

Kirsi Heikkinen

Teatterin moderni verkostostrategia

Kuopion kaupunginteatterin verkostostrategian
asiakaslähtöinen kehittäminen

Tekijä	Kirsi Heikkinen
Otsikko	Teatterin yleisötyön moderni verkostostrategia. Kuopion kaupunginteatterin verkostostrategian asiakaslähtöinen kehittäminen
Sivumäärä	53 sivua + 1 liite
Aika	11.4.2011
Tutkinto	Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Tuomas Auvinen
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan verkostosuhteiden roolia Kuopion kaupunginteatterin asiakasverkoston kehittämisessä. Työ pyrkii määrittämään teatterin ja asiakasryhmien välille kehitettävän verkostosuhteen yhteistä tahtotilaa.</p> <p>Opinnäytetyön hypoteesina oli luoda teorian ja haastattelujen tulosten kautta verkostolle uudenlainen toimintamalli: strategia, jolla teatteri saavuttaa taloudellista hyötyä, joka kattaa teatterin alueellisen tehtävän sekä huomioi yleisötyöllisen näkökulman.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee verkostotoiminnan syitä ja hyötyjä sekä verkoston rakenteita. Työ esittelee verkoston strategisen kehittämisen menetelmiä. Verkostojohtamista tarkastellaan markkinoinnin, tuotteen, palvelujen ja asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyötä varten haastateltiin puolistrukturoitua teemahaastattelua käyttäen yhdeksää asiantuntijaa Pohjois-Savon alueelta. Asiantuntijuudeksi määriteltiin haastateltavien aktiivinen toiminta verkosto-organisaatiossa, joka tekee asiakkaana ja/tai kumppanina yhteistyötä Kuopion kaupunginteatterin kanssa.</p> <p>Opinnäytetyössä syntynyt moderni verkostostrategia muodostui narratiivisesta visiosta, jossa teatteri toimii yhteisöjen voimavarojen vahvistajana; hyvinvointia edistävän kulttuurin ja aktiivisen vapaa-ajan arvoista; ppp-kumppanuusmallin mukaisesta verkostosuhteiden määrittelystä; sekä käytännön toimintamalleista, joita ovat yleisötyöteos, maakunnan yleisöyöntekijät, sähköinen sosiaalinen foorumi ja teatterin henkilöstöresurssien uudelleen järjestäminen.</p>	
Avainsanat	Verkostot, verkostostrategia, teatteri, yleisötyö

Author(s) Title	Kirsi Heikkinen The Modern Network Strategy of Theater's Audience Development. Constructing Kuopio City Theatre's Customer Based Network Strategy.
Number of Pages Date	53 pages + 1 appendix 11 April 2011
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Degree Programme in Cultural Management
Specialisation option	-
Instructor	Tuomas Auvinen
<p>This thesis reviews the role of network relations in the development of Kuopio City Theatre's customer network. The thesis aims at defining the shared vision of the network relation between the theatre and its audience.</p> <p>The thesis' hypothesis was to create a new operations model for the network: a strategy through which the theater can benefit financially, which covers theater's local mission and which also takes notice of the audience development's point of view.</p> <p>Thesis' theoretical frame of reference deals with functioning in network: its causes, benefits and structure. The thesis presents the methods for strategic development of networks. Network management is reviewed from marketing's, product's, services' and customership's point of view.</p> <p>Nine experts were interviewed for the thesis. Expertise was defined as active participation in a network organization co-operating with the Kuopio City Theatre.</p> <p>The conclusion of the thesis is a modern network strategy which consists of a narrative vision, certain values, the defining of network relations and a model of practical operations.</p>	
Keywords	networks, networks strategy, theater, audience development

Sisällys

1.	Johdanto	1
1.1	Kuopion kaupunginteatterin asiakasverkostojen taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	3
2.	Teoria verkostostrategian muodostamisen tukena	4
2.1	Yleisötyö	4
2.2	Verkostoteorioita	5
2.2.1	Verkostoitumisen syyt ja hyödyt	9
2.2.2	Verkoston muodot ja kumppanuudet	10
2.3	Verkostojohtaminen	12
2.3.1	Verkostomarkkinointi	15
2.3.2	Tuotteen läpilyöminen verkostossa	16
2.3.3	Asiakassuhteiden hallinta ja suhdemarkkinointi	18
2.4	Verkostostrategiat	23
2.4.1	Verkoston strategisen kehittämisen menetelmät	24
3.	Tutkimusmenetelmät	25
3.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	26
3.2	Tiedon keräys ja haastateltavat	27
3.3	Tutkijan rooli informanttina	28
3.4	Tiedon analysointi	29
3.5	Laatu ja luotettavuus	30
4.	Tutkimuksen tulokset	31
4.1	Haastattelut	31
4.2	Millaisia piirteitä on toimivassa verkostossa?	31
4.3	Mikä motivoi toimimaan verkostossa?	35
4.4	Kuopion kaupunginteatterin palveluiden kehittäminen	37
5.	Moderni verkostostrategia	39
5.1	Verkoston visio ja arvot	39

5.2	Verkostosuhteiden roolit	41
5.3	Käytännön toimenpiteet	42
5.3.1	Yleisöyöteos	42
5.3.2	Yleisöyöntekijät maakunnassa	46
5.3.3	Teatteri – tarinankertoja ja sosiaalinen foorumi	47
5.3.4	Teatterin henkilöstöresurssit	49
6.	Lopuksi	50

Lähteet

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. Johdanto

1.1 Kuopion kaupunginteatterin asiakasverkoston taustaa

Kuopion kaupunginteatteri on Itä-Suomen suurin ja henkilötötyövuosiltaan Suomen kahdeksanneksi suurin ammattiteatteri. Kuopiolaisen teatteritoiminnan syntyhetkeksi katsotaan vuosi 1902, jolloin perustettiin Kuopion näytelmäseura. Vierailevia teatteriseurueita Kuopiossa on nähty jo 1800-luvun alkupuolelta lähtien erityisesti markkina-aikoina. Kuopiolainen teatteritoiminta on alusta saakka näkynyt ”turneena” myös lähitaajamissa. Kuopion Työväenteatteri oli 1910-luvulla maakuntansa keskeinen taidelaitos ja sama rooli periytyi Kuopion Teatterille 1920-luvun alussa (Seppälä 2002, 293).

Valtion teatteripolitiikassa alueteatteriajatus syntyi 1930-luvulla, mutta hanke eteni vasta 1950-luvulla, jolloin Kuopio nimettiin yhdeksi 12 keskusteatterista, joiden tehtävänä oli kiertää myös maaseudulla ohjelmistossaan olevilla esityksillä. Kuopio oli mukana 1969 aloitetussa alueteatterikokeilussa ja toimi virallisena alueteatterina vuosina 1982 – 1992. (Seppälä 2002, 208, 278.)

Kuopion Yhteisteatterin myyntiä tehostettiin luomalla maakunnan asiamiesjärjestelmä vuonna 1967. Järjestelmän tavoitteena oli muun muassa lisätä Kuopioon suuntautuvia teatterimatkoja. Asiamiesten tehtävänä olikin toimia ryhmämatkanjärjestäjinä kunnissaan tiedottaen, myyden ja alueteatteripalveluja organisoiden. Alueteatteriksi pyrkimisen kannalta asiamiesjärjestelmän luominen oli mielekästä, mutta ennen kaikkea se toi paljon asiakkaita: esimerkiksi näytäntövuonna 1969 -70 asiamiehet toivat teatteriin yli 14 000 katsojaa. Ahkerimmat teatteriasiamiehet palkittiin vuosittain kunniakirjoin ja hopealautasin. (Seppälä 2002, 195-196.)

Yleisöpohjan kannalta Kuopion kaupunginteatteri on tällä hetkellä vahvasti kaupunkinsa ja maakuntansa teatteri. Teatterilla on vuosittain noin 65 000 katsojaa, joista noin 60% on paikkakuntaisia ja muualta alueen maakunnasta noin 24% *. Teatterilla on kuitenkin paineita yleisöpohjan laajentamiseksi erityisesti maakunnassa.

*Kävijätietojen prosenttimäärät ovat viitteellisiä, sillä ne on laskettu vuoden 2010 asiakasrekisteristä, johon ei ole kirjattu kaikkien suoramyynnillä ostaneiden asiakkaiden osoitetietoja.

Häti-Korkeila (2010, 231-232) nostaa esille teatterikenttää ja kaupunginteattereita koskevia rakenteellisia muutostarpeita, jotka ajoittuvat Valtioneuvoston käynnistämään kunta- ja palvelurakennemuutoksen (Paras-hanke) toimeenpanoajaksi. Uudistuksen tavoitteena on vuoteen 2012 loppuun mennessä vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, edistää uusia palveluiden tuotantotapoja ja organisointia sekä uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä. Lisäksi uudistuksella pyritään tarkistamaan kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja, jotta kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta. Kunta- ja palvelurakennemuutos on Suomen historian suurin kunnallishallinnon ja -palveluiden uudistus. (Opetus- ja kulttuuriministeriön teattereiden, museoiden ja orkesterien valtionosuusmuutosten loppuraportti. 2010, 16.)

Paras-hankkeen myötä kuntien palvelutoiminnan yleisenä tavoitteena on kiinnittää huomiota alueellisiin erityispiirteisiin, taata toiminnolle riittävä väestöpohja sekä vahvistaa hallinto- ja kuntarajat ylittävää yhteistyötä eri organisaatioiden kesken. Teattereiden yleisöpohjan edellytetään olevan omaa sijaintikuntaa laajempi ja toimintaa tulee lisäksi kohdistaa lähipalveluina lapsille ja erityisryhmille. (Häti-Korkeila 2010, 231-232.)

Kuopion kaupunginteatterilla ei ole tällä hetkellä toimivaa asiamiesverkostoa, vaan enemmänkin yksittäisiä kontakteja, joita kootaan välillä löyhästi yhteen markkinoinnin toimenpiteillä. Vanha asiamiesverkosto on ikääntynyt, sillä toimintamalli oli kehitetty aikoinaan alueteatteritoiminnan tarpeisiin. Nykyiset yksittäiset asiakaskontaktit tarvitsevat ympärilleen verkoston, jotta toiminta olisi sitoutunutta ja tuottavaa. Uuden verkoston toimintamallissa tulisi huomioida teatterin näkökulmasta myös alueelliset tehtävät, kaupalliset tavoitteet sekä teatterin toteuttama yleisötyö.

Aihe on merkittävä teatterikentälle sovellettavuutensa ja hyödynnettävyytensä ansiosta. Monilla laitosteattereilla on sama ongelma – vanha asiamiestoimintamalli on

aikansa elänyt ja ihmiset ovat ikääntyneet. Uudistuakseen toimintamalli kaipaa täysin uutta näkemystä ja toimintaa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on määrittää verkostosuhteiden roolia ja tahtotilaa Kuopion kaupunginteatterin asiakasverkostostrategian kehittämisessä. Tässä työssä selvitetään toimivan verkoston piirteitä, verkostoitumiseen johtaneita tekijöitä sekä niitä tekijöitä, jotka ovat tärkeitä verkostossa toimiessa. Tavoitteena on löytää uusia näkökulmia toimivan, sitoutuneen ja tuottavan asiakasverkostotoimintamallin kehittämiseksi.

Opinnäytetyöni keskittyy tarkastelemaan seuraavia kysymyksiä:

Millaisia piirteitä on toimivassa verkostossa?

Mikä motivoi verkostoissa toimimiseen?

Työn osatavoitteena on selvittää mitä Kuopion kaupunginteatterin jo olemassa olevia palveluja haastateltavien mielestä tulisi kehittää toimivan avainasiakasverkon kehittämiseksi.

Tutkimusaineiston avulla pohdin, kuinka nämä seikat tulee ottaa huomioon teatterin avainasiakasverkostoa kootessa. Mikä voisi olla verkoston visio ja verkostostrategia? Lisäksi pyrin kokoamaan verkoston arvot ja rooliin, jotka määrittävät verkoston toimintaperiaatteet ja tehtävän suhteessa kentän muihin toimijoihin. Tavoitteenani on luoda aineiston analyysin pohjalta toimintamalli avainasiakasverkostolle.

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu yleisötyö-käsitteen esittelystä, verkostotoiminnan tarkastelusta verkostoteorioiden, verkostojohdamisen ja verkostostrategioiden kautta.

2 Teoria strategian muodostamisen tukena

Verkostotoiminnan tarkasteluun on useita näkökulmia ja lähestymistapoja. Useat eri tieteenalat tutkivat verkostoitumista ja verkostoja sekä verkostojen johtamista ja kehittämistä.

Tämä työ pyrkii määrittämään Kuopion kaupunginteatterin ja asiakasryhmien (yhteisö) välille kehitettävän verkostosuhteen yhteistä tahtotilaa (verkostostrategia). Onnistumisen mahdollisuudet ovat heikot ilman tietoa siitä mitä yhteistyöllä tavoitellaan. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee verkostotoiminnan syitä ja hyötyjä sekä verkoston rakenteita. Työ esittelee verkoston strategisen kehittämisen menetelmiä. Verkostojohdantamista tarkastellaan markkinoinnin, tuotteen, palvelujen ja asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta. Verkostostrategian tulee huomioida teatterin yleisötyön näkökulma, joten yleisötyö-käsite määrittelyn lisäksi pyrin tuomaan esille omia kokemuksiani teatterin yleisötyöstä suhteessa verkostoteoriaan.

2.1 Yleisötyö

Yleisötyön päämääränä on syventää teatterin ja yleisön välistä suhdetta erilaisten toimintatapojen avulla. Käytetyimpiä yleisötyön muotoja ovat kulissierrokset, teosesittelyt, näyttelijävierailut, taiteilijatapaamiset, kulissi-, puvustus ja käsikirjoitustyöpajat, soveltavan teatterin työpajat sekä taiteelliset tuotannot, joissa on mukana tavallisia ihmisiä. Yleisötyöllä on sosiaalisia, taloudellisia ja taiteellisia vaikutuksia. (Yleisö ja teatteri uuteen suhteeseen 2010, 2-23.)

Sosiaaliset vaikutukset näkyvät uusina mielekkäinä kokemuksina taiteen parissa. Ilo, itsetunto ja esiintymistaito lisääntyvät ja osallistujat rakentavat omakohtaista suhdetta teatteriin. Sosiaaliset vaikutukset lisäävät toisista ihmisistä kiinnostumista, välittämistä, nähdäksi ja kuulluksi tulemistä sekä yhteisöissä toimimista. Yleisötyön avulla teatterista voi tulla entistä avoimempi ja houkuttelevampi paikka. (Yleisö ja teatteri uuteen suhteeseen 2010, 9.)

Taiteelliset vaikutukset ilmenevät kun taiteilijat saavat uuden alustan kohtaamiselle ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Yleisö voidaan ottaa mukaan taiteelliseen prosessiin yleisötyömuotojen kautta. Se voi synnyttää uusia mahdollisuuksia ja taiteellisesti

kiinnostavia aluevaltauksia. Yleisötyömenetelmät ovat taloudellisesti usein melko edullisia ne sitouttavat yleisöä uskollisiksi ja aktiivisiksi teatterin kävijöiksi. Uusien katsojien saaminen ja vanhojen katsojien sitouttaminen voivat lisätä teatterin kävijämääriä ja näin ollen yleisötyön taloudelliset vaikutukset ovat suotuisia. Yritysten kanssa tehtävä yleisötyö voi olla teatterille erityisen kannattavaa. (Yleisö ja teatteri uuteen suhteeseen 2010, 10.)

”Yleisötyö on tullut teatteriin jäädäkseen. En usko, että ihmiset haluavat olla enää pelkästään vastaanottavana osapuolena – he haluavat myös osallistua. Yleisötyöstä hyötyy myös teatteri, kun sen tarjonta laajenee. Se on vähän kuin dvd-elokuvan extrat, jotka tarjoavat elokuvaan uusia ja kiinnostavia puolia. Extrat aktivoivat, syventävät ja sitouttavat yleisöä.” RIKU SUOKAS, teatterinjohtaja, Tampereen Työväen Teatteri. (Yleisö ja teatteri uuteen suhteeseen 2010, 4).

2.2 Verkostoteorioita

Verkostoitumiseen ja verkostotalouteen liittyvä terminologia on varsin monimuotoinen. Kielessä esiintyvät käsitteet makroverkostot tai toimialat verkostona (industrial networks), liiketoimintaverkosto (business networks) arvoverkosto (value nets), strateginen verkko (strategic networks) sekä verkostoyritys (strategic enterprise networks). Lisäksi puhutaan alliansseista, kilpailijoiden liittoutumista, virtuaaliyrityksistä ja klustereista. (Mittilä 2006, 76.)

Verkostotaloudessa yritys on osa systeemiä, jonka muodostavat toimittajat, asiakkaat sekä muut yritykset, jotka parantavat yrityksen omaa tuote- ja palvelukokonaisuutta. Tästä muodostuu laajennettu yritys (extended enterprise), jonka yhteydessä voidaan hyödyntää muita resursseja, joita ovat strategiset allianssit, verkostoituminen, klusterit, ja kumppanuudet. Yhteistyön muotoja ja lähestymistapoja verkostotaloudessa on pikemminkin liikaa kuin liian vähän. (Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007, 16.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toimittajan (Kuopion kaupunginteatteri) ja asiakkaan (katsojaryhmät) välistä suhdetta toimivan verkostosuhteen aikaansaamiseksi. Verkoston avulla pyritään kehittämään Kuopion kaupunginteatterin tuote- ja palvelukokonaisuutta.

Verkostotalouden käsite kuvaa monenkeskisiä suhteita eri toimijoiden kesken. Yritysorganisaatiosta on siirrytty verkosto-organisaatioiden maailmaan. Yritykset

fokusoivat osaamistaan ulkoistamalla tai käyttämällä muuten toisten yritysten lisäarvopalveluja tarvittavien tuotteiden ja palvelujen takaamiseksi asiakkaille. Näin syntyy kysyntälähtöisiä palveluketjuja, joiden osat muodostuvat erikoistuneista toimijoista. Verkostotaloudessa asiakasohjautuvuus on megatrendi; yhä suurempi osa tuotannosta tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Verkostotalouden olennaisena piirteenä pidetään sitä, että syntyneet verkostot eivät ole välttämättä pysyviä – rakenteet muuttuvat koko ajan. Tarvittaessa nopeasti uudelleen muotoutuvat rakenteet korvaavat vanhat jäykät rakenteet. Tämän johdosta yritysten ja organisaatioiden yhteistyön on oltava läheisempää ja syvällisempää kuin mitä pelkän markkinaehtoisen vaihdantaan tarvittaisiin. (Hakanen ym. 2007, 12-14.)

