



Nea Granlund

Esitysmyyntin palvelutuotteen prosessikuvaus Pragma Helsingille

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tutkinto YAMK

Tutkinto-ohjelma Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

Päivämäärä 25.11.2020

Tekijä	Nea Granlund
Otsikko	Esitysmyyntin palvelutuotteen prosessikuvaus Pragma Helsingille
Sivumäärä	56 sivua + 3 liitettä
Aika	25.11.2020
Tutkinto	Kulttuurituotanto Ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Yliopettaja Katri Halonen
<p>Aihe opinnäytetyöhön syntyi siitä, kun työskentelen Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskusten yhteisessä kansainvälisessä välittäjäportaan kehittämishankkeessa, Pragma Helsingissä agenttina ja tuottajana. Kaksivuotisen kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää ja luoda tuotanto-, hallinto- ja myyntipalveluita tarjoava välittäjäporrastoimija suomalaisille esittävän taiteen ammattilaisryhmille. Kehittämishanke on suunnattu sirkuksen ja tanssin välittäjäportaan kehittämistyöhön. Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Tanssin Tiedotuskeskukselle.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa esitysmyyntin prosessikuvaus Pragma Helsingille. Agent-palvelutuote on suunniteltu esittävän taiteen repertuaariteosmyyntin tarpeisiin. Lisäksi tavoitteena on saada näkyväksi b2b-myyntiin sekä esittävän taiteeseen liittyvä substanssiosaaminen, tuottaa materiaalia työhön perehdyttämisen, myyntin kehittämisen ja johtamisen tueksi.</p> <p>Työn teoreettisessa osuudessa käsitellään muun muassa sitä, mitä tarkoitetaan välittäjäportaalla, sekä millaisia erilaisia rooleja välittäjäportaassa toimii. Näiden jälkeen määritellään, mikä on luovan alan agentuuritoimija, mitä agentti tekee sekä millaista osaamista häneltä vaaditaan. Teoreettisen osuuden kirjallisuus koostuu luovan alan julkaisuista ja selvityksistä sekä tieteellisistä tutkimuksista.</p> <p>Tutkimusmenetelminä on käytetty työpajatyöskentelyä osana yhteisöllisenä kehittäjänä. Hankkeessa tapahtuvissa työpajoissa on suunniteltu ja kehitetty Pragma Helsingin potentiaalisille asiakkaille sopivia palvelukonsepteja. Muita työssä käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä olivat benchmarking sekä haastattelut. Työtä varten on tehty vertailuanalyyseja ja on haastateltu pitkään alalla toimineita kansainvälisiä esittävän taiteen agenteja ja agenttuureja.</p> <p>Työn lopputuloksena on otettu käyttöön kolme asiantuntijapalvelutuotetta. Näistä yksi, repertuaarimyyntiin soveltuva Agent-palvelutuote, on Pragma Helsingin kysytyimpiä asiantuntijatuotteita.</p>	
Avainsanat	välittäjäporras, agentti, agenttuuripalvelutoiminta, esitysmyynti, esittävä taide

Author	Nea Granlund
Title	Process description for performance repertoire sales for Pragma Helsinki
Number of Pages	56 pages + 3 appendices
Date	25 November 2020
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Cultural Management
Instructor	Katri Halonen, Principal Lecturer
<p>The topic of my thesis arose from my work as an agent and producer in Pragma Helsinki, the international cultural intermediaries development project of Dance Info Finland and Circus Info Finland. The aim of the two-year development project was to create and develop a cultural intermediary operator offering production, administration and sales services for Finnish professional groups of performing arts. The development project is aimed for developing the cultural intermediary work of dance and circus. The thesis has been commissioned by Dance Info Finland.</p> <p>The aim of my thesis is to produce a process description for performance sales for Pragma Helsinki. The agent service product has been designed for the needs of the repertoire sales of performing arts. In addition, the aim is to bring forth the substance know-how of b2b sales and performing arts and to produce material for initiation to work and for sales development and management.</p> <p>The theoretical section of my thesis handles the concept and the roles of cultural intermediaries. Following this, the work defines what is an agency service in the creative field, what an agent's work entails and what kind of skills and knowledge is required. The literature used in the theoretical section is composed of publications and reports of the creative field, of scientific research and of reports.</p> <p>As a methodology for this thesis, has been used workshops as a communal developing tool. In the workshops used in this project, has designed and developed service concepts suitable to the potential clients of Pragma Helsinki. As additional information gathering methods, has used benchmarking and interviews. Comparative analysis and interviews of long-standing, international agents and agencies were executed for the purposes of the thesis.</p> <p>As the end result, it has been implemented three specialist service products. One of these, the Agent service product suitable for repertoire sales is one of Pragma Helsinki's most sought after specialist services.</p>	
Keywords	cultural intermediaries, repertoire sales, agent, agency service, performing arts

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Välittäjäportaan merkitys luovalle alalle	3
2.1	Aiheesta tehdyt selvitykset, tutkimukset ja julkaisut	3
2.2	Välittäjätoiminta osana taiteen kenttää	6
2.2.1	Mikä on välittäjäporras	8
2.3	Esittävän taiteen välittäjäportaan erilaisia toimintoja	9
2.3.1	Välittäjäportaan erilaisia rooleja	10
2.3.2	Luovan alan agentuuripalvelutoiminta	11
2.3.3	Esittävän taiteen agentin kiertuetoimintaosaaminen	12
2.4	Agenttitoiminta palveluprosessien näkökulmasta	13
2.4.1	Palveluprosessin kuvantaminen	15
3	Pragma Helsinki pilotointikohteena	17
4	Kehittämishaasteen tavoitteet	20
5	Aineisto ja menetelmät	20
5.1	Menetelmä 1.: Työpaja yhteisöllisen kehittämisen välineenä	21
5.2	Menetelmä 2.: Benchmarking	22
5.2.1	Verkkosivuanalyysi eli netnografia	23
5.2.2	Haastattelu	24
6	Tulokset	25
6.1	Työpajatoiminnan avulla palveluprosessin muotoiluun	25
6.1.1	Palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen	25
6.1.2	Sisäinen tuotteistaminen	26
6.1.3	Projektisuunnitelma ja aikataulu	30
6.1.4	Palvelun hinnoittelun rooli ja riskienhallinta	31
6.1.5	Palvelutuotteen viimeistely ja myyntiin vieminen	33
6.2	Benchmarking: Verkkosivuanalyysit	36
6.3	Benchmarking: Haastattelut	37
6.4	Agent-palveluprosessi	41
6.4.1	Tarvekartoitus	42
6.4.2	Myynnin strateginen suunnittelu ja valmisteluvaihe	44
6.4.3	Analyttinen pohdinta ja konsultointivaihe	46
6.4.4	Esitysmyyntiprosessi	48
6.4.5	Myynnin verkostoitumistapahtumat	50

6.4.6	Myyntineuvotteluprosessi	52
6.4.7	Myynnin tavoitteet ja raportointi	53
7	Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset	53
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1. Agent-palvelutuotteet aikataulu 2019	
	Liite 2. Haastattelurunko	
	Liite 2. Business Model Canvas	

1 Johdanto

Työskentelen Tanssin ja Sirkuksen tiedotuskeskusten yhteisessä välittäjäportaan kansainvälisen toiminnan ja viennin kehittämishankkeessa. Kaksivuotisen 2019–20 kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää ja luoda tuotanto-, hallinto- ja myyntipalveluita tarjoava toimija suomalaisille esittävän taiteen ammattilaisryhmille. Kehittämishankkeeseen rekrytointiin kolme esittävän taiteen tuottajaa, joiden tarkoitus on paitsi perustaa uusi kotimainen välittäjäporrastoimija, mutta myös tutkia erilaisia toimintamalleja ja vaihtoehtoja tulevalle toimijalle.

Tämän kehittämishankkeen kautta perustettu toimija sai nimekseen Pragma Helsinki, ja sen omistavat hankkeen alullepanijat Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskukset. Toimintansa kehittämishankkeessa yhtenä tuottajana ja agenttina, ja vastaan Agent-palvelutuotteen suunnittelusta, käyttöönotosta ja kehittämisestä. Olen vastuussa Pragma Helsingin asiakkaiden, eli taiteilijaryhmien, kotimaisesta ja kansainvälisestä esitysmyyntin strategisesta suunnittelusta, toteutuksesta ja raportoinnista. Testaan esitysmyyntin tarpeisiin suunnittelemani palvelutuotteen toimivuutta käytännössä työn edetessä, sekä kehitän tuotetta edelleen saatujen tulosten ja kehitysehdotusten pohjalta. Kehittämishanke on suunnattu erityisesti sirkuksen ja tanssin välittäjäportaan kehittämistyöhön.

Opinnäytetyöni tilaajana toimii Tanssin Tiedotuskeskus ry, joka on toinen välittäjäportaan kehittämishankkeen alullepanijaorganisaatioista. Tanssin Tiedotuskeskus on asiantuntijaorganisaatio, joka palvelee laaja-alaisesti kaikki tanssin ammattimaisesti toimivia. Toivon, että työni tuottaa uutta hyödynnettävää tietoa sekä kehittämishankkeelle että molemmille tausta-asiantuntijaorganisaatioille. Tässä kehittämistyössä esitetyt ajatukset, pohdinnat sekä johtopäätökset ovat täysin työn laatijan omia tulkintoja, eivätkä edusta Tanssin Tiedotuksen näkökantaa.

Välittäjäportaan kehittämishanke on ainutlaatuinen, sillä kotimaiselta tanssin ja sirkuksen kentältä on toistaiseksi puuttunut useille eri toimijoille suunnattu asiantuntijapalveluita tarjoava toimija. Esittävän taiteen kotimaisten markkinoiden pienuus, tanssin- ja sirkuksen kotimaisen kiertuejärjestelmän puuttuminen, sekä ainoastaan myyntituottojen turvin toimiva tuotantotoimisto -tyyppinen vaihtoehto vaikutti jo kehityshankkeen alusta alkaen olevan liiketaloudellisesti kestävä vaihtoehto. Toimijan on otettava huomioon uuden

välittäjäporrastoimijan kattava palvelurepertuaari yhdistettynä esittävän taiteen laajaan asiantuntijaosaamiseen, joka mahdollistaa puitteet toimintamallin rakentumiselle, ja sitä kautta onnistuneen toimintamallin syntymiselle. (Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskukset 2018, 3)

Opinnäytetyöni konkreettisenä tavoitteena on tuottaa esitysmyyntin prosessikuvaus Pragma Helsingille suunnatusta Agent-palvelutuotteesta. Myyntin palvelutuote on suunniteltu esittävän taiteen repertuaariteosmyyntin tarpeisiin. Lisäksi tavoitteena on saada näkyväksi b2b-myyntiin sekä esittävän taiteeseen liittyvä substanssiosaaminen, tuottaa materiaalia työhön perehdyttämisen, myyntin kehittämisen ja -johtamisen tueksi. Lisäksi näen opinnäytetyön hyödyllisenä itsereflektion välineenä työni suhteen, koulutuksestani saamani teoria- ja substanssiosaamisen liittäminen ja hyödyntäminen kehittämäni palvelutuotteen tarkastelussa, mikä on paitsi tarpeellista, on myös oleellista välittäjäportaan toiminnan kehittämisen kannalta. Koen tarpeellisenä saattaa asian prosessikuvaus muotoon, jossa muut opiskelijat ja ammattilaiset voivat sitä tarkastella ja kritisoida.

Tämän opinnäytetyön taustamateriaaliksi on kerätty aineistoa useista eri tietolähteistä ja kirjallisuudesta. Tutkimusmenetelminä olen käyttänyt toiminnallisesta tutkimuksesta kumpuavan näkökulman värittämää asiantuntijoiden työpajojen sarjaa aineistointeen (muistiot ja työpäiväkirja) sekä kansainvälistä benchmarkia (haastattelut ja verkkosivuanalyysi). Keskeiseksi tutkimuskysymykseksi nousi muun muassa se, kuinka muodostaa esittävän taiteen repertuaariteos myyntiin suunnattu Agent-palvelutuotteen prosessikuvaus kansainvälisen välittäjäportaan toimijalle.

