

Janne Näreranta
Kaisa Näreranta

Kulttuurialan yrityksen kansainvälistymishanke Hankesuunnitelman laatiminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

28.5.2019

Tekijät Otsikko Sivumäärä Aika	Janne Närerata, Kaisa Näreranta Kulttuurialan yrityksen kansainvälistymishanke. Hankesuunnitelman laatiminen 31 sivua + 3 liitettä Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia hankesuunnitelma kulttuurialan yrityksen kansainvälistymishankkeelle ja selvittää kulttuurialan yrityksen mahdollisuuksia kansainvälistä toimintaa ja löytää kanavia kansainvälisten toimeksiantojen ja työmahdollisuuksien saamiseksi. Hankesuunnitelman laadinnan tarkoituksena oli kuvata kansainvälistettävä toiminta, sen tausta ja tarpeet, kustannukset ja rahoitus sekä suunnitelma kansainvälistymisen toimenpiteistä. Opinnäytetyönä laadittavan hankesuunnitelman tarkoituksena oli toimia pohjana hankkeen rahoitushakemuksiin sekä konkreettisena työsuunnitelmana hankkeen edistämiseksi.</p> <p>Hankesuunnitelman laatimisen perustaksi selvitettiin hankesuunnitelman laatimisen perusteita ja sitä, mitä vaatimuksia hyvälle hankesuunnitelmalle asetetaan. Kansainvälistymishankesuunnitelman perustaksi selvitettiin kansainvälistymisen edellytyksiä ja sitä, mitä toimenpiteitä kansainvälistymiseen liittyy. Selvitys tehtiin perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä erilaisia kansainvälistymisentukia myöntävien tahojen hankesuunnitelmista antamiin ohjeistuksiin.</p> <p>Hankesuunnitelma kuvaa kansainvälistettävän tuotteen tai palvelun tavoitteita ja kokonais-kustannuksia sekä auttaa yritystä punnitsemaan kansainvälistymisen mahdollisuuksia liiketoiminnan näkökulmasta. Lisäksi hankesuunnitelma auttaa yritystä saamaan rahoitusta esimerkiksi apurahojen ja tukien muodossa, jotta toiminta on mahdollista käynnistää ja saada kannattavaksi.</p> <p>Opinnäytetyössä käsiteltiin niitä yrityksen tuotteita ja palveluita, jotka voidaan kansainvälistää. Opinnäytetyössä tarkasteltiin myös kansainvälistymisen edellytyksiä sekä asioita, joita kansainvälistyvän yrityksen tulee huomioida kansainvälistymispäätöstä tehdessään. Lisäksi tarkasteltiin, millä toimenpiteillä kansainvälistyminen tulisi aloittaa. Hankesuunnitelma laadittiin huomioiden opinnäytetyön myötä saatu tieto kansainvälistymisen riskeistä, strategioista ja menetelmistä sekä kohdemarkkinan soveltuvuudesta yrityksen kansainvälistymisen kohteeksi. Lopputuloksena syntyi hankesuunnitelma yrityksen kansainvälistymishankkeen tueksi.</p>	
Avainsanat	kansainvälistymisen, hankesuunnitelma, kulttuuriala

Author(s) Title Number of Pages Date	Janne Näreranta, Kaisa Näreranta Internationalization Project of a Company Working in Arts and Culture - Composition of Project Plan 31 pages + 3 appendices May 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
<p>The purpose of this thesis was to formulate and write out a project plan for a target company to support its internationalization project and to investigate the company's possibilities to internationalize its operations. The goal was to find out the actions needed for building international networks and for improving working opportunities.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on the principles of project planning as well as the that are set for a good project plan. The requirements and the procedures involved in interna were also explored.</p> <p>As a result of the thesis, the project plan for internationalisation was compiled. The nature of the written project plan was to describe the operations to be internationalized, backgrounds and necessities of the project, costs and funding as well as the action plan for internationalization. The project plan compiled within this thesis will work as an attachment for funding applications as well as a concrete schedule for carrying out the project.</p>	
Keywords	internationalization, project plan, culture

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeyritys	2
2.1	Tausta	2
2.2	Nykytilanne	3
2.3	Hankkeen tausta	5
2.4	Hankkeen tavoitteet	6
2.5	Hankkeen rahoitus	7
3	Kansainvälistymisen edellytykset	8
3.1	Kansainvälistyminen	8
3.2	Kansainvälistymistavoitteet	9
3.3	Yrityksen kansainvälistymisen strategia	11
3.4	Verkostoituminen kansainvälistymisessä	14
4	Toimintaympäristöanalyysi	14
4.1	Kohdemarkkinan lähestymistavat	15
4.2	Kohdemarkkinan valinta ja toiminta-analyysi	16
4.2.1	Poliittinen toimintaympäristö	17
4.2.2	Taloudellinen toimintaympäristö	18
4.2.3	Sosiokulttuurinen toimintaympäristö	19
4.2.4	Teknologinen toimintaympäristö	20
5	Hankesuunnitelman laatiminen	20
5.1	Mikä on hanke?	21
5.2	Hankesuunnitelman tarkoitus	22
5.3	Hankesuunnitelman rakenne	23
5.4	Rahoitussuunnitelma ja -laskelmat	24
5.5	Tuotteen tai tuotantojen talouden suunnittelu ja kannattavuus	24
6	Johtopäätökset	25
6.1	Hankesuunnitelma	26
6.2	Kohdeyrityksen kansainvälistyminen	27
	Lähteet	30
	Liitteet (liitteet vain työn tilaajan käyttöön)	
	Liite 1. Hankesuunnitelma: International Opera Company Finland	
	Liite 2. Talousarvio 2019-2020: hankkeeseen kohdistuvat kulut ja teoskohtainen kustannusten jakautuminen	

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee kulttuurialan yrityksen kansainvälistymishanketta ja siihen liittyvän hankesuunnitelman laadintaa. Tutkimuskysymyksenä on seuraava: kuinka laaditaan hyvä hankesuunnitelma ja mitä keinoja kansainvälistyvällä kulttuurialan yrityksellä on rahoittaa toimintansa kansainvälistämistä? Pohjatietoina oli käytettävissä mm. opetus- ja kulttuuriministeriön ohjeistus kulttuuriviennin edistämiseen suunnatun erityisavustuksen hakemisesta sekä muu sellainen tieto, jota kohde yrityksen johdolla on kokemuksistaan alan toiminnasta kotimaassa ja ulkomailla.

Yrityksen uusien toimintojen käynnistäminen itsessään vaatii toiminnan käynnistäjiltä runsaasti pääomaa. Yrittäjät yleensä pääomittavat toimintaa omilla varoillaan, omalla työpanoksellaan tai useimmiten molemmilla. Tässä opinnäytetyössä on pyritty hankesuunnitelman laatimisen kautta selvittämään, mitä toimenpiteitä ja millaisia resursseja yrityksen vieminen kansainvälisille markkinoille vaatii. Hankesuunnitelmaa laadittaessa tutkitaan, miten yritys voi rahoittaa toimintansa kansainvälistämisen ja mistä kansainvälistämisen kustannukset syntyvät, sekä mistä ja miten tarvittavat taloudelliset resurssit ovat saatavissa, kuinka hankesuunnitelma tulee laatia ja miten yritys voi hankkia rahoitusta kansainvälistymiseen.

Kansainvälistymiseen pyrkivän yrityksen tulee selvittää kohdemaan markkinoita ja toimintaympäristöä. Toimintaympäristön analyysin kautta yritys voi laatia strategian, jolla läpäisy markkinoille todennäköisesti onnistuu parhaiten. Opinnäytetyössä tutkittiin kohdemarkkinoita ja kansainvälistymisen strategioita. Opinnäytetyössä strateginen osuus painottuu enemmän kohdemarkkinan analyysiin ja toimenpiteiden hahmottamiseen.

Opinnäytetyön kohdeyritys on pääkaupunkiseudulla toimiva musiikki- ja tuotantopalveluihin erikoistunut yritys, jonka ydintoimintaan kuuluvat niin omina tuotantoina, kuin muiden alan toimijoiden kanssa yhteistyössä toteutetut kulttuurihankkeet, konsertit ja tapahtumat. Yritys on toiminut viisi vuotta ja toteuttanut sekä ooppera-, musiikkidraama ja konserttituotantoja, että erilaisia mediatuotantoja. Vuonna 2018 yritys on käynnistänyt kansainvälistymishankkeen nimellä International Opera Company Finland. Opinnäytetyö käsittelee hankkeelle laadittavaa hankesuunnitelmaa.

2 Kohdeyritys

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön hankesuunnitelmaan liittyvä ja hankkeen toteutettava kohdeyritys. Kohdeyrityksen taustat ja nykytilanne auttavat lukijaa hahmottamaan hankkeen laajuutta ja yrityksen toimintaa, nykytilaa sekä tavoitteita.

Kohdeyrityksen perustiedot:

Toiminimi:	Teatro Productions Oy
Perustettu:	12.6.2014
Aputoiminimi:	International Opera Company Finland
Yritysmuoto:	Osakeyhtiö
Kotipaikka:	Lahti
Päätoimiala:	Esittävät taiteet
Kieli:	Suomi
Postiosoite:	Kaskelankuja 14 A, 01200 VANTAA
Käyntiosoite:	Puistolantori 5, 00760 HELSINKI

2.1 Tausta

Kohdeyritys on vuonna 2014 perustettu kulttuurialan tuotantoyhtiö, jonka johtoajatuk-sena on tuottaa ja toteuttaa erilaisia ooppera-, operetti- ja musiikkiteatteriesityksiä, konsertteja ja tapahtumia. Tuotantoja toteutetaan sekä omina tuotantoina ja yhteistyössä eri tahojen kanssa. Yritys on tuottanut perustamisvuodestaan alkaen kolme koko illan oopperatuotantoa, konsertteja sekä muita esittävää taidetta yhdistäviä tapahtumia, kuten juhlia ja yritystapahtumia. Lisäksi yritys on järjestänyt klassisen musiikin mestarikursseja ja oopperalaulajille suunnattuja näyttämöilmaisun työpajoja ja mm. näiden pohjalta kehittänyt koulutustuotteen innovaatioprojektina yhdessä Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden kanssa. Yrityksen toiminnassa on alusta-alkaen panostettu myös videotuotantoihin

Vuonna 2017 yrityksessä käynnistyi kehitysvaihe. Ajatus oopperalaulajien kansainvälisiä työllistymismahdollisuuksia parantavasta hankkeesta nousi hankkeen johtajana toimivan, Teatro Productions Oy:n toimitusjohtajan henkilökohtaisista kokemuksista saksalaisesta oopperastudiotoiminnasta. Oopperalauluopintojen ja työelämäkokemusten myötä syntyi tarve luoda suomalaisille oopperalaulajille työllistymiseen tarvittavia

esiintymiskokemuksia, koelaulumahdollisuuksia ja kokemusta kansainvälisistä työnhaku- ja koelaulukäytännöistä.

Yritys on osallistunut vuonna 2018 vuosittain järjestettävälle maailman suurimmille klassisen musiikin messuille, Classical:NEXT -messuille, jotka järjestetään Hollannissa Rotterdamissa (Classical:Next). Messuilta on saatu kokemusta klassisen musiikin kansainvälisistä markkinoista, alan toimijoista, muista palvelutuottajista, palvelujen hankkimisesta ja potentiaalisista palveluiden ostajista.

2.2 Nykytilanne

Yritys toimii yrittäjävetoisesti (kaksi henkilöä) ja työllistää yrityksen ulkopuolisia lähinnä vain produktiokohtaisesti. Produktioihin työllistyvät esiintyvät taiteilijat (muusikot, laulajat, tanssijat, näyttelijät) sekä taiteellinen työryhmä, johon kuuluvat usein ohjaaja, valosuunnittelija, puvusta ja lavastaja. Yrityksen omistajat toimivat teosten tuotantotehtävissä, mutta produktioiden mukaan myös esiintyjinä. Lisäksi yritys on työllistänyt tuotantoharjoittelijoita. Vuonna 2018 yritys työllisti tuotannoissaan yhteensä 80 henkeä. (Teatro.)