Yleisötyön ja verkostotalouden yhdistäminen on luontevaa. Niissä löytyy monia yhteneväisiä piirteitä, kuten asiakasohjautuvuus. Yleisötyö on mitä suurimmassa määrin vuorovaikutusta yleisön kanssa. Yleisötyö lähentää ja syventää teatterin ja yleisön yhteistyötä. Yleisötyö on verkostoitumista yleisön kanssa.

Tässä opinnäytetyössä ei selvitetä yrityksen tuotannon ulkoistamista toiselle yritykselle lisäarvon saavuttamiseksi asiakkaille. Oleellista on toimittajan ja asiakkaan vuorovaikutuksen kehittyminen ja siten tuotteiden ja palvelujen parantaminen. Opinnäytetyö pyrkii tuloksien kautta ohjaamaan teatterin toimintaa markkinaehtoisesta toiminnasta verkostoina toimimiseen.

Seuraavassa taulukossa esitellään muun muassa verkostoina toimimisen piirteitä. Kokemukseni mukaan verkostoina toimimisessa erityisesti ohjaustavassa sekä toimintatavalle tyypillisissä piirteissä on paljon yleisötyön piirteitä. Mielestäni hierarkkisessa ja markkinaehtoisessa toiminnassa faktat ja rationaalisuus korostuvat, kun verkostoina toimimisessa korostuu yleisötyölle tyypillisen yhdessä tekeminen ja tunnetason osaaminen.

	Hierarkkinen toiminta	Markkinaehtoinen toiminta	Verkostoina toimiminen
Ohjaustapa	Yrityksen omalla määräämisvallalla ohjattua liiketoimintaa	Markkinaehtoisesti ohjautuvaa liiketoimintaa	Yhteisöllistä liiketoimintaa
Toimintatavalle tyypillistä	Auktoriteetit	Hinta on keskeinen	Yhteistyö
	Kontrolloidut suhteet	Kilpailutettavat tuotteet	Vuorovaikutteiset suhteet ja oppiminen
	Selkeä käskyvalta ja rakenne	Kilpailevia toimittajia Kilpailuttaminen	Luottamus
Laillinen perusta	Direktio-oikeus	Sopimusoikeus	Kumppanuus-sopimukset

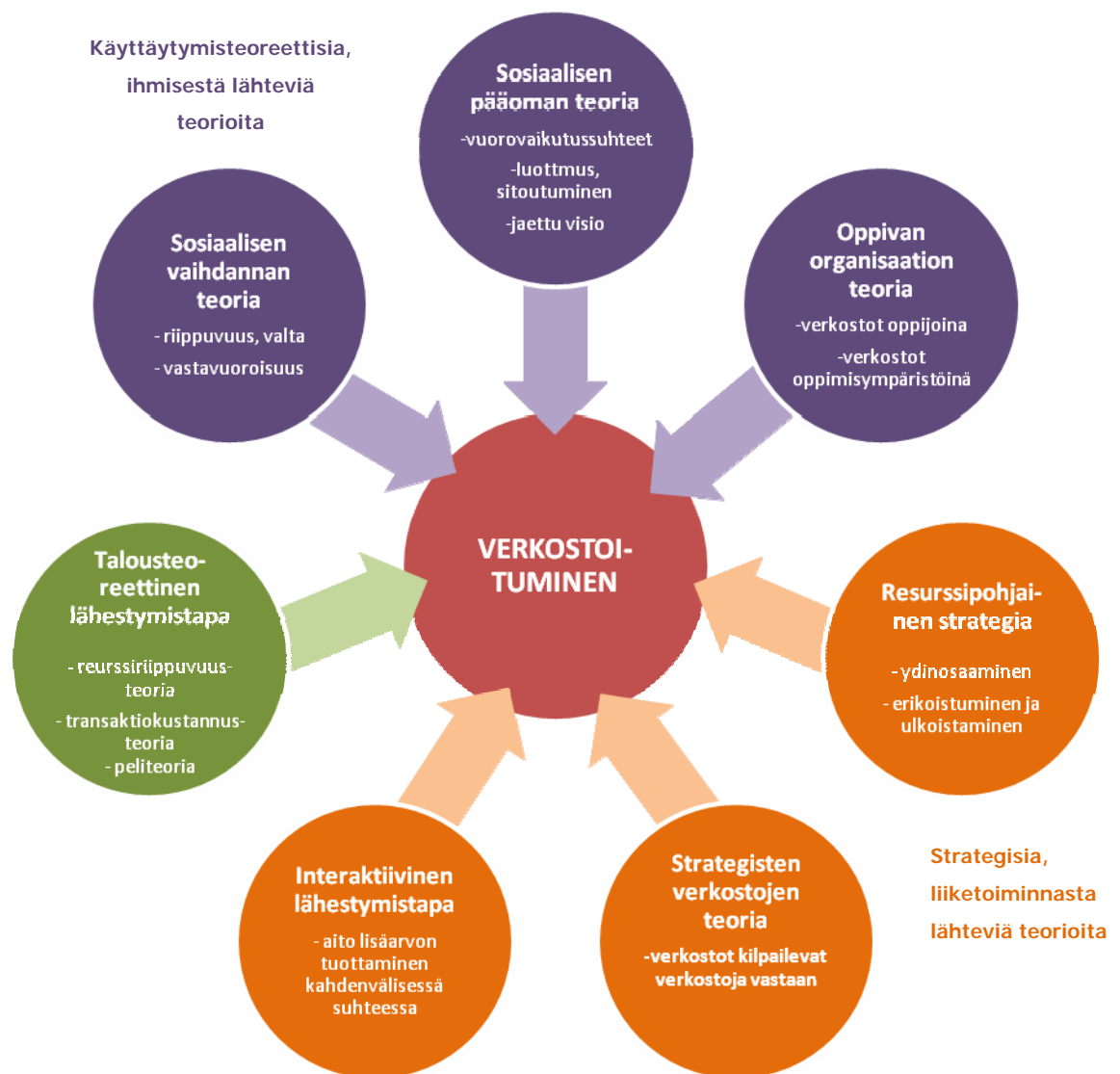
Taulukko 1. Toiminnan ja sen ohjauksen eri tyyppisiä (Hakala ym. 2007, 50).

Hierarkioista ja perinteisestä ostamisesta ollaan yhä enemmän siirtymässä verkostotalouteen. Verkostoitumiskehitystä ohjaavat informaatioteknologian ja logistiikan kehittyminen, pääomien vapaa liikkuminen, globalisaatiokehitys sekä koko arvoketjussa tapahtuva asiakastarpeitten ja tuotekehityksen nopeutuminen. Verkostoissa toimimisessa korostuvat asiakaslähtöisyys, erityisosaaminen ja luottamusperusteinen yhteistyö. (Hakanen ym. 2007, 49-51.)

Verkostomaista toimintaa voidaan teoreettisesti tutkia ihmisten käyttäytymisen kautta: sosiaalisen pääoman, sosiaalisen vaihdannan ja oppivan organisaation teorioiden avulla. Toisaalta verkostoja voidaan tutkia strategiateorioiden kautta joko resurssipohjaisesti ydinosaamista tarkastellen, strategisten verkostojen välisen kilpailun näkökulmasta tai lisäarvon tuottamisen näkökulmasta interaktiivisten verkostojen tutkimuksena. Kolmanneksi verkostoja voidaan tarkastella talusteoreettisen näkökulman kautta. (Hakanen ym. 2007, 47.)

Tässä opinnäytetyössä verkostomaista toimintaa tarkastellaan ja verkoston toimintamalli rakennetaan ensisijaisesti käyttäytymisteoreettisten, ihmisestä lähtevien teorioiden sekä toissijaisesti strategisten, liiketoiminnasta lähtevien teorioiden kautta.

Opinnäytetyön esittämä käytännön toimintamalli pohjautuu käyttäytymisteoreettisen sosiaalisen pääoman teoriaan, joka korostaa vuorovaikutussuhteita, luottamusta ja sitoutumista sekä yhteistä visiota. Samoja teemoja nousi esille opinnäytetyön tuloksista. Myös yleisötyö korostaa samoja tekijöitä kuin käyttäytymisteoreettisen sosiaalisen pääoman teoria.



Kuvio 1. Teorioita verkostoimisen ymmärtämiseksi (mukaillen Hakala ym. 2007, 47).

2.2.1 Verkostoitumisen syyt ja hyödyt

Hakasen (2007, 23-24) mukaan seuraavien kehityspiirteiden katsotaan vaikuttavan olennaisesti verkostoitumiseen: muutos liiketoimintaympäristössä, matkiminen ja johtamismuoti sekä reagointi kilpailijan toimiin. Organisaatiot reagoivat yleisiin muutoksiin toimialallaan. Tämä on yksinkertainen ja yleispätevä selitys verkostoitumiselle. Verkostot ovat keinoja hallita riskejä ja kokeilla uusia strategioita. Verkostoituminen on ilmiö, jonka seurauksena perässä tulijat matkivat onnistuneita edelläkävijöitä. Tämän piirteen vuoksi verkostoiduttaessa epäonnistumisen riski on suuri, koska yhden organisaation käytännön malli ei sovi kaikkiin olosuhteisiin. Organisaatiot reagoivat kilpailijoiden toimiin verkostoitumalla saavuttaakseen ja turvatakseen etulyöntiaseman.

Kuntien taide- ja kulttuurilaitokset ovat haasteiden edessä. Miten tulisi ratkaista kuntien vastuulla oleva palvelujen järjestäminen ja tuottaminen huomioiden saavutettavuus omalla toimialueella sekä alueelliset erityispiirteet? Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan osaltaan yleisiin muutoksiin toimialallaan eli teatterikentän ja kaupunginteattereiden muutostarpeisiin.

Harvalla yrityksellä on nykyään pysyviä kilpailuetuja. Menestyviä ovat ne, jotka pystyvät oppimaan ja uudistumaan kilpailijoita nopeammin. Yritykset liittoutuvat, koska niiden on pakko tarvitsemansa osaamisen ja voimavarojen saamiseksi. Yrityksen kilpailukyky rakentuu tiedon ja osaamisen lisäksi verkosto-osaamisesta ja yhteistyökyvystä eli kyvystä rakentaa luottamuksellisia, avoimeen kommunikatioon ja sitoutumiseen perustuvia verkostosuhteita. (Hakanen ym. 2007, 24.) Tämä opinnäytetyö ei etsi teatterille verkostoitumisratkaisuja saman toimialan yrittäjien kesken, vaan verkostoitumismahdollisuuksia teatterin ja asiakkaan välillä.

Verkostoitumisella tavoitellaan pääsääntöisesti kilpailuaseman ja kannattavuuden parantamista sekä osaamisen vahvistamista. Näiden hyötytekijöiden lisäksi verkostoitumisen motiiveina voivat olla innovatiivisuuden toteutuminen, uskottavuuden parantaminen, sosiaalisen pääoman kasvattaminen, markkinoiden yhdistäminen, kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen, kustannusten pienentäminen ja riskien jakaminen. (mt. 26.)

Tässä opinnäytetyössä verkostoitumisen motiiveina ovat teatterin kannalta alueellisten tehtävien huomioiminen, kaupallisten tavoitteiden saavuttaminen sekä saavutettavuuden lisääminen teatterin toteuttaman yleisötyön keinoin. Kävijän kannalta verkostoitumisen motiiveina ovat muun muassa sosiaalisen pääoman kasvattaminen, saavutettava kilpailuetu ja uuden oppiminen ja jakaminen. Teatterin yleisötyöllä voidaan vastata kaikkiin edellä mainittuihin verkostoitumisen motiiveihin.

2.2.2 Verkoston muodot ja kumppanuudet

Olosuhteiden, kilpailutilanteiden, teknologian ja suhdanteiden muuttuessa syntyy jatkuvasti uusia verkostomuotoja. Samalla kilpailu karsii joitakin verkostoitumisen muotoja pois käytöstä. Oli verkostoitumisen muoto mikä tahansa niin sosiaalipsykologiset ulottuvuudet korostuvat yhteistyössä muun muassa luottamuksen syntymisessä. (mt. 52.)

Verkoston muotoja voidaan tyypitellä tarkastelemalla yhteistyöhön liittyviä ulottuvuuksia eli yhteistyön luonnetta ja ominaisuuksia kuvaavia tekijöitä. Tavoitteena on verkoston toiminnan ja lainalaisuuksien ymmärtäminen. Yksiulotteinen tyypittely (hierarkkinen tai markkinaehtoinen toiminta) ei vielä kuvaa verkostoitumista. Kaksiulotteisessa tyypittelyssä on kyse organisaatioiden linkittymisestä yhteen organisatorisiin ja sosiaalipsykologisiin sitein sekä liiketoiminnallisesti asiakaslisäarvoa muodostaen. Organisatorisen näkökulma tarkastelee yhteistoiminnan organisointia ja verkoston toimijoiden välisiä koordinoitumismekanismeja. Liiketoiminnallinen näkökulma kysyy kuinka laaja-alaista yhteistoiminta on ja mitä hyötyä (voitto, kustannustehokkuus, toiminnan tehostuminen) siitä on yrityksille. Organisatorisen ja liiketoiminnallisen näkökulman avulla on mahdollista määrittää yrityksen verkostoitumissyvyys. (mt. 54.)

Verkostojen kolmiulotteinen tyypittely tarkastelee toimintaa strategisen, sosiaalipsykologisen ja verkoston johtamisen näkökulmista. Strateginen näkökulma tutkii verkostoitumisen motiiveja ja tavoitteita, työnjakoa, resurssien yhteensopivuutta ja verkoston tuloksia. Sosiaalipsykologinen näkökulmassa mielenkiinnon kohteina ovat henkilöiden ja ryhmien väliset suhteet, vuorovaikutus, luottamus ja sitoutuminen. Johtamisen näkökulma tarkastelee verkoston organisaatiota, koordinaatiota,

integraatiota, johtamistyyliä ja -rooleja sekä erilaisia ohjaamisen menetelmiä. Asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) ovat tärkeitä jokaisessa verkostossa. (mt. 55.) Tässä opinnäytetyössä rakennettavaa verkoston toimintamallia voidaan tarkastella kolmiulotteisen tyypittelyn avulla. Kokemukseni mukaan yleisötyö avartaa näkökulmia. Tutunkin asian voi nähdä uusin silmin, kun tutkii sitä jonkin toisen näkökulman kautta. Yleisötyö tarjoaa uusia näkökulmia sekä teatterille että kävijälle.

Hakasen mukaan (2000, 55) muita verkoston tarkasteluun käytettäviä ulottuvuuksia ovat horisontaaliset, vertikaaliset ja toimirajat ylittävät toimintakokonaisuudet. Horisontaalinen termi kuvaa jalostus- tai arvoketjun samassa vaiheessa ja toimialalla toimivien yritysten yhteistyötä. Vertikaalinen termi kuvaa peräkkäisissä vaiheissa toimivien yritysten yhteistyötä.

Stähle ja Laento (2000, 81-99) määrittävät kolme eritasoista kumppanuutta: operatiivisen, taktisen sekä strategisen kumppanuuden. Operatiivinen kumppanuus on luonteeltaan mekaanista. Alihankintasuhteet ovat tyypillisiä esimerkkejä tästä kumppanuusmuodosta. Yhteistyö perustuu selkeisiin sopimuksiin ja kummankin osapuolen hyöty pystytään tarkasti määrittämään. Taktinen kumppanuus on yhdessä oppimista. Se yhdistää osapuolten prosesseja ja toimintakulttuureja sekä poistaa päällekkäisyyksiä. Oppimisen lisäksi osapuolet saavuttavat konkreettisia säästöjä. Strategisessa kumppanuudessa pyritään tietopääoman yhdistämiseen niin, että siitä on merkittävää strategista etua osapuolille. Yhteistyöllä tavoitellaan uutta osaamisen ja/tai tuottavuuden tasoa.

Yleisötyö vastaa taktista kumppanuutta. Yleisötyöllä tavoitellaan teatterin ja yleisön välisen suhteen syventämistä esimerkiksi osallistavan teatterin keinoin, jolloin teatterin toiminnasta tehdään entistä yhteisöllisempää. Tällöin teatteri muodostuu osallistujalle entistä merkityksellisemmäksi.

	Operatiivinen kumppanuus <i>Istuttaminen</i>	Taktinen kumppanuus <i>Integrointi</i>	Strateginen kumppanuus <i>Innovaatio</i>
Tavoite	alentaa kustannuksia sekä keskittyminen omaan ydinosaamiseen	yhdistää prosesseja sekä oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua <ul style="list-style-type: none"> - tuoteinnovaatio - bisnesinnovaatio
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 <ul style="list-style-type: none"> - yhteys - innovatiivisuus - luottamus

Taulukko 2. Verkostomaisen toiminnan tavoitetasot (Stähle, Laento 2000, 103).

Opinnäytetyössä esitettävä toimintamalli tavoittelee innovoivaa strategisen kumppanuuden mallia. Asiakkaan ja teatterin välille tulee luoda luottamuksellinen suhde. Molempien osapuolten tietopääomaa hyödynnetään ja kehitetään yhdessä strategisesti merkittävän lisäarvoa synnyttämiseksi. Näin voidaan puhua yhteistyöstä, jonka avulla kumppanit pääsevät uudelle osaamisen ja/tai tuottavuuden tasolle.

