki.
- Kulttuuriverkko (2009) <http://www.kulttuuriverkko.fi>, haettu 2.10.2009.
- Kulttuurivienti (2009) <http://kulttuurivienti.fi>, haettu 28.9.2009.
- Leikola, Markus – Leroux, Päivikki (2006) *Kulttuuriviennin liiketoimintamallit*. Delicate Services Oy:n Tekesin toimeksiannosta tehty raportti, Helsinki.
- Lämsä, Anna-Maija – Uusitalo, Outi (2002) *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Edita, Helsinki.

- Ollus, Martin – Ranta, Jukka – Ylä-Anttila, Pekka (toim.) (1998) *Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä?* Sitra ja Taloustieto Oy, Helsinki.
- Opetusministeriö (1999) *Kulttuuriteollisuuden kehittäminen Suomessa: Kulttuuriteollisuustyöryhmän loppuraportti*. Opetusministeriön julkaisuja 1999:1.
- Opetusministeriö (2006) *Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen: Verkostomainen toimintamalli -selvitys*. Opetusministeriön julkaisuja 2006:47.
- Opetusministeriö (2007) *Onko kulttuurilla vientiä? On! Esitys Suomen kulttuurivienin kehittämisohjelmaksi 2007-2011*. Opetusministeriön julkaisuja, 2007:9.
- Opetusministeriö (2008a) *Kulttuuripalvelut ja kulttuurityö maakunnittain*. Opetusministeriön politiikka-analyysejä 2008:2.
- Opetusministeriö (2008b) *Näin suomalaista kulttuuria viedään: Kulttuurivienti raportti 2007 ja esitykset kehittämistoimenpiteiksi*. Opetusministeriön julkaisuja, 2008:15.
- Opetusministeriö (2008c) *Kulttuurin satelliittitilinpito: Pilottiprojektin loppuraportti*. Opetusministeriön julkaisuja 2008:20.
- Parkkola, Timo (2009) *Nousussa: luova yrittäjyys*. *Arsis* 1/09. Taiteen keskuustoimikunta, Helsinki.
- Siipi, Helena (2008) Artefakti <http://filosofia.fi/node/4121/>, haettu 26.11.2008.
- Sipilä, Lauri (2008) *Käytännön markkinointi*. *Nyt*. Infor Oy, Keuruu.
- Sorjonen, Hilppa (2008) Can we find market orientation in the programming of performing arts organizations? Teoksessa: *Museum and visual art markets*, toim. Liisa Uusitalo, 111-127. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Helsinki.
- Spekman, R.E – Isabella, L.A. – MacAvoy, T.C. (2000) *Alliance competence: Maximizing the value of your partnerships*. John Wiley & Sons, New York.
- Ståhle, Pirjo – Laento, Kari (2000) *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. WSOY, Helsinki.
- Tekes (2009) PK-yrityksen määritelmä <http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.html>, haettu 9.4.2009.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Helsinki.

- Uusitalo, Liisa (2008) On the consumption of pictorial art. Teoksessa: *Museum and visual art markets*, toim. Liisa Uusitalo, 133-144. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Helsinki.
- Uusitalo, Liisa – Jyrämä, Annukka (2008) Economic trends and changes in the art markets. Teoksessa: *Museum and visual art markets*, toim. Liisa Uusitalo, 57-71. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Helsinki.
- van Eijck, Koen – Bargeman, Bertine (2004) The changing impact of social background on lifestyle: 'culturization' instead of individualization? *Poetics*, Vol. 32 (6), 439-461.
- Villacis, Ilmi (toim.) (2008) *Näin suomalaista kulttuuria viedään: Kulttuurivientiraportti 2007 ja esitykset kehittämistoimenpiteiksi*. Opetusministeriön julkaisuja 2008:15.
- von Brandenburg, Cecilia (2008) *Kulttuurin ja hyvinvoinnin välisistä yhteyksistä: Näköaloja taiteen soveltavaan käyttöön*. Opetusministeriön julkaisuja 2008:12.
- Voss, Z.G. – Voss, G.B. (2000) Exploring the impact of organizational values and strategic orientation on performance in not-for-profit professional theatre. *International Journal of Arts Management*, Vol.3 (1), 62-76.
- Wilenius, Markku (2004) *Luovaan talouteen: Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Edita, Helsinki.

LIITE 1 KYSELYLOMAKE

Tutkimuksen ajankohta: talvi 2008- kevät 2009

Suomalaisten taidegallerioiden ja –museoiden kansainvälinen verkostoituminen

Tietoja organisaatiostanne lyhyesti:

1. Työntekijöiden lukumäärä

- Vakituiset ja heidän ammattinimikkeensä/tittelinsä
- Kausiluonteiset ja heidän ammattinimikkeensä/tittelinsä

2. Näyttelyiden lukumäärä vuodessa

- Itsenäisesti pidetyt
- Yhteistyössä jonkun muun tahon kanssa pidetyt

3. Rahoituspohja eli mistä organisaationne saa rahansa toimintaan? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot ja laita ne numerojärjestykseen tärkeyden mukaan 1=tärkein, 2=toiseksi tärkein jne.)