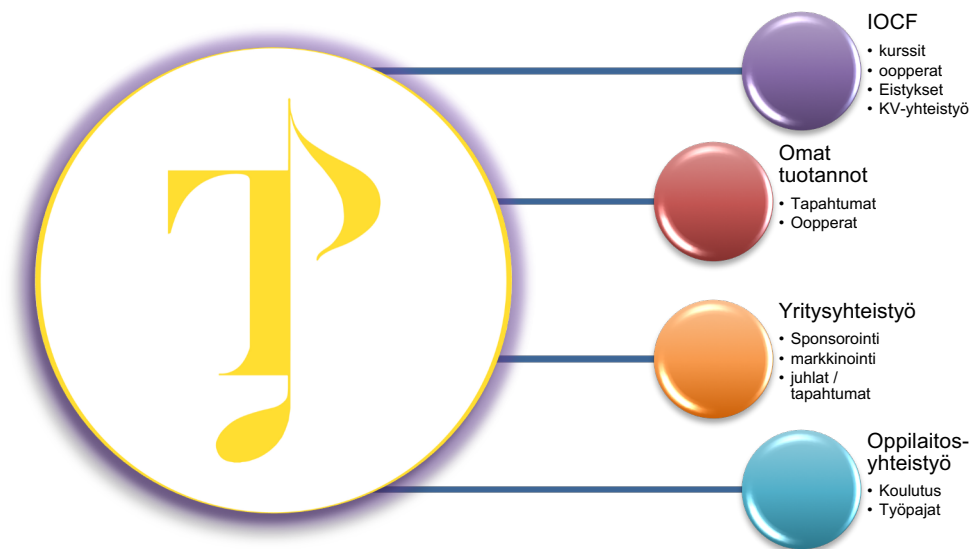
Vuonna 2018 yritys on käynnistänyt kansainvälistymishankkeen, jonka tavoitteena on kansainvälisen markkinoinnin ja verkostoitumisen kautta edistää kulttuurivientiä ja uusien työpaikkojen syntymistä. Kansainvälistymishanke toimii nimellä *International Opera Company Finland (IOCF)*, joka on myös Teatro Productions Oy:lle rekisteröity aputoiminimi. Hanke tähtää niin oopperatuotantojen, kuin ooppera-alan taiteilijoiden liikkuvuuteen ja suomalaisen oopperaosaamisen tunnettuuden parantamiseen. Hankkeen toimintamuodot ovat produktiotoiminta ja oopperastudiotoiminta.

Produktiotoiminnalla tarkoitetaan oopperatuotantoja, jotka hankkeessa toteutetaan produktiotyöskentelymallia noudattaen. Produktiotyöskentelymallissa taidetuotannon tuotantoprosessiin osallistuu niin kokeneita ammattilaisia, kuin ammattiin vasta valmistuneita. Meritoitunut ammattilainen tukee uransa alkuvaiheilla olevan oopperataiteilijan työskentelyä ja näin kokemuksellinen ja hiljainen tieto tulee osaksi työskentelyprosessia. Produktiotyöskentely on työmuotona vaativa, sillä se edellyttää osallistujilta erinomaisia yhteistyövalmiuksia, korkeatasoista musiikillista- ja näyttämötyöosaamista, sitoutumista yhteisiin päämääriin, sekä halua ja kykyä toimia ns. mestari-kisälli -mallilla. Hankkeessa on tarkoitus toteuttaa viisi tyyliltään ja kohderyhmältään erilaista ooppera- ja musiikki-draamaproduktiota.

Oopperastudiotoiminnalla on maailmalla pitkät perinteet, etenkin Keski-Euroopassa, mutta Suomessa ei tällä hetkellä järjestetä oopperastudiotoimintaa laajamittaisesti, eikä kansainvälisesti. Tällä hetkellä oopperalaulajille on Suomessa oppilaitosten lukukausittaisen opetuksen lisäksi tarjolla lähinnä noin viikon mittaisia maksullisia, lauluopetukseen keskittyviä mestarikursseja sekä tunti hinnoiteltua koelauluvalmennusta (vrt. Helsingin pianostudio 2016; Savonlinnan Musiikkiakatemia 2019). Kokonaisvaltaisemmin oopperan tuottamiseen, valmistamiseen ja lopulta tuotoksen esittämiseen tähtäävää intensiivimuotoista koulutustoimintaa ei ammattimaisesti ja organisoidusti järjestetä. Monialaisen, ohjelmatarjontaa laajentavan ja erityisesti kansainväliseen toimintaan perehtyneen toimijan tarve käy ilmi myös Minna Lindgrenin Taideyliopistolle toteuttamassa, musiikkiteatterin opintokokonaisuuden tarvetta koskeneessa selvityksessä, jossa musiikkiteatterin ongelmiksi on kuvattu muun muassa koulutuksen puute, laitosteattereiden kapea tarjonta ja hankaluus tuoda uutta luovia teoksia esille, taidemuodon mahdollisuuksia koskevat suppeat käsitykset sekä kansainvälisen toiminnan heikko tuntemus (Lindgren 2016, 35).

IOCFn alaisuudessa toimivan periodiluonteisen oopperastudion tavoitteena on luoda erityisesti nuorille, uransa alkuvaiheessa oleville oopperalaulajille työllistymiseen tarvittavia verkostoja, esiintymiskokemuksia, koelaulumahdollisuuksia ja kokemusta osaamisen markkinoinnista ja kansainvälisistä työnhakukäytännöistä. Tarve heijastelee Lindgrenin (2016) musiikkiteatterin opintokokonaisuutta koskevan selvityksen tuloksia ja Sitran kuvaamaa luovan alan murrosta, jossa luovan työn osajien asema työmarkkinoilla on nähty haastavana. (Sitra 2017a). Kansainväliset, monikulttuuriset taidetuotannot ovat avain taiteilijoiden verkostoitumisen ja uran edistämisen kannalta välttämättömiä. Tätä tarvetta palvelevia toimijoita ei Suomessa ole.

Kuviossa 1 on kuvattu Teatro Productions Oy:n toimintaympäristö. Toimintaympäristön neljä päätekiijää ovat IOCF, Omat tuotannot, Yritysyhteistyö ja Oppilaitosyhteistyöt. IOCF järjestää kursseja, jotka tuottavat oopperoita tai muista esityksiä sekä pyrkii kansainväliseen yhteistyöhön. Omat tuotannot ovat Teatron omia tapahtumia ja oopperatuotantoja. Yritysyhteistyö käsittää sponsoroinnin, markkinoinnin sekä yrityksille tilauksesta tuotettavat räätälöidyt juhlat ja tapahtumat. Oppilaitosyhteistyö käsittää oppilaitoksille tai niiden kanssa yhteistyössä järjestettäviä opintokokonaisuuksia sekä työpajoja, jossa Teatro on keskeinen toimija.



Kuvio 1. Teatron toimintaympäristö

2.3 Hankkeen tausta

Viimeaikainen teknologian murros on muuttanut musiikki- ja kulttuurialaa radikaalisti tuoden kuluttajan saataville uudenlaisia välineitä ja tapoja nauttia kulttuurista. Digitalisaation ja online-jakelun myötä kulutustottumukset ja tulovirrat ovat muuttuneet, ja kilpailu eurooppalaisen sisällön näkyvyydestä suhteessa muihin isoihin vaikuttajiin on tihentynyt. (Creative Europe 2018.)

Muutos ei koske vain kevyttä musiikkia tai populaarikulttuuria, vaan kattaa koko musiikki- ja kulttuurialan kentän niin työnhakukäytännöistä palveluiden toteuttamiseen kuin tekijänoikeuskorvauksiin saakka. Jotta suomalainen oopperamusiikkikulttuuri voisi vahvistua kansainvälisesti, on musiikin ammattilaisten pystyttävä jatkuvasti päivittämään paitsi musiikillista ydinsaamistaan, myös verkostojaan sekä (digitaalisia) työvälineitään markkinoida ja brändätä itseään ammattilaisena.

Suomessa oopperoita ammattimaisesti tuottavia tahoja on vähän mikä tekee oopperamarkkinoiden rakenteesta erityisesti vastavalmistuneelle laulajalle haastavan. Oopperosaaminen on Suomessa korkeatasoista, mutta työllistymiseen vaadittavaa näyttämötyöskentelykokemusta ja koelaulumahdollisuuksia on tarjolla vain harvoin. Oppilaitokset ovat joutuneet kustannuspaineiden vuoksi karsimaan mahdollisuuksista järjestää opiskelijoille näyttämötyöskentelyn opetusta ja näyttämöproduktioita, minkä vuoksi kysyntää ulkopuolisen tahon tarjoamalle ammattimaisesti toteutettavalle studioille on.

Osaltaan hankkeen taustalla vaikuttaa myös Metropolia ammattikorkeakoulussa, Vantaan Leiritien liiketalouden yksikössä oppilasyhteistyönä toteutettu luovan alan opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien parantamiseen tähdännyt innovaatioprojekti, jonka yhteydessä toteutettiin valmistuville ja vastavalmistuneille laulun opiskelijoille suunnattu, yrittäjyysopintojen ja -taitojen riittävyttä koskeva kysely. Kyselyn myötä ilmeni, että yrittäjyyteen ja itsensä yrittäjänä työllistämiseen liittyvä osaaminen koettiin opiskelijoiden taholta haastavaksi ja alalle räätälöityihin yrittäjyysopintoihin olisi ollut oppilaiden osalta tarjonnan ylittävää kiinnostusta ja kysyntää. Suomalaisista musiikinalan oppilaitoksista valmistuneet kokivat selvästi, että niin näyttämöilmaisullisten, kuin artistin uran käynnistämistä ja kehittämistä edistävien taitojen oppiminen oli ollut liian vähäistä. (Teatro.)

2.4 Hankkeen tavoitteet

Suomi on oopperakulttuuriltaan oopperan kansainväliseen historiaan nähden nuori, ja ehkä Keski-Euroopassa vaikuttaneen hovimusiikki-perinteen puuttuessa kuulijakunnaltaan ennakkoluuloton ja erityisesti nykyoopperan saralla kokeileva. Ennakkoluulottomuudesta kertoo myös Suomessa 1970- ja 1980-luvuilla vallinnut oopperainnostus, joka ajoittui aikaan, jolloin muualla Euroopassa oopperaa saatettiin pitää jopa vanhahtaneena kulttuurimuotona. Ennakkoluulottomuus ja nopea kehitys oopperakulttuurissa kantoivat Suomelle menestystä, ja silloisesta oopperan vahvistumisesta kertovat myös ennätysellisenä vuonna 2000 kantaesityksensä saaneet 14 oopperaa. (Hako 2001.) Kotimaiset oopperaesitykset ovatkin toimineet jo 1940 ja 1950 -luvuilta yhtenä Suomen kulttuurisena vientituotteena (Kansallisooppera ja -baletti 2018).

Tilastokeskuksen (2017) mukaan kulttuurialan työllisyys on tarkasteluhetkeä edeltävän kuuden vuoden aikana heikentynyt noin 10 prosentti, mikä voi kertoa kulttuurialalla vallitsevasta murroksesta. Uuden oopperabuumin aikaansaamiseksi tarvitaan uudenlaisia tapoja opiskella ja tehdä oopperaa sekä toisiaan täydentäviä toimijoita jotka pystyvät muodostamaan verkoston joka mahdollistaa innovaatioiden läpiviennin.

Hankkeen tavoitteena on parantaa oopperalaulajien työllistymis- ja verkostoitumismahdollisuuksia kansainvälisille markkinoille sekä aikaan saada nostetta suomalaiselle ooppera- ja näyttämötyöosaamiselle kansainvälisessä ympäristössä.

Hanketoiminnan avulla vahvistetaan projektityöosaamista, brändiä ja kansainvälisiä työllistymismahdollisuuksia. Tavoitteena on konseptoida koulutustuote (kausiluontoisena lisäkoulutusmahdollisuutena toimiva oopperastudio), sekä tuottaa kansainvälisiä ammatitaproduktioita, jotka edistävät verkostoitumista ja esittävän taiteen vientiä. Useiden produktioiden kautta toiminta mahdollistaa uudenlaisia kulttuurituotekokeiluja ja tapoja välittää kulttuurikokemuksia, muuttuvia kulutustottumuksia vastaavalla tavalla.