2.3 Verkostojohtaminen

Verkosto voi muodostua eritasoisista, omaa toimialaa täydentävistä tai kilpailevista kumppanuuksista. Verkostossa on aina laajentumaan pyrkivää (ekspansiivista) voimaa, mikä on verkoston lisäarvoa tuottava perusominaisuus. Verkoston spontaanius, luomiskyky ja itsenäisyys ovat hyödyllisiä piirteitä nopeassa ja innovaatioita vaativassa yritys ympäristössä. Verkoston johtaminen on haasteellista. Verkostoituminen on organisaation menestystekijä, mutta samalla se tekee organisaatiosta vaikeammin hallittavan. Verkostomaisen toiminnan ydinkäsite on kilpailukykyä, nopeutta ja innovatiivisuutta tuottava itseorganisoituminen, joka tarvitsee syntyäkseen kaaoksen tai voimakkaan tasapainottomuuden. Kontrollin ja hallinnan kautta se ei synny.

Toisaalta innovatiivisuus ei muutu tuotteiksi tai innovaatioiksi ilman tuotantoon, palveluun ja johtamiseen liittyviä selkeitä järjestelmiä. Itseorganisoitumisen johtaminen on haasteellista. Miten ja millaisissa olosuhteissa itseorganisoituminen tapahtuu ja mitä se vaatii? (Stähle, Laento 2000, 120.)

Stählen (2000, 120-123) mukaan itseorganisoituvan verkoston pääpiirteitä ovat informaation nopea leviäminen ja uudelleen järjestäytyminen. Verkoston vahvuus on kahdenkeskisissä suhteissa. Mitä enemmän näitä kytköksiä verkostossa on, sitä vahvempi verkosto muodostuu. Suhteiden myötä tieto kulkee, kumuloituu ja rikastuu. "Kaikki muutos, kehitys, kasvu ja innovaatio perustuvat vain ja ainoastaan informaation nopeaan virtaamiseen ja rikastumiseen" (mt. 121).

Tässä opinnäytetyössä esitettävän toimintamallin toteutuksen kannalta kahdenkeskiset suhteet ja informaation nopea leviäminen ovat oleellisia seikkoja. Yleisötyönmuodot mahdollistavat kahdenkeskiset suhteet. Teatterin yleisötyössä ollaan konkreettisesti ihmisten parissa. Yleisötyötä esimerkiksi jonkin erityisryhmän kanssa toteuttavassa projektissa voidaan huomioida yleisön tarpeet ja vahvuudet. Tällöin luottamus ja sitoutuminen lisääntyvät.

Verkosto elää informaation vaihdon paljoudesta ja spontaaniudesta. Verkoston informaatiovirtojen rajoittaminen ja kontrollointi tukahduttavat verkostomaisuuden ja organisaatio alkaa käyttäytyä hierarkkisesti. Verkostolle on ominaista, että tietoa ja intressejä on enemmän kuin niitä pystytään hyödyntämään. Tehokkuuden säilyttämiseksi spontaanius kannattaa säilyttää, vaikka se tarkoittaisi myös osittaista hallitsemattomuutta. Verkostossa leviävän informaation kautta uutta syntyy runsaasti, jopa ylijäämäksi asti. Entropia tarkoittaa hyödyntämättömiä mahdollisuuksia, mutta se on organisaation uudistumisen kannalta välttämätöntä. (mt. 122.)

Innovatiivisella yrityksellä tulee olla aikaa ja tukea ideointiin; mahdollisuudet yrittämiseen sekä erehtymiseen. Henkinen ja konkreettinen liikkumavara, entropia takaavat organisaatiolle kyvyn jatkuvaan uudistumiseen. (mt. 122.)

Opinnäytetyössä esitettävän toimintamallin kannalta on oleellista, että entropia hyväksytään. Verkostoa tulisi tarkastella luvussa 2.1.2 esitellyn kolmiulotteisen tyyppittelyn avulla strategisen, sosiaalipsykologisen ja verkoston johtamisen näkökulmista.

Kaaos mahdollistaa organisoitumisen uudella tavalla. Uusi järjestys syntyy jo olemassa olevista aineksista, mutta sitä ei voi johtaa loogisesti niiden pohjalta. Uusi järjestys vaatii syntyäkseen tietyn tilanteen. Näitä tilanteita kutsutaan bifurkaatio- eli kiteytyspisteiksi, joka tarkoittaa pääosin kolmea seikkaa: tiettyä aikaa, jolloin systeemin on tehtävä valintoja, valinta-ajan tai lopputuloksen ennustamattomuutta sekä valintojen peruuttamattomuutta. Kiteytyminen ilmenee eri tilanteissa eri tavoin, mutta lopputuote on aina ratkaisun löytyminen. Kiteytymiskohtaa sanotaankin innovaation lähteeksi. (mt. 123.)

Valintojen ja päätöksenteon tulee aina olla bifurkatiivista. Kiteytymisajankohta tulee tunnistaa sekä yksilöllisessä että kollektiivisessä päätöksenteossa. Kiteyttämisen ajankohtaa ei voi ennakkoon määrittää, mutta siihen on mahdollisuus vaikuttaa. Sitä voi jouduttaa entropiaa tuottamalla, sen voi tunnistaa tarkkailemalla heikkoja signaaleja tai sitä voi hyödyntää toimimalla nopeasti oikean ajan koettaessa. Bifurkaatioherkkyttä on oppia tuntemaan milloin asia on valmis päätettäväksi. Toisaalta on opittava aktiivisen passiivisuuden taito – opittava oleman toimimatta. Kyse on kyvystä arvioida hetki oikein. (mt. 124-125.)

Tässä opinnäytetyössä mielenkiintoni kohteena on huomioida sekä toiminnalliset että sosiaaliset sidokset verkostoa rakentaessa ja johtaessa. Toiminta voi johtaa kahdenkeskisiin suhteisiin. Kahdenkeskiset suhteet nopeuttavat tiedonkulkua. Toiminnan mahdollistaminen lisää entropiaa, jota verkoston johtaja voi hyödyntää heikkojen signaalien löytämiseksi.

Itseohjautuvan verkoston haasteen on ymmärtää organisaation vahvan ytimen merkitys, mikä tarkoittaa vahvaa profiilia tai brändiä. Yksilön kohdalla puhutaan vahvasta persoonasta tai karismasta. Vahva ydin syntyy itsetuntemuksen (self-reference) ja reflektion kautta. Valintojen ja priorisoinnin helpottamiseksi yrityksen ja yksilön on hyvä viitata itseensä, tuntea omat arvonsa ja päämääränsä. (mt. 125.)

2.3.1 Verkostomarkkinointi

Verkostomarkkinoinnilla (network marketing) tarkoitetaan sellaista kauppatapaa, jossa tuotteita tai palveluja valmistava pääryitys siirtää ne verkostoijien kautta loppukäyttäjälle. Verkostoija toimii itsenäisesti yksityishenkilönä tai yrityksensä kautta. Verkostoijat eivät ole pääryityksen työntekijöitä vaan he toimivat sopimussuhteessa pääryitykseen. Verkostoijien vastuulla on pääryityksen tuotteiden vähittäismyynti; he tilaavat ja markkinoivat tuotteet ja toimittavat ne asiakkaalle. Sponsorilla tarkoitetaan verkostoijaa, jonka suosituksesta verkostoon liittyy uusi verkostoija. Sponsor ei ole taloudellinen tukija, vaan hänen tehtävänsä on tukea, neuvoa ja kouluttaa uutta verkostoijaa alkuvaiheessa. (Johansson, Linden, Sarasvuo 1998, 18-19.)

Verkostomarkkinoinnin erityispiirre on verkostoijat, jotka hoitavat tuotteiden jakelun ja auttavat toisia verkostoijia menestymään. Suuri jakelijajoukko on kiinnostava kaupanteon kohde, puhumattakaan verkostoijien asiakkaiden kautta syntyvästä liiketoiminnasta. Ihmisillä on taipumus suositella toisille ihmisille asioita, tuotteita, palveluita tai ideoita mikäli he ovat itse pitäneet niistä. Henkilökohtainen suosittelu onkin ylivoimainen markkinointikeino. (mt. 62-63.)

Verkostoijat ovat ensisijaisesti tuotteen esittelijöitä ja vasta toiseksi myyjiä. Kaikki verkostoijat eivät ole kiinnostuneita sponsoroinnista tai verkoston rakentamisesta vaan toiminta on pikemminkin harrastusenomaista. Heille on mieluisaa laadukkaiden tuotteiden esittely ja he nauttivat kanssakäymisestä ihmisten kanssa. Tuotteiden esittely- ja myyntimahdollisuudet ovat monipuoliset. (mt. 63.)

Tässä opinnäytetyössä haastateltavat henkilöt toimivat verkostoijina omissa järjestöissään, yhdistyksissään ja yrityksissään. Ryhmänvetäjinä he tilaavat, markkinoivat ja toimittavat tuotteen ryhmälleen. Mikäli he ovat itse pitäneet tuotteesta, he suosittelevat sitä myös muille. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää verkostoijien mahdollisuuksiin vaikuttaa informaation leviämiseen sosiaalisten suhteiden kautta.

2.3.2 Miten tuotteen saa läpi verkostossa

Ajatukset, tuotteet, viestit ja käyttäytymismallit leviävät aivan kuten virukset. Niitä voidaan ajatella siis epidemioina, joiden ensimmäinen periaate on tarttuvuus. Muutoksia tarttuvuudessa voidaan määritellä ja tunnistaa, kun muutos ymmärretään asioiden odottamattomaksi ominaisuudeksi. Epidemioiden toinen periaate on pienten muutosten suuret vaikutukset. Olemme tottuneet ajattelemaan, että asioiden syyt ja seuraukset ovat voimakkuudeltaan ja mittasuhteeltaan samanarvoisia. Epidemioissa seuraus on epäsuhdassa syyn kanssa. Epidemioissa on voimaa ja joskus suuret muutokset ovat seurauksia hyvinkin pienistä muutoksista nopealla aikataululla. Tällaista nopean muutoksen mahdollisuutta sanotaan leimahduspisteeksi. Kaikilla epidemioilla on leimahduspisteensä. (Gladwell 2007, 11-17.)

Epidemioiden aloittaminen vaatii resurssien keskittämistä avainkohteisiin, joita voivat olla esimerkiksi yhdistäjät, tietäjät ja myyntimiehet. Mutta kuinka löytää nämä yhdistäjät ja tietäjät? Yhdistäjiä ei tarvitse etsiä, tilaisuuden tullen he ottavat asiakseen lähestyä sinua. Tietäjien tavoittaminen vaatii hieman enemmän vaivaa. Tietäjät ovat ihmisiä, jotka suhtautuvat intohimoisesti johonkin asiaan. Yrityksen on asetettava "tietäjäpyydytys" eli keino, joka tarjoaa tietäjille mahdollisuuden saada erityistä tietoa aihepiiristä. Tämä on tehokas tapa selville, keitä jonkin aihepiirin tietäjät ovat. (mt. 296, 288.)

Epidemian aikaansaamiseksi ongelmaratkaisun ei välttämättä tarvitse olla kaikenkattava. Kätevä oikotie, keino saada vähästä aikaan paljon on oikeastaan koko leimahduspisteen ydin. Leimahduspisteen saavuttamiseksi on muotoiltava uudelleen tapa ajatella maailmaa. Eksponentiaalinen muutos ei synny läpinäkyvällä tavalla. (mt. 269.)

Oikeanlainen yllyke voi johtaa radikaaliin muutokseen ihmisen käytöksessä tai uskomuksissa. Ihmiset pitävät itseään itsenäisinä ja sisältäpäin ohjautuvina geeniemme ja temperamenttimme määrääminä yksilöinä. Tosiasiassa ympäristö, välitön asiayhteys ja ympäröivien ihmisten persoonallisuus vaikuttavat ihmisen tapaan toimia. Ihmiset herkistyvät ja ovat vaikutuksille alttiita kohdatessaan näkemänsä ja kuulemansa. Ihmiset turtuvat suunnattoman informaation alla ja kehittävät immuniteetin perinteisille

viestintämuodoille. Neuvoa ja tietoa haetaan sen sijaan ihmisiltä, joihin luotetaan ja joita kunnioitetaan ja ihailaan. (mt. 271, 287.)

Mitkä ovat niitä tekijöitä, joilla avaintekijät saadaan mukaan toimintaan ja pysymään siinä mukana? Sitouttamisstrategia tulee rakentaa aina organisaatiokohtaisesti. Ensinnäkin organisaation sitoutuminen työntekijöihin on välttämätön edellytys henkilöstön omalle sitoutumiselle. Korostamalla yhteisiä päämääriä ja etuja yhteistyössä työntekijöiden ja työnantajan kanssa luodaan uudenlaista sitoutumista. Tällöin puhutaan psykologisesta työsopimuksesta, jota organisaation on pystyttävä kehittämään ja tarjoamaan sitouttaakseen työntekijöitään. Jo tietous siitä, että organisaatiolla on strateginen sitouttamissuunnitelma lisää työntekijöiden lojaalisuutta ja sitoutuneisuutta. (Lampikoski 2005, 162-164.)

Sitouttamisstrategian ytimen tulee olla selkeästi viestittävä ja inspiroiva. Strategiaa laadittaessa kannattaa tarkistaa työsopimusehdot, sillä ne ovat sitoutumisehtojen konkreettinen ilmentymä. Kyse on kuitenkin kokonaisuudesta, jossa kannattaa ottaa huomioon muun muassa seuraavat seikat:

- huolenpidon kulttuurin tasapainottaminen erinomaisuuden tavoittelulla
- konfliktien ratkaiseminen porraskelma-menetelmällä, joka mahdollistaa esimiehen sivuuttamisen
- henkilöstön vaihtuvuuden jatkuva tarkkaileminen
- huippusuoriutujien huomioiminen
- henkilöstön tarkasteleminen strategisena liiketoimintaresurssina
- työntekijöiden olosuhteiden jatkuvat parannukset

(Lampikoski 2005, 165.)

Huippuosaajien sitoutumismotiiveina ovat esimerkiksi operatiivinen johtaminen, koulutus, suoritusten arviointi, tiimityö, työjärjestelyt, yrityksen strategia, käytännöt, seniorijohdon toiminnan laatu, viestintä, urasuunnittelu ja palkitseminen. Usein organisaation epäonnistumiset ovat seurausta huonosta henkilöstön voimavarojen johtamisesta. Henkilöstön merkitys organisaation ykkösvoimavarana tulee näkyä sekä johdon viestinä että käytäntönä. (mt. 167.)

Linjaesimiesten rooli ja käyttäytyminen ovat ensisijaisia tekijöitä työntekijöiden sitouttamisessa. Vaikka organisaatio olisi palkitsemisessaan antelias ja uudistumiskykyinen, se voi menettää osaajiaan ilman osaavia esimiehiä. (mt. 168.)

Sitouttamisstrategian voi rakentaa edellä esitettyjen periaatteiden mukaisesti myös verkostoon. Opinnäytetyön kannalta onkin oleellista selvittää kumppaneina toimivien tahojen ja henkilöiden sitoutumismotiiveja: mitkä ovat niitä tekijöitä, joilla avaintekijät saadaan mukaan toimintaan ja pysymään mukana toiminnassa?

2.3.3. Asiakassuhteiden hallinta ja suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakassuhteiden hallintaan perustuvaa markkinointia. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi yhä useammalle yritykselle on nykyään yhtä tärkeää vanhojen asiakkaiden säilyttäminen kuin uusien asiakkaiden hankinta. Vaihdantaan perustuva (transaktio) markkinointi pyrkii saamaan asiakkaat ostamaan riippumatta siitä, ovatko he uusia vai vanhoja asiakkaita. Tuotteiden toimittajien ja asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteiden hoitamistavat vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Tämän vuoksi asiakasta on hyvä ajatella suhteen osapuolena. Suhteita tulee hallita niin, että asiakkaat saavat sellaista laatua ja arvoa, johon he ovat tyytyväisiä. Suhdenäkökulmainen markkinointi ei korosta yksittäisiä liiketoimia vaan suhteita, jotka tukevat vaihtoa. (Grönroos 2009, 46-48.)

Suhdenäkökulman mukaan pääpaino on asiakkaiden arvonluontiprosesseissa. Asiakkaan saama arvo ei sisälly ainoastaan tuotteisiin ja niiden jakeluun, vaan se muodostuu heidän käyttäessään tuotteita ja palveluja. Tätä kutsutaan käyttöarvonäkemykseksi. Markkinointi edistää ja tukee asiakkaiden kulutus- ja käyttöprosesseja koko suhteen ajan. (Grönroos 2009, 51.) Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään tekijöitä, jotka lisäävät käyttöarvonäkemyksiä. Yleisötyöllä tätä voidaan lisätä.

Grönroosin (2009, 54-55) mukaan suhdestrategia muodostuu strategisista ja taktisista tekijöistä. Strategiset tekijät muodostavat suhteiden hallinnan strategisen perustan ja taktisia tekijöitä tarvitaan asiakassuhteiden hallinnan toteutukseen. Taktisia tekijöitä ovat suorat kontaktit asiakkaisiin, asiakastietokanta ja asiakaslähtöinen

palvelujärjestelmä. Strategisten vaatimusten mukaan yritys tulee määrittää palveluyritykseksi, joka kilpailee koko palvelutarjoamallaan. Yritystä tulee tarkastella prosessijohtamisen näkökulmasta (hallittava koko prosessi, joka korostaa käyttöarvonäkemyistä). Kumppanuudet ja verkostot ovat tarpeen palveluprosessin onnistuneelle hoitamiselle. Tämä opinnäytetyö pyrkii esittämään toimintamallin, joka ylittää strategisen vaatimustason palvelutarjoamallaan. Yleisötyön menetelmät ovat palveluprosessin yksi osa ja lisäävät palvelutarjoamaa.

Onnistunut suhdemarkkinointi edellyttää molempien osapuolten sitoutumista. Palveluntarjoajan on kehitettävä suhdemarkkinoinnissa tarvittavia vuorovaikutus- ja viestintäprosesseja, jotka edesauttavat suhteen synnyssä. Suhteen muodostumisesta kuitenkin päättää aina asiakas, ei yritys. Suhde on muodostunut kun asiakas kokee, että hän ja palveluntarjoaja ajattelevat samanhenkisesti. Molempien osapuolten tulee kokea olevansa "voittajia" tai ainakin hyötyvänsä suhteesta enemmän kuin muista tarjolla olevista vaihtoehdoista. (mt. 60-62.)