Työtä aloittaessa oli selvää, ettei kotimaiselta esittävän taiteen kentällä löydy vastaavanlaista kansainvälistä välittäjäporrastoimijamallia, jota olimme kehittämässä. Olemme luoneet luovan alan kentälle uutta myyntiorganisaatiota, joka on konsultointiin perustuvaa asiantuntijapalveluliiketoimintaa. Koin aihepiirin tarkemman tarkastelun tärkeäksi mutta myös paneutumisen oman roolini kautta agentuuritoiminnan mahdollisuuksien tutkimisen erittäin tarpeelliseksi ja ajankohtaiseksi.

Oma liiketoimintaosaamiseni rakentuu aikaisempaan kaupalliseen työ- ja koulutustautani. Olen toiminut aikaisemmin b2b-myyntin ja -markkinoinnin, asiakkuuden hallinnan sekä projektinhallinnan asiantuntijatyötehtävissä eri toimialoilla. Olen lisäksi tuottanut erilaisia yritystapahtumia sekä toiminut kansainvälisten festivaalien sekä vapaan kentän

esittävän taiteen tuottajana. Tuotin suomalaista kansainvälisesti menestynyttä taiteilijaryhmää, ja kasvatin osaamistani ja asiantuntijuuttani kansainvälisestä esitysmyyntistä, vierailin alan kansainvälisissä ammattitapahtumissa, sekä kerrytin osaamistani muun muassa verkostojen johtamisesta. Koen, että kykenen erottamaan ja yhdistämään ammatillista osaamistani ja asiantuntijuuttani siitä, kuinka luovan alan esittävän taiteen esitysmyynti eroaa yrityspuolen b2b-palvelumyyntistä. Monipuolisen taustaani pohjaten ymmärrän luovan toimialan toimintaedellytykset, vapaan kentän ryhmien sekä ostajan ja myyjän haasteet ja mahdollisuudet menestyä kotimaisella ja kansainvälisellä kentällä. Tästä syystä tiedostan esittävän taiteen esitysmyyntin haasteita sekä agentin että vapaalla kentällä toimivien taiteilijaryhmien näkökulmista.

2 Välittäjäportaan merkitys luovalle alalle

Seuraavassa luvussa avaam luovalle alalle kehittämistyön teoriapohjaa sekä työssä käyttämiäni käsitteitä. Kerron tarkemmin mikä on välittäjäporras ja mitä erilaisia rooleja toiminnasta luovalta alalta löytyy. Kerron lukijalle mikä on agentuuripalvelutoimintaa ja agentuuriprosessia. Perustelen kehittämistehtävän aiheen rajausta, ja kartoitan aiheen aiempia tutkimuksia ja selvityksiä. Avaan kehittämistyössäni millaista palvelumallia välittäjäportaan kehittämishankkeessa rakennetaan sekä avaam Pragma Helsingin palvelutuotekonseptointia. Rajaan työni käsittelemään Agent-palvelutuoteprosessia. Olen valinnut kehittämistyöni lähestymistavaksi toimintatutkimuksen.

2.1 Aiheesta tehdyt selvitykset, tutkimukset ja julkaisut

Aikaisemmin teetetyt suomalaisen esittävän taiteen kentän käyttöön tarkoitetut tutkimukset, selvitykset, raportit ja haastattelut ovat osoittaneet, että kotimainen nykysirkus ja nykytanssi tarvitsevat kipeästi esitystuotantojen tuottamiseen, markkinointiin ja viestintään, esitysmyyntiin ja levitykseen verkostoitunutta välittäjäportaan asiantuntijaorganisaatiota (Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskukset 2018, 2).

Vuosina 2013–14 toteutetussa esittävän taiteen kansainvälisessä työvaihto-ohjelmassa nimeltään ”TAIVEX2-työvaihtoja, täydennyskoulusta ja työhyvinvointia tuottajille” -raportissa sanotaan, että ohjelman päätavoitteena oli lisätä osallistujien ammattitaitoa kansainvälisestä tuotantotoiminnasta sekä edistää esittävien taiteiden kansainvälistymistä (TAIVEX2, 8).

Professori Anne Brunilan ja eri ministeriöiden yhteistyössä teettämä ”Luova talous ja ai-neettoman arvon luominen kasvun kärjeksi” -työryhmän raportissa puhutaan luovan alan välittäjäorganisaatioiden osaamisen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen osana luovan alan liiketoiminnan kehittämisessä. Julkaisussa todetaan että ”*Luovien osaajien tulisi tuotteistaa osaamisensa paremmin esimerkiksi agenttien ja muiden välittäjätoimijoiden avulla*”. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017:18, 29.)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä tuoreessa ”Luovan talouden tiekartta” -julkaisun tavoitteena on puolestaan käynnistää yhdessä sidosryhmien kanssa prosessi, jolla läh-detään toteuttamaan tiekartan toimenpiteitä, joilla tavoitellaan ja tuetaan luovien alojen yritysten, sekä muiden toimialojen yritysten kasvua. Julkaisussa todetaan, että on tar-vetta liittää kaupalliset moduulit kuten liiketoiminnan perusteet, myynti ja markkinointi, tuotteistaminen, pakollisiksi kaikkeen luovaan koulutukseen, sekä tunnistaa ja korjata yksittäisiä osaamispuutteita. (Tarjanne 2020, 17–18.)

Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskusten yhteisen välittäjäportaан kehittämishankkeen tavoitteena on paitsi muuttaa vallitsevia tuotantoprosesseja, myös tarjota vapaan kentän taiteilijoille mahdollisuutta uudenlaiseen, kestäväan ja pitkäjänteiseen toiminnan kehittä-miseen. Toiminnan kehittämisellä on myös havaittu olevan selkeä yhteys kotimaisen tai-teen näkyvyyden sekä esitysmäärien kasvattamiseen kansainvälisillä näyttämöillä. Ke-hittämisohjelman pidemmän aikavälin tavoitteena on se, että nyt kehitteillä oleva kan-sainvälinen välittäjäporras monipuolistuu ja vakinaistuu, sekä ennen kaikkea sitouttaa ammattituottajia esittävän taiteen kentälle ja kentän kehittämiseen myös tulevaisuu-nessa. (Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskukset 2018, 3, 5.)

TAIVEX2-raportista käy ilmi, että esittävän taiteen kentän tuottajat kaipaavat oman työnsä tueksi yhteistyö- ja kollegiaalista verkoston tukea, mutta myös työhyvinvointiin sekä työolosuhteisiin liittyvien ongelmakohtien ratkaisua kentän toimijoiden hyvinvoin-tinäkökuulmasta. Useat kentän ongelmatilanteet ovat johtuneetkin puutteellisista esimies- ja johtamistaidoista. Raportti myös toteaa, että tuottajat kokevat tarvitsevansa hyvinvoin-tibarometrin, joka mittaisi kentän työhyvinvointia. (TAIVEX2, 6, 8–9.) Tiedotuskeskusten kehittämishankkeen välittäjäportaан toimijan Pragma Helsingin on myös tarkoitus kehit-tää alan rakenteita sekä kestäviä työskentelyolosuhteita.

Siinä missä TAIVEX2-raportti toteaa, että vientivalmennusohjelmaa lähdettiin suunnitte-lemään erityisesti kansainvälisen osaamisen, verkostojen ja kokemusten puutteesta,

(TAIVEX2, 9). Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa sanotaan, että ”Luovien alojen kasvun esteenä nähdään joissakin tapauksissa myös se, että alan osaajat eivät tunnista omaa osaamistaan ja vain harvalla on kyky tuotteistaa, hinnoitella ja myydä osaamisensa riittävän hyvin” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017:18, 32). Tiedotuskeskusten kehittämishankkeeseen rekrytoidut tuottajat tuovat kukin oman osaamisensa Pragma Helsinkiin, ei pelkästään esittävän taiteen substanssiosaamista, vaan myös liiketoiminnan rakentamiseen tarkoitettua kaupallista osaamista, mikä edesauttaa välittäjäportaan liiketoiminnan rakentamista ja palveluiden tuotteistamista.

Luovan talouden tiekartta -julkaisussa kehittämiskohteeksi nostetaan muun muassa liiketoiminnan kansainvälinen kasvu, joka tulisi ottaa lähtöoletukseksi monistettavien luovien sisältöjen osalta. On havaittu, että ainoastaan pelialalla ja osassa av- ja musiikkitoimijoista voidaan sanoa olevan aidosti kansainvälistä mindset -ajattelua näiden omassa liiketoiminnassa. Muiden toimijoiden osalta haasteena on se, että he jäävät usein kilpailemaan pienille kotimarkkinoille, missä kansainväliset toimijat myös kilpailevat. Julkaisussa ehdotetaan ratkaisuksi luoda edellytyksiä kansainvälistymisen ajattelutapaan ”born global” -tapaan toimia, verkostoitua, kasvaa, suunnitella ja myydä. Lisäksi oppia voisi ottaa erityisesti myynnin, markkinoinnin ja brändäyksen osalta Isosta-Britanniasta, Ruotsista ja Tanskasta. (Tarjanne 2020, 18.)

Julkaisu ottaa kantaa myös siihen, että luovaa osaamista tarjoavien pienten yritysten ja yrittäjien toimintaa tulisi edistää niin, että se kehittäisi kasvuliiketoiminnan taitoja ja yrittäjien vastuun ymmärrystä. Lisäksi painotetaan liiketoimintaosaajien, luovien osaajien yhdistämisen ja yhteistyön lisäämistä, sekä erilaisia asiakasymmärryksen, IPR-osaamisen, kansainvälistymisen ja palveluiden paketoimisen toimenpiteitä. Näiden lisäksi tarvitaan joustavampia rahoitusmalleja, jotka keskittyvät luovan osaamisen ja toiminnan kehittämiseen. (Tarjanne 2020, 22.)

Krista Petäjäjärvi tarkastelee YAMK-opinnäytetyössään ”Taiteilijan asiantuntijuus monialaisissa dialogeissa – Kohti osaamisen välittymistä” sitä, mihin taiteen välittäjää tarvitaan, mitä osaamista välittäjältä edellytetään sekä mitä eri välittämisen osa-alueita on olemassa. Hän lähestyy välittäjäporrasta soveltavan taiteen näkökulmasta. Petäjäjärvi toteaa, että ”Välittäjää tarvitaan rakentamaan sellaista maaperää, puhunutta ja prosesseja, joiden kautta luova kumppanuus voisi olla mahdollinen”. Tutkimusaineiston kautta nousi esiin, että ”välittäjä on uusi ammattilainen, jonka osaamisesta ei ole vielä ymmärrystä”. Petäjäjärvi jatkaa: ”kyseessä voi olla tulevaisuuden ammatti, jonka tehtäväkuva ja

osaaminen näyttäytyvät vasta toiminnan yleistymisen myötä. Tuottajat, managerit ja agentit osaltaan luovat tärkeän verrokkiryhmän, joiden osaamisen kautta voidaan oppia paljon myös taiteilijan asiantuntijan välittäjän osaamista” (Petäjäjärvi 2018, 55–57.)

2.2 Välittäjätoiminta osana taiteen kenttää

Katri Halonen tarkastelee väitöskirjassaan ”Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa” välittäjäammatti-käsitettä ja sen ulottuvuutta. Halonen kirjoittaa, että kulttuurituottajat nähdään välittäjäammattilaisten ryhmänä. Tässä termillä ”välittäjä” viitataan toimintaan, joka positioituu tuottajien eli taiteilijoiden ja kuluttajien väliin. (Halonen 2011, 16.) Toisaalta välittäjä-termin haasteena on se, että se voi antaa liian passiivisen ja kasvottoman kuvan välittäjäammateissa toimiville: Heille, jotka välittävät taitelijoiden töitä koskemattomana taiteilijalta yleisölle (Halonen 2011, 17). Halonen jatkaa: ”kulttuurituottajaksi määritellään henkilö, jolla on ammatillinen, manageriaalinen ja välineellinen suhde kulttuuriin.” Sen lisäksi kulttuurituottajan toiminnan ytimessä on paitsi verkoston rakentaminen ja ylläpito niin taiteilijoiden, kuin muiden kulttuurituotannon kentän toimijoiden suhteen. (Halonen 2011, 18.)