Elämysteollisuuden saralla hankkeessa tavoitellaankin kestävä kehityksen mukaisia tulevaisuuden (vienti)tuotteita. Hankkeessa digitaalisuus ja kulttuurin liikkuvuus nähdään paitsi taiteilijabrändien luomisen työvälteinä, myös mahdollisuutena kasvattaa yhä tasapuolisempaa osallisuutta kulttuuriin. Hankkeen pitkäaikaisena tavoitteena on luoda pysyviä ja luottamuksellisia kansainvälisiä suhteita alan toimijoihin, kuten oopperataloihin, festivaaleihin, agentuureihin sekä oppilaitoksiin ja sitä kautta parantaa erityisesti suomalaisen klassisen musiikin ammattilaisten työllistymismahdollisuuksia.

2.5 Hankkeen rahoitus

Voidakseen toteuttaa hankkeen täydessä laajuudessaan ja suunnitellussa aikataulussa, yrityksen on haettava hankkeelle rahoitusta. Rahoitusta haetaan toiminnan tuotteistamiseen ja kansainväliseen verkostoitumiseen. Tässä opinnäytetyössä hankesuunnitelma laaditaan erityisesti Opetus- ja kulttuuriministeriön eritysavustuksen hakemista varten ja rahoitussuunnitelma laaditaan osaksi hankesuunnitelmaa.

Teatro Productions Oy:lle on laadittu talousarvio vuosille tilikaudelle 2019 -2020. Talousarviossa on laskettu ja arvoitu koko toimintakaudelle kohdistuvia kuluja. Talousarviossa on myös huomioitu, mitkä kustannukset kohdistuvat IOCF-hankkeeseen. Talousarviossa on myös rahoitussuunnitelma. Rahoitussuunnitelma sisältää arviot saatavista avustuksista, tuista, omarahoituksesta sekä yksityisestä rahoituksesta, joita ovat sponsorituet, yritys yhteistyöstä saatavat tulot sekä säätiöiltä ja rahastoilta haettavat produktiokohtaiset tuet. Talousarviot ja laskelmat ovat tämän opinnäytetyön liitteenä.

3 Kansainvälistymisen edellytykset

Tässä luvussa selvitetään liiketoiminnan kansainvälistämisen ja kansainvälisille markkinoille hakeutumisen edellytyksiä ja mitä mahdollisuuksia yrityksellä on kansainvälistyä sekä mitä asioita tulee ottaa huomioon. Kansainvälistymiseen ja yrityksen kansainvälistymisen strategiaan ei ole yhtä ainoaa oikeaa mallia tai ratkaisua. Jokainen yritys laatii strategiansa omista lähtökohdistaan ja rakentaa oman kansainvälistymisstrategiansa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 87.)

Luvussa käsitellään kansainvälistymiseen liittyviä peruskysymyksiä, yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä tavoitteita sekä kansainvälistymisen strategioita. Kunkin yrityksen täytyy itse tutkia kansainvälistymisen edellytykset sekä omien tuotteiden ja palvelujen soveltuminen kansainvälisille kohdemarkkinoille. Koti- ja kohdemarkkinoiden toimintaympäristöä ja yrityksen kansainvälistymisen edellytyksiä tutkitaan seuraavassa luvussa.

3.1 Kansainvälistyminen

Termillä ”kansainvälistyminen” kuvataan kaikkia sellaisia toimia, joita yritykset harjoittavat suhteessa kansainvälisiin markkinoihin. Poliittisen ja taloudellisen toiminnan globalisoitumisen ja muuttumisen seurauksena termin käyttö on monipuolistunut ja tullut monimuotoisemmaksi. Termin kansainvälistyminen alle mahtuvat monenlaiset eri maissa toimivien yritysten ja yhteisöjen kansallisten rajojen yli tapahtuva toiminta. Kansainvälistyminen tarkoittaa tänä päivänä kaikenlaista toimintaa, jota lähinnä yritykset ja yhteisöt harjoittavat toisten yritysten ja yhteisöjen kanssa kansallisten rajojen yli. Tällaista toimintaa ovat esimerkiksi liiketoiminta yritysten kesken, tavaravienti ja -ostot erimaihin ja maista, investoinnit, yritysostot, markkinointi sekä verkostoituminen ja osallistuminen toisissa maissa järjestettäviin tapahtumiin ja siellä luotavaa yhteistoimintaa. Jo muinoin silkkitietä Aasiasta Eurooppaan kulkeneet mausteet ja Kolumbuksen Amerikan mantereelle päätyneet merimatkat olivat hankkeita uusien ja tehokkaampien kansainvälisten kauppareitin löytämiseksi ja liiketoiminnan kansainvälistämiseen. (Strategy train 2019.)

Liiketoiminnan kansainvälistyminen tarkoittaa yrityksen toiminnan ulottamista yrityksen oman kotimaan rajojen ulkopuolelle, muiden valtioiden talousalueelle ja näiden maiden kansalaisten ja yritysten ulottuville. Yrityksen tavoitellessa omaa kotimaataan laajempia

markkinoita on vaihtoehtona toiminnan siirtäminen tai laajentaminen sellaisille alueille, missä on ostajapotentiaalia yrityksen tuotteelle tai palvelulle. Jokaisella kansainvälistymään pyrkivällä yrityksellä on omat syynsä toiminnan kansainvälistämiseen, eikä yhtä yksittäistä tai selkeää syytä kansainvälistämiselle voida antaa. Jokaisen yrityksen onkin omalla kohdallaan pohdittava ja ymmärrettävä, että miksi yritys lähtee tavoittelemaan kansainvälisyyttä tai ostajakuntaa oman kotimaan ulkopuolelta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 15.)

Olivatpa yrityksen syyt mitkä tahansa, ei kansainvälistymiseen kannata lähteä vain kansainvälistymisen vuoksi. Yrityksen tulisi selvittää oman toimintansa kansainvälistymisen edellytykset. Toiminnan kansainvälistämistä tulee tarkastella yrityksen omista lähtökohdista ja rakentaa oma strategia liiketoiminnan kansainvälistämiseksi. Esimerkiksi ohjelmistoyritys voi markkinoida tuotteitaan helposti eri latausalueilla globaalisti, kun taas hoivapalveluyritys tarjoaa palveluitaan lähialueen ostajille. Molemmat yritykset voivat kuitenkin laajentaa toimintaansa kansainväliseksi. Ohjelmistoyritys voi ostaa osan tarvittavasta työstä toisesta maasta ja hoivapalveluyritys voi perustaa hoivapalveluliiketoimintaa toiseen maahan ja viedä ulkomaille vain osaamisen ja konseptin, joka toteutetaan paikallisella työvoimalla paikallisille ostajille. Yhtä lailla marjanpoimintaan keskittynyt yritys voi toimia globaalisti, kun se hankkii työvoiman eli poimijat ulkomailta ja kerätyt marjat myydään ensisijaisesti ulkomaisille ostajille. (Ahokangas & Pihkala 2002, 63.)

Yritysten tulee itse hahmottaa omat mahdollisuudet liiketoimintansa kansainvälistämiseen. Löydettyään omien tuotteiden ja palveluiden ne osat, jotka soveltuvat vietäväksi tai tuotettavaksi ja myytäväksi oman maan rajojen ulkopuolelle, on selvitettävä kyseiselle yritykselle paras tapa kansainvälisen toiminnan harjoittamiseen. Yhtä oikeaa tapaa, joka toimisi kaikilla yrityksillä ei ole, mutta keskeisimpiä tapoja liiketoiminnan viemiseen ulkomaille ovat mm. tuotteiden ja palveluiden myynti kansainvälisillä kauppapaikoilla, yhteistyön tekeminen ulkomaisen yrityksen kanssa, erilaiset muut yritysjärjestelyt tai vaihteittainen kansainvälistyminen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 64.)

3.2 Kansainvälistymistavoitteet

Kohdeyrityksen omassa strategisessa suunnittelussa on otettu huomioon Suomen pieni markkina ja kuluttajakunta tarjottaville palveluille. Suomessa ei ole pitkää perinnettä yksityisesti toteutettujen oopperoiden tuottamiseen ja kuluttamiseen. Suomalaisen oopperakulttuurin elinvoima on Suomen Kansallisoopperan, Savonlinnan Oopperafestivaalin

sekä muutaman maakuntaoopperan varassa. Oopperafestivaalit ja maakuntaoopperat toimivat lähinnä kausiluoteisesti ja täysipäiväisenä työllistäjänä ooppera-alla on Suomessa vain yksi oopperatalo, Suomen Kansallisooppera. Vain Suomen Kansallisooppera ja Savonlinnan Oopperafestivaalit pystyvät toimimaan taloudellisesti kannattavasti ja tarjoamaan ammattimaisia työmahdollisuuksia. Teatro Productions Oy tuottaa itsenäisesti oopperoita ja klassisen musiikin tuotantoja ja niiden markkinat Suomessa ovat erittäin kapeat ja taloudellisen menestyksen mahdollisuudet ovat heikot. Tästä syystä Teatro Productions Oy hakee tuotteilleen kansainvälisiä markkinoita. (Teatro.)

Teatro Productions Oy:n toinen tuote on koulutuksellinen palvelukonsepti nimeltään International Opera Company Finland (IOCF). International Opera Company Finlandin tarkoituksena on järjestää oopperastudiotoimintaa Suomessa. Osa koulutuksen peruskonseptista on kopioitu eurooppalaisesta perinteikkästä oopperastudiotoiminnasta. Suomessa vastaavaa toimintaa ei ole laajassa, kaupallisessa mittakaavassa juuri lainkaan. Vain jotkut oppilaitokset, kuten Sibelius Akatemia ja oopperakoulutusta tarjoavat Ammatikorkeakoulut ja konservatoriot toteuttavat lähinnä omille oppilailleen oopperastudiotoiminnan kaltaisia oopperaluokkia, joissa toteutetaan jokin ooppera tai osia oopperoista.

Oopperastudion perusideana on toteuttaa koulutuksellinen jakso, jossa valmistetaan kokonainen oopperaesitys. Opettajat tai ammatissa toimineet asiantuntijat, kuten oopperalaulajat ja oopperaohjaajat, valmentavat ja ohjaavat opiskelijoita oopperaproduktion tekemisessä ja opiskelun päätteeksi syntyy valmis esitys. Tarkoituksena on antaa opiskelijoille mahdollisimman aito kokemus oopperaesityksen valmistamisesta sekä roolisuorituksen rakentamisesta. Kuvatun kaltaisella oopperastudiotoiminnalla on lähinnä saksankielisessä Euroopassa pitkä perinne. IOCF:n tarkoitus on käynnistää jatkuva ja ammatillinen oopperastudiotoiminta Suomessa. Oopperastudiotoiminta on tarkoitus järjestää ensisijaisesti Suomessa, ja kursseja markkinoidaan ulkomaille ja tarkoitus on saada kursseille maksukykyisiä ulkomaalaisia asiakkaita kaikkialta maailmasta. Suomen ja Pohjoismaiden ulkopuolella on tavallista, että ooppera-ammattiin opiskelevat hakeutuvat oopperastudioihin ja maksavat kursseista, joilta saavat oppia, osaamista sekä näyttöjä tulevaan ooppera-ammattiin. Ensisijaisena kohderyhmänä ovat oopperalaulajan ammattiin opiskelevat henkilöt. (Teatro.)

3.3 Yrityksen kansainvälistymisen strategia

Klassiseen musiikkiin ja oopperatuotantoihin keskittyneen kulttuurialan tuotantoyhtiön kansainvälistymiseen on vaikea löytää selkeää ja muodoltaan yksiselitteistä mallia, jonka pohjalta kansainvälistymisen strategia voitaisiin laatia. Ongelmana on lähinnä se, että vastaavaa kansainvälistä toimintaa kulttuurialalla ei harjoiteta yhtä laajassa mittakaavassa, kuin perinteisimmillä kansainvälisillä teollisuuden aloilla kuten esimerkiksi teknologia-, metsä-, konepaja-, ohjelmisto- tai metalliteollisuudessa. Kulttuurialan tuotteet ovat aineellista tarpeista lukuun ottamatta aineettomia elämispalveluja. Ohjelmistoteollisuuden tuotteet ovat lähtökohtaisesti myös aineettomia, mutta niiden jakamiseen ei tarvita välttämättä digitaalista jakelualustaa kummempaa myyntikanavaa. Ohjelmistoyrityksillä on kuitenkin usein enemmän yhdenmukaisuutta perinteisen teollisuuden kanssa. (Teatro.)