Tämän opinnäytetyön kannalta on oleellisia huomioida suhdemarkkinoinnissa tarvittavat vuorovaikutus- ja viestintäprosessit. Teatterin tulee kehittää niitä ja osoittaa näin olevansa asiakkaalle arvoa ja laatua tuottava palveluyritys.

Suhteen muodostuttua asiakkaita tulee kohdella asiakkaina riippumatta kunkin hetkisestä ostokäyttäytymisestä. Suhde on jatkuva prosessi ja se on voimassa tuotteiden, palveluiden tai tietojen ostamisen välissäkin. Kaikki asiakkaat eivät ole kiinnostuneita suhteiden solmimisesta, mutta teatterin olisi hyvä silti tarjota siihen mahdollisuus. Asiakas voi olla joko vaihtohakuinen tai suhdehakuinen.

Asiakkaan suhtautuminen	Asiakkaan odotukset ja reaktiot
Vaihtohakuisuus	Vaihtohakuiset asiakkaat etsivät tarpeisiinsa sopivia ja hyväksyttävän hintaisia ratkaisuja eivätkä arvosta yrityksen yhteydenottoa ostojen välillä.
Aktiivinen suhdehakuisuus	Aktiivisesti suhdehakuiset asiakkaat etsivät mahdollisuuksia harjoittaa vuorovaikutusta toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa saadakseen lisäarvoa. Yhteydenottojen puute on heille pettymys, koska suhteeseen luonnostaan kuuluva arvo jää puuttumaan.
Passiivinen suhdehakuisuus	Passiivisesti suhdehakuiset asiakkaat haluavat tietää, että he voivat halutessaan ottaa yhteyttä toimittajaan tai palveluntarjoajaan. Tässä mielessä hekin etsivät kontakteja, mutta vastaavat silti harvoin yhteydenottoopyyntöihin.

Taulukko 3. Asiakkaiden suhde- ja vaihtohakuisuus (Grönroos 2009, 65).

Opinnäytetyössäni verkoston toimintamallin kannalta on oleellista huomioida suhdehakuisten asiakkaiden odotukset ja reaktiot. Yleisötyöhön osallistuvat helpommin aktiivisesti suhdehakuisuuteen suhtautuvat asiakkaat tai vaihtohakuiset asiakkaat mikäli yleisötyön menetelmä sopii heidän tarpeisiinsa. Yleisötyön muodot ovat kuitenkin niin moninaisia, että niillä voidaan vastata kaikkiin tyypiteltyjen asiakkaiden odotuksiin ja reaktioihin.

Grönroosin (2009, 65) mukaan asiakassuhteen synnyttyä muut vaihtoehdot houkuttelevat vähemmän eikä asiakas harkitse niitä enää säännöllisesti. Lisäksi asiakkaat saavuttavat tavoitteensa tehokkaammin kuin aikaisemmin. Tavoitteina voivat olla muun muassa kannattavuus, kustannusten karsiminen, asioinnin mukavuus, terveys tai itsekunnioitus. Asiakkaan saamat hyödyt voidaan jakaa kolmeen luokkaan: varmuuteen, sosiaalisiin hyötyihin ja erityiskohteluun. Varmuuteen liittyviä hyötyjä pidetään tärkeimpinä, sillä ne ovat selvästi hyvin toimivien pitkäaikaisten suhteiden tärkeimpiä tuloksia.

- varmuus: epävarmuuden hälveneminen, usko palveluntarjoajaan, tunne palveluntarjoajan luotettavuudesta
- sosiaaliset hyödyt: yrityksen työntekijät tuntevat asiakkaan ja tämä heidät, asiakas ja työntekijä ovat hyvissä väleissä

- erityiskohtelu: ylimääräiset palvelut, erikoishinnat, muita asiakkaita tärkeämpi asema. (Grönroos 2009, 65.)

Suhteen tulisi tuottaa aina lopulta asiakkaalle taloudellista hyötyä joko vaurauden tai ansaintakyvyn kasvuna tai asiakkaana olostä koituvien kustannusten laskuna. Yrityisasiakkaat hyötyvät suhteista taloudellisesti yksityisasiakkaita enemmän. Yksityisasiakkaiden hyödyiksi koetaan usein mukavuus, viihtyisyys ja erityiskohtelun saaminen. (mt. 66-67.)

Suhdemarkkinoinnissa osapuolten tuntemus, ymmärrys ja luottamus kasvavat vastavuoroisen kanssakäymisen kautta. Suhteita voi analysoida ja kehittää seuraavien käsitteiden kautta: vastavuoroisuus, luottamus, sopeutuminen ja sitoutuminen. (Mittilä 2006, 78.) Aiemmissa luvuissa olen tuonut esiin vastavuoroisuuden ja sitoutumisen merkityksen opinnäytetyössä rakennettavan verkostomallin suhteiden kehittymisen kannalta. Lisäksi teoreettinen aineisto ja opinnäytetyötulokset osoittavat luottamuksen olevan yksi oleellinen tekijä suhteiden rakentumisessa.

Luottamuksen käsite voidaan jakaa neljään osatekijään: yleinen luottamus, järjestelmään perustuva luottamus, persoonallisuuteen perustuva luottamus sekä prosessiin perustuva luottamus. Osatekijät voivat olla peräisin eri lähteistä. Yleinen luottamus pohjautuu sosiaalisiin normeihin: asiakas luottaa siihen että toimittajalta saa jatkuvasti hänen tarvitsemiaan tuotteita tai palveluja palveluntuottajan koon tai maineen nojalla. Järjestelmään perustuva luottamus perustuu lakeihin, säännöksiin ja sopimuksiin: asiakas luottaa siihen, että palveluntarjoajan ammattitaito toimii näiden mukaisesti. Persoonallisuuteen perustuva luottamus pohjautuu luonteenpiirteiden vuoksi tehtyihin odotuksiin. Prosessiin perustuva luottamus pohjautuu vuorovaikutteisesta liiketoiminnasta saatuihin kokemuksiin. (Grönroos 2009, 67-68.)

Sitoutuminen on pysyvää halua ylläpitää arvokasta suhdetta: suhteen osapuoli on motivoitunut asioimaan toisen osapuolen kanssa. Luottamusta ja arvionluontiprosesseja tukevia ratkaisuja tarjoava yritys edesauttaa asiakasta sitoutumaan palveluntarjoajaan. Erityistä vaivaa palvelujensa tarjoamisessa nähneen yrityksen asiakkaat sitoutuvat entistä syvemmin. (mt. 68.)

Houkuttelevuudella tarkoitetaan tekijää, joka herättää joko asiakkaan kiinnostuksen palveluntarjoajaa kohtaan tai toisinpäin. Se voi perustua esimerkiksi taloudellisiin, teknisiin tai sosiaalisiin tekijöihin. (mt. 69.)

Luottamusta, sitoutumista ja houkuttelevuutta koskevia tutkimustuloksia on niukasti, joten niiden ja liikesuhteiden väliset riippuvuussuhteet eivät ole selviä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että suhdekeskeiset asiakkaat arvostavat luottamusta ja sitoutumista enemmän kuin sitä, että kokevat jokaisen vaihdossa sisältyvän vaihdon tyydyttäväksi. Yleensä pitkäaikaiset suhteet lisäävät liiketoimintaa, mutta toisinaan vaihtoehtoisin ratkaisuihin päädytään ikävystymisen, uteliaisuuden tai uusien teknisten tai taloudellisten ratkaisujen innoittamana. Pitkäaikainen kumppani ei välttämättä ole pysynyt kehityksen tasalla, jolloin asiakkaan luottamus ja sitoutuneisuus ovat voineet säilyä, mutta houkuttelevuus puuttuu. (mt. 69.)

Grönroosin (2009, 70) mukaan suhdemarkkinoinnin perustana on siis selkeä käsitys yrityksen ja asiakkaan välisestä suhteesta. Suhdemarkkinoinnissa asiakassuhteita hallitaan perinteisten markkinoinnin työkalujen kautta, joita ovat muun muassa mainonta, suoramainonta, muut markkinointiviestinnälliset toimenpiteet sekä hinta. Näiden lisäksi erityisen tärkeinä työkaluina pidetään vuorovaikutusta asiakkaiden ja palvelutyöntekijöiden kesken. Suhdemarkkinointi tarkoittaa:

Suhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia, joka kuuluu osana myyntiorganisaatioon, markkinoiden ja yhteiskunnan muodostaman verkoston kokonaisjohtamiseen. Sen pyrkimyksenä ovat pitkäaikaiset, kaikkia osapuolia hyödyttävät suhteet yksittäisten asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, ja kaikki osapuolet luovat arvoa yhdessä. Se ylittää erikoistoimintojen ja erikoisalojen väliset rajat. (Grönroos 2009, 70.)

Opinnäytetyössä suhdemarkkinoinnin keinojen huomioonottaminen on tärkeää verkoston toimintamallin rakentamisessa. Työ pyrkiikin kartoittamaan muun muassa verkoston toimijoiden rooleja.

2.4 Verkostostrategiat

Strategiaguru Henri Mitzbergin mukaan strategia koostuu joistakin seuraavista tekijöistä. Suunnitelma antaa toiminnan suuntaviivat. Toiminta etenee määritellyn prosessin mukaan, jolla on alku, loppu ja nimetty tekijä. Juoni on tilanteeseen sidottu toimenpide. Malli on toimenpiteiden toimintamalli. Asemalla tarkoitetaan tuotteiden määriteltyä asemaa tietyillä markkinoilla. Näkökulma on yrityksen tapa hahmottaa toimintaympäristöä ja toteuttaa asioita. "Strategia tarkoittaa keinoja vision saavuttamiseksi". Strategisessa työskentelyssä tärkeintä onkin kilpailukyvyyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen, ei vaan strategian luominen. (Hakanen, Heinonen, Sipilä 2007, 80.)

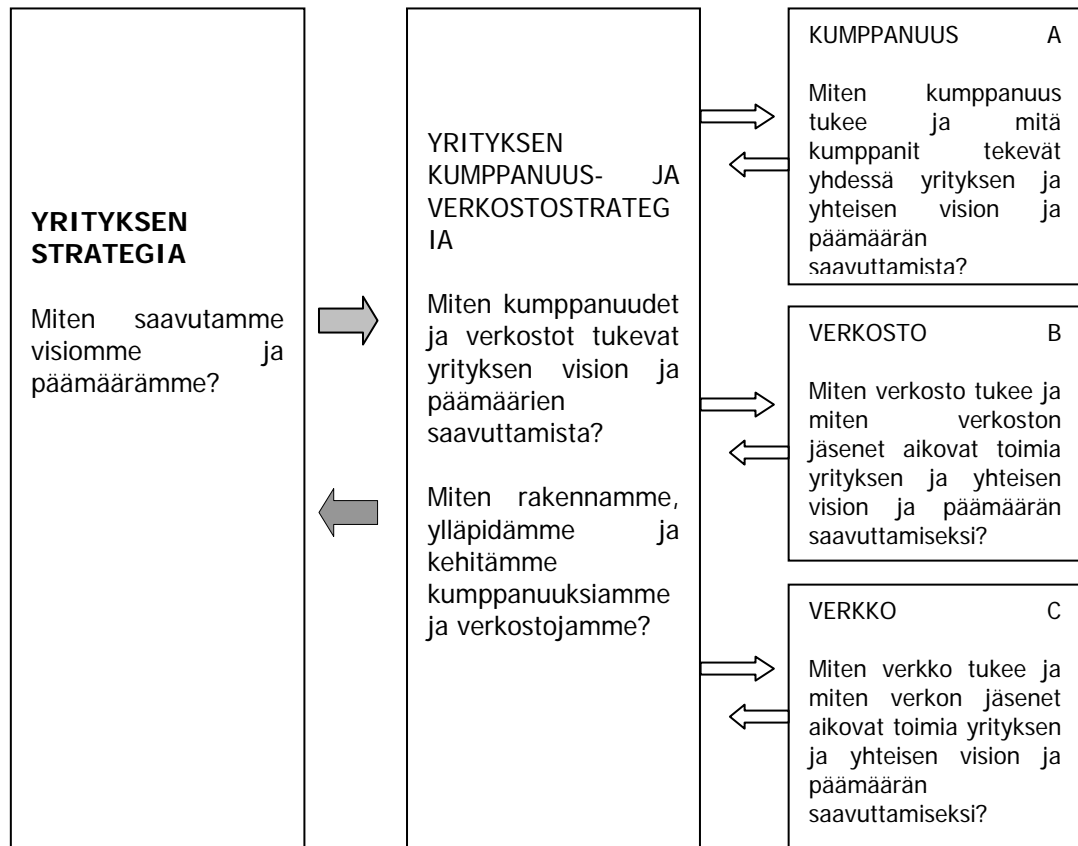
Tieto, analyysi ja ymmärrys toimivat strategiatyön perusteina. Perusteellinen ja jatkuva analysointi ja ymmärrys toimintaympäristön ja nykyisen toiminnan luonteesta ovat esimerkkejä perusteista. Organisaatiolla tulee olla yhteinen näkemys yrityksen ympäristöstä ja kaikkien tulee tietää mihin tehdyt päätökset perustuvat. Tällöin myös visioiden ja päämäärien toteutus on helpompaa. Perusteelliseen analyysiin ja luovaan mielikuvitukseen pohjautuva visio ohjaa yrityksen suuntaa ja antaa motivaatiota ja innostusta koko henkilöstölle. (mt. 83-84.)

Strategiatyöskentelyn tavoite on etumatkan luominen kilpailijoihin ja heistä erottuminen, kannattavuuden parantaminen sekä yrityksen tulevaisuuden turvaaminen. Strategiatyössä tulee ratkaista kolme perustekijää:

1. Miten rakentaa luova, etumatkaa tuova strategia?
2. Miten saada henkilökunta sitoutumaan strategiaan ja varmistaa sen toimeenpano?
3. Miten taata strategian uudistumiskyky, jotta organisaation menestyminen on turvattu?

Luovuus ja innovaatio ovat strategiatyön ratkaisevia tekijöitä. Niiden avulla organisaatio pystyy ottamaan irti vanhoista toimintamalleista ja kehittämään jotain uutta. Jatkuvuuden kannalta uusiutuminen onkin tärkein tekijä kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. (mt. 84-85.)

Organisaation verkostosuhteiden tulee aina perustua strategiaan.



Kuvio 2. Strategiasta verkkojen ja kumppanuuksien strategiaan. (Hakanen 2007, 93.)

Verkostosuhteiden ryhmittely jonkin tai joidenkin ulottuvuuksien mukaan auttaa näkemään niiden muodostaman kokonaisuuden paremmin sekä arvioimaan eri ryhmien tärkeyttä. Ryhmittelyssä kannattaa pyrkiä mahdollisimman yksinkertaiseen määrittelyyn, sillä ryhmittelyssä on aina kyse tarkoituksenmukaisuudesta. Ryhmittelyn avulla voi helpommin kehittää kunkin ryhmän tarpeita. Yrityksen strategia voidaan huomioida painotusten suuntaamisessa. Yleisesti ryhmittelytapa perustuukin yhteistyön tärkeyteen tai merkitykseen yrityksen kannalta. (Hakanen 2007, 141-142.)

2.4.1 Verkoston strategisen kehittämisen menetelmät

Verkostostrategiaan sisältyy:

1. Yrityksen visiota ja liiketoimintastrategiaa tukevien nykyisten ja uusien tarvittavien verkostosuhteiden määrittely, analysointi ja kuvaus.

2. Selkeät tavoitteet ja tahtotila (visio) kumppanuksien ja verkkojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi kokonaisuudessaan.

3. Keinot ja toimenpiteet kehittämisen toteuttamiseksi (verkostosuhteiden ylläpitämisen ja kehittämisen keinovalikoima, keskeiset toimenpiteet ja työkalut). (mt. 106.)

Verkostoituminen voi näkyä tietojen hankinnassa kahdella eri tavalla; yhteistyö sisältyy jo entuudestaan kiinteästi yritykseen arvoihin, visioon tai strategiaan tai tietojen keräämisvaihe voi synnyttää uutta ymmärrystä siitä mitä verkostot ja kumppanuudet voivat yritykselle tarjota. Näin verkostoituminen avaa uusia strategisia vaihtoehtoja (mt. 124.)

Verkostojen ja yhteistyön tarve tulee esille yrityksen liiketoimintaympäristön tarkastelussa. Esimerkiksi alan keskittymiskehityksen johdosta verkostoituminen voidaan nähdä mahdollisuutena. Lisäksi kilpailijoita analysoidessa syntyy ymmärrystä heidän verkostotoimintatavoistaan. Asiakkaiden tarpeita tarkastellessa saadaan ymmärrystä kehittämistarpeista. Yrityksen sisäisen analyysi (SWOT-analyysi, suorituskykyanalyysi) voi paljastaa tarpeen kehittää yhdessä ulkopuolisten osajien kanssa yrityksen osaamisalueita, mikäli yrityksen voimavarat eivät riitä tähän yksin. Verkoston visiota luodessa kerätystä ja analysoidusta aineistosta seuloutuu peruselementtejä, jotka muodostavat vision rungon. (mt. 125.)

Opinnäytetyöhön on kerätty tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista verkoston toimintamallia ajatellen. Näin on syntynyt uutta ymmärrystä kehittämistarpeista, mikä tarjoaa verkostoitumiselle uusia strategisia vaihtoehtoja.

3. Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka on toteutettu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tässä luvussa käsittelen laadullisen tutkimuksen piirteitä sekä kerron puolistrukturoidun teemahaastattelun toteutuksesta. Hirsjärven et al. (2004, 152) mukaan kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää sen kaikessa monimuotoisuudessaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

3.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Haastattelumuoto ei edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaatua yhteistä kokemusta, vaan siinä korostetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän omia määritelmiään tilanteista. Haastattelussa on tärkeintä, että se etenee ennalta asetettujen teemojen mukaisesti. Haastateltavien määrää olennaisempi seikka on aspektit, ennalta asetetut aihepiirit, jotka käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi. Haastattelussa keskeistä ovat henkilöiden tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset sekä se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu ei ole täysin yhtä niin syvähaastattelu, mutta siltä puuttuvat myös strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47-48.)