Tuottajien ammattikunta on sijoitettu verkostonäkökulmasta oman tuotannollisen alihankinta-, rahoittaja-, viranomais-, markkinointi-, taitelijaverkostojen sekä yleisön keskiöön. Nykypäivän välittäjäpositioissa toimii useita eri ammattiryhmiä, jotka ovat rakentuneet erikoistuneen koulutuksen, julkisten instituutioiden ja ammattiliittojen varaan. Tuottajaprofessio ilmestyi ensi kertaa kentälle kulttuurisihteerien ammatillisen koulutuksen kehittymisen myötä. He ovat luoneet pohjan kulttuurituottajien ammattikunnalle, jollaisena se tunnetaan nykypäivänä. Vaikka taidealan ammatillisella koulutuksella on jo pitkät perinteet, jotka ulottuvat aina 1800-luvulle asti, välittäjäpositioissa toimintaan tähtäävien toimijoiden ammattispesifi koulutus on muotoutunut vasta 1980–1990-lukujen taitteissa, kyseessä on siis verrattain uusi ammattikunta. (Halonen 2011, 18–19).

Tänä päivänä alalla toimii jo tuottajia, joilla ei ole ammattispesifiä tuottajakoulutustaus-taa, sillä kulttuurinvälittäjäammatteihin hakeudutaan usein myös verkostojen sekä yhteisten arvojen ja elämäkokemusten kautta. Halonen toteaa, että ”tietyn ammatti-identiteetin ja profession tunnuspiirre on kyseiseen ryhmään kuuluville leimallinen erityisosaaminen”. Ammattispesifiosaaminen määrittyy sellaiseksi tiedoksi ja taidoksi, jotka ovat keskeisiä työsuorituksen kannalta keskeistä. (Halonen 2011, 19–21.)

Välittäjäpositioissa toimivilla on kulttuurista auktoriteettia maun määrittelijöitä ja kuluttajien odotusten tunnustelijoina. Välittäjäporrastoimijoita on siis tarkasteltu paitsi koulustaustaasta johtuvan heterogeenisyyden valossa, myös siitä näkökulmasta, että he olisivat ns. makujohtajia. Taidekenttää ei kuitenkaan voi nähdä ilman kaupallisen tuotannon toimijoita, joihin lukeutuu maailman suurimpia viihdealan monikansallisia yrityksiä. Nämä yritykset hallitsevat hyvin pitkälle globalisoitunutta kaupallista kulttuurituotannon kenttää, ja ne ovat keskeinen osa kulttuurituottajan toiminnan dynamiikkaa, oli kyse sitten potentiaalisen työnantajan, kilpailijan, tuotteiden ja palveluiden kehittäjien, uusien jakelumuotojen ja -kanavien rakentamisen tai kulutuskäyttäytymisestä. Halonen jatkaa, että ”suppean tuotannon ja massatuotannon kenttien erot konkretisoituvat välittäjäpositioissa olevien ammattiryhmien toiminnassa”, sillä välittäjätoimijat tasapainoilevat taiteellisten ja taloudellisten intressien välimaastossa pyrkien ylläpitämään ja parantamaan omaa toimijapositionaan kulttuurituotannon kentällä. Tuottajan työn keskiöön nousee taloudellisen pääoman hankkiminen ja produktiotoimintaan suunnattujen resurssien hallinnoiminen. Myös kaupallista kulttuurituotannon kenttää hallitsevat viihdealan monikansalliset jättyrietykset keikuttavat osaltaan tätä venettä. Menestyksen kannalta olennaisinta on löytää sellaisia tuotannon rahoituskeinoja, jotka kulttuurisisältöjen tekijät hyväksyvät. (Halonen 2011, 25–26.)

Kuluttajan rooli on kasvanut kulttuuriteollisen ajattelun laajenemisen myötä. Yhä useammin massamarkkinoiden kentälle tuotteita ja palveluita kohdistanut välittäjäporras pakottaa suuntaamaan katseensa taiteilijan ohella myös kohti loppukuluttajaa. Kulttuurin tuotantoprosessin yhdeksi näkökulmaksi on nostettu arvoketjuajattelu, joka on tehnyt näkyväksi välittäjäportaan toimintaa ja siihen liittyviä tuotteistamista, markkinointiviestinnän ja jakelun organisoimisen osa-alueita. Arvoketjun loppupäässä oleva kuluttaja nousee arvoajattelun ja markkinointumisen keskiöön. Massatuotannon kentällä tämä näkyy muun muassa niin, että välittäjäporras pyrkii vastaamaan ennalta asetettuihin odotuksiin ennalta asetettujen muotojen varassa. Nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista kerätään yhtä enemmän tietoa, jotta kulttuurituottaja kykenee rakentamaan heille paitsi uusia tuotteita ja palveluita, mutta myös jatkokehittämään ja muokkaamaan olemassa olevia tuotteita ja palveluitaan. (Halonen 2011, 28.)

Erona taidelähtöisessä prosessissa ja massatuotannon kentällä lienee se, että ensimmäisessä vaihtoehdossa välittäjäporras nähdään taiteilijan avustajana, joka pyrkii tukemaan taideprosessia jättämällä siihen mahdollisimman vähän omaa jälkeään. Massatuotannossa taas vallitsee markkinalähtöisempi lähestymistapa, jossa keskiöön nousee

asiakaslähtöinen ajattelu. Tällöin välittäjän rooliksi nousee pikemminkin kuluttajien tarpeiden tunnistaminen ja tulkitseminen, ja niihin vaikuttaminen markkinointiviestintää hyödyntäen ja asiakaslähtöiset prosessit. Tuottajien roolina voidaan nähdä koko luomistuo- tanto ja kulutusprosessin muuttaminen osallistavaksi, jolloin entisistä asiakkaista tulee sisällön luoja, kehittäjiä, tuotteistajia ja jakelijoita, ja välittäjän rooliin tulee uutena fa- silitointi. (Halonen 2011, 31.)

2.2.1 Mikä on välittäjäporras

Music Finland ry:n toimeksiannosta toteutettiin Taiteen välittävän portaan toimialaselvi- tys, jonka on laatinut Outi Raatikainen. Tilatun selvityksen tavoitteena oli musiikin, tans- sin vapaan kentän, kirjallisuuden ja kuvataiteen alalla työskentelevien välittäjäportaan määrän, työtilanteen, ansiotason ja tulonmuodostuksen selvittäminen (Raatikainen 2012, 4).

Välittäjäportaalla tarkoitetaan taiteilijoihin ja taiteilijaryhmiin suorassa sopimussuhteessa oleviin toimijoihin, jotka edistävät taiteilijoiden uraa eri tavoin. Välittäjäportaan toimijat ovat agentit, ohjelmatoimistot, galleristit, managerit tai artists' management -hoitajat. Vä- littäjä on taho, jonka liiketoiminta tai elinkeino perustuu taiteellisen työn myyntiin tai os- tamiseen toimeksi antaneen osapuolen kanssa tehdyn sopimuksen perusteella. Tällöin toimeksiantaja on usein taiteellista työtä tekevä tai sitä omassa toiminnassaan hyödyn- tävä taho. (Raatikainen 2012, 4.) Toimialaselvitys osoitti, että eri taiteen aloilla on käyty runsaasti keskustelua välittäjäportaan tarpeellisuudesta, jotta luovat alat voisivat kehit- tyä, ja ennen kaikkea kansainvälistyä kaupallisesti nykyistä tehokkaammin. Selvityk- sessä todetaan, että ”*yleisesti uskotaan, että välittäjäportaan olemassaolo johtaa taiteen tekijöiden työllisyyden paranemiseen ja uusien työpaikkojen syntyä*”. (Raatikainen 2012, 7.)

Raatikainen avaa, että kullakin edellä mainitulla taiteen alalla välittäjäportaan roolit alan arvoketjussa eroavat jonkin verran toisistaan. Erojen voidaan päätellä johtuvan kunkin alan liiketoiminnan laajuudesta ja kehitysvaiheesta, sekä myös julkisen rahoituksen roo- lista alalla. (Raatikainen 2012, 12.)

Musiikin välittäjäportaalla on monipuolisen liiketoiminnan edellytykset, joita esimerkiksi tanssissa tai kuvataiteissa ei välttämättä vielä ole. Tanssia on tarkasteltava välittäjäpor- taan toiminnan kannalta eri tanssigenrejen näkökulmista, jotka Raatikainen on karkeasti

jakanut tanssiviihteen ja ns. tanssin korkeakulttuurin välillä. Näistä viihteellisempää muotoa edustavat taiteilijat ja ryhmät löytyvät ohjelmatoimistojen artistilistoilta. Sen sijaan Raatikaisen käyttämä ns. korkeakulttuuri, jonka alle esimerkiksi lukeutuu nykytanssi, ei erillisiä liiketoimintalähtöisiä kotimaisia välittäjäporrastoimijoita toistaiseksi vielä löydy, lukuun ottamatta harvoja yksittäisiä toimijoita ja osuuskuntia. Kotimaiset yhdistyspohjaiset tanssiryhmät myyvät ja markkinoivat itse omia esityksiään, tai ryhmän tuottaja pyrkii löytämään kotimaisia ja kansainvälisiä esiintymismahdollisuuksia. (Raatikainen 2012, 12.)

Taiteen välittävän portaan toimialaselvitys kiteyttää menestyvän välittäjäportaan lähtökohdat, jotka ovat seuraavat:

- Välittäjäportaan toimijoiden kontaktit ja verkostot sekä suhteet kotimaassa ja ulkomailla.
- Oman taiteen alan substanssiosaaminen kansainvälisessä toiminnassa.
- Sisältöjen intohimo ja syvä tuntemus omaa taiteen alaa kohtaan.
- Asiakkaiden eli taiteilijaryhmien korkea taso ja taiteen laatukriteerit.
- Talous-, verotus-, ja sopimusosaaminen. (Raatikainen 2012, 4.)

Kotimaisten luovan alan markkinoiden pienuudesta johtuen kasvua onkin haettava viennistä. Vienti vaatii paitsi vahvaa kansainvälistä verkostoitumisosaamista ja läsnäoloa kohdemarkkinoilla, mutta myös nykyistä suurempaa panostusta markkinointiin ja brändäykseen, tuotteistukseen. Näin toteaa myös Luova talous -julkaisusta poimittu sitaatti: ”ammattimaisena välittäjänä toimiminen edellyttää laajoja verkostoja sekä toimeksiantajan liiketoiminnan syvällistä tuntemusta.” (Tarjanne 2020, 33–34.)

2.3 Esittävän taiteen välittäjäportaan erilaisia toimintoja

Seuraavissa alaluvussa avaan luovan alan Agent, Producer ja Manager -käsitteitä ja rooleja, sekä kerron agenttipalvelutoiminnasta. Olen rajannut opinnäytetyöstäni pois

A&R-managerin (Artist & Repertoire) eli henkilön, jonka tehtäviin kuuluu etsiä uusia artisteja, sekä IPR (Intellectual property rights) eli aineettoman omaisuuden oikeuksien -myynnin.

2.3.1 Välittäjäportaan erilaisia rooleja

Agenttien ja managerien roolit ja tehtävänkuvat vaihtelevat taiteen alasta riippuen. Yleisesti ottaen agentin katsotaan olevan toimeksiantajan eli päämiehen kaupallinen edustaja, joka toimii päämiehensä laskuun korvausta vastaan. (Sillanrakentajat 2011, 60.) Kutsun Pragma Helsingin taiteilijaryhmiä työssänini päämiehiksi, kun asiakkuus on solmittu. Asiakkaita taas ovat presentterit ja programmerit, jotka ostavat päämieheni sisältöjä eli repertuaariteoksia.