Kansainvälistymisen strategioita voidaan kuvata Boudreau, Loch, Robey ja Straudin (1998) kehittämällä luokittelulla:

- **Kansainvälinen strategia:** Yritys kilpailee kansainvälisellä tasolla muita kansainvälisiä yrityksiä vastaan. Oppiminen ja osaamisen siirtäminen tilanteen mukaan yksiköstä toiseen on tärkeää kilpailun kannalta.
- **Monikansallinen strategia:** kansalliset ja alueelliset toiminnot ovat itsenäisiä ja toimivat hajautetusti, jotta herkkyys reagoida kansallisiin ja alueellisiin eroavaisuuksiin liiketoiminnassa säilyy.
- **Globaali strategia:** Pääkonttori sijaitsee yhdessä maassa mutta operaatiot monissa. Kustannustehokkuus ja mittakaavaedut määräävät operaatioiden sijainnin.
- **Ylikansallinen strategia:** Organisaation toiminnot on sijoitettu paikkaan, josta ne voidaan toteuttaa parhaiten. Tehokkuus, organisaation oppiminen sekä herkkyys ja kyky reagoida paikallisiin eroihin saavutetaan samanaikaisesti. (Boudreau, Loch, Robey ja Straudin 1998 teoksessa Ahokangas & Pihkala 2002, 87.)

Kohdeyrityksen kansainvälistymisstrategia sisältää osia kaikista edellä kuvatuista strategioista. Vastaavanlaisten kulttuurialan yritysten strategioista ja kansainvälistymishankkeista ei löydy tutkimustietoa tai analyysiä, miten kulttuurialan yrityksen tulisi rakentaa strategiansa, jotta se voisi menestyä kansainvälisillä markkinoilla. (Teatro.)

Teatro Productions Oy:n on pieni yritys, jolla ei ole suurta organisaatiota. Kansainvälistymisstrategia perustuukin ketteryyteen ja kykyyn reagoida markkinoiden tarpeisiin. Yritys kilpailee periaatteessa globaaleilla markkinoilla, eikä mitään kohdemaata lähtökohteisesti suljeta pois. Ensisijainen fokus on kuitenkin EU:n talousalueella. Samalle markkinalle pyrkii ja tulee myös muita kansainvälisesti toimivia yrityksiä, jotka toimivat samalla alalla tai tuottavat samankaltaisia palveluja. Yhtiö on rekisteröity Suomeen Lahteen, mutta toiminta Suomessa on keskittynyt pääkaupunkiseudun alueelle ja yhtiön toimisto sijaitsee Helsingissä Puistolassa.

Tästä voi johtaa sen, että yhtiön pääkonttori sijaitsee kotimaassa, josta käsin operoidaan kiinnostaville kohdemarkkinoille. Kansainvälisiltä markkinoilta etsitään verkostoja, joiden avulla toimintaa voidaan myydä ja toteuttaa kansainvälisesti. Samoin verkostojen ja kohdennetun markkinoinnin kautta etsitään asiakkaita kansainvälisiltä markkinoilta, jotka voisivat ostaa palveluja yrityksen kotimaassa, Suomessa, kuten tulla asiakkaiksi oopperastudioon. Kilpailuetua haetaan nimenomaisesti ketteryydellä ja kyvyllä vastata asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin, joustavasti, kustannustehokkaasti ja tarpeet tyydyttävällä tavalla. (Teatro.)

Kansainvälistymistä harkittaessa on käynnistämisvaiheessa tehtävä päätöksiä, joihin miettimällä vastauksia voidaan selvittää kansainvälistymisen peruseriaatteita ja mahdollisuuksia. Nämä kolme strategista päätösalueetta ovat seuraavat:

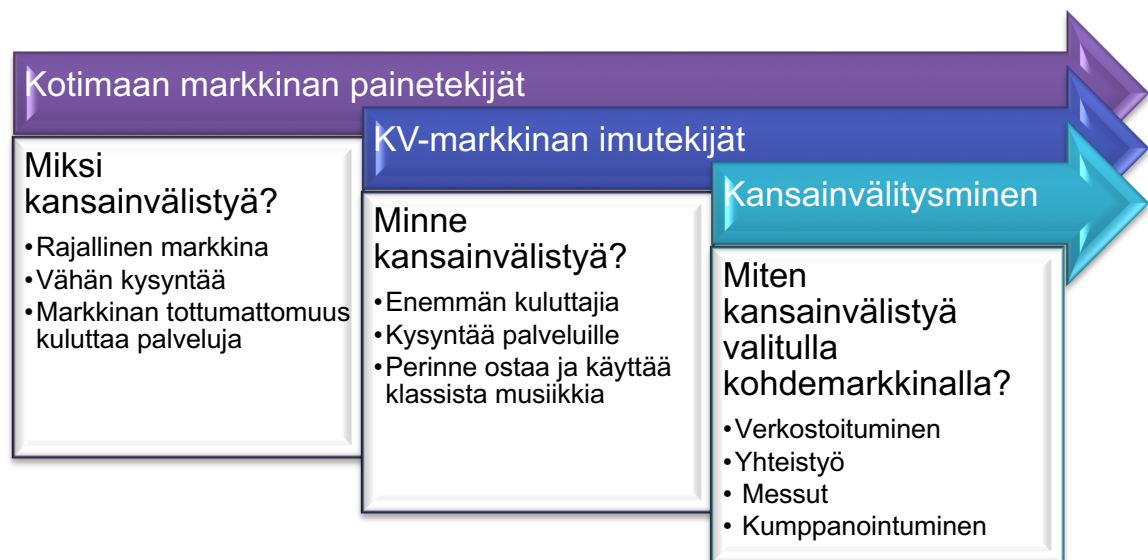
- 1) Miksi kansainvälistyä? (kansainvälistymispäätöksen tekeminen)
- 2) Minne kansainvälistyä? (kohdemarkkinoiden valitseminen)
- 3) Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla? (operaatiomuodon valinta)

Antamalla vastaukset ja pohdinnat kansainvälistymisen syihin voidaan luoda perusta kansainvälistymispäätökselle (Vahvaselkä 2009, 61).

Tutkitusti suomalaisten PK-yritysten kansainvälistymispaineen aiheuttaa kotimarkkinoiden pienuus ja maantieteellisesti syrjäinen sijainti. Kansainvälisille markkinoille hakeutumisen *painetekijä* on siten kasvun hakeminen laajemmilta markkinoilta sekä meneminen sellaisille alueille, joilla on laajempaa kuluttajapohjaa. Kohdemarkkinoiden vastaavana imutekijänä toimii kohdemarkkinan suuruus, avoimuus ja kansantalouksien positiiviset BKT-kasvuennusteet tai muuten paremmat talousnäköymät. Ensisijaisena vaikuttimena ovat usein kotimarkkinan *painetekijät* ja kansainvälistymishankkeen edetessä kohdemarkkinan *imutekijät*. (Vahvaselkä 2009, 62.)

Kansainvälistymistä käsittelevässä kirjallisuudessa törmää toistuvasti siihen, että kaikki kansainvälistymiseen liittyvät tutkimukset ja kokemukset ovat lähinnä kaupanalalta sekä tuotanto- ja teollisuusaloilta, jossa tuote tai palvelu on selkeästi määriteltävissä. Suoria yhtäläisyyksiä kulttuurialan yrityksen toimintaan on hankalaa löytää. Syy-yhteys painetekijöihin on kuitenkin selkeämpi, koska kotimarkkinan kulutuskyky on rajallinen, johtuen lähinnä kuluttajien sekä tukijoiden vähäisemmästä määrästä sekä tottumattomuudesta ostaa kulttuurituotteita tai investoida kulttuurituotantoihin ja tukea kulttuurituotantoja. Kohdeyrityksen tuotteiden imutekijöitä on vaikeampi löytää, koska tuote on palvelu- ja elämystuote, jolla on jokaisessa maassa jokseenkin rajattu kuluttajakunta. Euroopassa kuitenkin oopperalla ja klassisella musiikilla on pitempi perinne. Euroopan väestöpohja on myös laajempi kotimarkkinaan verrattuna, mikä johtaa siihen, että tuotteille on määrällisesti enemmän potentiaalisia ostajia. Keskeinen syy kansainvälistymiselle onkin laajemman kuluttajakunnan hakeminen. (Teatro.)

Kuviossa 2 on esitetty Teatro Productions Oy:n keskeisimmät kansainvälistymisen päätösalueet ja niihin vaikuttavat syyt. Kotimaan painetekijät ja kansainvälisten markkinoiden imutekijät sekä keskeisimmät keinot kansainvälistymiseen.



Kuvio 2. Teatron KV-strategian päätösalueet

3.4 Verkostoituminen kansainvälistymisessä

Verkostoituminen on merkittävä voimavara kohdeyrityksen kansainvälistymisessä. Lähtökohtaisesti verkostoituminen tapahtuu itsenäisten yritysten tai yhteisöjen välillä vapaaehtoisesti tai jonkin ulkopuolisen tahon aloitteesta. Pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisessä voivat tukevin voimin olla vientirengaat, agentit ja yhteistyösopimukset. Verkostoitumisessa on tärkeää löytää oikeat kumppanit ja toimijat, joiden kanssa yhdistämällä voimavarat saadaan paras mahdollinen hyöty verkostoitumisesta sekä etua kohdemarkkinoille pääsemiseksi. (Ahokangas & Pihkala 2002, 90.)

Verkostoanalyysin avulla pyritään selvittämään verkostossa olevat toimijat sekä näiden toiminnot ja resurssit. Resursseja verrataan omiin resursseihin sekä sitä kautta ymmärtämään käytettävissä olevia voimavaroja ja niiden riippuvuussuhteita. Toimijat ja toiminnot ja resurssit ovat näistä voimavaroista keskeisimmät. Tarkastelemalla kolmea edellä mainittua voidaan selvittää keskinäinen riippuvuus, arvottaminen, kontrolli ja suorituskyky. Verkosto-analyysin kautta voidaan luoda kuva verkoston kilpailukyvyistä ja kuinka verkosto tukee yrityksen kansainvälistymistä sekä kuka verkostoa kontrolloi ja miten verkosto hyödyttää kaikkia verkoston toimijoita. (Ahokangas & Pihkala 2002, 90-91.)

4 Toimintaympäristöanalyysi

Selvitettyään kansainvälistymisen edellytykset ja tehtyään päätöksen kansainvälisille markkinoille menosta (entry) on yrityksen analysoitava kansainvälistettävät tuotteet, toiminnot ja palvelut. Analysoimalla kohdemarkkinaa voidaan valita sopiva lähestymistapa eli operaatiomuoto, jolla markkinoille laajennutaan. Päätökset valitusta kohdealueesta, asetetuista tavoitteista, sekä keskeisimmistä keinoista tavoitteiden saavuttamisesta sekä tarvittavista operaatioista eli keinoista markkinoille pääsemistä, ovat markkinointisuunnitelman ohella tärkeimmät kohdemarkkinastrategian osa-alueet. Markkinoille menon suunnitelmallisuus ja toimenpiteiden oikea järjestys ovat perustavanlaatuisia päätöksiä markkinoille menon onnistumisen kannalta. Riskit uusille markkinoille menossa ovat suuret ja epäonnistumisen kustannukset usein mittavat. (Vahvaselkä 2009, 66.)

4.1 Kohdemarkkinan lähestymistavat

Kohdemarkkinoiden lähestymistavoissa on tunnistettavissa neljä tyypillistä lähestymistapaa. Yrityksen vastatessa ulkomailta tulevaan tarjouspyyntöön, vieraileminen ulkomailla, osallistuminen messuille tai jonkin alueen erityistuntemus johtaa alueen osoittautumisen kiinnostavaksi markkina-alueeksi. Tätä lähestymistapaa kutsutaan **opportunistiseksi lähestymistavaksi**. Opportunistinen lähestymistapa on yleinen uusilla toimijoilla, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta. **Systemaattisessa lähestymistavassa** eteneminen tapahtuu vaiheittain ja analysoimalla kohdemarkkinaa makrotasolta mikrotasolle yrityksen myyntipotentiaalin kautta. Alueet, joille suuntaudutaan, testataan, jonka jälkeen valitaan sopivin ja potentiaalisin markkina, johon mennään. Koti- ja kohdemarkkina-alueiden psyykkistä etäisyyttä pyritään minimoimaan **epäsymmetrisessä lähestymistavassa**. Epäsymmetrisen lähestymistavan vastakohta on **suhdenäkökulma**, jossa pyritään löytämään suoraan yksittäiset potentiaalisimmat asiakkaat ja korostetaan business-to-business-liiketoimintasuhteita ja kohdemarkkina valitaan suoraan sen perusteella mikrotasolla. (Vahvaselkä 2009, 66.)