Teemahaastattelu ei pyri todentamaan ennalta asetettuja hypoteeseja, vaan pikemminkin tekemään päätelmiä tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja ominaisuuksista. Haastattelua varten ei tehdä yksityiskohtaista kysymysluettelo, vaan teema-aiheluettelo, jonka aiheet edustavat tutkimuksen teoreettisia käsitteitä. Teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön moninaisuus on mahdollista tulla esiin. Haastattelutilanteessa aihealue toimii tutkijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Tutkijan lisäksi myös haastateltava toimii kysymysten tarkentajana. Se miten tutkittava ilmiö konkretisoituu haastateltavan ajatuksissa ja maailmassa riippuu juuri haastateltavasta ja hänen elämäntilanteestaan. (mt. 66-67.)

Suunnitteluvaihe	Haastatteluvaihe	Analyysivaihe
Tutkimusongelmat Ilmiöiden pääluokat	Teema-alueet Kysymykset	Luokitus ja tulkinta

Taulukko 4. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi 2008, 67).

Tutkija voi tiivistää tai toistaa haastateltavien vastauksia. Näiden toimien avulla haastattelija voi palata johonkin aikaisempaan teemaan, joka on mahdollisesti jäänyt kevyemmälle huomiolle kuin oli ollut tarkoitus. Vastausten toistaminen tekee haastateltavalle jatkovastausten antamisen helpommaksi. Tutkijan kommenttien tulee

olla neutraaleja ja ne tulee muotoilla niin, että haastateltava voi tulkita sen omaa kantaansa myötäileväksi. (mt. 108-109.)

Haastattelussa edetään teema-alueiden mukaisesti niin sanotun suppilotekniikan mukaisesti laajoista aiheista kohti täsmällisempiä. Aiheiden syventämisessä on otettava huomioon haastateltavan edellytykset, tiedot, hänen osoittamansa kiinnostus, argumentoinnin taso ja ilmiön merkittävyys (relevanssi). Syventäminen muotoillaan esimerkiksi lisäkysymykseksi edellisen vastauksen perusteella. (mt. 108-109.)

3.2 Tiedon keräys ja haastateltavat

Valitsin haastateltavat mahdollisimman monipuolisesti Kuopion ja Pohjois-Savon maakunnan asiantuntijoista. Otannalla pyrin suhteellisen kattavaan kokonaiskuvaan teatterin ryhmämatkanjärjestäjistä Kuopion ja maakunnan alueella. Tutkimuksen tulosten hypoteesina on muun muassa vahvistaa Kuopion kaupunginteatterin asemaa maakunnallisena toimijana. Tämän johdosta valitsin haastateltavat maakunnan sisältä. Asiantuntijuudeksi määrittelin haastateltavien aktiivisen toimimisen jossain verkosto-organisaatiossa, joka tekee joko asiakkaana ja/tai kumppanina yhteistyötä Kuopion kaupunginteatterin kanssa. Haastattelut tehtiin joulukuun lopussa 2010 ja tammikuun alussa 2011.

Haastattelin yhdeksää henkilöä, jotka edustavat Kuopion tai alueen maakunnan yhdistyksiä (seitsemän henkilöä) tai yrityksiä (kaksi henkilöä). Paikallisia toimijoita edusti viisi henkilöä ja maakunnallisia toimijoita neljä henkilöä. Kaikki haastateltavat ovat aktiivisia verkostoissa toimijoita joko työnsä tai vapaa-aikansa puitteissa. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki henkilöt toimivat teatteriryhmämatkojen järjestäjinä. Haastateltavat henkilöt jakaantuivat eri luokkiin teatterissa käynnin perusteella. Aktiiviasiakkaita oli kolme henkilöä eli he toivat ryhmiä teatteriin vähintään kolme kertaa vuodessa. Normaaliasiakkaita oli kolme henkilöä. He kävivät ryhmineen teatterissa vähintään kerran vuodessa. Yksi henkilö oli teatterin ei-kävijä, mutta kuitenkin aktiivinen verkostossa toimija. Yksi henkilö oli teatterin entinen aktiiviasiakas, joka tuo teatteriin ryhmiä nykyisin satunnaisesti sekä yksi henkilö oli täysin uusi ryhmämatkojen järjestäjä.

Haastattelin jokaista henkilöä yksitellen. Kahden haastateltavan osalta toteutin aikataulumuutosten takia haastattelut sähköpostitse, mikä saattoi vaikuttaa vastausten laajuuteen ja sisältöön. Nämä vastaukset olivat muita suppeampia. Pysin toimimaan näissäkin tapauksissa teemahaastattelun muodon mukaisesti. Toimitin sähköpostitse haasteltaville vain teema-aiheluettelon, jonka pohjalta he saivat vapaasti vastata.

Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, sillä se antaa haastateltaville asiantuntijoille mahdollisuuden ilmaista omia ajatuksiaan ja näkökulmiaan monipuolisesti ja vapaasti. Lisäksi teemahaastattelumenetelmä antoi minulle mahdollisuuden syventää ja esittää lisäkysymyksiä esille nousseista teemoista.

3.3 Tutkijan rooli informantina

Haastattelu on aina interaktiivinen tilanne, kumpikin osapuoli joutuu ottamaan toisensa huomioon. Yhteistoiminnan onnistumiseksi molempien osapuolien tulee säilyttää oma toimintalinjansa, mutta samalla pitää yllä vuorovaikutusta. Yhteistoimintaan liittyy interaktion pysyvyys ja dynamiikka. Interaktion pysyvyys tarkoittaa kummankin osapuolen oletettavan vastapuolen toimivan sosiaalisesti pätevänä ja vastuullisena yksilönä. Interaktion dynamiikka korostaa, että ei ole olemassa ehdotonta oikean suorituksen standardia, vaan niistä voidaan neuvotella haastattelun kuluessa. (Hirsjärvi 2008, 94.)

Työskentelin haastattelujen aikaan Kuopion kaupunginteatterin markkinoijan tehtävissä. Työssäni toimin useiden sidosryhmien yhdyshenkilönä, tärkeimpinä tietenkin erilaiset asiakasryhmät. Olin työni kautta ollut tekemisissä jollain tasolla kaikkien haasteltavien kanssa. Osan haastateltavista tunsin paremmin, osan kanssa olin asioinut vain puhelimitse ja sähköpostitse. Ymmärtääkseni haastateltavien oli helppoa ja luontevaa kertoa asioista minulle, sillä ymmärsin toiminnan luonteen täysin. Jäin toisaalta miettimään, vaikuttiko asemani haastateltavien vastauksiin Kuopion kaupunginteatterin palveluiden kehittämisestä. Tässä opinnäytetyössä toimin työtaustani ja osaamiseni puolesta haastateltavien lisäksi yhtenä työn informantina.

3.4 Tiedon analysointimenetelmä

Hirsjärven mukaan (2008, 136) kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida ainakin kolmella eri tavalla: aineisto puretaan ja analysoidaan tutkijan intuitioon luottaen, aineisto puretaan, koodataan ja analysoidaan tai purkamis- ja koodaamisvaiheet yhdistetään ja siirrytään analyysiin. Laadullisen analyysin pääpiirteitä voidaan hahmotella seuraavaan tapaan:

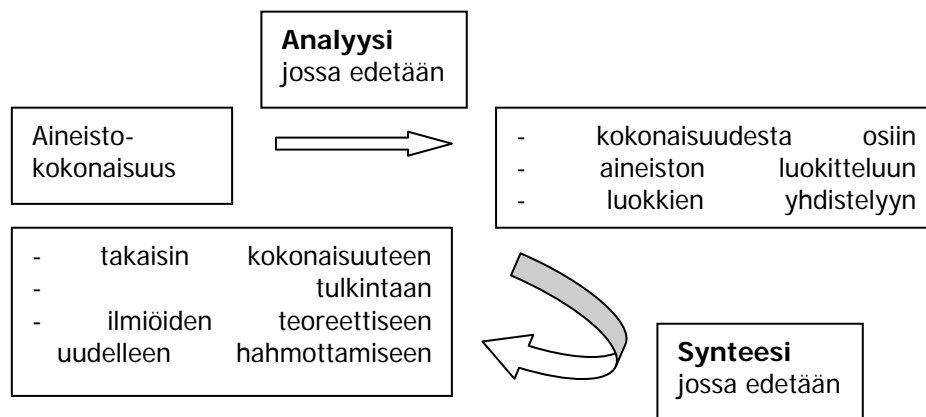
- 1) Analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa. Kun tutkija tekee itse haastattelut, hän voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Hän voi tyyppitellä ja hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Hän voi kerätä lisää aineistoa tarkistaakseen jonkun kehittelemänsä hypoteesin tai mallin.
- 2) Aineistoa analysoidaan yleensä "lähellä" aineistoa ja sen kontekstia. Kvalitatiivisen aineiston ero kvantitatiiviseen analyysiin verrattuna onkin juuri siinä, että laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa (osittain vielä alkuperäisessä sanallisessa muodossa).
- 3) Tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla induktiivista tai abduktiivista. Induktiivisessa päättelyssä on keskeistä aineistolähtöisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla.
- 4) Analyysitekniikat ovat moninaisia, ja on paljon erilaisia työskentely-tapoja. Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita. Ei myöskään ole yhtä oikeaa tai yhtä ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa. Aloitteleva tutkija voi oppia lukemalla jo tehtyjä tutkimuksia ja kehittelemällä ja kokeilemalla itse erilaisia ratkaisutapoja.

Tein aineistosta päätelminä induktiivisen, aineistolähtöisen analyysin keinoin. Olen jäsentänyt aineiston tutkimuskysymysten valossa erilaisiin merkityskokonaisuuksiin, joiden avulla pyrin löytämään avainasiakasverkoston toimijoiden yhteisen edun, toiminnan vision. Verkostostrategia muodostuu keinoista, jolla visio saavutetaan.

Hirsjärven mukaan (2008, 137) merkitysanalyysin tuloksena voi olla merkitysten tiivistäminen, merkitysten luokittelu, narratiivi, merkitysten tulkinta tai merkitysten luominen ad hoc -menettelyä käyttäen. Tämän tutkimuksen tuloksiin olen päätenyt ad hoc -menettelyn kautta: minulla ei ole ollut käytössä vain yhtä analyysitapaa, vaan olen

yhdistellyt merkitysten luokittelussa toistuvuuksien ja teemojen etsintää sekä asioiden ja ilmiöiden yhdessä esiintymistä.

Aineiston teemoittelulla tarkoitetaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Piirteet pohjautuvat usein haastattelun teemoihin, joiden lisäksi esiin nousee lukuisia muitakin, mahdollisesti lähtöteemoja mielenkiintoisempia teemoja. (mt. 173). Tässä tutkimuksessa olen sekä tiivistänyt että tulkinnut merkityksiä. Hirsjärven mukaan (2008, 137) merkityksiä tulkitessaan tutkija ei ainoastaan tarkastele näkyvässä olevaa, vaan voi pyrkiä löytämään piirteitä ”rivien välistä”. Tulkinta on siis spekulatiivista. Tutkija tulkitsee aineistoa jonkin näkökulman kautta ja tuloksena teksti pikemminkin laajenee kuin tiivistyy.



Kuvio 3. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin. (Hirsjärvi 2008, 144).

3.5 Laatu ja luotettavuus

Olen huolehtinut tämän opinnäytetyön laadusta ja luotettavuudesta työn alusta alkaen. Valitsin haastateltavat edustamaan mahdollisimman kattavaa joukkoa teatteriin ryhmiä tuovista, erilaisia yhteisöjä edustavista henkilöistä. Tein etukäteen teemahaastattelurungon ja mietin oheen täydentäviä kysymyksiä.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistyö. Työssä esitettävä moderni verkostostrategia on syntynyt tutkimuskirjallisuuden ja -aineiston sekä opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisen asiantuntijuuden pohjalta. Tutkimus on ainutkertainen sen kehittämislouenteen, ajan ja tekijän takia.

4. Tutkimuksen tulokset

4.1 Haastattelut

Haastatteluissa pyrin ensin selvittämään henkilöiden käsityksiä toimivan verkoston piirteistä. Tällä teemalla halusin kartoittaa verkoston toimijoille asetettavia rooleja. Haastateltavat peilasivat teemaa sekä omaan toimintaansa yhdistyksen sisällä että nykyiseen yhteistyöhönsä teatterin kanssa. Toimivan verkoston piirteiksi nousivat vuorovaikutus, hallinnointi, luottamus ja sitoutuneisuus. Haastatteluissa selvitettiin verkoston toimintaan motivoivia tekijöitä, jotka määrittävät verkoston visiota. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin mitä Kuopion kaupunginteatterin jo olemassa olevia palveluja tulisi kehittää toimivan asiakasverkon kehittämiseksi.

4.2 Millaisia piirteitä on toimivassa verkostossa?

Haastateltavien käsitys toimivasta verkostosta rakentui vahvasti vuorovaikutteisen toimintatavan ympärille. Verkoston kaikilla osapuolilla tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa yhteiseen toimintaan. Vaikuttamiskeinoiksi mainittiin muun muassa keskustelevuus, toista osapuolta huomioiva ilmapiiri, palautemahdollisuus sekä yhteiset tapaamiset.

Vuorovaikutuksen tehtävänä on pitää verkoston toimijat ajan tasalla. Verkoston toiminta ei saisi olla kasvotonta. Verkostossa välitettävän tiedon tulisi levitä luotettavasti ja nopeasti kaikille osapuolille. Tiedonvälityksen kannalta hierarkkinen käyttäytyminen koettiin negatiiviseksi kun taas kahdenkeskiset suhteet tärkeiksi tekijöiksi. Riippumatta eritasoisista kumppanuuksista tasavertaisuuteen pyrkiminen koettiin tärkeäksi verkoston kaikessa toiminnassa.

Saksalainen sosiologi Niklas Luhmann on tutkinut verkoston kahdenvälisiä kytköksiä, jotka vaikuttavat verkoston uudistumiseen tai näivettymiseen. Luhmannin mukaan verkoston muutokset eivät koskaan riipu ensisijaisesti muutoksesta yksilöissä vaan muutoksessa heidän suhteissaan. Verkoston toimintaa ja kehitystä säätelee kahdenkeskisten kytkösten verkosto. (Stähle 2000, 53.)

Vuorovaikutusta lisäsi haastateltavien mukaan verkoston toimijoiden sosiaaliset taidot: avoimuus, ymmärtäväisyys, positiivinen asenne, avarakatseisuus sekä kuuntelukyky. Hyvän vuorovaikutuksen mahdollistajaksi katsottiin myös toiminnan hallinnoija. Avainhenkilöiden tärkeiksi piirteiksi nimettiin ammattitaitoisuus, avoimuus, ulospäin suuntautuneisuus, helppo lähestyttävyyys, auttamishalu, päämäärätietoisuus ja tietoisuus verkoston osapuolten toiminnasta.

”Verkoston avainhenkilöiden tulisi olla tietoisia muiden verkostossa toimivien kumppaneiden keskeisistä toimista. Avainhenkilön tulee olla ammattitaitoinen ja aktiivinen tai vähintään olla tietoinen mistä tarvittavaa tietoa löytyy. Ihmisen tulee olla utelias ja halukas ymmärtämään toisen osapuolen toimintaperiaatteita. Mitä enemmän verkoston sisällä on tietoutta ja ymmärrystä, sitä enemmän sitä voidaan hyödyntää”

Verkoston toiminnan kannalta hallinnointi nostettiin usean haastateltavan toimesta esille. Hallinnoinnilla tarkoitettiin joko yhdistyksen hallitusta, johtokuntaa, verkoston vetäjäorganisaatiota tai verkostossa toimivia muita avainhenkilöitä. Tärkeiksi seikoiksi hallinnoissa koettiin yhdistyksen omien vahvuuksien ja voimavarojen tunteminen ja arvostaminen. Näin sekä omien että verkoston tavoitteiden saavuttaminen onnistuu. Eräs haastateltava totesi yhdistyksensä voimavaraksi ”mummoenergian”. Yhdistyksen arvot pohjautuivat oman fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisäämiseen ja toisen huomioimiseen. Yhteistyöneuvotteluissa lahjoitetut villasukat yhdistettynä sosiaalisiin taitoihin olivat haastateltavan mukaan lyömätön toimintaperiaate. Hallinnoivan tahon tai henkilön toivottiin olevan aktiivinen esimerkki, joka toimillaan kannustaa muita verkoston tai yhdistyksen jäseniä mukaan toimintaan. Henkilön tai tahon tehtäväksi nimettiin tehokkaan ilmapiirin luominen.

”Ryhmänvetäjän on oltava aktiivinen ihminen, joka haluaa uutta. Täytyy jaksaa houkutella ja vähän potkiakin jäseniä mukaan. Se on työtä siinä missä mikä muu tahansa. Ei ne itseksensä tai lahjaksi tule nämä asiat tai lähdöt.”

Ryhmänvetäjän toivottiin olevan aidosti innostunut ja kiinnostunut tehtävästään ja ryhmästään. Hänen täytyy olla valmis tekemään töitä ja näkemään vaivaa toisten henkilöiden mieltymysten eteen sekä unohtamaan oman edun tavoittelu. Ryhmänvetäjän työssä auttaa kun osaa nauttia toisten ihmisten ilosta.

Haastateltavien mukaan verkoston toimijoiden välinen luottamus on avainasemassa verkoston toiminnassa. Luottamus ei saa olla vaan paperille kirjattu arvo, vaan verkoston toimijoilla täytyy olla käytännön kykyä rakentaa luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita. Luottamuksen koettiin syntyvän helpoiten silloin kun toimijoiden henkilökemiat toimivat.

”Se on hieno juttu huomata olevansa luottamuksen arvoinen henkilö, jolle ihmiset uskaltavat avautua toiminnassa heränneiden asioiden ja ajatusten kautta. Silloin tajuaa tehneensä jotain oikein. On arvokasta olla näin lähellä ihmisiä. Sama juttu luottamuksen suhteen toimii isommassakin verkostokuvioissa.”