Suomessa toimivien musiikki agenttien toimenkuva on usein esitysmyyntiä laajempi kokonaisuus erityisesti silloin, jos ryhmällä ei ole erikseen nimettyä manageria. Agentti hoi-
taa tällöin myös uran suunnittelua sekä yhteistyökumppaneiden etsintää. (Flinkkilä 2014.) Musiikin agentit työskentelevät usein ohjelmatoimistoista käsin myyden edustamiaan artisteja ja ryhmiä (McDoland 2015). Esittävän taiteen alalla voi toimia esimerkiksi booking agent, jolloin työnkuva painottuu enemmän esitystuotantojen myyntiin ja jake-
luun. Kun taas artist manager, artist representative, artist representation -roolit keskitty-
vät paitsi repertuaariteosmyyntiin, mutta sisältää myös taiteilijan uran suunnittelua ja kehittämistä sekä taiteellisiin sisältöihin vaikuttamista (Colby, 2020.)

Managerin rooli ja toimenkuva voi vaihdella paljon aloittain. Muusiikin managerin vastuulla on markkinoida tukemaansa henkilöä ja auttaa häntä työssään (Sillanrakentajat 2011, 68). Päätehtävänä on pitää huolta artistin uran edistämisestä ja valvoa laaja-alaisesti edustamansa artistin etuja (Raitala 2018). Managerin toimenkuvan ytimessä ovat erinomaiset organisointitaidot, kysyä suunnitella ja johtaa artistia. Managerin rooli edellyttää sitä, että hän seuraa alalla tapahtuvia muutoksia, ja kykenee reagoimaan niihin tarvittaessa (Allen 2011, 2, 10). Manageri erottuu erityisesti musiikkimaalimassa artistin tärkeimmäksi kumppaniksi, joka voi omalla työpanoksellaan viedä edustamansa artistin uraa haluttuun suuntaan (Passman 2012, 28). Hänen tehtävänsä on pitää huolta siitä, että artistin kaikki yhteistyökumppanit ovat tietoisia mihin suuntaan artisti on urallaan menossa, sekä mitä toimia se kumppaneilta vaatii. Manageri on vastuussa myös artistin brändin kehittämisestä ja joissain tapauksissa myös artistin yhtiön johtamisesta He etsivät yhteistyökumppanit, neuvottelevat sopimukset, aikatauluttavat kiertuesuunnitelmat,

suunnittelevat markkinointia ja ovat vastuussa budjetista. (Teosto, 2016.) Esittävän taiteen Manager-roolit keskittyvät taiteilijan managerointiin ja päämiehen uran pitkäjänteiseen kehittämiseen (Colby, 2020).

Producer eli tuottaja on ihannetapauksessa taitelijalle resurssi, joka mahdollistaa taiteilijaa keskittymään taiteelliseen työskentelyyn, ja vapauttaa taiteilijan tuotannollisen työn ajattelusta (Naukkarinen 2018, 3). Eroja tuottajien toimenkuvasta ja kirjosta löytyy sekä kulttuurialojen välillä että myös yksittäisen ammattikentän sisällä. Tuottaja on moniosaaja, joka pystyy räätälöimään työnkuvansa kunkin työnantajan tarpeisiin (Hytti 2005, 9.) Tarkka tehtäväkuva poikkeaa merkittävästi riippuen siitä, missä tuotannossa tuottaja toimii. Tuottajien työn kolme perusulottuvuutta ovat: itsensä johtaminen, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Tuottajia työskentelee hyvin erilaisten sisältöjen parissa kuten muun muassa TV-draamasarja-, radio-, elokuva- tai esimerkiksi tanssi- ja sirkustuottajat. Siitä huolimatta tuottajat ovat lähes aina tekemisissä tiimin kokoamisen ja -johtamisen kanssa, vastaavat budjetista ja -hallinnosta ja projektien hallinnoinnista. Tuottajan perustehtäviin voi esittävän taiteen kentällä kuulua mm. tuotantosuunnittelu, produktiotuotannot, taloushallinto, markkinointi, viestinsä, tiedotus, apurahojen ja avustusten haku, budjetointi, myynti, hallinto ja käytännön järjestelyt. (Saksala 2015, 14–15, 21–23.)

2.3.2 Luovan alan agentuuripalvelutoiminta

Agenttipalvelutoiminta on uusien mahdollisuuksien löytämistä, ja sillä luodaan lisäarvoa ostajalle ja päämiehelle (Sillanrakentajat 2011, 38). Agentit ja managerit ovat yhtä kuin sillanrakentajia, jotka myyvät sekä paketoivat luovuuden eri ilmentyminä, olivatpa ne sitten tuotteita, ajatuksia, keksintöjä, tanssia, musiikkia tai kirjallisuutta (Sillanrakentajat 2011, 37.) Agentilta löytyy lähes aina pitkä ja monipuolinen työhistoria, joka koostuu osaamisesta useilta eri toimialoilta. Kulttuurin ja liiketalouden yhdistäminen ei rakennu itsestään, vaan se syntyy yleensä vuosikymmenien työkokemuksesta. (Sillanrakentajat 2011, 38.)

Luovan alan agentilla tulee olla hyvät ja laajat verkostot sekä erinomainen kyky verkostoitua. Myynti on ennen kaikkea henkilökohtaista myyntiä, joka lähtökohtaisesti perustuu agentin omien kontaktiverkostojen kasvattamiseen, syventämiseen ja hallintaan. Agentti tekee myyntityötään oman persoonansa kautta, ensin agentti myy itsensä ja sen jälkeen projektinsa ja päämiehensä. Agentti on tosiasiasa edullisempi ratkaisu ostajalle, sillä

hän tekee samanaikaisesti useita tarjouksia, ja tuntee omien tekijöidensä vahvuusalueet (Sillanrakentajat 2011, 42, 65).

Luovan alan myynti on myös agentin edustaman välittäjäportaan organisaation brändäystä ja tunnetuksi tekemistä sekä luottamuksen rakentamista agentin ja ostajan välille. Agentin tärkeimmät ominaisuudet ovat tiukka ja määrätietoinen myyntiote, sosiaaliset taidot, herkkyyys kuunnella ostajaa, jotta pystyy keräämään heistä ja kohdemarkkinoista tietoa. (Sillanrakentajat 2011, 42.)

Agenttitoiminnan aloitus ja käynnistämisvaiheessa pitäisi olla rahoitus, jotta päämies saadaan agentointivalmiuteen ja siihen on käytössä riittävä määrä aikaa. Tällä hetkellä agentti joutuu alkuun managerin lailla panostamaan resurssejaan, ennen kuin varsinaisen myyntityö voidaan vasta aloittaa. Sillanrakentajat selvityksessä myös todetaan, että lähes poikkeuksetta työn alkuvaihe ei ole agentille taloudellisesti kannattavaa, ja se vaatiikin pitkäjänteisyyttä ja uskoa. (Sillanrakentajat 2011, 64.)

2.3.3 Esittävän taiteen agentin kiertuetoimintaosaaminen

Agentilta vaaditaan vahvaa kiertueosaamista. Kiertuetoiminta ja esitysvierailut ovat olleet osana paitsi teattereiden, myös tanssi- ja sirkusryhmien toimintaa kotimaassa, ja mikä nykyisin kuuluu monen vakiintuneeseen perustoimintaan. Kiertuetoiminnan kautta halutaan löytää esiintyvälle ryhmälle uusia yleisöjä ja pidentää yksittäisen teoksen elinkaarta. Lisäksi kiertuetoiminnan katsotaan olevan keino pitää yllä suomalaista teatteri-verkostoa ja luoda kansainvälisiä suhteita (Tekijä 2013, 29, 41.)

Jokaisella kiinteällä teatteritalolla on oma taiteellinen profiilinsa, painopisteensä, prioriteettinsa sekä suhtautuminen vierailuesityksiin. Lisäksi jokaisella teatterilla on omanlaisensa yleisö, jonka tarpeita tarpeet on talon otettava ohjelmistosuunnittelussa huomioon. (Tekijä 2013, 63.)

Kiertuetoiminnalla halutaan paitsi pidentää yksittäisen esityksen elinkaarta ja löytää uusia yleisöjä, mutta myös toiveena on saada taloudellista hyötyä. Kiertuetoiminnan koetaan myös olevan yksi keino paitsi pitää yllä, myös luoda sekä kotimaisia että kansainvälisiä suhteita. Kiertuetoiminta nähdään haastavana erityisesti isompien produktioiden kohdalla. Pienen teosten elinkaari on usein pidempi kuin isompien esitysten. Kiertuetoiminta on kallista ja työlästä, eikä se sovi kaikille. Kiertuetoiminnan suurimpia esteinä ovat

kiertuerahoituksen puute, henkilökohtaisten kontaktien ja tuotannollisen henkilökunnan vähyys, esitystuotantojen soveltuminen kiertuetoimintaan sekä asenteet erilaisia taidelajeja kohtaan. Esitystuotannoissa tulisi pitää mielessä jo suunnitteluvaiheessa sekä kotimaista että kansainvälistä liikkuvuutta (Tekijä 2013, 21, 29.)

Toisaalta siinä missä kiertueosaamisen puute voi olla kotimaassa vapaan kentän kiertuetoiminnan esteenä, on myös syytä huomioida se, että kiertuetoiminta on raskasta ja vaatii suurta motivaatiota koko organisaatiolta. Sen toteutumiseen tarvitaan paitsi päätäväistä taustasuunnittelutyötä, mutta myös esitysmyyntiä logistisesti järkeviin taloihin. Jotta ylipäänsä kotimaassa kiertuetoiminta voitaisiin nähdä molempia osapuolia hyödyttävänä tekijänä, kiertävien ryhmien ja teattereiden sekä kiertueiden vastaanottavien tahojen olisi lähennyttävä toisiaan ja löydettävä yhteisiä toimintamalleja ja intressejä yhteistyölle. Merkittävin kiertuetoiminnan haaste on edelleen rahoituksen puute ja siitä koitua vierailuihin liittyvä taloudellinen riski tilaajalle. (Tekijä 2013, 61–62.)

2.4 Agenttitoiminta palveluprosessien näkökulmasta

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on toimintatutkimus. Tämä tarkoittaa osallistavaa tutkimusta, jolla paitsi etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, myös pyritään saamaan aikaan muutosta. Se sopii tästä syystä erinomaisesti kehittämistyön lähestymistavaksi. Tutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma luoden samalla uutta tietoa ja ymmärrystä halutusta ilmiöstä. Toimintatutkimus on muotona käytännönläheinen ja siinä ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla, sen sijaan että miten asiat ovat. ”*Yksinkertaistettuna toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa*”. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 58.)

Osallistava kehittämismenetelmä soveltuu usein paremmin kehittämisiongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ongelmanratkaisut. Yhteisön jäsenet tuntevat haasteet ja usein yhteisön itse löytämä ratkaisu voi olla helpompi hyväksyä. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta. Silti samalla on muistettava, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta, tai muutos voi olla toisenlainen, kuin mitä alun perin tavoiteltiin. Tilanteissa, joissa muutosta ei tapahdu, voidaan saada näkyviin asenteita, valtarakenteita tai esimerkiksi työkuultuureja, jotka eivät välttämättä muuten tulisi ilmi. Siitä huolimatta kyseessä on tutkimus, jossa tuotetaan tietoa, vaikeivat aiotut käytännön muutokset toteutuisi. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Menetelmän haasteena nähdään se, että tutkimuskohde on aina tilanteeseen sidottu. Tällöin aikaisempia tuloksia voi olla vaikea hyödyntää. Sen lisäksi tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät saatetaan määritellä epäselvästi. Jos esimerkiksi kehittämistehtävä määritellään liian väljästi, aikataulu on epärealistinen, lähtötilanne on epäselvä ja kehittämissankkeen osallistujien välillä on ristiriitoja. Haasteena ja kritiikkiä on annettu muun muassa käytännön ja teorian yhdistämisen vaikeudessa. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Menetelmän kohteena voi olla mikä tahansa ihmiselämään liittyvä ilmiö. Se soveltuu hyvin ”työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön, sillä sen avulla pyritään uuden ja uudelleenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen”. Toimintatutkimus on etenkin kiinnostunut miten asioiden tulisi olla. Sillä pyritään todellisuuden muuttamiseen eli käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. (Ojasalo ym. 2009, 59–60.)