Teatro Productions Oy:n tapa lähestyä potentiaalisia markkinoita on lähinnä opportunistinen sekä suhdenäkökulmainen lähestymistapa. Yritys on osallistunut vuosittain järjestettävälle Classical NEXT: -messuille Hollannin Rotterdamissa osana Music Finland -järjestön koordinoimaa Suomen-delegaatiota. Music Finland organisoii messuosaston ja tukee mukaan lähteviä yrityksiä matkan aikana. Messuilla on tavoite löytää sopivia kontakteja, kuten oopperataloja, agentuureja, festivaalijärjestäjiä, oppilaitoksia sekä muita yhteistyöstä kiinnostuneita henkilöitä ja tahoja, joiden kanssa voidaan solmia yhteistyösopimuksia tai aloittaa kansainvälistä yhteistyötä. (Teatro.)

Messuille kokoontuu klassisen musiikin toimijoita, kustantajia, levy-yhtiöitä, julkaisijoita, taiteilijoita, tuottajia, opiskelijoita, harrastajia sekä kuluttajia. Vuoden 2018 Classical NEXT: -messuilta syntyi jo lupaavia kontakteja ja verkostoja, joiden kautta on saatu paitsi tietoa myös alullepantua yhteistyötä eri tahojen kanssa. Tällä hetkellä Teatro Productions Oy:llä on käynnissä neuvotteluja tuotantojen viennistä Belgiaan ja Italiaan sekä mahdollinen oppilaitosyhteistyö Skotlantiin musiikkikoulun kanssa yhteistyössä toteutettavasta oopperastudiokokonaisuudesta. Yritys osallistuu messuille myös vuonna 2019. Messut nähdäänkin yrityksessä yhtenä tärkeimmistä kanavista verkostoitumiseen ja potentiaalisten ostajien löytämiseen. Alalla yleisesti kaupalliset ja ei kaupalliset suhteet syntyvät henkilökohtaisen kohtaamisen kautta. Keskeisin kanava palveluiden ja

tuotteiden myyntiin kansainvälisillä markkinoilla onkin juuri verkostot ja henkilökohtaiset kontaktit.

Valittu opportunistinen lähestymistapa vaikuttaa siten lupaavalta ja toimivalta. Teatro Productions Oy on myös vuokrannut oopperaesityksen Saksasta Bayreuthin oopperajuhlilta, joka toteutetaan Suomessa suomenkielellä elokuussa 2019. Kyseessä on ensimmäinen kansainvälinen ostotuotanto, jolla tähdätään verkostoitumiseen saksalaisten oopperatalojen ja -festivaalien kanssa, sekä myöhemmin vastaavien omien tuotantojen vientimahdollisuuksien parantamiseen.

Kansainvälistä yhteistyötä on käynnistetty myös Viroon Narvan oopperapäiville toteutettavalla vientiesityksellä. Teatro Productions Oy tuottaa Narvan oopperapäiville kansainvälisin voimin toteutettavan V. Bellinin oopperan, Norma. Oopperassa on laulajia mm. Suomesta, Italiasta ja Virosta sekä kapellimestari Ranskasta. Tuotannon orkesteri tulee Virosta. Kaikilla näillä toimilla laajennetaan Teatron tunnettuutta kansainvälisissä verkostoissa sekä haetaan uusia kontakteja potentiaalsiin yhteistyötahoihin. (Teatro.)

4.2 Kohdemarkkinan valinta ja toiminta-analyysi

Kohdemarkkinaa valittaessa voidaan edetä Rootin (1994) nelivaiheisen prosessin perusteella. Kohdemarkkinoita tutkitaan ja niistä hankitaan tietoa, jonka jälkeen tehdään *alustava kartoitus, markkinapotentiaalin arviointi, myyntipotentiaalin arviointi sekä haluttujen segmenttien tunnistaminen*. Alussa saatu markkinatieto on sekundääristä, mutta tarkemman tarkastelun ja kohdemarkkinan valinnan perusteella ja markkinoista hankitun tiedon perusteella tiedot voidaan käsittää primääreiksi tietolähteiksi. Alustava kartoitus suunnataan pieneen määrään potentiaalisia kohdemarkkinoita. Jokaisesta kohdemarkkina-alueesta voidaan selvittää väestömäärää, ostovoimaa, BKT, markkinoiden koko, kilpailutilannetta ja kilpailijoita, markkinoille pääsyn helppoutta ja tuotteiden hyväksyttävyyttä. (Vahvaselkä 2009, 67.)

Valinnan edetessä hylätään sellaisia markkinoita, joille meneminen osoittautuu liian hankalaksi tai markkinoilta ei löydy tarpeeksi imua tarjottaville tuotteille ja palveluille tai missä ei voida saavuttaa sellaista kilpailullista etua, joka mahdollistaisi kannattavan toiminnan. Valintaprosessissa pyritään löytämään korkeimman potentiaalin markkina-alueet, joita tutkitaan tarkemmin ja mistä etsitään sekä kartoitetaan markkinoille menemisen edellyttämään tietoa. (Vahvaselkä 2009, 67.)

Markkinoiden analysointiin ja kohdemarkkinan makroympäristön vaikutustekijöiden arviointiin voidaan käyttää PEST-analyysiä (Johnson, Morrison 2008). PEST-analyysi viittaa sanoihin poliittinen (political), taloudellinen (economical), sosiokulttuurinen (sociocultural) ja teknologinen (technological). Nämä yrityksen ympäristössä vaikuttavat tekijät ovat käytännössä yrityksen oman vaikutuksen ulottumattomissa ja joissain tilanteissa ne voivat muodostaa tai muodostua jopa uhkatekijöiksi yritystoiminnalle, mutta toisissa tilanteissa ne voivat olla myös yritystoimintaa tukevia tai luoda uusia mahdollisuuksia. PEST-analyysiin voidaan liittää myös ekologiset (ecological) ja juridiset (legal) tekijät, jolloin analyysiä kutsutaan PESTEL-analyysiksi. Nämä kaikki vaikuttavat yritystoimintaan, vaikkakin voivat olla yrityksen toiminnasta riippuen eri painoarvolla, mutta kaikilla näillä on merkitystä markkina-analyysissä. Analyysi tulee tehdä jokaisesta maasta tai kohdemarkkina-alueesta erikseen. (Vahvaselkä 2009, 68.)

4.2.1 Poliittinen toimintaympäristö

Kansainvälisessä liiketoiminnassa on huomioitava kotimaan poliittinen toimintaympäristö sekä kohdemaan poliittinen ympäristö. Käytännössä politiikka vaikuttaa lainsäädäntöön ja siten poliittinen ja juridinen ympäristö ovat vaikutusyhteydessä toisiinsa. Kotimaan politiikassa vaikuttaa ensisijaisesti se, miten valtiolta ja poliittiset päätökset tukevat yritysten kansainvälistymistä. Kansainvälistymistä voidaan tukea erilaisilla viennin edistämistoimilla, kuten yrityksille myönnettävillä tuilla tai vienninedistämismatkoilla, joihin maan poliittinen johto voi osallistua ja siten tukea yritysten kansainvälistymistä ja kauppasuhteiden rakentamista kohdemassa. (Vahvaselkä 2009, 68.)

Kohdemaan lainsäädäntö ja poliittinen ilmapiiri sekä poliittinen ja taloudellinen vakaus voivat vaikuttaa merkittävästi yritysten toimintaedellytyksiin ja pääsyyn markkinoille. Poliittinen toiminta ja lain säädäntö voivat muodostaa riskejä niin kotimaassa kuin kohdemassa. Mikäli yritysten toimintamahdollisuuksia rajoitetaan kotimaasta ulkomaille suunnatuissa toimenpiteissä, vähentää se yritysten halua investoida kansainvälistymiseen. Kohdemaan poliittiset toimenpiteet voivat rajoittaa ulkomaisten toimijoiden markkinoille pääsyä protektionistisin toimin, kuten kotimaisuutta suosivilla lainsäädännöllä ja määräyksillä, tuontirajoituksilla, tulleilla, markkina- ja hintakontrolleilla, rahoituksen kontrollilla sekä verotusta ja työvoimaa rajoittavilla toimilla. Ankarimmillaan kohdemaassa voi olla takavarikoinnin tai pakkolunastuksen mahdollistavia lakeja. (Vahvaselkä 2009, 68.)

Teatro Production Oy:n kansainvälistymiselle ei ole merkittäviä poliittisia tai juridisia esteitä, koska toiminta suuntautuu ensisijaisesti Euroopan Unionin talousalueelle, jossa jäsenvaltioiden välillä vallitsee tavaroiden, palvelujen, pääomien ja ihmisten vapaa liikkuvuus. Euroopan Unionin perusoikeuskirjan mukaan sen kansalaiset voivat vapaasti hakea työmahdollisuuksia jäsenvaltioista sekä yritykset käydä keskenään kauppaa sekä investoida ilman keinotekoisia rajoituksia jäsenmaiden välillä. Peruskirja takaa myös samat perusoikeudet jäsenmaiden kansalaisille, joten kilpailua rajoittavaa lainsäädäntöä tai poliittista vastusta ei ole kohdema-alueilla havaittavissa. Menestyminen kansainvälisillä markkinoilla onkin enemmän kiinni suhdeverkon luomisesta ja ihmisten keskinäisestä kommunikaation onnistumisesta. (EU:n Perusoikeuskirja.)

4.2.2 Taloudellinen toimintaympäristö

Kansainvälistymisen taloudellisia (economical) riskejä arvioitaessa voidaan riskiarvio tehdä joko globaalisti eli käsitellen koko maailman taloutta tai sitten rajata tarkastelu kotimaan ja kohdemaan taloudellisiin tekijöihin. Kokomaailman taloutta arvioitaessa on huomioitava koko maailman kaupankäyntivolyymi, eri maiden välinen kaupankäynti, sekä valtioiden ja maailman kauppaa valvovien elimien (EU, WTO, IMF) harjoittama rahapolitiikka sekä eri valuuttojen vaikutukset. Talouden tarkastelu tulisi rajata kahden kysymyksen ympärille: Kuinka suuri on markkina-alue ja mitä ominaisuuksia markkina-alueella on? Yksittäisen kohdemarkkinan tai markkina-alueen tarkastelussa tulisi selvittää markkina-alueen kasvuvauhti, työllisyystilanne, hintataso, tulotaso, taloudellisten resursien saatavuus, liikkeellä olevan rahan määrä sekä korkotaso. Kansainvälistymisen taloudellisiin riskeihin lukeutuvat myös yrityksen rahoitus- ja maksuliikenne- ja valuuttariskit, jotka tulee pyrkiä eliminoimaan. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Teatro Productions Oy:n kansainvälistymistoimet kohdistuvat Euroopan Unionin talousalueelle. Kansainvälistymisen kohdealueilla on käytössä yhteinen valuutta (Euro) sekä yhtenäinen euromaksualue (SEPA, Single Euro Payments Area), jonka tarkoituksena on edistää ja helpottaa yritysten ja kansalaisten keskinäistä rahaliikennettä EU:n talousalueella. Toimiminen ja kansainvälistyminen EU:n jäsenvaltioiden alueelle maihin, joissa on maksuvälineenä yhteisvaluutta Euro, on valuuttakursseihin liittyvä taloudellinen riski pois suljettu. Maksusuoritusten liikkumiseen ei myöskään sisälly erityistä pankkiriskiä tai riskiä tulleista, veroista tai pakotteista, koska Euroopan Unionin peruskirjan mukaan maksuille ei voida asettaa rajoituksia. Tästä syystä kansainvälistyminen EU:n alueella on

valuuttoihin, poliittisiin ja maksujen välittämiseen liittyvien riskien osalta arvoitu matalaksi. (Teatro.)