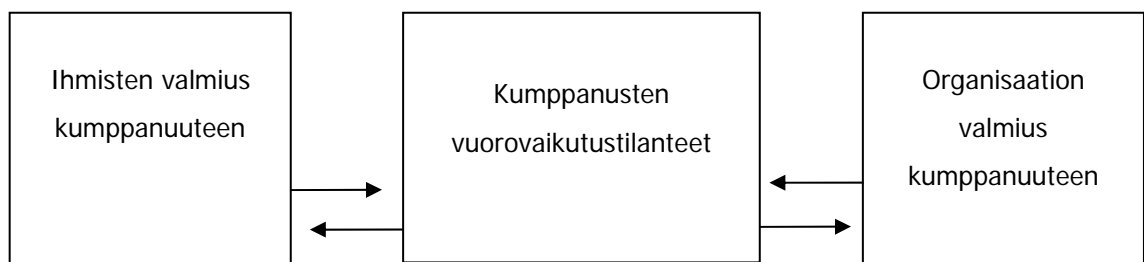
”Täytyy osata nähdä ihmisen ja ryhmän potentiaali, että voisi luottaa. Vastuuta täytyy osata jakaa. Ei se ole muuten yhteistyötä, jos yksi vaan pitelee lankoja käsissään ja tekee kaikki päätökset ja käytännön työt. Helpoimmin vastuuta antaa tutulle henkilölle, jonka kanssa homma on toiminut aiemminkin hyvin. Mutta on uskallettava kohdata uusia ihmisiä ja kannustaa arkojakin toimimaan entistä enemmän. Niin se aran itseluottamus kasvaa ja samalla luottamus toista kohtaan.”

Stählen (2000, 55-56) mukaan luottamus rakentuu tunteenomaisen tai intuitiivisen informaation pohjalta ja täydentyy luottamuksen tunnetta lisäävien kokemusten ja faktojen kautta. Luottamuksen rakentumisen aineksina ovat molempien toimijoiden vakuuttava kompetenssi, samankaltainen arvoperusta sekä hyvät aikomukset (goodwill) toista osapuolta kohtaan. Luottamus rakentuu neljän vaiheen kautta ja ne vaativat aikaa. Jokainen neljästä vaiheesta on ratkaiseva luottamuksen positiivisen tai negatiivisen syklinvahvistajana.

Vaihe	Sisältö
1. Kumppanuuden valmistelu	Luottamus perustuu kumppanuuden <i>vetovoimaan</i> , hankittuihin <i>ennakkotietoihin</i> ja syntyneeseen <i>mielikuvaan</i> kumppanin soveltuvuudesta.
2. Kumppanusten henkilökohtaiset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet	Luottamus perustuu <i>tunteisiin</i> , <i>kokemuksiin</i> ja <i>faktoihin</i> .
3. Konkreettinen toiminta ja yhteistyö	Luottamus perustuu <i>kokemuksiin</i> kumppanin toimintatavasta.
4. Tulosten arviointi	Luottamus perustuu <i>faktoihin</i> ja <i>niiden tulkintoihin</i> .

Taulukko 5. Luottamuksen rakentumisen neljä vaihetta (Stähle 2000, 56).

Haastateltavat mainitsivat luottamuksen herättäjäksi rehellisyyden; verkostossa on hyvä tuoda niin positiiviset kuin negatiivisetkin asiat heti esille. Luottamuksen syntymiseen vaadittavia henkilökohtaisia taitoja voi kehittää vuorovaikutuksen keinoin. Stählen (2010, 62) mukaan luottamuksen rakentajan on huomioitava se miten hän ilmaisee itseään ja se mitä hän osoittaa toista kohtaan. Rehellinen itsensä ilmaisu mielipiteiden, tunteiden ja intressien kautta luo selkeyttä ja luottamusta. Toisen osapuolen huomioinen ja tukeminen tarkoittaa ymmärtämystä, empatiaa, kunnioitusta ja kiinnostusta. Vaarallisinta luottamuksen rakentamisessa on väheksyä vuorovaikutushetkien merkitys.



Kuvio 4. Kumppanuuksien vuorovaikutuksessa luottamuksellinen suhde joko rakentuu tai jää rakentumatta. Se, miten hyvin vuorovaikutus onnistuu, riippuu sekä organisaation edellytyksistä että ihmisten henkilökohtaisista taidoista. (Stähle 2000, 73.)

Luottamuksellinen vuorovaikutus on rehellisyyttä ja kohteliaisuutta: sanat ja teot vastaavat toisiaan. Jos myönteisten merkitysten mahdollisuudet tukahdutetaan, ei luottamus voi toteutua. (Kolari 2009, 176.) Tukahduttavana tekijänä voi olla esimerkiksi kumppaniorganisaation auktoriteettiaseman tuoma vääränlainen vallankäyttö. Haastateltavat korostivatkin tasavertaisuutta luottamuksen synnyssä.

Haastateltavat kokivat niin organisaatioiden kuin henkilöidenkin sitoutuneisuuden olevan merkittävä tekijä verkoston toiminnassa. Sitoutuneisuuden katsottiin liittyvän siihen miten motivoitunut henkilö tai organisaatio on verkoston toimintaan. Sitoutumisella tarkoitettiin verkoston tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halua tehdä töitä niiden eteen. Sitoutumisella tarkoitettiin myös sitoutumista yhteisöön ja ihmisiin. Haastateltavien mukaan yhteiset arvot ja tavoitteet eivät pelkästään sitouta verkostoon vaan tarvitaan myös sitouttamista organisaation toimesta.

Se, miten kaikki edellä mainitut toimivan verkoston piirteet toteutuvat käytännössä, on haastateltavien mukaan kiinni hallinnoinnista tai tarkemmin johtamisesta. Avainhenkilöt eivät tehneet työtä rahan vaan pikemminkin hyvän asian takia. Yhdistysten ja verkostojen toiminnassa mukana oleminen koettiin osaltaan vapaaehtois- ja hyväntekeväisyystyöksi. Tällaisen toiminnan johtamisessa on erityisesti huomioitava jäsenten motivaatio ja emotionaaliset seikat.

Kolarin (2009, 5-6) mukaan johtaminen vaikuttaa monin eri tavoin henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin. Johtamisen olennaisia tekijöitä ovat vuorovaikutustaidot ja tunneälykyys. Johtamisella voidaan tukea itsensä arvostetuksi kokemista sekä vahvistaa myönteisiä tunteita. Arvostetuksi kokemisen tunteita tuottavat muun muassa tunne kuulumisesta sosiaaliseen yhteisöön. Motivaatiota lisää se, että yksilö näkee oman työpanoksensa merkityksen organisaatiolle.

4.3. Mikä motivoi verkostoissa toimimiseen?

Toimivan verkoston piirteiden lisäksi hain seikkoja, jotka motivoivat ihmistä toimimaan verkostossa. Tämän teeman avulla pyrin hahmottamaan verkoston visiota: toiminnan tavoitetta ja yhteistä etua. Esille nousivat seuraavat näkökulmat: yhteisöllisyys sosiaalisena pääomana, kulttuurin hyvinvointia ja terveyttä edistävät vaikutukset, uuden oppiminen ja jakaminen, koulutus sekä saavutettava kilpailuetu tai muu hyöty.

Motivoivimmaksi piirteeksi nousi yhteisöllisyys: sen tarve ja edut. Ihmisillä on suuri tarve kuulua johonkin. Yhteisöllisyyden eduiksi katsottiin sen tarjoama sosiaalinen pääoma yksilön ja yhteisön kannalta: sosiaaliset suhteet, ihmisten kanssa toimiminen, vertaistoiminta ja vuorovaikutus.

”Ihmiset minut siellä pitää. Meillä on niin reilua porukkaa, että ne kerää mulle kuluja kompensoimaan joulurahan tai mikä se nyt on. Mutta ei se ole raha, joka ratkaisee vaan just kaikki muu. Muut arvot. Se on se henkinen panos minkä sieltä saa itelleen ja ehkä antaa toiselle. Sieltä ihmissuhteista saa sen palkan ja palkkion tavallaan. Sinne muodostuu hirveen hyviä ihmissuhteita, jotka vie minuakin eteenpäin”

”Saa toimia ihmisten kanssa sellaisten asioiden äärellä, jotka ovat molempien osapuolten kiinnostuksen kohteena. Yhdessä kokeminen ja sen jakamisen etu motivoi ja on tärkeää. Vähän niin kuin vertaisverkosto elämäntilanteesta tahansa. Ennen oli sitten kyse millaisesta toiminasta tai elämäntilanteesta tahansa. Ennen

kaikkea verkostossa toimimisen etuna on positiivisuuden levittäminen erilaisten toimintojen kautta.”

Monet haastateltavista nostivat kulttuurin hyvinvointia ja terveyttä edistävät vaikutukset motivoivaksi tekijäksi. Yksilön kulttuurikokemukset koettiin pääsääntöisesti myönteisiksi ja positiivisia tunteita lisääväksi. Yhteisön kulttuurikokemukset katsottiin lisäävän yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista pääomaa, joka taas vaikuttaa hyvinvointiin, terveyteen ja myös toimintakykyyn.

”Ihmisille tulisi taata mahdollisuus tietää yhdistyksen toiminnasta ja tulla mukaan. Näin moni varmaan tulisi syvemmin kulttuurin pariin ja tulisivat toiminnan kautta tietoisiksi kulttuurin hyvää tekevästä vaikutuksesta heidän elämässään. ”

”Ryhmän kanssa yhdessä tehdyt käynnit ja koetut taide-elämykset antavat minulle paljon. Kun asian saa jakaa, oman tunteenkin kokee joskus jotenkin voimakkaammin. Oli se sitten samanlainen tai erilainen kuin muilla. Mielihyvän tunne vie pitkälle arkeen asti. Sitä jaksaa sitten paremmin työssä ja arjessa.”

Sosiaalinen pääoma ja kulttuurin hyvinvoinnin vaikutukset ovat liitoksissa toisiinsa. Verkosto tarjoaa sosiaalista pääomaa, jota voi kasvattaa yhteisöllisten kulttuurikokemusten avulla ja näin sosiaalsiin verkostoihin kuuluvien ihmisten hyvinvointi kasvaa. Haastateltavat nostivat esille kulttuurin ja taiteen sekä ennaltaehkäisevänä että kuntouttavana (terapeuttisena) toimintana.

”Toiminnassa voi käsitellä omia tunteitaan tai elämää yliylipäättään vertaisten kanssa. Lisäksi voi auttaa muita käsittelemään niitä toiminnan kautta esimerkiksi teatterissa löytyneiden aiheiden avulla. ”

”Ryhmässä aina joku löytää teatteriesityksestä hyvän ja positiivisen puolen. Toki niitä vähän tylsiäkin juttuja on nähty ja huteja on tullut, mutta yleensä jotain hyvää löytyy. Meillä se on jo herättänyt hilpeyttä, tuo asenne että aina jotain hyvää löytyy, jos juttu on ollut oikeasti ihan kamala. Mutta tosiaan monet kurjat asiat unohtuu hyvän teatteri-illan aikana ja parasta on kun sisältö on kolahtanut niin, että sen kautta on ymmärtänyt jotain ongelmia tai saanut asiaa eteenpäin. Taide antaa elämään sisältöä, merkitystä ja sen kautta asioita voi osittain hallita.”

Haastateltavat kokivat verkostossa vertaistoiminnan tärkeäksi ja motivoivaksi tekijäksi.

”Joukossa on samanhenkisiä ja toiminnassa olen heille niin kuin vertaisohjaaja. Yhdistyksen jäsenillä on ns. sama vaiva ja minä ymmärrän sen mukanaan tuomat ehdot. Minua motivoi kun voin auttaa heitä, jotka ovat samassa tilanteessa kuin minä. Ja minuun varmaan luotetaankin sen takia enemmän.”

"Vertaisverkostossa toimiminen on tärkeää. Teatteri voisikin yhdistää kaikki samassa tilanteessa olevat henkilöt ja edesauttaa heidän yhdessä toimimistaan jollain keinoin. "

Verkoston koettiin nopeuttavan tiedonkulkua sen tarjoaman välityskanavan avulla. Monelle aktiiviselle toimijalle verkosto oli oppimisen ja kouluttamisen välityskanava. Hyöty koettiin kaksisuuntaiseksi - verkoston kautta saa nopeasti uusinta tietoa ja verkostossa voi välittää tärkeää tietoa eteenpäin. Jäsenten kouluttaminen eli tietojen ja taitojen kartuttaminen yhdistyksen arvojen mukaisesti, lisäsi motivaatiota toimia verkostossa.

"Jäsenten kouluttaminen palkitsee minuakin. Ne vaan oppii pikku hiljaa kaik-keen siihen, teatterissa käymiseen tai asioiden järjestelyyn, kun antaa vastuuta. Ihan kun pientä lasta opettaisi. Menee vuosi tai kaksi niin ihminen luottaa omiin kykyihinsä ja arvostaa itseään. Se on kyllä palkitsevaa."

Verkoston tarjoama etulyöntiasema vetosi moneen haastateltavaan oli kyse sitten koulutuksellisesta, sosiaalisesta tai taloudellisesta hyödystä. Haastateltavat kokivat, että yhteistyössä sekä yksittäinen ihminen että yhteisö saavuttavat enemmän hyötyä kuin yksin toimiessaan.

4.4 Kuopion kaupunginteatterin palveluiden kehittäminen

Tutkimuksen osatavoitteena oli selvittää mitä Kuopion kaupunginteatterin jo olemassa olevia palveluja haastateltavien mielestä tulisi kehittää toimivan avainasiakasverkon kehittämiseksi.

Esille nousivat tiedottamisen ja markkinoinnin yhteneväisyys tai eroavaisuus. Asiakkaina haasteltavat eivät erotelleet esimerkiksi lehtijuttuja, ilmoituksia, verkkosivuja tai asiakastilaisuuksia joko markkinoinnin tai viestinnän toimenpiteiksi. Heille viesti on yhteinen, joskin eriaikainen. Perinteisesti asiakkaisiin on oltu suoraan yhteydessä markkinoinnin keinoin ja vasta välillisesti viestinnän keinoin. Haastateltavat arvioivat yhteistyön syventyvän mikäli heillä olisi mahdollisuus nähdä markkinoinnin luoman julkisen kuvan taakse. He olivat kiinnostuneita teatteritietoutensa lisääntymisestä, teatterissa työskentelevistä henkilöistä ja heidän ammateistaan sekä esitysten taustoista. Kaikkia toivottuja seikkoja teatterissa jo toteutetaankin, mutta erillisinä toimina: henkilöhaastatteluja Kolmas soitto -tiedotuslehdessä, ammattien

esittelyä kulissikurkistuksissa tai muissa yleisötyötilaisuuksissa ja esitysten taustojen avaamista käsiohjelmissa.

" Toivoisin, että meille avattaisiin teatteria syvemmin. En osaa sanoa, mitä se voi olla, mutta kivoja pieniä ylläreitä ja markkinointitapoja, joilla taas minä voin sitoa omia joukkojani teatterikäynteihin paremmin. "

"Meille avainhenkilöille toivon teatterin puolesta järjestettyä uutta toimintaa. Yhdessä tekemistä teatterin keinoin ja teatteritietouden lisäämistä. Mehän olemme kiinnostuneita teistä ja teatterin suomista mahdollisuuksista."

Markkinoinnin ja viestinnän syventämisen lisäksi haastateltavat nostivat esille asiakassuhteiden hoidon. Voidaan sanoa, että haastateltavat toivoivat kokonaisvaltaista markkinointiviestintää, jonka voi määritellä seuraavasti:

Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä on strategia, jossa yhdistetään perinteisten medioiden kautta hoidettava markkinointi, suoramarkkinointi, suhte-toiminta ja muut erilliset markkinointiviestintämediat sekä tuotteiden ja palvelujen toimitukseen ja kulutukseen, asiakaspalveluun ja muihin asiakastapaamiseen sisältyvät viestinnälliset näkökulmat. Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä on näin ollen pitkäjänteistä (Grönroos 2010, 359).

Asiakassuhteiden hoidon parantamiseksi haastateltavat toivoivat henkilökohtaista palvelua. He mainitsivat puutteiksi ryhmämyyntiä hoitavan myyntisihteerin puuttumisen. Lisäksi usean haastateltavan toimesta tuotiin esille naulakkopalveluissa työskentelevien ja lipunmyyjien ajoittaisen positiivisen asenteen puuttumisen.

"Jos asiaa halutaan hoitaa mahdollisimman hyvin ja tehdä se asiakkaalle mahdollisimman vaivattomaksi, niin teatterin tarvitsee resursoida siihen aikaa ja ihmisen. Oma ryhmämyyntisihteerini tai muu henkilö voisi olla paikallaan. Eihän henkilökohtaista myyntiä voi tehdä, jos ei voi keskittyä asiakkaisiin täydellä panoksella. Se osoittaisi myös teatterilta, että asiakassuhteet halutaan hoitaa huolella."

"Ei se ole pelkästään lippujen varausta tai ostamista mihin mä sitä henkilöä kaipaan. Voin mä tehdä sen kassalla, mut silloin se on vaan just sitä, eikä siitä saa sen enempää. Tarvitaan joku jolla on aikaa ja mielenkiintoa juuri mun ryhmän asioihin ja intresseihin. Niin kuin aiemmin sanoin, niin teatterissakäynti on paljon enemmän kuin vain käydä katsomassa joku esitys. Parhaimmillaan huikea juttu ja elämys. Sitä melkein unohtaa, että se oli teatteria ja ajattelee sitä kokemusta ja tunnetta. Eiks tätä tunnetta voisi liittää koko palvelutuotantoon. Miksei teatteri käytä omia voimavarojaan?"

" Kiitos, ole hyvä ja hyvää teatteri-iltaa ei pitäisi paljon vaatia työntekijältä, mutta ystävälliset sanat antavat asiakkaalle heti paljon arvokkaamman kokemuksen teatterista. Ei ole paljosta kiinni, mutta silti se on joskus kaukana."