”Toimintatutkimuksen kehittämisen kohteena on sosiaalinen käytäntö, joka on altis muutoksille”. Toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin syklisten vaiheiden kautta, missä eri vaiheet toistuvat uudelleen. Jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa kriittisesti ja järjestelmällisesti. Prosessi etenee seuraavasti: ensin valitaan päämäärät tai määritellään kehittämissongelma, jonka jälkeen asetetaan työlle tavoitteet. Sitten etsitään kirjallisuutta ja muuta aineistoa siitä, onko samankaltaista aihetta tutkittu jo aikaisemmin. Varsinainen työ aloitetaan kokeilemalla ja tutkimalla. Tämän jälkeen analysoidaan kerätty aineisto, arvioidaan tehtyjä asioita, tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja sekä arvioidaan niitä. (Ojasalo ym. 2009, 60.)

Kaikki tutkimuksen osallistajat ovat paitsi tasa-arvoisia, mutta he myös joka vaiheessa vastuullisia toiminnastaan toisilleen ja itselleen. Toimintatutkimuksessa kehittäjän rooli on erilainen kuin muissa lähestymistavoissa, sillä kehittäjä toimii aina ryhmän aktiivisena jäsenenä. Koska tutkimuksessa on pohjimmiltaan kyse toimintatapojen todellisesta muutoksesta, voi toimintatutkimus viedä oman aikansa. (Ojasalo ym. 2009, 60–61.)

Toimintatutkimus voidaan katsoa olevan laadullista, kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, vaikka siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Kyse on ennen kaikkea osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä, jolloin myös menetelmien on oltava osallistavia. Osallistavien menetelmien kautta on mahdollista päästä lähemmäksi kohdeorganisaatiossa toimivien hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jonka avulla

myös kehittämistyön näkökulma laajenee. Tutkimusaineistoa kerätään esimerkiksi kyseilyllä, haastattelulla tai havainnoimalla, ja sen lisäksi tutkimusaineistona voidaan käyttää muuta kirjallista aineistoa. Muita yleisesti käytössä olevia metodeja ovat toimijoiden yhteiset keskustelut ja diskurssi. (Ojasalo ym. 2009, 61–62.) Olen käyttänyt työssäni tutkimusmenetelminä työpajatyöskentelyä, haastatteluja ja benchmarkingia. Nämä esittelen tarkemmin luvussa 5.

Agent-palvelutuotteeni seuraa tyypillisen palveluprosessin prosessivaiheita: 1.) palvelutuotteen kehittäminen ja tuotteistaminen, 2.) palvelutuotteen toteutus ja käyttöönotto 3.) palvelutuotteen arviointi ja jatkokehittäminen. Opinnäytetyöni keskittyy tarkemmin kohtaan kaksi, tuotteen toteutus ja käyttöönotto. Luvussa 6. paneudun analysoimaan tarkemmin näitä muuttujia.

2.4.1 Palveluprosessin kuvantaminen

Olen hyödyntänyt Agent-palveluprosessin kuvantamisessa palvelumuotoilun Business Model Canvas -työkalua. Business Model Canvas on liiketoimintamallin kehittämistä ja ideointia varten tarkoitettu visuaalinen palvelumuotoilun työkalu. Se paitsi hyvä alusta ja lähtökohta henkilökohtaiseen tai ryhmässä tapahtuvalle liiketoimintamallin kehittämistyölle, mutta se myös soveltuu erinomaisesti työpajatyöskentelyn pohjaksi. Visuaalisen työkalun avulla se auttaa suunnittelijoita hahmottamaan yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisiä toimintoja sekä tuo havainnollisesti eri toimintojen vuorovaikutukset esiin. Työkalun avulla yritys voi konkreettisesti havaita ja tuoda esiin sen, kuinka yritys luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen loppuasiakkaalleen. Työkalu soveltuu hyvin käytettäväksi sekä julkisella sektorilla kuin myös liiketoimintaa suunniteltaessa. (Tuulaniemi 2016, 177.)

Business Model Canvas on taulu tai piirtoalue, joka on jaettu yhdeksään eri osaan. Työkalun työstäminen käy vaivattomasti tulostamalla taulukko suurelle paperille. Taulukon eri osien ja näiden otsikoiden alla on kirjattu työkalun keskeisimmät kysymykset, jotka ovat seuraavat. (Tuulaniemi 2016, 178.)

- Asiakassegmentit: Kenelle yritys luo arvoa sekä ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat?

- Arvolupaus: Mitä arvoa yritys luo asiakkailleen? Mitä yrityksen asiakkaiden ongelmaa se on ratkaisemassa? Minkä asiakastarpeen yritys on tyydyttämässä? Millaisen tuote tai palvelutarjoaman yritys tarjoaa kullekin asiakasryhmälleen?
- Arvolupauksen jakelukanavat: Mitä kanavia pitkin yrityksen asiakassegmentit haluavat tulla saavutetuksi? Miten tällä hetkellä yritys saavuttaa asiakkaansa? Kuinka yrityksen jakelukanavat on integroitu keskenään? Mitkä yrityksen jakelukanavat toimivat parhaiten? Mitkä näistä ovat kustannustehokkaimpia? Kuinka yrityksen jakelukanavat on integroitu asiakkaiden toimintaan?
- Asiakassuhde: Millaista asiakassuhdetta yrityksen eri asiakassegmentit odottavat yritykseltä? Mitä näistä yritys tarjoaa jo asiakkailleen? Mihin hintaan? Kuinka nämä yrityksen asiakassuhteet on integroitu muuhun liiketoimintamalliin?
- Ansaintamalli: Mistä yrityksen asiakkaat ovat valmiita maksamaan? Mitä nämä asiakkaat tällä hetkellä maksavat, kuinka he tällä hetkellä maksavat, sekä miten he mieluiten maksaisivat? Kuinka paljon eri arvoketjun osat tuovat kokonaistuloksesta?
- Resurssit: Mitä avainresursseja yrityksen arvolupaus vaatii sekä mitä jakelukanat tarvitsevat? Mitä avainresursseja yrityksen asiakassuhteet sekä mitä ansaintamalli vaativat?
- Ydinprosessit: Mitä ydinprosesseja yrityksen arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet sekä ansaintamalli vaativat?
- Kumppanuudet: Ketkä ovat yrityksen tärkeimmät kumppanit ja toimittajat? Mitä avainresursseja yritys hankkii kumppaneilta? Mitä ydinprosesseja kumppanit yritykselle toimittavat?
- Kulurakenne: Mitkä ovat yrityksen merkittävimmät kulut liiketoimintamallissa? Mitkä ydinprosessit ovat yritykselle kalleimpia ja mitkä maksavat eniten? (Tuulaniemi 2016, 178–180.)

3 Pragma Helsinki pilotointikohteena

Pragma Helsinki on syntynyt Tanssin ja Sirkuksen tiedotuskeskusten kaksivuotisesta (v. 2019–20) välittäjäportaan ja kansainvälisen toiminnan kehittämishankkeesta. Kehittämishanketta rahoittaa Opetus- ja kulttuuriministeriö. Esittelen tässä luvussa kehittämishankkeen taustaa, jotta organisaation tarve ja kehityksen elinkaari hahmottuu nykyhetkeen asti. Sen lisäksi avaan Pragma Helsingin kehittämishankkeessa syntyneet Agent-, Producer- ja Manager -palvelutuotteet tarkemmin.

Uusi välittäjäporrastojen Pragma Helsingin tavoitteena on kehittää uudenlaisen kansainvälisen välittäjäportaan toimintamalli Suomeen. Tavoitteena on suunnitella kestävä toimintaedellytykset toimia itsenäisenä organisaationa hankkeen päättymisen jälkeen. Hankkeen tarkoituksena on luoda kestäviä ja uudenlaisia toimintamalleja esittävän taiteen kentälle. Pragma Helsinki on itsenäinen toimija, joka toimii Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskusten alaisuudessa aputoiminimen alla. (Pragma Helsinki liiketoimintasuunnitelma 2020.)

Kehittämishankkeen aikana Pragma Helsinki paitsi tutkii sopivaa toimintamallia ja sen ansaintalogiikkaa, mutta myös selvittää toimijalle sopivaa yritysmuotoa. Se rakentaa itselleen uskottavan liiketoimintastrategian, palvelukonseptit, markkinoinnin ja myynnin, visuaalisen ilmeen sekä brändin. Välittäjäportaatoimijalta edellytetään monialaista ammatillista osaamista sekä kattavia ammatillisia verkostoja kotimaasta sekä kansainvälisesti voidakseen rakentaa toimintansa ja palvelunsa niin, että se palvelee luovan kentän toimijoita pitkäjänteisesti ja asiantuntevasti. (Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskukset 2018, 3–4.)

Pragma Helsingin liikeidea on keskittynyt esittävän taiteen tuotanto-, managerointi- sekä agentuuripalveluiden myyntiin ja tuottamiseen. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota ja tuottaa laadukkaita, esittävän taiteen tuotantoon liittyviä palvelukokonaisuuksia kuten esimerkiksi projektinhallintaa, esitystuotantoja, apurahahakuja, esitysmyyntiä sekä markkinointi- ja viestinnän -palveluita. Yrityksessä työskentelee kolme esittävän taiteen tuottajaa, joilla kaikilla oma erityisosaamisalue ja vastuurooli organisaatiossa. Pragma Helsinki hyödyntää omassa toiminnassaan Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskusten substanssiosaamista sekä asiantuntijoita oman toiminnan kehittämisessä ja syventämisessä. Pragma Helsinki palvelee vapaan kentän tanssi- ja sirkustaiteilijaryhmiä, mutta

tarjoaa palveluitaan myös muille luovan alan toimijoille sekä vakiintuneille taiteilijaryhmille. (Pragma Helsinki liiketoimintasuunnitelma, 2020.)

Pragma Helsingillä ei ole Suomessa ensisijaista kilpailijaa, jolla olisi identtinen palvelutarjonta. Pragma Helsingin toissijaisiksi kilpailijoiksi voidaan laskea esimerkiksi vapaan kentän ryhmien tuottajat, erilaiset tuotantoalustat, luovan alan kotimaiset ja kansainväliset agentuurit sekä ohjelmatoimistot. Edellä mainitut toimijat voivat kilpailla suoraan tai välillisesti samoista potentiaalisista asiakkaista kuin Pragma Helsinki itse. Samaan aikaan kilpailijat lukeutuvat myös toimijan potentiaaliin asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin. (Pragma Helsinki liiketoimintasuunnitelma, 2020.)

Luovan kentän toimialan haasteena on se, että taiteen ja kulttuurin julkisen puolen rahoitusmallit ovat vanhanaikaisia. Rahoitus on epävarmaa, sillä kilpailu on kovaa ja resurssit ovat niukat. Tällä on suora vaikutus Pragma Helsingin nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden maksukykyyn sekä sopimusten keston. Esittävän taiteen kenttä ei luovan alan toimijana noudata vielä yritysmaailman lainalaisuuksia, joten näiden tuonnissa kentälle tulee miettiä uudenlaisia toimintatapoja ja näkökulmia. Tämä on samaan aikaan myös mahdollisuus, sillä pieni toimiala on ketterämpi ja avoimempi uudenlaisille toimintatavoille ja -ratkaisuille. Toisaalta se voi myös olla haaste, sillä taiteilijaryhmien tuotantorakenteet ovat verrattain heikot tai jopa puutteelliset. Joka tapauksessa Pragma Helsingin palveluille on todennettu keskeinen tarve, johon tämä välittäjäporrastoimija vastaa. (Pragma Helsinki liiketoimintasuunnitelma, 2020.)