- Opetusministeriön apurahat
- Kauppa- ja teollisuusministeriön apurahat
- Kunnan apurahat
- Pääsylipputulot
- Galleriatilojen vuokrauksesta saadut tulot
- Teosten myyntituloista saadut osingot
- Oheistuotteiden myyntitulot
- Muu rahoitus, mikä?

4. Onko teillä aktiivista yhteistyötä ulkomaalaisten alan asiantuntijoiden kanssa (Aktiivista eli vaihdatte kuulumisia, suunnittelette (yhteis)näyttelyitä tai muuta vastaavaa alaanne liittyvää yhteistyötä edes pari kertaa vuodessa)

- Kyllä
- Ei

Verkostoituminen ulkomailla:

5. Kuinka monen asiantuntijan kanssa teillä on yhteistyötä?

6. Kuinka monta kotimaista näyttelyä tai suomalaisten taiteilijoiden työtä viette ulkomaille vuosittain?

7. Minkä tahojen kanssa organisaationne tekee yhteistyötä vieden suomalaista taidetta ulkomaille? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

- Toisten paikallisten gallerioiden kanssa

- Näyttelyvaihtokeskus Framen kanssa
- Opetusministeriön kanssa
- Kauppa- ja teollisuusministeriön kanssa
- Ulkoasianministeriön kanssa
- Taiteilijoiden omien verkostojen kautta
- CIMOn kanssa
- Creative Industries Management Ltd:n kanssa
- Alueenne TE-keskuksen kanssa
- Suomen suurlähetystön kanssa vastaanottajamaassa
- Valtion taidekeskusten kanssa
- Jonkin kulttuuri-instituutin kanssa
- Jonkin taidetoimikunnan kanssa
- Vastaanottajamaan valtion edustajien kanssa
- Vastaanottajamaan yksityisten gallerioiden kanssa
- Muu yhteistyökumppani, mikä?
- Emme vie näyttelyitä ulkomaille

8. Kuinka monta ulkomailta tuotua valmista näyttelyä tai ulkomaalaisten taiteilijoiden itse kokoamianne näyttelyitä teillä on vuosittain?

9. Minkä tahojen kanssa organisaationne tekee yhteistyötä tuoden ulkomaalaisia näyttelyitä ja/tai taiteilijoita Suomeen? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

- Toisten paikallisten gallerioiden kanssa
- Näyttelyvaihtokeskus Framen kanssa
- Opetusministeriön kanssa
- Kauppa- ja teollisuusministeriön kanssa
- Ulkoasianministeriön kanssa
- Taiteilijoiden omien verkostojen kautta
- CIMOn kanssa
- Creative Industries Management Ltd:n kanssa
- Alueenne TE-keskuksen kanssa
- Suomen suurlähetystön kanssa vastaanottajamaassa
- Valtion taidekeskusten kanssa
- Jonkin kulttuuri-instituutin kanssa
- Jonkin taidetoimikunnan kanssa
- Lähettäjämään valtion edustajien kanssa
- Lähettäjämään yksityisten gallerioiden kanssa
- Muu yhteistyökumppani, mikä?
- Emme tuo näyttelyitä ulkomailta

10. Miten nämä yhteistyösuhteet syntyivät? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)?

- Taidealan messuilla Suomessa
- Taidealan messuilla ulkomailla
- Suomen ministeriöiden avulla
- Taidenäyttelyissä Suomessa
- Taidenäyttelyissä ulkomailla
- Framen avulla
- CIMOn avulla
- Taiteilijoiden omien verkostojen kautta
- Muulla tavoin, miten?

11. Millaiseksi koette yhteistyön ulkomaalaisten alan asiantuntijoiden kanssa?
(Valitse kokemuksiisi parhaiten sopiva vaihtoehto)

- Erittäin helpoksi: uusia suhteita on helppo luoda
- Melko helpoksi, kun suhteet on luotu
- Melko vaikeaksi, kun suhteita ei ole
- Erittäin vaikeaksi: uusia suhteita on vaikea luoda
- Muunlainen kokemus, millainen?

12. Jos koette yhteistyön melko helpoksi tai erittäin helpoksi, miksi?

13. Jos koette yhteistyön melko vaikeaksi tai erittäin vaikeaksi, mitkä seuraavista syistä vaikuttavat kokemuksiinne? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

- Kielitaidon puutteet
- Budjettien rajallisuus, jolloin ei pääse osallistumaan ulkomaisiin tapahtumiin
- Aika ei riitä suhteiden hyödylliseen ylläpitämiseen
- On vaikea verkostoitua ulkomaalaisten kanssa
- Muut syyt, mitkä?

14. Jos teillä ei ole yhteistyötä ulkomaalaisten asiantuntijoiden kanssa ollenkaan, mitä pidätte suurimpana esteenä yhteistyölle?