Avainasiakkaiden konkreettisiksi sitouttamiskeinoiksi haastateltavat mainitsivat ryhmänvetäjille tarkoitetut erilaiset tilaisuudet ja tapahtumat, jotka palkitsevat heitä "työstään", mutta myös tuovat heille lisäeväitä asiakasryhmiä kohdatessa. Teatteritietouden lisääminen oli monen haastateltavan toiveissa. Lisäksi ehdotettiin vapaalippuja tai mahdollisuuksia seurata harjoituksia. Rahallista palkkiota ei toivonut yksikään haasteltavista.

5. Moderni verkostostrategia

Opinnäytetyön hypoteesina oli luoda teorian ja opinnäytetyön tulosten kautta verkostolle toimintamalli, strategia, jonka kautta teatteri saavuttaa taloudellista hyötyä, joka kattaa teatterin alueellista tehtävää sekä huomio yleisötyöllisen näkökulman. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi rakennan tutkimusaineiston, tutkimuskirjallisuuden ja henkilökohtaisen työkokemukseni pohjalta verkostostrategian asiakasverkon kehittämiseksi. Strategia muodostuu visiosta ja arvojen määrittelystä, verkostosuhteiden määrittelystä ja konkreettisista käytännön toimenpiteistä. Luvussa kuusi strategia nivotaan opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen.

5.1 Verkoston visio ja arvot

Kuopion kaupunginteatterin toiminta-ajatus vuodelle 2010 kuului näin: "Kaupunginteatterin tehtävänä on tuottaa korkeatasoista ja monipuolista teatteritaidetta, antaa elämyksiä ja virikkeitä, syventää inhimillisyyttä ja vuorovaikutusta ja edistää siten kuopiolaisten ja ympäristössä asuvien ihmisten hyvinvointia". Teatteri kertoi kehittävänsä vuorovaikutusta nykyisen katsojakunnan kanssa siten, että teatteri muodostuisi merkittäväksi osaksi ihmisten elämänpiiriä. Teatteri halusi profiloitua omaleimaiseksi maakunnan kulttuurilaitokseksi, joka toiminnallaan luo puhuttelevan vaihtoehdon kiristyvässä kilpailutilanteessa muun vapaa-ajantarjonnan kanssa. (Kuopion kaupunki, talousarvio 2010.)

Teatteri on toteuttanut tavoitteitaan vuoden 2010 aikana muun muassa vuoden mittaisen teatterikuraattoripilotin sekä omaleimaisen ohjelmiston avulla. Onko vuorovaikutus katsojakunnan kanssa kuitenkin syventynyt siinä määrin, että voitaisiin puhua teatterin olevan nyt vuonna 2011 merkittävä osa ihmisten elämänpiiriä?

Yksittäisissä tapauksissa ehkä kyllä, mutta laajemmasta näkökulmasta katsottuna väitän asian olevan toisin.

Tarina- ja kertomusmetaforien eli narratiivien käyttö on nykyään vahvasti osa yhteiskuntatieteellistä tiedonmuodostusta. Sosiaalinen elämä nähdään ilmiönä, jota luetaan ja tulkitaan suhteessa muuttuvaan aikaan ja kulttuuriin, esimerkkinä downshiftaus. Ihminen kokee olevansa merkityksellisempi sijoittamalla itsensä osaksi jotakin sosiaalista tarinaa. Usein näiden tarinoiden alkuperä ei ole yksittäisen ihmisen omaa keksintöä.

Tutkimusaineiston ja -kirjallisuuden, henkilökohtaisen näkemykseni ja teatterin painopistealueiden pohjalta esitän verkoston vision rakentamista ja tarkastelua narratiivin keinoin. Tällöin voidaan pureutua syvemmälle yksilön ja rakenteen suhteeseen. Kulttuurisesti yhteisen tarinan aikaansaaminen syntyy yksilön sosiaaliseen identiteetin vahvistamisesta. Sosiaalinen identiteetti voi mielestäni olla tässä tapauksessa mikä vain. Oleellista on, että visiossa teatteri mahdollistaa sen vahvistamisen. Yhteinen tarina on se, että teatterin mahdollistaa ihmisen oman "tarinan" kertomisen. Osaltaan teatteri jo näin tekeekin päätuotteensa esityksen keinoin. Suuri osa teattereiden katsojakunnasta kuitenkin haluaa nauttia näytelmänsä viihteenä. Narratiiviset näytelmät eivät saavuta riittävästi ihmisiä, jotta voidaan puhua merkittävästä ihmisen elämänpiiriin vaikuttamisesta. Olipa esitys miten yhteiskunnan ilmiöihin tai tapahtumiin sidottuja, niin ne eivät yksin palauta teatterin asemaa narratiivisena tarinankertoja. Tarinan käsittelyn tulisi edes jatkua toisaalla.

Opinnäytteen tuloksissa kerrotaan verkostossa toimimisen motivoiviksi tekijöiksi muun muassa yhteisöllisyys sosiaalisena pääomana. Verkoston toiminnan visioksi ja narratiiviksi esitän teemaa *teatteri yhteisön voimavarojen vahvistajana*. Narratiivi on kestävän kehityksen mukainen ja se vahvistaa myös teatterin yhteiskunnallista merkitystä ja sitoutuu yhteiskunnassa yleisesti esiintyviin kestävän hyvinvoinnin narratiiveihin. Yhteisön kautta yksilö on helpommin saavutettavissa.

Nykyään ihmiset kaipaavat entistä enemmän merkitystä toimilleen niin työelämässä kuin vapaa-aikana. Visio tukee opinnäytetyön tuloksissa esiin nousseita verkostotoiminnan arvoja: kulttuurin hyvinvointivaikutuksia ja aktiivista vapaa-aikaa. Visiossa teatteri toimii näiden merkitysten vahvistajana ja mahdollistajana.

5.2 Verkostosuhteiden roolit

Perinteisesti verkostostrategian kehittämisen menetelmiin kuuluvat yrityksen visiota ja liiketoimintastrategiaa tukevien nykyisten ja uusien tarvittavien verkostosuhteiden määrittely, analysointi ja kuvaus. (Hakanen 2007, 106.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole valita verkostoon tiettyjä optimaalisia toimijoita (yrityksiä, yhdistyksiä), vaan pikemminkin löytää uusia strategisia vaihtoehtoja asiakasverkostosuhteisiin. Opinnäytetyön tuloksissa esitetään toimivan verkoston rakentuvan vahvasti vuorovaikutteisen toimintatavan ympärille. Vuorovaikutteisuus sekä edellisessä luvussa esitetty narratiivinen visio tukevat verkostosuhteiden roolien määrittelyä PPP-kumppanuusmallin (ppp-partnership) mukaisesti.

Kumppanuusmalli rakentuu kansalaisten voimavaroista (people), julkisista voimavaroista (public) ja yritysten voimavaroista (private). Mallin perushaaste on luoda olosuhteet, jotka tukevat yritysten, kansalaisten ja julkisen sektorin synnergisten voimavarojen käyttöä. (Siivonen 2010, 59.) Tässä tapauksessa haaste kohdistuu teatteriin, jonka voimavarana on ylläpitää julkista hyvää. Toisaalta voidaan ajatella teatteriorganisaatiota myös yrityksenä, jonka tulee avata voimavaransa kehittäkseen tuotteitaan ja palveluitaan vision toteutumiseksi asiakaslähtöisemmiksi. Kansalaisten voimavaroista verkoston visiota ja myöhemmin esiteltäviä käytännön ehdotuksia tukevat muun muassa vertaistoiminta ja sosiaalinen verkottuminen. Ydintoimijan tulee rakentaa yhteistyötä siten, että jokaisen toimijan voimavarat hyödynnetään siihen miten tuotteesta saadaan osa arkea tai jopa miten tuote muokkaa arkea. Tällöin toiminta saavuttaa vision.

Verkostotalous-käsite kuvaa monenkeskisiä suhteita toimijoiden kesken. Yritykset fokuoivat osaamistaan muun muassa käyttämällä toisten yritysten lisäarvopalveluja. Asiakasohjautuvuus on megatrendi; tuotteita ja palveluja kehitetään vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Hakanen 2007, 12.) Lisäarvopalveluiksi voidaan

nähdä ppp-kumppanuuksien voimavarojen hyödyntäminen. Tämä opinnäyteyö on yksi esimerkki asiakaslähtöisestä palvelujen kehittämisestä.

Verkoston toimijoiden rooleja voidaan määritellä heidän voimavarojensa mukaan. Yritysten voimavaroja voidaan hyödyntää palvelujen kehittämisessä heidän oman ydinosaamisen kautta. Toisaalta voimavarojen kannalta yrityksiä voidaan ajatella kansalaisina eli tässä tapauksessa asiakkaina. Yritykset ovat ryhmä kansalaisia, toisaalta kansalaiset voivat myös muodostaa ryhmän esimerkiksi järjestön. Vision toteutumiseksi verkostosuhteet tulee rakentaa jonkin ryhmän tai yhteisön kautta, olkoon se yritys, yhdistys, järjestö tai vaikkapa harrastuksen merkeissä kokoontuva ryhmä.

5.3 Käytännön toimenpiteet

Verkostostrategian toteuttamiseksi ja verkostosuhteiden ylläpitämiseksi tarvitaan käytännön toimintamalleja. Keskeiset toimenpiteet ovat sekä osallistavaa että tiedottavaa toimintaa. Osallistavat toimintamallit vastaavat opinnäyteyön hypoteesina oleviin teatterin alueellisiin tehtäviin sekä yleisötyönäkökulman huomioimiseen. Tiedottavat toimintamallit vastaavat hypoteesin taloudelliseen näkökulmaan.

5.3.1 Yleisötyöteos

Nykyään laadukaskaan näyttämötaide ja teatterintekijöiden ammatillinen asiantuntemus eivät yksin riitä pitämään teatteria karkisijalla ihmisten vapaa-ajassa. Esitykset ovat edelleen teatterin ydin. Niiden lisäksi tulee rakentaa yleisötyötoimintoja, joilla saavutetaan yhteys ympäristön ihmisiin toisenlaisen tason kautta. Parhaassa tapauksessa tekijöiden ja kokijoiden välisestä vuorovaikutuksesta hyötyvät molemmat osapuolet; teatterin saatavuus ja saavutettavuus lisääntyvät.

Esitän seuraavaksi määrittelemäni osallistavan ja tiedottavan toiminnan kriteerit täyttävän toimintamallin, yleisötyömenetelmän. Se on aiemmin esitellyn vision mukainen, vastaa teatterin tavoitteisiin taiteellisten ja taloudellisten vaikutusten keinoin sekä pohjautuu opinnäytetyön tuloksissa esiin tuleviin sosiaalsiin vaikutuksiin.

Toimintamalli lisää teatterin saatavuutta, saavutettavuutta ja on hyödynnettävissä teatterin alueelliseen tehtävään.

Esittämäni yleisötyömenetelmä on *yleisötyöteos*, joka rakentuu teatterin ytimestä, esityksestä. Yleisötyöteos voi olla mikä tahansa laadukas, pienimuotoinen, kiertuetarkoituksiin sopiva näytelmä, jonka tuottaminen dokumentoidaan kokonaisuudessaan siten, että esityksen valmistuttua dokumentoitua aineistoa voidaan käyttää yleisötyössä. Yleisötyöteoksesta valmistuu kaksi teosta: konkreettinen esitys ja sen valmistumisprosessia kuvaava dokumentti. Tässä opinnäytetyössä käytän jatkossa termejä yleisötyöteos, dokumentti ja molemmista yhdessä puhuttaessa yleisötyökokonaisuus.

Dokumentti avaa teatterin tekemistä ja kokemista yleisölle tarinan, teatterin ammattien ja tuotantoprosessin esittelyn keinoin. Se antaa työkaluja yhteisön voimavarojen vahvistamiseen teatterin keinoin. Kiertävä yleisötyöteos ja dokumentti mahdollistavat monimuotoisen yleisötyökokonaisuuden rakentamisen.

Dokumentissa esitellään teatterin ammatteja jonkin toiminnan kautta, joka voidaan muuttaa helposti toteuttavaksi toiminnaksi yhteisöissä. Esiteltyä yleisötyömenetelmää voi toteuttaa kolmella eri tavalla:

- Toimintoja voidaan toteuttaa yhteisössä vertaisohjaajan vetämänä itsenäisesti ja toisistaan erillisinä kokonaisuuksia.
- Teatterin ammattilaiset voivat ohjata työpajoja.
- Toimintoja voidaan toteuttaa yhteisöissä yhdessä ammattitaitelijoiden tai muiden ammattiosaajien kanssa.

Kahden viimeksi esitetyn toteutustavan koordinoijana toimii teatteri. On myös mahdollista, että yhteisö itse pyytää ulkopuolisen osaajan mukaan toteutukseen. Toimintojen luonnetta on mahdollista syventää ammattiosaajien mukana ollessa.

Toiminnot voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia (ammatti / metodi tai toiminta / muu ammattitaitelija tai osaaja).

Dokumentissa esiteltävä teatteriammatti	Esimerkkejä metodeista ja toiminnoista	Yleisötyötä toteuttava muu ammattitaitelija tai osaaja
Dramaturgi	Pikateatterimetodilla yhteisön oman tarinan kirjoittaminen ja esittäminen	Näyttelijä, teatteri-ilmaisunohjaaja
Näyttelijä, tanssija, koreografi	Vuorovaikutus-, draama-, improvisaatio- ja liikeharjoitteita, ryhmätyötaitojen kehittäminen	Näyttelijä, teatteri-ilmaisunohjaaja, tanssija
Kampaaja	Peruukkien virkkaaminen poppanoista (kädentaidot)	Oman kylän kampaaja, käsityöopettaja, tekstiilitaitelija
Valomestari	Tunnelmia herättävät "värikylyt" piirtoheittimen ja värikalvojen avulla.	Kuvataiteilija
Lavastaja	Teatterilaatikkoon (pöytäteatteri) lavastuksia luonnonmateriaaleista, kierrätysmateriaaleista ym.	Ympäristökasvattaja Kuvataiteilija
Äänimestari	Oma keho äänen tuottajana	Muusikko
Tiedotus ja markkinointi	Miten viestin toiminnasta selkeästi ja myyvästi → esimerkiksi apukeinona jäsenhankintaan	Paikallislehden toimittaja
Valokuvaaja, tuotantosuunnittelija	Sekvenssikuvaukset Kuvataan tapahtumaketju esimerkiksi teatterin lauantaista: pystytys-esityspurku-pystytys-esitys. Yhteisössä kuvausaihe vapaa.	Valokuvaaja, lehtikuvaaja

Taulukko 6. Yleisötyöteos dokumentissa esiteltäviä ammattiryhmiä ja yleisötyötoimintoja

Teatterin ohjelmistossa olevaa yleisötyöteosta esitetään sekä teatterissa että kiertueilla. Kiertueilla yleisötyöesitykseen voidaan sijoittaa dokumentissa esitettyjä toimintoja työpajoina. Dokumentti toimii saavutettavuustekijänä ja avaa ovia sellaisille henkilöille, jotka eivät ole tottuneet teatterissa käymään. Teosta on siis syytä esittää saatavuuden vuoksi myös teatteritalon näyttämöllä.

Yhteisöt, joille yleisötyökokonaisuutta tarjotaan voivat olla esimerkiksi järjestöjä, yhdistyksiä, yrityksiä (tyky-toiminta) tai kouluja ja oppilaitoksia.

Käytännössä yleisötyökokonaisuus sisältää kolme teosta: esityksen, dokumentin ja yhteisön tuottaman toiminnan, joka saattaa joissain tapauksissa muotoutua esittäväksi taiteeksi. Teatteri toimii yhteisöjen tuottaman toiminnan esille tuojana ja mahdollistaa palautteen antamisen.

Tuotannollisesti yleisötyöteos vaatii dokumentoinnin takia normaalia enemmän harjoitusaikaa, joka lisää tuotantokustannuksia. Kuluja kompensoi kiertuetoiminnan määrittäminä pieni näyttelijäryhmä (1-3 näyttelijää). Visualisoinnin ja äänimaailman tulee olla rikas, jotta niistä voidaan ammentaa kädentaidollisia ja kuvataiteellisia toimintoja yhteisöissä toteutettavaksi. Yleisötyöteos ja dokumentti tarvitsevat molemmat omat työryhmänsä. On kuitenkin tärkeää, että molemmat työryhmät sitoutuvat yhteiseen päämäärään.

Yleisötyökokonaisuuden kautta taiteen tekijät ja kokijat kohtaavat. Taiteen ja teatterin keinoin voidaan käsitellä yhteisön voimavaroja vahvistavia teemoja. Esitettyjen menetelmien avulla yhteisö voi valmistaa esimerkiksi omasta toiminnastaan kertovan näyttelyn tai esityksen. Yhteisön toiminta avautuu niihin kuulumattomille ihmiselle eri tasolla ja kenties näin houkuttaa mukaan yhteisön toimintaan. Yhdessä tekemisen myötä yhteisön sosiaalinen pääoma kasvaa. Kokijat saavat omakohtaisen suhteen teatteriin ja parhaassa tapauksessa teatteri saa aivan uusia katsojia.

Tämän yleisötyökokonaisuuden avulla laitosteatterin toimintakenttä laajenee. Yleisötyöteos kiertää maakunnassa. Sen tekniset vaatimukset mahdollistavat sen viemisen myös pieniin tiloihin, esimerkiksi vanhusten ja vammaisten palvelukeskuksiin ja -taloihin sekä hoitokoteihin. Dokumentti ja yleisötyön toimintamallit on kaikkien saatavilla, paikasta riippumatta esimerkiksi www-sivuilla. Teatteri tekee enemmän vuorovaikutteista yhteistyötä alueensa ihmisten ja muiden ammattiosajien kanssa. Teatteri ei ole vain juhlahetki tai viihdettä. Se kohtaa ihmisen arvot ja elämänpiirin arjessa.

Opinnäyteyden tuloksissa ilmeni toimivan verkoston rakentuvan vahvasti vuorovaikutteisen toiminnan ympärille. Verkoston kaikilla osapuolilla tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa yhteiseen toimintaan. Edellä esitetty yleisötyökokonaisuus huomioi vuorovaikutteisuuden joko välillisesti yhteisön harjoittaman toiminnan kautta tai välittömästi teatterin toteuttaman yleisötyön avulla.