Kansallisten rajojen ylittävään kauppaan sisältyy kuitenkin aina taloudellisia riskejä kuten luottoriski. Tietyin edellytyksin valtiot voivat suojata yritysten toimintaan vakuusmenetelmillä kuten saatavien ja investointien vakuuttamiseksi. Vakuuden turvin voidaan esim. ulkomaiselle ostajalle antaa pitempiä maksuaikoja ja kauppaa edistää siten, että luottotappio tilanteessa valtio takaa yrityksen saatavat tiettyyn rajaan saakka. Investointi voidaan niin ikään vakuuttaa valtion toimesta esimerkiksi poliittisen riskin toteutumiseksi. Yritykset voivat käydä kauppaa poliittisesti epävakaaan maan kanssa ja tällöin investoinnin riskit ovat suuret. Valtio voi tällöin myöntää investointi vakuuden, joka voi kattaa poliittisen riskin toteutuessa investoinnin jopa kokonaan. Tällainen vakuuksia myöntävä taho Suomessa on mm. Business Finland. (Bergman & Greiner & Jaspers 2011, 48.)

4.2.3 Sosiokulttuurinen toimintaympäristö

Kansainvälistymisessä ja erityisesti kohdemarkkinaa valittaessa on huomioitava kohdemarkkinan sosiokulttuuriset tekijät. Väestön ikärakenne, väestön kasvu, mielipiteet, kieli ja kulttuurilliset tottumukset, asenteet, tavat sekä ostokäyttäytyminen, vaikuttavat arviointiin, onko kohdemaata ja markkina otollinen yrityksen tarjoamille tuotteille ja palveluille. Potentiaalisten kuluttajien käyttäytymisen tuntemus parantaa yrityksen mahdollisuuksia ja nämä asiat tulee selvittää ja analysoida kohdemarkkinaa valittaessa sekä markkinointi- ja toimintasuunnitelmaa laadittaessa. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Teatro Productions Oy:n tuotteet ovat lähtökohtaisesti kielellisesti riippumattomia. Italialaiset oopperat esitetään italian kielellä samoin ranskalaiset ranskaksi ja saksalaiset saksaksi. Oopperoille on maista ja kulttuureista riippumatta omat kannattaja- ja kuluttajakuntansa sekä niiden tekijät. Esitysten eli tuotteiden kieli ei muodosta ongelmaa tuotteen sisällön osalta, varsinkaan eurooppalaisten kuluttajien ja tekijöiden keskuudessa. Toiminnallisella puolella on kuten markkinoinnissa ja ihmisten välisessä kommunikaatiossa yhteisellä kielellä on merkitystä. Käytännössä musiikkialalla toimivat ihmiset ovat kielitaitoisia ja alalle englannin kielestä on muodostunut valtakieli keskinäisessä kommunikaatiossa. Neuvottelut käydään ja sopimukset solmitaan käytännössä aina englannin kielellä. Kohdemarkkinalta on kuitenkin hyödyllistä selvittää sosiokulttuurillisia tekijöitä, jotta löydetään tarvittavat keinot potentiaalisen kuluttajakunnan saavuttamiseksi. Käytännössä potentiaalia selvitetään verkostoitumalla paikallisten toimijoiden kanssa, joilla on

paikallista ja alueellista tuntemusta sekä verkostoja ja muita keinoja kuluttajien ja ostajien saavuttamiseksi. (Teatro.)

4.2.4 Teknologinen toimintaympäristö

Teknologinen toimintaympäristö tarkastelee tuotteen teknologisia ominaisuuksia. Teknologia käsittää tuotteen valmistamisessa käytettävän teknologian sekä prosessien hallintaan ja yrityksen johtamiseen käytettävän teknologian. Teknologia on vaikuttaa tuotteen ominaisuuksiin sekä yrityksen kilpailukykyyn. Ostajat haluavat aina vain parempia tuotteita ja teknologian kehityksellä sekä laadulla voidaan saada kilpailuetua nykyisillä ja uusilla markkinoilla. Edistynyt ja kehittynyt teknologia helpottaa tuotteen myyntiä mm. vaikuttamalla tuotteen haluttavuuteen. Teknologian kehitys muuttaa myös yrityksen toimintatapoja, kun uusia teknologioita otetaan käyttöön niin tuotantoprosesseissa, markkinoinnissa, myynnissä sekä johtamisessa. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Teatro Productions Oy:n tuotteet ovat lähinnä aineettomia elämystuotteita, joiden valmistamisessa ei tarvita perinteisen teollisuuden kaltaisia tuotantovälineitä. Tuotteet eivät myöskään myy tai hae suoraa kilpailuetua uuden teknologian avulla, mutta teknologia on kuitenkin välttämätön osa nykyaikana toimivan yrityksen toimintaa sekä johtamista ja ohjausta. Teknologiaa hyödynnetään yrityksen markkinoinnissa, kuten sähköisessä markkinoinnissa ja niin ikään itse esityksissä. Videoprojisoinnit, digitaaliset multimedia-elementit sekä erilaiset tallenteet ovat osa yrityksen normaalia toimintaa ja luonnollisesti uusia tekniikoita ja teknologioita otetaan käyttöön tarpeen mukaan, kun ne soveltuvat yrityksen toimintaan, tarpeisiin ja tuovat lisäarvoa tai muita hyötyjä yrityksen toimintaan. Esityksissä ja koulutuksissa voidaan hyödyntää monia erilaisia teknologisia apuvälineitä, mutta varsinaisena tuotteenaan yritys ei tarjoa teknologiaan perustuvaa tuotetta, jonka toteuttamisessa voisi saada esim. valmistukseen liittyvää teknologista kilpailuetua tai erityisasemaa markkinoilla. (Teatro.)

5 Hankesuunnitelman laatiminen

Tässä luvussa käsitellään hankesuunnitelman laatimista ja hyvälle hankesuunnitelmalle ominaisia piirteitä ja rakennetta. Hankesuunnitelmaan kuuluvat myös taloudellisen kannattavuuden arviointi sekä hankkeeseen liittyvät laskelmat. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia hankesuunnitelma kohdeyrityksen kansainvälistymishankkeelle ja

kansainvälistymiseen liittyvien tukihakemusten tueksi. Luvussa lähestytään hanketta ja hankesuunnitelman laatimista teoreettisen viitekehyksen kautta, tarkoituksena määrittää tähän nimenomaiseen hankkeeseen laadittavan suunnitelman optimaalisin malli ja muoto, joka palvele kohdeyrityksen tarkoituksena myös tulevaisuudessa, sekä tukee yrityksen kansainvälistymishanketta.

Termejä hanke ja projekti käytetään usein rinnasteisesti, mutta niillä on olemassa määriteltävissä oleva ero. Käytännön elämässä ja arkikielessä ei ole välttämättä merkitystä sillä, että puhutaanko hankkeesta, vai projektista, mutta jäljempänä selvitetään myös, mikä on hankkeen perusluonne ja kuinka se eroaa projektista. Hankesuunnitelman tarkoituksena on myös selkeyttää niitä toimenpiteitä, jotka yrityksen tulee tehdä, oman toimintansa kansainvälistämiseen.

Hankesuunnitelmassa ja sen laskelmissa hahmotetaan hankkeen taloudelliset raamit sekä mitä resursseja kohdeyritys tarvitsee kansainvälistyäkseen. Hankesuunnitelma kuvaa myös toiminnan jatkuvuutta ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Hankesuunnitelma on monikäyttöinen työkalu yrityksen toiminnan kannalta, joka auttaa yritystä organisoimaan omaa tekemistä, kohdentamaan resurssejaan, vakuuttamaan rahoittajia sekä yhteistyökumppaneita.

5.1 Mikä on hanke?

Hanke-termi esiintyy usein rinnakkain projekti-termin kanssa ja monesti termit mielletään synonyymeiksi. Kontekstista riippuen termejä käytetään usein sekaisin. Projekti on luonteeltaan hyvin rajattu ja tavoitteeltaan tarkka ennalta määritellyn pituinen toimintojen kokonaisuus, eikä sitä ainutkertaisen luonteensa vuoksi voi toistaa täysin samanlaisena. Projektilla on määritelty tarkkaan käytettävissä olevat resurssit ja sillä on selkeä alku ja loppu. Hanke taas voi olla projektia pidempikestoista toimintaa, joka alkuvaiheensa jälkeen muuttua osaksi pysyvää, eikä sillä siten ole välttämättä selkeää päättymishetkeä. (Anttila 2001, 11-17.)

Hanke voidaan nähdä laajempaan kehittämiskokonaisuutena, joka voi muodostua useista rinnakkaisista tai peräkkäisistä projekteista, joilla kullakin on oma lopputuloksensa. (Anttonen, 27.) Kulttuurialalla hankkeen ja projektin voisi mieltää hyvin esimerkiksi niin, että yksittäinen oopperaproduktio vastaa selkeästi projektia. Oopperaproduktio on tuotanto, jolla on selkeä alku ja loppu, ja siihen kootaan tietty työryhmä, joka

purkautuu, kun produktio on ohi. Projektin lopputuotoksena syntyy oopperaesitys. Hanke taas liittyy enemmän kehittämiseen, esimerkiksi tuotantojen laatutason tai kustannustehokkuuden parantamiseen, jolloin projektit toimivat hankkeen tutkimuksen kohteena ja hankkeella tavoitellaan jonkin toiminnan laadullista parantamista.

Teatro Productions Oy:n hankkeessa oopperaproduktiot ovat hankkeen sisällä toimivia projekteja, joiden kautta hankkeessa pyritään parantamaan oopperatoimijoiden ja -taiteiden kansainvälistymisen edellytyksiä, sekä testataan ajatusta uuden tyyppisestä oopperastudiotoiminnasta. Oopperaproduktioista syntyy samalla myös uudelleen eri kokoonpanoilla mahdollisesti uudelleen toteutettavia kokonaisuuksia, jotka ovat siten myös myytäviä tuotteita.

5.2 Hankesuunnitelman tarkoitus

Hankesuunnitelman tarkoituksena on jalostaa hankkeen idea käytännön työsuunnitelmaksi ja konkreettisten toimenpiteiden kokonaisuudeksi, joka ohjaa hankkeen omistajaa niin aikataulullisesti kuin taloudellisesti, jättäen kuitenkin sopivan väljyyden hankkeen tuloksien tarkastelulle jo hankkeen aikana. (Anttila 2001, 17-18.)

Hankesuunnitelma on kirjalliseen muotoon laadittu suunnitelma, joka toimii paitsi hankkeen työsuunnitelmana, on myös edellytys rahoituksen hakemiselle. Siksi suunnitelman tulee olla selkeä ja johdonmukainen ja kertoa mitä, miksi ja milloin tehdään ja millaisin (henkilö)resurssein, jotta tavoiteltuun lopputulokseen päästään. (Anttonen, 114-115.). Hankesuunnitelma tulee laatia niin, että sitä lukeva ulkopuolinen ymmärtää millaisesta hankkeesta on kyse, millaisia tuloksia hankkeella tavoitellaan ja miten hankkeen rahoitus muodostuu.

Hankesuunnitelmassa tulee myös huomioida mahdollisen rahoitustahon perusteet ja edellytykset rahoituksen myöntämiselle. Teatro Productions Oy:n kansainvälistymishankkeen hankesuunnitelma laaditaan erityisesti Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuriviennin edistämiseen suunnatun erityisavustuksen hakemista varten, joten hankesuunnitelman tulee ottaa vastata myös avustuksen myöntöperusteisiin.

Yksi Hankesuunnitelman keskeisimpiä tarkoituksia on osoittaa hankkeen rahoitustaholle, että hankkeeseen ryhtyvä on varautunut toimintansa taloudelliseen kannattavuuteen. Hankkeeseen ryhtyvä on huolehtinut omasta rahoitusasemastaan ja varautunut

riskeihin ja varmistunut, että oma riskinsietokyky ei ylity. Hyvä hankesuunnitelma osoittaa, että markkinatutkimus on tehty, verotukselliset kysymykset on selvitetty, toimintaan liittyvät riskit on tunnistettu, luottotappioriskit ovat hallinnassa, sopimukset ovat kunnossa ja asianmukaisesti laadittu, riskien minimoimiseksi on järjestetty mm. vakuudet ja vakuutukset sekä rahoituksen kokonaisuus on kunnossa esimerkiksi varautumalla pahimpaan mahdolliseen tilanteeseen (worst case -skenaario) ja mahdollinen velanhoitokyky on näissäkin tilanteissa turvattu. (Bergman & Greiner & Jaspers 2011, 53-54.)