Pragma Helsinki on asiantuntijapalveluita tarjoava myyntiorganisaatio. Tuotekehitys on tehostanut palveluiden sisältöjä, hinnoittelua sekä asiakaskohtaista työn suunnittelua ja sen toteutusta. Työ sisältää sekä strategisen tason että taktisen tason toimenpiteitä. Pragma Helsingin palvelutarjontaan sisältyvät seuraavat asiantuntijapalvelut:

- Producer eli tuotannon palvelukokonaisuus. Palvelu vastaa asiakkaan tuotannon tarpeisiin. Palvelu sisältää muun muassa projektinhallintaa, esitystuotantojen suunnittelua ja -toteutusta, markkinointia, viestintää ja tiedotusta.
- Manager on hallinnollinen ja strateginen palvelukokonaisuus. Palvelu sisältää talous- ja palkkahallinnon, budjetoinnin, vero-, vakuutus- ja yhdistysasiat, apurahahakemukset sekä strategisen toiminnan suunnittelun kokonaisuudet.

- Agent-palvelukokonaisuus sisältää esitysmyyntiä kotimaassa sekä kansainvälisellä esittävän taiteen kentällä. Palvelu koostuu esitysmyyntiin lisäksi myyntin konsultoinnista, myyntin strategisesta suunnittelusta, kotimaisten ja kansainvälisten kohdemarkkinoiden kartoitusta, myyntin verkostojen laajentamista sekä myyntin kontaktointia. (Pragma Helsinki liiketoimintasuunnitelma, 2020.)

Pragma Helsinki syntyi tarpeeseen kehittää uudenlainen välittäjäportaan tuotannollinen toimija esittävän taiteen kentälle. Välittäjäportaan palveluille on ollut perustamisesta lähtien kysyntää. Palvelutuotteet ovat hioutuneet matkan varrella vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Ydintoimintaa kehitetään niin, että se vastaa organisaation ja toimialan muuttuviin tarpeisiin myös tulevaisuudessa. (Pragma Helsinki liiketoimintasuunnitelma, 2020.)

Kuvassa 1. kuvaillaan Pragma Helsingin työntekijöiden SWOT-analyysia tämänhetkisestä positiostaan. Siinä on useita agenttitoiminnankin kannalta keskeisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Tämän opinnäytetyö pyrkii tekemään sanoittamisen kautta näkyväksi jo tunnistetut vahvuus- ja kehittämiskohteet tuotannollisissa prosesseissa.



Kuva 1. Pragma Helsinki SWOT-analyysi.

4 Kehittämishaasteen tavoitteet

Tutkin opinnäytetyössäni, miten Pragma Helsingille kehittämäni Agent-palvelutuote toimii käytännössä. Neljännessä luvussa kerron lukijalle millaisiin kysymyksiin kehittämistyöni vastaa, toisin sanoen mikä on tutkittava pääkysymys ja alakysymykset. Kehittämistyöni keskeisiksi kysymyksiksi nousivat:

1. Millainen on agentin rooli?
2. Minkälaisia palveluita agentti tarjoaa?
3. Millaisella palveluprosessilla Pragma Helsinki palvelee päämiestä?

Olen rajannut kehittämistyöni aiheen toimeksiantajani toiveesta keskittyen vain nykyaikaiseen ja -sirkukseen. Kehittämistyössä käytän prosessikuvausta. Kehittämistyön aineistoa kerätään haastattelun ja benchmarking eli vertailuanalyysin avulla. Käytän työni lähestymistapana toimintatutkimusta, jonka avulla kuvailen ilmiöitä ja teen havaintoja. Pragma Helsingin Agent-palveluprosessikuvaus käsittää esitys- eli repertuaarimyyntiä.

Tutkimuksen pääongelma on yksinkertainen, vaikkakaan se ei ole ratkaistavissa pelkällä kyllä tai ei -vastauksella. Jotta tutkimusongelmaan saataisiin ratkaisu, on selvitettävä, minkälaisia välittäjäportaan liiketoimintamalleja on jo olemassa, mitä erityistarpeita työprosessi sisältää, mitä keinoja sekä osaamista agentilla on käytössään toimivan palvelun synnyttämiseksi. Tutkimuskysymykset on muodostuneet näiden esitysmyyntin tarpeiden ja välittäjäportaan tavoitteiden pohjalta.

Työn konkreettisenä tavoitteena on tuottaa esitysmyyntin prosessikuvaus Pragma Helsingille suunnatusta Agent-palvelutuotteesta, joka on suunniteltu esittävän taiteen repertuaariteosmyyntin tarpeisiin.

5 Aineisto ja menetelmät

Olen käyttänyt työni näkökulmana toimintatutkimusta. Esittelen tässä alaluvussa tutkimusmenetelmät, joilla olen kerännyt aineistoa tutkimusta varten. Työpajatyöskentely ja

sen dokumentointi kuvaa palvelutuotteen syntymisen alkuvaiheita, kun taas kansainvälisen benchmarkingin (haastatteluiden ja verkkosivuanalyysin) avulla pyrin keräämään tietoa palvelutuotteen edelleen kehittämistä varten.

5.1 Menetelmä 1.: Työpaja yhteisöllisen kehittämisen välineenä

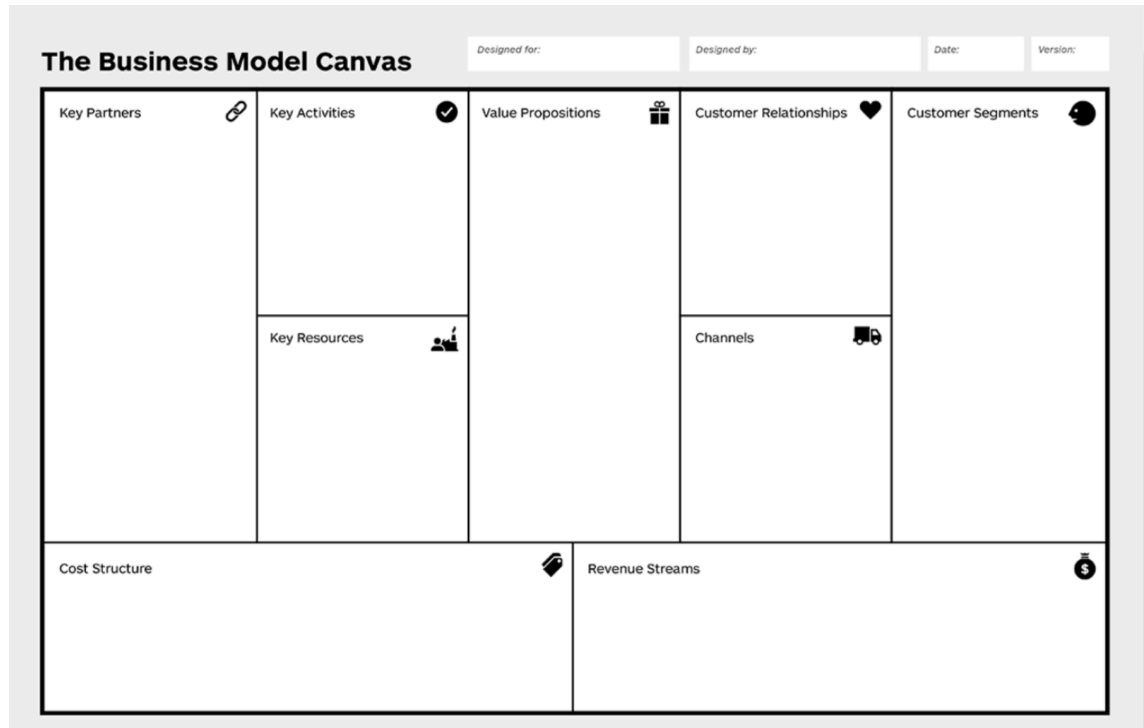
Eräs välittäjäporrastoimintamallin kehittämistyössä käytetty menetelmä oli osallistava ideointi työpajoissa. Työvälinettä käytettiin ideoinnin alkuvaiheessa. Kaikki muu kehitystyö pohjautui näille välittäjäportaalle kehittämishankkeen työpajoille. Kuten Kehittämistyön menetelmät -kirjassa todetaan, uusien näkökulmien ja luovien ratkaisujen löytämiseksi ryhmätyöskentelyllä ja avoimella ja positiivisella ilmapiirillä on keskeinen merkitys (Ojasalo ym. 2009, 143). Pragma Helsinkiä perustaessamme halusimme hyödyntää heti alkupisteestä lähtien kaikkien kolmen työntekijän voimavarat kunkin palvelutuotteen ideoinnissa. Toisin sanoen Agent-palvelutuotteen ideointi startattiin yhteisesti ideoimalla.

Luova ideointi vaatii osallistujiltaan ryhmässä toimimisen taitoja sekä luovan toiminnan edellyttämiä ajattelutapoja, asenteita ja kykyjä. Työskentelyilmapiirin on oltava avoin ja kiireetön, ja ryhmän vetäjältä vaaditaan luovan ongelmanratkaisumenetelmien hallintaa. (Ojasalo ym. 2009, 144.)

Ideointimenetelmistä käytimme työpajoissamme pääasiallisesti brainstormingia eli aivo-riihtä. Lämmittelyvaiheessa kerrataan toimintaperiaatteet: Ideointi on vapaata eikä ideoidaan tarvitse perustella. Ideoiden arvioiminen on täysin kiellettyä. (Ojasalo ym. 2009, 146.) Keräsimme syötetyt ideat fläppitaululle, joista myöhemmin kriittisemmän tarkastelun jälkeen valittiin kehittämiskelpoisimmat ryhmän johtajan johdolla.

Kehittämistyön menetelmät -kirjan mukaan sovinnaiset ideat nousevat pintaan ensimmäiseksi, ja niiden loppumisen jälkeen puristetut ideat ovat todennäköisesti uusia. (Ojasalo ym. 2009, 146). Tästä syystä työpajatyöskentelyn avulla hahmoteltiin isompia kokonaisuuksia. Yhdessä syntyneistä ideariihistä kukin palvelustaan vastaava tuottaja otti vastuulleen palvelutuotteen jatkokehittämisen. Meidän tapauksessamme työpajatyöskentely tarkoitti sitä, että kukin työpajakerta käsitti aihealueen (esim. sisäinen tuotteistaminen), jonka pohjalta kutakin palvelutuotetta työstettiin yhdessä eteenpäin. Työpajajan ulkopuolella kukin tuottaja työsti omaa palvelutuotettaan itsenäisesti, työpajoissa esitettyjen ideoiden ja ohjauksen pohjalta eteenpäin. Käytimme ideoinnin tukena aikai-

semmassa työvaiheessa työstämäämme Business Model Canvas -palvelumuotoilun työkalua (kuva 2). Sen avulla olimme yhteisvoimin hahmottaneet Pragma Helsingin liiketoimintamallin, ja nyt tämän visuaalisen työkalun avulla oli helpompi luonnostella yksittäisiä kokonaisuuksia myös palvelutuotteiden näkökulmasta.



Kuva 2. Business Model Canvas -palvelumuotoilutyökalu

5.2 Menetelmä 2.: Benchmarking

Vertailuanalyysissä eli benchmarkingissa opitaan vertaamaan omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen (Ojasalo ym. 2009, 43). Hyviä vertailukohteita voi löytyä myös toiselta alalta, kun etsitään parasta mahdollista vertailukohdetta, niitä voi joutua soveltamaan luovasti oman organisaation sopiviksi. Benchmarkingin kantavana ajatuksena on ennen kaikkea toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen, ja se vaatii perusteellisen pohjustyön. Ideana on paitsi auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia, mutta myös laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehitysideoita. (Ojasalo ym. 2009, 43, 163.) Vertailun kohteiksi voidaan ottaa esimerkiksi toisten toimialojen organisaatiot, oman yrityksen toiset osastot, kilpailijat tai toimialan tilastolliset keskiarvot ja standardit (Ojasalo ym. 2009, 163).