5.3.2 Yleisötyöntekijät maakunnassa

Kuopion kaupunginteatterilla on tällä hetkellä rajalliset mahdollisuudet tehdä yleisötyötä. Työhön ei voida osoittaa taloudellisiin resursseihin vedoten työntekijää. Yleisötyötä toteutetaan usean työntekijän toimesta oman työn ohessa ja toiminta on sidottu pitkälti teatteritalon seinien sisäpuolelle. Tällä hetkellä Kuopion kaupunginteatterin yleisötyö tavoittaa enemmän niitä katsojia, jotka muutenkin käyvät teatterissa tai ovat siitä kiinnostuneita. Teatterin tulee osoittaa kiinnostusta ja välittämistä alueensa ihmisiä kohtaan, ei pelkästään toisin päin. Tällä tavoin voi kuvitella uusien asiakkaiden rakentavan omakohtaisia suhteita teatteriin.

Edellisessä luvussa esiteltiin konkreettinen yleisötyön toimintamalli. Toteutuakseen se vaatii tekijät ja kokijat. Toteutuksessa on hyvä huomioida myös laitosteatterin alueellinen tehtävä, jota edellytetään muun muassa Anita Kankaan ja Kalevi Kivistön raportissa Kuntien kulttuuritoimen tuki- ja kehittämisspolitiikka.

”Palvelujen saatavuus on tärkeitä. Saatavuuteen liittyen jokaisen laitoksen tulisi suunnitelmissaan määritellä oman toimintansa vakiintunut väestöpohjavoite, jolloin toiminnan suunnittelussa voidaan käydä konkreettista saatavuuteen liittyvää keskustelua, tunnistaa ja ratkaista siihen liittyviä ongelmia.” (Kangas 2011, 40.)

Teatterin yleisötyön tekemisen vähäisiin resursseihin ja alueelliseen tehtävään vastatakseni esitän ppp-kumppanuusmallin mukaisesti valjastettavan kansalaisten voimavarat yleisötyöhön. Teatterin tulee kouluttaa maakunnan yhteisöihin vertaisohjaajia yleisötyöhön maakunnassa. Koulutuksen sisältö koostuu yleisötyökokonaisuuteen tutustumisesta: esitys ja sen teemat sekä teatterin ammatit ja niiden mahdollistamat toiminnot yhteisöissä. Vertaisohjaajatoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen, joten vertaisohjaajille ei makseta rahallista palkkiota työstään.

Opinnäytteen tuloksissa verkostossa toimimisen motiiveiksi nousivat yhteisöllisyys sosiaalisena pääoman, kulttuurin terveyttä edistävät vaikutukset, uuden oppiminen, tiedon jakaminen, koulutus ja kilpailuetu. Esetetty toimintamalli vastaa kaikkiin muihin motivoiviin tekijöihin, mutta se ei tarjoa konkreettista kilpailuetua. Teatterin tulisi siis tarjota vertaisohjaajille esimerkiksi vapaalippuja ennakkonäytöksiin.

Pohjois-Savon alueella on 21 kuntaa. Ihanne olisi, jos teatteri pystyy kouluttamaan jokaisesta kunnasta vähintään 1-2 henkilöä. Koulutettaville henkilöille annetaan valmiuksia jakaa osaamistaan kouluttamalla kunnassaan uusia asiasta kiinnostuneita henkilöitä, esimerkiksi yhdistysten ja järjestöjen aktiivitoimijoita. Näin asia ei jää liaksi yksille harteille ja toimintamallia hyödynnetään laajemmin. Toiminnan laajeneminen voi olla asteittaista. Teatteri voi ottaa tavoitteekseen kouluttaa vuodessa määrä x maakunnan yleisötyöntekijöitä Pohjois-Savon kuntiin.

Koulutuksessa on tärkeää huomioida maakunnan vapaan kentän toimijat sekä harrastajat. Heillä on jo tietynlaista valmiutta teatterin keinoin tapahtuvaan toimintaan. On kuitenkin tärkeää, että vapaan kentän toimijat eivät hyödynnä menetelmiä vain omissa piireissään, vaan he jalkautuvat myös muihin yhteisöihin. Tällöin mahdollistetaan kosketus aivan uudenaikaiseen yleisöön.

Vertaisohjaajat muodostavat oman verkoston, jonka kautta he voivat jakaa kokemuksiaan ja syventää osaamistaan. Teatteri johtaa verkoston toimintaa mahdollistamalla sen kokoontumisen säännöllisesti teatterin tiloissa esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Koska verkoston jäsenet toimivat eri paikkakunnilla teatteri mahdollistaa jäsenten yhteydenpitoa sähköisellä foorumilla, josta tarkemmin seuraavassa luvussa.

5.3.3 Teatteri – tarinan kertoja ja sosiaalinen foorumi

Vuoden 2011 alussa Kuopion kaupunginteatteri aloitti markkinointiviestinnässään sosiaalisuutta ja yhdessä olemista korostavan slogan-kampanjan. Vuoden aikana teatteri käyttää kaikessa markkinointiviestinnässään neljää erilaista slogania. Niistä ensimmäinen on Teatteri – hyvää seuraa. Teatteri tarjoo sosiaalisuudesta ja yhteisöllisyydestä monitasoisesti: esityksin ja markkinointiviestinnällisin keinoin.

Teatterin tulee vielä mahdollistaa ja kannustaa tarinan kertomiseen seinensä ulkopuolella.

Yleisötyö on merkityksellistä teatterille ja toimintaan osallistuville ihmisille. Mielestäni yleisötyön tulee näkyä myös ulospäin ja julkisesti. Työn näkyväksi tekemisen kautta sen ja teatterin arvostus kasvaa ja se virittää yhä uusia, kiinnostuneita henkilöitä mukaan teatterin piiriin. Yleisötyö lisää teatterin saavutettavuutta, joten teatterin tulee lisätä yleisötyön saatavuutta. Yleisötyö on tehtävä näkyväksi ja sen merkitystä tulee vahvistaa markkinointiviestinnässä.

Teatteritalo esityksineen tarjoaa alueensa ihmisille sosiaalisen foorumin. Teatterin nykyiset www-sivut toimivat informatiivisena tiedotuskanavana. Fyysisen kohtaamisen, oli se sitten teatterissa käynti tai yleisötyöhön osallistumisen, sekä informatiivisen kanavan lisäksi esitän toteutettavaksi sähköistä sosiaalista foorumia. Virtuaalinen sosiaalinen foorumi valjastetaan yleisötyön näkyväksi tekemiseen. Foorumi sisältää muun muassa teatterin ammattien esittelyn, yleisötyökokonaisuuden sisältämän dokumentin ja yhteisöille räätälöidyn toiminnan. Foorumilla käydään keskustelua ja annetaan palautetta. Foorumille yhteisöt voivat dokumentoida omaa yleisötyömenetelmiä toteutettua toimintaansa valokuvien, tarinoin, ääninäyttein ja videoin. Se houkuttaa muita yhteisöjä kokeilemaan menetelmiä omassa toiminnassa. Näin teatterin suomat mahdollisuudet hyödynnetään sosiaalisen pääoman vahvistamiseen.

Vireänä pysyäkseen foorumi tarvitsee ylläpitäjän, kannustajan ja ruokkijan. Teatterin on osoitettava työntekijä foorumin ylläpitäjäksi. Virtuaalinen yhteisö kasvaa ja foorumin sisällöntuotanto laajenee mitä enemmän yleisötyötä konkreettisesti kentällä tehdään. Foorumin toteutuksessa voidaan myös huomioida sosiaalisen median suomat mahdollisuudet.

Foorumi voi toimia osittain myös kaupallisena kanavana. Foorumille voi olla tarjolla esimerkiksi kerran kuussa "kimppalippuesitys". Teatteri laskee lipunhintaa suhteessa varauksien kasvavaan määrään. Lopullinen lipunhinta määrittyy esimerkiksi viikkoa ennen esitystä, varausten määrän perusteella. Kimppalippuesityksen varaus on sitova.

Foorumilla ihmiset ja yhteisöt kannustavat toisiaan varaamaan lipun ja tulemaan samaan esitykseen. Rahallisen hyödyn lisäksi positiivinen vertaispaine ohjaa toimintaa.

Foorumi ei toimi ainoastaan yhteisöjen vuorovaikutuskanavana, se on myös näyttelijän ja katsojan kohtaamispaikka. Foorumi mahdollistaa uudenlaisen, vuorovaikutteisen työprosessin.

Sosiaalisen sähköisen foorumin perustaminen ei ole kustannuskysymys. Kuopion kaupunki on ottanut käyttöön virastojensa ja laitostensa www-sivujen ylläpitoon Liferay-järjestelmän, joka mahdollistaa sähköisten foorumien muodostamisen ja ylläpitämisen. Kuopion kaupunginteatterin www-sivut siirretään tulevaisuudessa Liferay-järjestelmään, jonka yhteydessä sosiaalisen foorumin perustaminen on perustelua.

5.3.4 Teatterin henkilöstöresurssit

Luvussa 5.3.2 kerrottiin Kuopion kaupunginteatterin rajallista henkilöstöresursseista toteuttaa yleisötyötä. Tässä opinnäytetyössä esitettävä strategia kuitenkin vaatii toteutuakseen avoimuutta, sitoutumista ja henkilöstöresursseja.

Onnistuneen strategian optimaalisessa tilanteessa teatterilla yleisötyöstä vastaa yksi henkilö: yleisötyöntekijä tai teatterikuraattori. Lisäksi teatterin markkinointia on vahvistettu myyntisihteerillä. Myyntisihteerin avulla suhdemarkkinoinnin keinoja voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisemmin. Henkilökohtaisen suhteen avulla luottamus kasvaa ja toimintaan sitoudutaan. Yleisötyötiimi koostuu yleisötyöntekijästä ja muusta henkilökunnasta, joka tekee yleisötyötä muun työn ohella. Teatterin koko henkilökunnan voimavarat on sitoutettu strategiaan. Lampikosken mukaan (2005, 167.) "Henkilöstön merkitys organisaation ykkösvoimavarana tulee näkyä sekä johdon viestinä että käytäntönä."

Mikäli yleisötyöntekijää ei ole mahdollista palkata, niin on syytä tarkastella nykyisten työnkuvien uudelleenjärjestämistä. Teatterin markkinoijan vastuulla ovat jo nyt yhteydet yhteisöihin myynnin eli operatiivisen kumppanuuden tasolla. Markkinoijan

työnkuvaa muuttamalla yleisötyötä huomioonottavamaksi pystytään muodostamaan strategisia kumppanuuksia.

Markkinoijan työtehtävistä tulisi tällöin ulkoistaa jokin osa-alue, esimerkiksi visuaalinen suunnittelu ja toteutus: ilmoitukset, käsiohjelmat ym. graafisen suunnittelun free-toimijalle. Teatterityön hektisen ja taiteellisen luonteen vuoksi en suosittele ulkoistamista mainostoimistolle, sillä se ei mahdollista samanlaista joustavuutta esimerkiksi aikataulujen suhteen kuin free-toimija.

Lisäksi "vapaavuorossa" olevien näyttelijöiden mahdollisuuksia osallistua yleisötyöhön tulisi tutkia.

6. Lopuksi

Tässä opinnäytetyössä esitettävää strategiaa voidaan verrata avoimen lähdekoodin käyttöön tai epidemian aloittamiseen. Epidemioiden aloittaminen vaatii resurssien keskittämistä avainkohteisiin. Leimahduspisteen saavuttamiseksi on muotoiltava uudelleen tapa ajatella maailmaa (Gladwell 2007, 296). Opinnäytetyössä esitettävän strategian ydin on ihmisen identiteetti, joka ilmenee jonkin yhteisön kautta sekä teatterin ydin, esitys. Strategiaa toteuttamalla teatteri antaa kaiken osaamisensa toimintamallin mukaisesti alueensa ihmisille vapaasti käytettäväksi ja levitettäväksi. Strategia tavoittelee itseorganisoituvan verkoston piirteitä: kilpailukykyä, informaation nopeaa leviämistä, innovatiivisuutta ja uudelleen järjestäytymisen mahdollisuutta.

Strategian toteutusta kohdennetaan yhteisöihin, sillä niiden kautta saavutetaan myös yksilöt. Yhteisöissä olevat ihmiset ovat yleensä sitoutuneita yhteiseen tarinaan, joka toimii heidän voimavaranaan. Opinnäytetyössä esitettävä strategia toimii yhteisöjen voimavarojen vahvistajana.

Yhteisön näkökulmasta strategia tukee käyttöarvonäkemystä. Grönroosin (2009, 51) mukaan " Asiakkaan saama arvo ei sisälly ainoastaan tuotteisiin ja niiden jakeluun, vaan se muodostuu heidän käyttäessään tuotteita ja palveluja." Suhdemarkkinointi perustuu vuorovaikutus- ja viestintäprosesseihin. Opinnäytetyössä esitetty strategia pohjaa näihin.

Verkostotalouden käsittein strategia muodostaa laajennetun yrityksen (extended enterprise). Strategia on muodostettu verkoston strategisen kehittämisen menetelmin, näkökulmanaan synnyttää uutta ymmärrystä verkostojen ja kumppanuuksien tarjoamista mahdollisuuksista organisaatiolle. Strategia on muodostettu asiakaslähtöisesti toteuttamalla puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Opinnäyteyössä esitettävän strategian toteuttaminen osoittaa päätöksenteon bifurkatiivisuutta, ymmärrystä reagoida ja tehdä valintoja oikeaan kiteytymisaikaan. Kiteyttämisen aikaa ei voi ennakkoon määrittää, mutta siihen on mahdollisuus vaikuttaa seuraavasti: sitä voi jouduttaa entropiaa tuottamalla, sen voi tunnistaa tarkkailemalla heikkoja signaaleja, ja sitä voi hyödyntää toimimalla nopeasti oikean ajan koettaessa. Bifurkaatioherkkyyttä on oppia tuntemaan milloin asia on valmis päätettäväksi. Toisaalta on opittava aktiivisen passiivisuuden taito – opittava oleman toimimatta. Kyse on kyvystä arvioida hetki oikein. (Stähle 2000, 124-125.)

Tässä opinnäytetyössä esitettyä verkoston toimintamallia voidaan tarkastella kolmiulotteisen tyypittelyn avulla. Verkostojen kolmiulotteinen tyypittely tarkastelee toimintaa strategisen, sosiaalipsykologisen ja verkoston johtamisen näkökulmista. Strateginen näkökulma tutkii verkostoitumisen motiiveja ja tavoitteita, työnjakoa, resurssien yhteensopivuutta ja verkoston tuloksia. Sosiaalipsykologinen näkökulmassa mielenkiinnon kohteina ovat henkilöiden ja ryhmien väliset suhteet, vuorovaikutus, luottamus ja sitoutuminen. Johtamisen näkökulma tarkastelee verkoston organisaatiota, koordinaatiota, integraatiota, johtamistyytlejä ja -rooleja sekä erilaisia ohjaamisen menetelmiä. (Hakanen 2007, 55.)

Kolmiulotteinen tyypittelyn kautta aiheen jatkotutkimusmahdollisuudet ovat laajat. Verkostostrategiaa voi jatkossa tutkia myös muun muassa sosiaalisen pääoman ja oppivan organisaation teorioiden kautta.

LÄHTEET

Gladwell, Malcom 2007. Leimahduspiste. Jyväskylä: Gummerus.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY

Hakanen, Matti, Heinonen, Upi, Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Häti-Korkeila, Marjatta 2010. Teatterijohtamisen dramaturgiaa. Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Helsinki: Yliopistopaino.

Johansson, Marita, Linden, Johannes, Sarasvuo, Jari 1998. Verkostomarkkinointi. Kiihkoton esitys kiistellystä jakelukanavasta ja yrittäjyyden muodosta. Juva: WSOY.

Kangas, Anita, Kivistö, Kalevi 2011. Kuntien kulttuuritoimen tuki- ja kehittämiss politiikka. 2011. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavana [www-lähteenä: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr12.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr12.pdf)

Kanerva, Anna, Ruusuvirta, Minna 2006. Suomalaisen teatterin tulevaisuus teatterintekijöiden ja kuntien silmin. Cupore. Saatavana [www-lähteenä: http://www.cupore.fi/documents/cupore_teatteriselvitys.pdf](http://www.cupore.fi/documents/cupore_teatteriselvitys.pdf)

Kolari, Pirjo 2009. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kuopion kaupunki. Talousarvio 2010.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Mittilä, Tuula 2006. Verkosto-osaaminen - liiketoimintaosaamisen uusi mantra. Saatava [www-muodossa: http://www.edu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/116230_liiketoimintaosaaminen_mittila.pdf](http://www.edu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/116230_liiketoimintaosaaminen_mittila.pdf) Artikkelin kokoomateoksessa Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyämme keskiössä (Uolevi Lehtinen & Tuula Mittilä toim.)

Museoiden, teattereiden ja orkestereiden valtiosuus uudistus 2008–2010. Loppuraportti. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:19. Saatavana www-muodossa:
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/TR19.pdf?lang=fi>

Seppälä, Mikko-Olavi 2002. Torpalta taloon. Sata vuotta kuopiolaista teatteria. Kuopio: Media Wallius.

Siivonen, Riku (toim.) 2010. Metropolin hyvinvointi. Saatavana www-lähteenä osoitteesta: http://www.demos.fi/files/Metropolin_hyvinvointi.pdf

Stähle, Pirjo, Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.

Yleisötyö ja teatteri uuteen suhteeseen. Ylös – ammattiteattereiden yleisötyön kehittäminen – hankkeen loppujulkaisu 2010.

LIITE 1

Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- organisaatio, jossa toimii
- asema organisaatiossa
- kuinka kauan on toiminut organisaatiossa
- muut toimintaverkostot
- toiminnan aktiivisuus

Verkostoissa toimiminen

- toimivan verkoston piirteet
- motivoivat tekijät
- muut esille tulevat seikat

Yhteistyö Kuopion kaupunginteatterin kanssa

- yhteistyön ja palvelujen toimivuus
- yhteistyön ja palvelujen kehittäminen
- muut esille tulevat seikat

Vapaata keskustelua verkostoista, teatterista, taiteest