5.3 Hankesuunnitelman rakenne

Hankesuunnitelman tulee kiteyttää hankeen tarve, tavoitteet, toimenpiteet ja tulokset. (Ykkösakseli, 2019) Koska hankesuunnitelma on myös työsuunnitelma, tulee toimenpiteet avata suhteellisen konkreettisella tasolla ja kuvata niin hankkeen toteutusaika, toteutusorganisaatio kuin rahoituskin. Hankesuunnitelman laatimiseen tarkoitettua ohjemateriaalia ja kirjallisuutta havaittiin olevan verrattain vähän, johtuen mahdollisesti hanke- ja projekti-termien synonyyminomaisuudesta sekä siitä, että kyseisiä termejä tulkitaan usein organisaatiosta riippuen eri tavalla (Projekti-instituutti, 2019.).

Projekti-termi on hanke-termiä vakiintuneempi, mikä voitiin todeta myös sen kautta, että projektin johtamiseen ja suunnitteluun liittyviä oppaita ja lähdekirjallisuutta oli paremmin saatavilla. Koska hankesuunnitelma ja projektisuunnitelma ovat lähellä toisiaan, oli hankesuunnitelman rakenteen ja sisällysluettelon muodostamisessa mahdollista hyödyntää yhtä lailla projektisuunnitteluun liittyvää aineistoa.

Hankesuunnitelman rungon ja sen myötä sisällysluettelon laadinnassa hyödynnettiin sekä internetistä, että lähdekirjallisuudesta löytyviä malleja ja ohjeita ja pyrittiin hahmottelemaan erityisesti tätä hanketta ja hankkeen rahoitushakua parhaiten palveleva runko. Malleihin perehtymisen pohjalta päädyttiin seuraavaan pääotsikointiin:

1. Hankkeen nimi
2. Hakijan tiedot
3. Hankkeen toteutusaika
4. Hankkeen kohderyhmä
5. Hankkeen tausta ja perustelut
6. Hankkeen tavoitteet ja tulokset
7. Hankkeen toteutustapa ja hankkeen toimenpiteet

8. Hankkeen organisaatio ja yhteistyötahot
9. Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma
10. Raportointi, tiedotus, arviointi
11. Lähteet

Suunnitelman alkuun olisi hyvä laatia tiivistelmä, joka kiteyttää hankkeen oleelliset pääkohdat yhden sivun mittaiseksi yhteenvedoksi. (Anttonen, 114-115.). Tämän opinnäytetyön hankesuunnitelmalle erillistä tiivistelmää ei laadittu, sillä erityisavustukseen liittyvän sähköisen hakulomakkeen kysymykset edellyttivät hankkeen esittämistä tiivistetyssä muodossa rajatuin merkkimäärin ja muodostivat siten hankesuunnitelman tiivistelmän.

5.4 Rahoitussuunnitelma ja -laskelmat

Hankesuunnitelmassa tulee esittää hankkeen kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma. Kustannusarviolla tarkoitetaan hankkeeseen sitoutuvia kuluja, jotka jakautuvat henkilöstökustannuksiin ja muihin kustannuksiin (Anttila 2001, 87.). Tämän opinnäytetyön hankesuunnitelman kustannusarvion laadintaa ohjasi vahvasti OKM:n erityisavustuksen sähköinen hakulomake, joka edellytti hankkeen kustannusten erittelyä neljään eri kategoriaan jaoteltuna: henkilöstökulut, toimitilakulut, ulkopuoliset palvelut, muut kulut.

Kustannuslaskennassa muihin kuluihin kuuluvat muun muassa kone- ja laitekulut, materiaali- ja matkakulut sekä posti- ja tietoliikennekulut. Henkilöstökulut sisältävät hankkeen henkilöstön työpanokseen, sekä työnantajakuluihin ja henkilöstöhallintoon liittyviä kustannuksia. Ulkopuolisia palveluita ovat mm. ulkopuolisilta toimittajilta tilattavia selvityskustannuksia. Muut kulut koostuvat sellaisista ennakoimattomista kuluista, joita ei voida välttämättä ennalta tietää tai eivät kuulu edellä mainittuihin kustannuksiin ja kuluihin.

5.5 Tuotteen tai tuotantojen talouden suunnittelu ja kannattavuus

Teatro Productions Oy:n tuotteita ovat valmiit kokonaiset oopperaesitykset sekä oopperastudio toiminta. Oopperaesitykseen kuuluvat laulajat, soittajat, lavastajat, puvustajat, valosuunnittelu, teatteritekniikka, markkinointi ja tuottaminen. Yhden esityksen budjetti voi olla kymmeniä tuhansia euroja. Tuotteiden valmistaminen sitoo pääomaa ja henkilöstöresursseja, jotka tuottaja tai tuotantoyhtiö alkuvaiheessa rahoittaa. Tuotteen taloudellinen kannattavuus riippuu hankkeelle saatavasta rahoituksesta sekä esitysten

lipputuloista. Rahoituslähteitä ovat apurahat, oopperastudion osallistumismaksut, sponsori- ja mainostulot sekä lipunmyynnin tulot. Esitysten määrää ei voi usein kasvattaa, koska katsojakuntaa ei usein riitä niin suuriin määriin esityksiä, että esitykset voitaisiin rahoittaa täysin pelkillä lipputuloilla tai että esityksistä jäisi tuottoa. Hankesuunnitelmassa ja sen liitteeksi laaditussa talousarviossa eriteltiin tuotantoihin liittyvät kansainvälistymiseen, vientiin ja markkinointiin kohdistuvat kulut ja kustannukset. (Teatro.)

Oopperatuotantojen ja -esitysten kannattavuutta voidaan parantaa myymällä tuotantoja uusille esiintymispaikoille, jolloin tuotteen kiinteät tuotantokustannukset, kuten lavastus, puvustus, ohjaus ja valosuunnittelu jakautuvat useammalle esitykselle. Tuotantojen vieminen uusille paikoille koti- ja ulkomailla tuovat kuitenkin esityskohtaisia kustannuksia, mutta kiinteät kustannukset eivät muutu. Esityskohtaiset kustannukset vaihtelevat kuten orkesterin, solistien, kuorolaisten, muiden esiintyjien sekä teknikoiden palkat. Yksi tuotantojen myyntitapa on esitysten vuokraaminen. Esityksen vuokrauksessa lavastus, puvustus, ohjaus, valosuunnittelu ja muu rekvisiitta vuokrataan toisille toteuttajille. Toteuttajat vastaavat tällöin kaikista muuttuvista kuluista ja tuottaja saa korvauksen teoksen tarpeiston, ohjauksen sekä muun teknisen toteutuksen vuokrana. Teosten ja esitysten elinkaari voi olla hyvinkin pitkä ja esityksiä voidaan vuokrata ja sovittaa useisiin erilaisiin esityspaikkoihin. Tuotantojen vuokraus on siten yksi merkittävä osa kansainvälistettävää liiketoimintaa. (Teatro.)

Teosten vuokraamisen voisi rinnastaa jälleenmyyjän käyttämiseen. Jälleenmyyjä huolehtii itsenäisesti teoksen markkinoinnista, myynnistä sekä paikallisesti esityksestä aiheutuvista kustannuksista. Jälleen myyjä maksaa tuotteen omistajalle ennalta sovitun korvauksen, joka voidaan rinnastaa joko myytävästä tuotteesta annettuun alennukseen tai provisioon. Myös riskin jakaminen on mahdollista siten, että jälleen myyjä maksaa ennalta sovitun korvauksen (vuokra) lisäksi myös esityksen menestykseen perustuvaa lisää eli provisiota. Jälleenmyyjälle voidaan antaa myös teoksen edustusosoikeus, jolloin jokaisesta esityksestä maksetaan erillinen korvaus sopimuksen mukaisesti. Toiminta voi näin olla myös kauppaedustajatoimintaa. (Bergman & Greiner & Jaspers 2011, 87.)

6 Johtopäätökset

Kansainvälistymishankkeen käynnistämisen kolme keskeistä kysymystä ovat 1) Miksi kansainvälistyä? (kansainvälistymispäätöksen tekeminen), 2) Minne kansainvälistyä?

(kohdemarkkinoiden valitseminen) ja 3) Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla? (operaatiomuodon valinta). Ensimmäiseen kysymykseen on helppo vastata. Kotimarkkinalla ei riitä kysyntää tuotteille tai palveluille ja kansainvälisillä markkinoilla kulu- ja ostopotentiaali ovat suuremmat.

Minne kansainvälistyä, onkin hankalampi kysymys, koska ei ole vain yhtä markkina-alueita tai paikkaa, johon kohdeyrityksen tuote tai palvelu sopisi. IOCF:n tuotteet ja palvelut voidaan myydä minne hyvänsä, jos vain ostajia löytyy. Erityisesti oopperastudion palvelujen käyttäjät voivat osallistua kursseille mistä päin maailmaa tahansa, kunhan vain saapuvat paikalle, missä toimintaa järjestetään. Käytännössä oopperastudiotoiminta voidaan järjestää missä tahansa paikassa, missä on toiminnalle sopivat tilat ja muut fasilitteetit.

Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla on hankala kysymys. Millekään tuotteelle tai palvelulle ei ole olemassa valmista menestymisen kaavaa, kotimaisilla tai ulkomaisilla markkinoilla. Tuotteen ja/tai palvelun menestymiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Kansainvälistymishankkeissa kohdemarkkinan valinnalla ja operaatiomuodolla on suuri merkitys tuotteen tai palvelun menestymisen kannalta. Kohdemarkkinalla tulee olla tuotteille ja palveluille kysyntää, ostopotentiaalia sekä muut toiminnalle tarvittavat edellytykset.

Kansainvälistymisen tutkimisen ja edellytysten tarkastelun perusteella on laadittu hankesuunnitelma kansainvälistymiseen ja siihen tarvittavan rahoituksen hakemisen pohjaksi. Hankesuunnitelmassa kuvataan kansainvälistettävä liiketoiminta ja hankkeen tarkoitukset sekä tuotteet ja palvelut riittävässä määrin, jotta hankkeelle myönnettävän rahoituksen perusteet täyttyvät.

6.1 Hankesuunnitelma

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia hankesuunnitelma, joka toimii rahoituksen hankkimisen välineenä erityisesti Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuriviennin edistämiseen suunnatun erityisavustuksen hakemista varten. Hankesuunnitelman pohjaksi selvitettiin kohdeyrityksen kansainvälistymisen mahdollisuuksia sekä hankesuunnitelman laatimista, jotta laadittu hankesuunnitelma edistäisi mahdollisimman hyvin rahoituksen saamista.

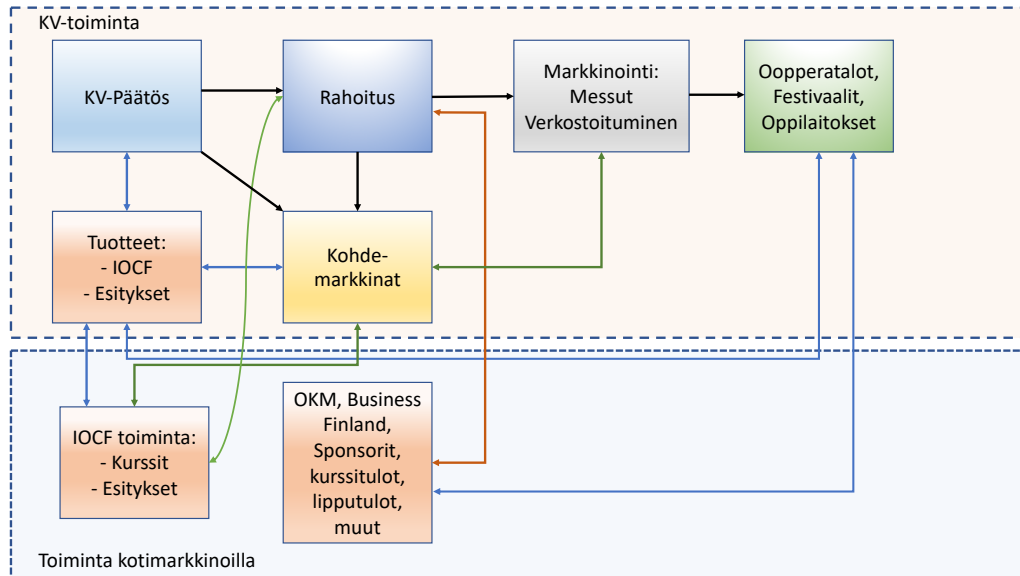
Hankesuunnitelman tarkoituksena on myös kuvata yritykselle itselleen kansainvälistymishanke ja toimia siten tukena toimenpiteille kansainvälistymispyrkimyksissä. Hankesuunnitelman avulla yrityksen toimintaa ja kansainvälistymisen tavoitteita on mahdollista kuvata ja esitellä myös kaikille tahoille, joiden kanssa voidaan tehdä yhteistyötä hankkeen edistämiseksi. Tällaisia yhteistyötahoja ovat kaikki rahoittajat sekä yhteistyöyritykset, joiden kanssa voidaan tehdä markkinointi- tai sponsoriyhteistyötä tai yhteishankkeita kansainvälistymisessä ja kohdemarkkinoilla.