Benchmarking koetaan erittäin käyttökelpoiseksi vaihtoehdoksi erityisesti silloin, kuin organisaation pyrkimyksenä on kehittää esimerkiksi laatua, tuottavuutta, toimintaprosesseja ja työtapoja. Hyviä käytäntöjä voi pyrkiä hakemaan esimerkiksi vertailemalla eri organisaation tunnuslukuja ja mittareita, jolloin saatetaan löytää ne kohdat, joiden toimintaan tulisi perehtyä syvällisemmin. Benchmarkingin rinnalla on hyvä etsiä tietoa parhaista käytännöistä myös hyödyntämällä erilaisia julkaisuja eli artikkeleita, alan kirjallisuutta, tai esimerkiksi uutisia, yritysten sekä erilaisten järjestöjen kotisivuja. (Ojasalo ym. 2009, 44.) Työssäni käyttämäni kansainvälinen benchmarking käsittää verkkosivuanalyysin eli netnografian, jota olen täydentänyt haastatteluilla.

5.2.1 Verkkosivuanalyysi eli netnografia

Netnografia eli verkkosivuanalyysi lasketaan laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi, joka liittyy sosiaalisen median ja internetin erilaisten foorumien hyödyntämiseen. Menetelmän keskeisenä periaatteena on hyödyntää pitkäkestoista syventymistä johonkin verkossa toimivaan ryhmään. Tutkija pyrkii ymmärtämään syvällisemmin tutkittavan kohteena olevaa ryhmää sekä sen kulttuuria menetelmän avulla. Sanotaan, että netnografia on internettiin sovellettua etnografiaa. Menetelmä pohjautuu etnografiaan, jota on alun alkaen sovellettu sosiologiassa, kulttuurintutkimisessa, ja myöhemmin myös palvelumuotoilussa. (Ojasalo ym. 2015, 117.)

Netnografiassa tutkijan huomionkohteena on online-yhteisöjen keskustelutilanteet. Kehittämistyön menetelmät -kirja kuvailee, että ”Tutkijan suhde tutkimuksen kohteeseen eli online-yhteisöön muodostuu erilaisten tekstien, kuvien ja videoiden pohjalta”. Menetelmän erityispiirteitä ovat sen tietokonevälitteisyys ja mahdollisuus toimia nimettömänä, tutkimusaineisto säilyy internetissä pitkään, eivätkä pitkät fyysiset etäisyydet tai maantiede rajoita tutkimusta. Netnografiaa hyödyntäen onkin mahdollista saada kerättyä monipuolista laadullista aineistoa melko vapaamuotoisella tutkimusprosessilla. Tutkimusmenetelmän lähtökohtana on aina jokin ilmiö tai aihe, josta halutaan saada tietoa. Sen avulla pyritään saamaan selville esimerkiksi, miten ryhmä käyttäytyy ja minkälainen sen kulttuuri on. Aineistonkeruuprosessi on myös suhteellisen nopeaa, vaivatonta ja edullista. (Ojasalo ym. 2015, 118–119)

Tein kansainvälisten agentuurien verkkosivuanalyysia neljälle esittävän taiteen alan toimijalle. Valitut agentuurit ovat alan keskuudessa tunnettuja ja pitkään vaikuttaneita toi-

mijoita. Keräsin tietoa ja tutustuin espanjalaiseen Aurora Limburgiin (www.auroralimburg.com), saksalaiseen Aurora Novaan (www.auroranova.org), kanadalaiseen John Lambert & Assoc. Inc. (www.johnlambert.ca) ja ranskalaiseen Ay-Roop (www.ay-roop.com).

Halusin selvittää agentuuritoimijoiden rosterin kokoa, kuinka montaa päämiestä toimisto edustaa, repertuaariteosten lukumäärää ja organisaatioiden kokoluokkaa. Halusin paitsi taustoittaa ja verrata kansainvälisten agentuuritoimijoiden palvelutarjoamaa suhteessa Pragma Helsinkiin, mutta myös selvittää toimijoiden rosteria, myynnissä olevien teosten määrää suhteessa organisaatioon kokoon. Verkkoanalyysissä taustotin seuraavia asioita:

- Kuinka montaa taiteilijaryhmää agentuuri edustaa?
- Kuinka monta repertuaariteosta agentuurilla on rosterissa per ryhmä?
- Kuinka monta agenttia yrityksessä toimii?
- Mitä palveluja agentuuri myy?

5.2.2 Haastattelu

Yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä, haastattelu, on paikallaan, kun tarkoituksena on asioiden selventäminen ja syventäminen. Menetelmällä saadaan nopeasti syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Kaikista haastattelumuodoista käytin itse strukturoitua haastattelumenetelmää. (Ojasalo ym. 2009, 95–96.)

Haastattelukysymykset olivat tarkoin määriteltyjä etukäteen, ja ne lähetettiin haastateltaville sähköpostitse. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin sähköpostitse. Haastattelin yhteensä neljää kansainvälisellä kentällä toimivaa agentuuritoimijaa, jotka kaikki harjoittavat esitysmyyntiä. Agentuurit, joita haastattelin, olivat Elena Santonja (Es Management), Laura Colby (Elsie Management), Camilla Svingen (SYV MIL AS) ja Emelie Bérubé (Agence La Pieuvre). Haastattelijat ovat Yhdysvalloista, Kanadasta, Norjasta ja Espanjasta. Valituilla mailla ja organisaatioilla halusin myös tarkastella ja tutkia, onko toimijoiden välillä suuria eroja mantereiden välillä.

Haastattelumenetelmää on kritisoitu sen haavoittuvuudesta: on hyvinkin mahdollista, että haastatteliija vaikuttaa vastauksiin, sanamuodoilla kysymysten järjestyksellä tai omalla olemuksellaan. Haastateltava voi myös itse halutessaan manipuloida vastauksiin valehtelemalla tai liioittelemalla tarkoituksenmukaisesti tai tahtomattamaan. Koska toimialallamme kilpailu on kovaa, tapauksessani on mahdollista, etteivät haastateltavani ole halunneet antaa tiettyjä tietoja minulle eteenpäin koska kysymykseni koskevat mahdollisesti haastateltavien yritysten liikesalaisuuden piirissä oleviin asioihin. Koska kansainväliset agenttikollegani ovat määritysteni mukaisesti sivistyneitä ja älykkäitä ihmisiä uskon, että kirjoitusmetodi ei ole mielestäni sulkenut pois haastattelun antia.

6 Tulokset

Esittelen seuraavassa luvussa kehittämisprosessin tulokset. Tarkastelen seuraavan luvun ensimmäisessä osiossa työpajatoimintamme kehitystyötä ja Agent-palvelutuotteen syntyhetkiä. Tämän jälkeen siirryn esittelemään haastatteluistani saamiani tuloksia, joita analysoin benchmarking menetelmän avulla. Viimeinen osuus kiteyttää opinnäytetyöni Agent-prosessikuvausosuuden.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada näkyväksi b2b-myyntiin sekä esittävän taiteeseen liittyvä substanssiosaaminen, tuottaa materiaalia työhön perehdyttämisen, myynnin kehittämisen ja -johtamisen tueksi. Työn tuotoksena syntyy palvelun prosessikuvaus, jota Pragma Helsinki voi hyödyntää paitsi Agent-palvelutuotteen jatkokehittämisessä, mutta myös uusien työntekijöiden perehdyksessä. Repertuaariteosmyyntiin suunnatun Agent-prosessikuvauksen kuvaamisessa pyrin ottamaan huomioon asiakkaan ja Pragma Helsingin työntekijöiden omat kokemukset palvelusta ja haasteet Agent-palvelun toimivuudessa. Nämä haasteet ja tietoperusta huomioiden muodostan ja kuvaan käsitykseni Pragma Helsingin Agent-palvelutuotteen sisällöstä.

6.1 Työpajatoiminnan avulla palveluprosessin muotoiluun

6.1.1 Palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen

Välittäjäportaan kehittäminen sai alkunsa huhtikuussa 2019 Elli Mäkilän tuotekonseptoinnin ensimmäisillä työpajoilla. Markkinointiviestintätoimisto Storyboard Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja, sekä Tanssin talon entinen hallituksen puheenjohtaja Elli Mäkilä on toiminut asiantuntijakonsulttina välittäjäportaan kehittämishankkeessa alusta lähtien.

Mäkilän vahvaa liiketaloudellista osaamista on hyödynnetty paitsi uuden myyntiorganisaation rakentamisessa, mutta myös palvelutuotteiden kehittämisessä ja tuotteistamisessa. Hän on konsultoinut hankkeessa toimivia tuottajia sisäisen ja ulkoiseen palvelutuotteiden suunnittelussa ja rakentamisessa, hinnoittelussa, riskienhallinnassa, mallintamisessa, sekä markkinointipersoonien hyödyntämisessä digitaalisen markkinoinnissa.

Ensimmäisessä tuotekonseptointivaiheessa Pragma Helsingin välittäjäportaan kehittämishankkeeseen valitut tuottajat syntyivät Mäkilän johdolla sisäiseen tuotteistamiseen, tuoteprosessin aikatauluttamiseen, sekä palvelun myyntiin viemiseen. Nämä palveluprosessin neljä vaihetta olivat runko, jota käytimme Pragma Helsingin palvelutuotekonseptoinnissa. Nämä työpajat toimivat myös luvussa 5 esittelemäni työpaja- tutkimusmetodin ja ideoinnin syntysijoina. Tästä syystä työpajatoiminnan tulosten analysointi rakentuu pitkälti Mäkilän pitämien työpaja- ja luentoaikataulujen pohjalle. Avaan palvelutuotekonseptointiprosessia seuraavissa alaluvuissa tarkemmin.

6.1.2 Sisäinen tuotteistaminen

Kehittämishankkeen alkuvaiheessa, ensimmäisessä työpajassamme 3.4.2019 keskiöön nousivat ne palvelukokonaisuudet, jotka olivat uuden myyntiorganisaation potentiaalisille asiakkaille eli vapaan kentän taiteilijaryhmien toiminnan kannalta kaikista keskeisimpiä. Nämä olivat tuotannolliset, hallinnolliset ja myynnilliset -palvelut. Näistä kolmesta tuotteesta muodostui uuden välittäjäportaan Pragma Helsingin tuoteportfolio, jonka tuotteet lopulta nimettiin jokaista palvelua kuvaavaksi; Producer eli tuotantopalvelu, Manager eli hallinnolliset palvelut ja Agent eli agentuuri-, eli myyntipalvelut. Työpajaan osallistuivat lisäksi Riitta Aittokallio, Sanja Kulomaa ja Anni Hiekkala. Näistä Aittokallio on kehittämishankkeen projektipäällikkö ja yksi hankkeen alullepanijaorganisaation edustajista. Kulomaa vastaa Producer- ja Hiekkala Manager -palvelutuotteiden kehittämisestä. Kaksi viimeisintä edellä mainittua toimivat myös tuottajakollegoina kehittämishankkeessa syntyneessä Pragma Helsingissä. Luonnollisesti paikalla oli myös työpajan vetäjä Elli Mäkilä.

Teimme alkuvaiheessa tuottajien kesken tuotekohtaisen vastuu- ja roolijaot. Jakoon vaikuttivat tuottajien oma kiinnostus kyseistä tuotetta kohtaan, heidän taustansa ja vahvuusalueensa. Jokainen vastasi omasta tuotteestaan projektipäällikön roolin ominaisuus-

dessa. Tämän jälkeen määriteltiin yhteisesti minkä tarpeen jokainen kolme palvelutuotetta ratkaisee ja miten se tapahtuu. Käytän seuraavien työvaiheiden kuvaamisessa Agent-palvelutuotetta esimerkkinä.