Verkostoituminen tulevaisuudessa:

15. Kuinka vahvasti tai heikosti kiinnostuneita olette lisäämään kansainvälistä verkostoitumistanne tai yhteistyötänne ulkomaalaisten asiantuntijoiden kanssa tulevaisuudessa? (Valitse käsityksiisi parhaiten sopiva vaihtoehto)

- Erittäin vahvasti kiinnostuneita
- Melko vahvasti kiinnostuneita
- Vaikea sanoa
- Melko heikosti kiinnostuneita

- Erittäin heikosti tai emme ollenkaan kiinnostuneita

16. Miksi kiinnostuksenne vahvuus tai heikkous on valintanne mukaista?

17. Minkälaista apua haluaisitte, jotta voisitte aktiivisemmin ottaa osaa kansainväliseen taiteen vaihtoon? (Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

- Rahallista apua esim. kansainvälisiin alan messuihin osallistumiseen
- Kielikursseja
- Käännösapua esim. markkinointimateriaaleja varten
- Neuvonta ja informaatio –palveluja
- Tuotteistettuja asiantuntijapalveluja
- Apua tutustua muiden gallerioiden/museoiden kuraattoreihin ja/tai muihin alan asiantuntijoihin
- Henkilöstön koulutusta liiketoimintaosaamisessa
- Henkilöstön koulutusta verkostoitumisessa
- Henkilöstön koulutusta kansainvälistymisosaamisessa
- Tuoteperheiden rakentaminen, ylläpito ja kehittäminen
- Hinnoittelu
- Myyntikanavien rakentaminen
- Promootioiden suunnittelu ja toteutus
- Markkinoiden tuntemus
- Kohderyhmien tuntemus ja tavoittaminen
- Aktiivista yhteistyötä suomalaisten tahojen kanssa esim. yhteisnäyttelyiden järjestämiseksi
- Jotain muuta apua, mitä?
- Emme halua apua missään asiassa

Muita kommentteja, kysymyksiä tai palautetta kyselystä. Mitä jäi kysymättä? Mistä haluaisitte kertoa lisää? Tähän voitte jättää myös sähköpostiosoitteenne, jos haluatte kopion kesällä 2009 valmistuvasta tutkimusraportista.

LIITE 2 RISTIINTAULUKOINTI ORGANISAATION KOON JA VERKOSTOITUMISEN PERUSTEELLA

Oheista taulukkoa varten kyselyyn vastanneiden organisaatioiden koko oli luokiteltava. Luokitteluna käytettiin Tekesin määritelmää yritysten koosta, jonka mukaan

- mikroyritys on yritys, jolla on alle 10 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma enintään €2 miljoonaa
- pieni yritys on 10-49 työntekijää työllistävä yritys jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään €10 miljoonaa
- keskiuurella yrityksellä on 50-250 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma €50 miljoonaa, ja
- suuret yritykset sitten keskiuuria suurempia yli 250:llä työntekijällä ja yli €50 miljoonan vuosiliikevaihdolla tai taseen loppusummalla.

(www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.html, 9.4.2009)

Työntekijämääriä varten vastaajien antamat tulokset sekä vakituista että kausiluonteisista työntekijöistä laskettiin yhteen. Suuria yrityksiä vastauksissa ei ilmennyt yhtään, kuten alan toimijoista oli helposti oletettavissakin, joten tämä vaihtoehto on jätetty pois taulukosta. Näyttelyiden lukumäärä jaettiin tätä taulukkoa varten kolmeen ryhmään (1-10, 11-20 ja 21+ näyttelyä) laskemalla kunkin vastaajan kohdalla itsenäisesti ja yhteistyönä pidetyt näyttelyt yhteen. Taulukosta puuttuu kaksi rastia; vastaaja numero 19 ei ollut ilmoittanut näyttelyiden lukumäärää, ja vastaaja numero 37 ei ollut ilmoittanut onko heillä yhteistyötä kansainvälisten asiantuntijoiden kanssa.

Yrityksen koon, näyttelyaktiivisuuden ja kansainvälisen yhteistyön ristiintaulukointi

Vastaajan nro	Yrityksen koko			Näyttelyiden lukumäärä			Yhteistyötä	
	Mikro (1-9)	Pieni (10-49)	Keskisuuri (50-249)	1-10	11-20	21+	Kyllä	Ei
1	X			X			X	
2	X			X			X	
3	X				X			X
4	X				X			X
5	X					X		X
6	X				X		X	
7	X				X			X
8	X			X				X
9	X			X			X	
10	X			X			X	
11	X			X				X

12	X				X			X
13		X		X				X
14	X				X		X	
15	X			X			X	
16			X		X			X
17	X			X			X	
18	X			X				X
19	X						X	
20	X				X			X
21	X			X				X
22	X				X			X
23	X				X	X		X
24	X							X
25	X				X		X	
26	X				X		X	
27			X		X		X	
28	X				X		X	
29	X				X		X	
30	X			X			X	
31	X				X		X	
32	X			X				X
33	X			X				X
34	X			X			X	
35	X				X			X
36	X				X		X	
37	X				X			
38	X			X				X
39	X			X			X	
40	X				X		X	
41	X				X			X
42	X					X	X	
43	X			X			X	
44	X				X			X
45	X				X			X
46	X			X				X
47	X			X			X	
48		X		X			X	
49	X				X			X
50		X		X			X	
51	X			X			X	