6.2 Kohdeyrityksen kansainvälistyminen

Kohdeyrityksen kansainvälistymissuunnitelma perustuu riittävän rahoituksen turvin kansainvälisen verkoston rakentamiseen ja etenemiseen verkostojen kautta. Kansainvälistyvän kulttuurialan yrityksen etenemismahdollisuudet on mitoitettu niiden resurssien mukaan, mitkä yrityksellä on käytössä. Käytännössä yrityksen omistajat markkinoivat ja tuottavat tuotteet ja palvelut. Koska yrityksen resurssit ovat rajalliset kansainvälistymistoimenpiteet suunnataan ensisijaisesti verkostojen hakemiseen sekä oikeiden kontaktien löytämiseen. Markkina-alueeksi on valittu ensisijaisesti Euroopan Unionin talousalue, koska kansainvälistymisen riskit ovat muita markkina-alueita pienemmät ja alueella on riittävää kulutuspotentiaalia. Verkostojen rakentaminen tapahtuu opportunistisessa hengessä messujen ja tapahtumien kautta, jossa palveluiden ostajat ja myyjät kohtaavat. Messuilta saa myös tietoa alan trendeistä sekä kilpailijoiden toiminnasta ja tarjonnasta.

Kansainvälistymisen toimintaympäristöä ja vaikutussuhteita on hahmotettu toimintaympäristökuvauksen kautta, strategiakaaviolla. Toimintaympäristö on jaettu kahteen markkina-alueeseen kotimarkkinaan ja kansainvälisille markkinoilla suunnattuun toimintaan. Kuvion avulla pyritään selkiyttämään niitä toimenpiteitä, mitä kansainvälistyvän yrityksen tulee tehdä ja miten mikäkin toiminto sijoittuu alueellisesti. Strategiakaavion avulla on helppo hahmottaa eri toimien ja organisaatioiden vaikutussuhteita, varsinkin mitä toimenpiteitä tehdään kotimaassa ja miten ne vaikuttavat kansainväliseen toimintaan.

Kuviossa 3 on hahmotettu visuaaliseen muotoon strateginen toiminta ja vaikutussuhteet kansainvälistymispäätöksen näkökulmasta. Kansainvälistymisstrategiassa toiminnan kansainvälistymispäätös on riippuvuussuhteessa tuotteisiin, rahoitukseen, markkinointiin ja eri sidosryhmiin.



Kuvio 3: Strategiakaavio

Kansainvälistymispäätökseen liittyy kiinteästi tarjottavat tuotteet ja palvelut, joilla uskotaan olevan kysyntää ja menestymismahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. Teatro Productions Oy on tuotteistanut kokonaiset oopperaesitykset, joiden valmistuksessa huomioidaan alusta saakka esitysten helppo siirrettävyys eri esityspaikkoihin. Oopperastudiotoiminta on mahdollista järjestää myös kulloinkin toiminnalle sopivaan paikkaan, joten tämäkin tuote mahdollistaa kansainvälistymisen.

Kansainvälistymisen menetelmistä kohdeyritykselle tehokkain tapa on edetä verkostojen sekä sopivien kontaktien ja yhteistyötahojen kautta. Näihin verkostointimenetelmiin on erilaisia malleja, jossa voi olla teosten vaihtoa, vuokraamista, oppilaitosyhteistyötä, oopperataloille ja festivaaleille sekä muihin tapahtumiin tuotettavia esityksiä ja hankkeita. Toimintatapoja ja -muotoja kehitetään jatkuvasti ja tästäkin syystä verkostoituminen on tehokkain tapa löytää oikeat kumppanit ja yhteistyötahot. Musiikkialan vienti perustuu kokemuksen mukaan hyvin vahvasti henkilökohtaiseen suhdetoimintaan ja verkostoitumiseen. Musiikkiteollisuudella ei ole käytettävissään samanlaista etujärjestö- ja viennin edistämisyhteistyötä, kuin esimerkiksi metsä-, metalli-, konepaja- ja kaivosteollisuudella. Tästä syystä kansainvälistymistä on haettava ensisijaisesti suhdetoiminnalla ja rakentamalla laajoja luottamuksellisia verkostoja. Esimerkkinä verkostoitumisesta voidaan pitää teosten vaihtamista, vuokraamista tai osaamiseen vaihtamista toisten toimijoiden kanssa sekä markkinointia eri toimijoiden verkostossa olevien asiakkaiden kesken.

Kansainvälistyminen vaatii investointeja ja resursseja ja rahoituksen hankkiminen on onnistumisen kannalta merkittävin tekijä. Potentiaalisia rahoituslähteitä ovat mm. tuet, apurahat, sponsoritulot sekä toiminnasta saatavat myyntitulot. Teatro Productions Oy:llä on olemassa olevaa toimintaa, mutta sen tulot eivät yksin riitä kansainvälistymisen toteuttamiseen taloudellisesti. Tästä syystä on haettu Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuriennin edistämiseen suunnattua erityisavustusta. Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena onkin ollut hankesuunnitelman laatiminen Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuurivienin edistämiseen suunnatun erityisavustuksen hakemista sekä muiden avustusten hakemista varten.

Hankesuunnitelman laatiminen on myös selkeyttänyt ja kirkastanut yrityksen kansainvälistymishankkeen motiiveja sekä nostanut esiin asioita, joita tulee huomioida tai jotka vaativat lisäselvitystä tai tarkempaa tarkastelua. Opinnäytetyön ja hankesuunnitelman laatiminen ovat myös selventäneet näkemystä siitä, että hanke ei ole vain yksittäinen tapahtuma tai projekti, joka päättyy, kun kansainvälistyminen alkaa, vaan kansainvälistyvän yrityksen tulee tarkastella koko toimintaa jatkuvasti kansainvälistymishankkeen selvitysvaiheiden näkökulmasta ja arvioida omaa menestystään sekä tarkastella alati muuttuvaa tilannetta, jotta riskeihin ja markkinoiden sekä ympäristötekijöiden muutoksiin voidaan reagoida. Kaikki liiketoiminta on jatkuvaa muutostilaa, niin oman toiminnan kuin ympäristönkin osalta. Erityisesti kansainvälisesti toimivan yrityksen tulee olla valmiina muutoksiin sekä arvioida tilannetta jatkuvasti oman tekemisen suhteen, kilpailijoiden sekä niin poliittisten, taloudellisten ja lakien muutosten näkökulmasta.

Lähteet

Ahokangas, Petri & Pihkala, Timo 2002. Kansainvälistyvä yritys. Edita, Helsinki.

Anttila, Pirkko 2001, Se on projekti – vai onko? - Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta, Akatiimi, Hamina.

Bergman, Hans & Greiner, Claudia & Jaspers, Peter 2011. Kansainvälistyvä yritys - laki ja vero-opas. Kauppakamari, Helsinki.

Classical:NEXT, <https://www.classicalnext.com/about/what/>. Luettu 4.5.2019.

Creative Europe 2018. Music Moves Europe. https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/music-moves-europe_en. Luettu 4.10.2018.

Euroopan unionin perusoikeuskirja. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT>. Luettu 15.3.2019.

Hako, Pekka 2001. Suomalaisen oopperan hullu vuosi 2000 ja sen taustat. Esitelmä Jyväskylässä 23.1.2001. <http://www.finnica.fi/seminaari/01/luennot/hako.htm>.

Helsingin pianostudio 2018. Muut palvelut. <http://helsinginpianostudio.net/info/> Luettu 1.4.2019.

Hiltunen, Elina 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa – trendit ja ilmiöt. Docendo, Jyväskylä.

Hämäläinen, Virpi & Maula Hanna & Suominen Kimmo 2016. Digiajan strategia. Talentum Media ja kirjoittajat, Helsinki.

Juuti, Pauli ja Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen, Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin, Otava, Helsinki.

Kansallisooppera ja –baletti 2018. Laulun ja tanssin vuosisata. <https://oopperabaletti.fi/talo/historia/>.

Korkiakoski, Kari & Gerdt, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum, Helsinki.

Lindgren, Minna 2016. Selvitys musiikkiteatterin opintokokonaisuuden aloittamiseksi. <https://www.uniarts.fi>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön kulttuuripolitiikan strategia 2025. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:20. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79811/okm20.pdf>.

Savonlinnan Musiikkiakatemia 2019. Kesän 2019 oopperan ja Liedin mestarikurssit. <http://www.savonlinnamusicacademy.com/mestarikurssit/oopperan-ja-liedin-mestarikurssit/>. Luettu 1.4.2019.

SEPA, Yhtenäinen euromaksualue: https://fi.wikipedia.org/wiki/Yhtenäinen_euromaksualue. Luettu 15.3.2019.

Sitra 2017a. Luovien töiden markkinan murros pakottaa niin työn etsijät kuin tarjoajatkin luovimaan.<https://www.sitra.fi/uutiset/luovien-toiden-murros-pakottaa-luovimaan/>. Julkaistu 11.4.2017

STRATEGY TRAIN. Small Enterprise Strategic Development Training <http://st.merig.eu/index.php?id=60&L=2>. Luettu 23.3.2019.

Teatro 2019. Teatro Productions Oy:n hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja, Näreranta Kaisa CEO, Näreranta Janne COB.

Tilastokeskus 2017b. Kulttuuriammateissa ja –toimialoilla työskentelevien lukumäärä pysyi lähes edellisvuoden tasolla. Suomen virallinen tilasto (SVT): Kulttuuri (verkkojulkaisu) ISSN= 2341-7315. Kulttuurityövoima Suomessa 2017. Helsinki: Tilastokeskus (viitattu 1.4.2019). https://stat.fi/til/kl/2017/01/kl_2017_01_2018-08-31_tie_001_fi.html. Julkaistu 31.8.2018.

Vahvaselkä, Irma 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita, Helsinki.

Vuorinen, Tero 2017. Strategiakirja 20 työkalua, 3. painos, Talenom Helsinki.

Mikä on hanke? <http://www.ykkosakseli.fi/ideasta-hankkeeksi/mika-on-hanke/>. Luettu 31.3.2019.

Projektijohtamisen sanasto. https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa. Luettu 31.3.2019.

Hankesuunnitelma

INTERNATIONAL OPERA COMPANY FINLAND

Toiminnan kansainvälinen markkinointi ja verkostoituminen viennin kehittämiseksi ja työpaikkojen luomiseksi.

Oopperataiteiden kansainvälisyyttä ja taiteilijoiden liikkuvuutta edistävä produktiointi, oopperastudiotoiminnan käynnistäminen.

Teatro Productions Oy talousarvio 2019-2020

Teatro Productions Oy

International Opera Company Finland Talousarvio 2019-2020

Hankkeeseen kohdistuvat kustannukset

Teatro Productions Oy talousarvio 2019-2020

TUOTANNOT 2019 JA NIIHIN KOHDISTUVAT VIENNIN, VERKOSTOITUMISEN JA KV-MARKKINOINNIN TOIMET

Hankekohtainen kustannuserittely vuoden 2019 aikana hankkeisiin kohdistuvat viennin, verkostoitumisen ja kansainvälisen markkinoinnin kustannukset eriteltynä projektikohtaisesti ja kustannusjaoteltuna.