TUOTTEET

Agent	Manager	Producer	S. P. HEL
<ul style="list-style-type: none"> Minkä tarpeen ratkaisee <ul style="list-style-type: none"> Mitä se EI tee? Mitä se KYLLÄ tekee? Kuinka se siis ratkaisee? 	<ul style="list-style-type: none"> Minkä tarpeen ratkaisee <ul style="list-style-type: none"> Mitä se EI tee? Mitä se KYLLÄ tekee? Kuinka se siis ratkaisee? 	<ul style="list-style-type: none"> Minkä tarpeen ratkaisee <ul style="list-style-type: none"> Mitä se EI tee? Mitä se KYLLÄ tekee? Kuinka se siis ratkaisee? 	<ul style="list-style-type: none"> Minkä tarpeen ratkaisee <ul style="list-style-type: none"> Mitä se EI tee? Mitä se KYLLÄ tekee? Kuinka se siis ratkaisee?

STORYBOUND
COMMERCIAL STORY AGENCY

Kuva 3. Tuotteet (Elli Mäkilä, Storybound Oy)

Ratkaisimme yhdessä ensin, minkä tarpeen Agent-palvelutuote ratkaisee (kuva 3). Tulimme yhteisen ideoinnin jälkeen seuraavaan lopputulokseen:

- Se kasvattaa ja kehittää välittäjäportaana taiteilijaryhmän repertuaariteosmyyntiä, lisää ryhmän tunnettuutta, pidentää teosten elinkaarta, sekä keventää taiteilijan omaa työtaakkaa, mahdollistaa taiteilijaa keskittymään omaan taiteelliseen työhönsä.

Seuraava kysymyksemme oli, mitä Agent-palvelutuote ”tekee” ja mitä se ”ei tee” (kuva 3). Tulimme seuraavaan lopputulokseen:

- Se luo ja avaa uusia esitysmyyntin kotimaisia ja kansainvälisiä verkostoja, ja välittää tietoa taiteilijasta ostajalle. Se ei kuitenkaan sisällä muun muassa esitys- tai kiertuetuotantoa, eikä muita hallinnollisia tehtäväkokonaisuuksia.

Viimeinen kysymyksemme oli, kuinka Agent-palvelutuote tarpeen ratkaisee (kuva 3). Johtopäätöksemme oli seuraava:

- Se auttaa taiteilijaryhmää pääsemään asetettuihin esitysmyyntin tavoitteisiin, sekä lisäämään taiteilijaryhmän tunnettuutta ja näkyvyyttä halutuilla markkina-alueilla.

Samassa työpajassa käsitelimme jokaisen palvelutuotteen välityövaiheita, joiden kautta pääsimme kohti lopullista valmista tuotetta (kuva 4). Prosessi aloitettiin loppupäästä, josta siirrytään vaiheittain kohtia alkupäätä.

TOIMENPITEET



Kuva 4. Toimenpiteet (Elli Mäkilä, Storybound Oy)

Meidän tehtävänäme oli määritellä välissä tapahtuvat keskeiset työvaiheet, jotka tulee olla tehtynä ennen kuin seuraavaan työvaiheeseen voidaan siirtyä. Näitä työvaiheita kuvaaan kuvassa 5, Agent-palvelutuotteen keskeisimmät työvaiheet.



Kuva 5. Agent-palvelutuotteen työvaiheet

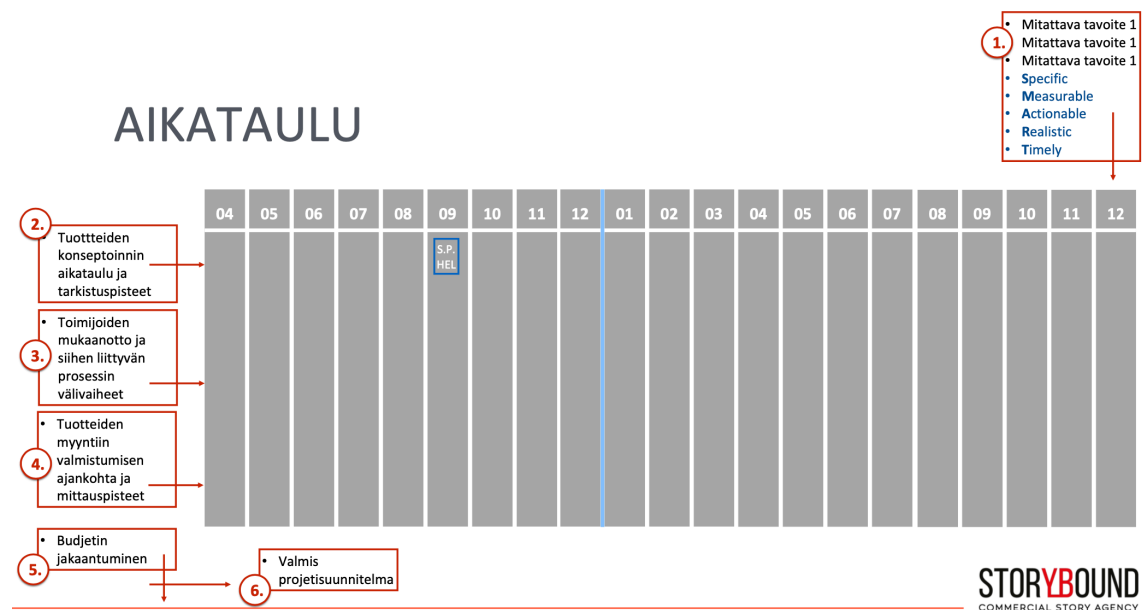
Kuvan 5 lukeminen aloitetaan viimeisestä eli "markkinoinnin & viestinnän prosessit"-vaiheesta, jota ennen tulee olla tehtynä "tehtävien tarkka määrittely". Tätä ennen tulee valmiina olla "myyntiprosessien hiominen" -vaihe. Keskellä prosessia ostaja hyppää kuvaan mukaan. Ennen tätä on kuitenkin täytynyt olla suunniteltuna myyntiprosessit. Lopulta pääsemme ensimmäiseen työvaiheeseen, joka sisältää sekä ennakkotyöt että benchmarkingin, eli vertailuanalyysin.

Välvaiheiden määrittelyn jälkeen pohdittiin missä tuotekehitysprosessin vaiheessa pitäisi olla mukana ulkopuolisia toimijoita, ja ketä nuo toimijat tulisi olla, sekä kuinka heidät saadaan prosessiin mukaan (kuva 4). Tässä toimijalla voidaan tarkoittaa taiteilijaryhmää eli asiakasta. Oli keskeistä miettiä tarkkaan, että missä vaiheessa tuotekehitystä asiakas voi hypätä prosessiin mukaan, jotta prosessi voi jatkua. Muita keskeisiä toimijoita oli muun muassa Pragma Helsingin kannalta keskeiset palveluntarjoajat kuten graafikko, kirjanpitäjä, kääntäjä, ulkopuolinen konsultti tai muuta vastaavaa.

Rinnalla kulkee edellä mainittujen toimien budjetointi, jotta tuotteiden vastuuhenkilöt kykenevät seuraamaan oman kustannuspaikan kulurakennetta prosessin edessä samanaikaisesti (kuva 4). Kehityshankkeen tuottajat eivät vielä tässä vaiheessa vastanneet hankkeen budjetista, vaan se kuului projektipäällikön vastuulle, joka seurasi kulurakenteen kehitystä tuotekehityksen ohella.

6.1.3 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Valmis projektisuunnitelma ja -aikataulu (liite 1) muotoutui kolmen lopputuotteen eri osalueiden kautta työpajassa 3.5.2009. Osallistujat olivat samat kuin edellä. Tuottajat arvioivat jälleen vastuutuotteittensa aikataulut itse yhteisen ideoinnin ja keskusteluhetken pohjalta. Työpajassa pohdittiin mikä oli palvelutuotteiden palvelupaus, riittävätkö palvelutuotteet lunastamaan lopputulosten palvelulupaukset, miten tätä mitataan, ja miten siihen päästään.



Kuva 6. Projekti aikataulu (Elli Mäkilä, Storybound Oy)

Tuotekonseptoinnin rinnalla kulki tuottajien itsenäisesti tekemä kartoitus- ja kehitystyö. Jokainen meistä etsi tietoa ja tutustui muun muassa kansainvälisiin, olemassa oleviin tuotantotoimistoihin, agentuureihin ja heidän toimintamalleihinsa. Itse haastattelin sekä kotimaisia että kansainvälisiä kollegoitani agentuuritoimintaan keskittyen. Vierailin kansainvälisillä esittävän taiteen verkostoitumistapahtumissa, jossa tapasin muita alan

agentteja. Tulokset näistä haastatteluista sekä pohdintani palvelutuotteeni kehittämisalueista niiden pohjalta esitän luvussa 6.2.

Lisäksi Sirkuksen ja Tanssin tiedotuskeskukset olivat sitoutuneet antamaan asiantuntijatukea ja -apua tuotekehitysvaiheen jatkuessa ja toiminnan käynnistyessä. Molemmat asiantuntijaorganisaatiot ovat tehneet vuosi suunnitelmallista kansainvälistä työtä, ja he omaavat laajat kansainväliset verkostot. Oman substanssiosaamisen kasvattaminen vaatii myös oman aikansa, mitä kaikki edellä mainitut toimenpiteet tukevat.

6.1.4 Palvelun hinnoittelun rooli ja riskienhallinta

Seuraavassa vaiheessa, saman työpajan aikana, pohdimme tuotteen hinnoittelua ja sen roolia. Todettakoon, että tämä oli kaikista työvaiheista työläin, sillä kipuillimme samanaikaisesti Pragman kannattavuuden ja asiantuntijapalvelun arvon, suhteessa asiakkaittemme realistisen maksukyvyn välillä. Keskustelumme kävi aiheen ympärillä kiivaana, ja koetan dokumentoida pääpuheenaiheitamme seuraavassa.

Pohdimme, kuinka paljon taiteilija on palvelusta valmis maksamaan ottaen huomioon sen, että valtaosa asiakkaistamme toimii jo nyt ja todennäköisesti myös tulevaisuudessakin apurahataiteilijana. Heistä osalla on vakiintunut toiminta-avustus, johon on laskettu sisälle tuotannollisen työn osuus, siinä missä toiset vasta hakevat toiminta-avustuksen piiriin, jonne ei ole helppoa uutena ryhmänä edes päästä.

Hinnoittelu myös vastaa kysymykseen siitä, kuinka arvioimme tai arvostamme omaa palveluamme, miten asemoidumme kilpailijoihin verrattuna. Oli selvää, että meidän tehtävämme oli määritellä asiantuntijapalvelulle tuntihinta, unohtamatta kuitenkaan katetta. Hinnan on kuitenkin oltava realistinen ja kohtuullinen huomioiden kaikki osapuolten maksukyky sekä omasta liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset.

Hinnalla on monta roolia, se paitsi viestii asiakkaalle palvelun tai tuotteen arvosta, mutta sillä on myös keskeinen kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Hinnoittelulla on myös yrityksen asemointiin vaikuttava tekijä, ja/tai se voi olla kilpailutekijä ja/tai dramaattinen yksittäinen tekijä, jolla voidaan muuttaa yrityksen kannattavuutta.

Totesimme, että palvelun tai tuotteen hinnoitteluun liittyy aina useita riskejä ja virheitä, joita tulee välttää. Esimerkkinä tästä on vaikkapa se, että asiakkaalle ei kyetä perustelemaan tämän saama hyöty, ja/tai hänelle ei kyetä perustelemaan palvelun markkinaetua. Asiakkaan näkemystä palvelun tai tuotteen kohtuullisesta hinnoittelusta ei toisaalta aina huomioida, jolloin asiakas voi tuntea tuotteen kohtuuttoman kalliiksi suhteessa saatuun hyötyyn tai suhteessa kilpailijoihin. Yritys ei huomioi riittävästi markkinan yleistä hinnoittelutasoa ja hinnoittelee itsensä ulos markkinoilta. Hinnoittelussa tulisi ottaa myös asiakkuuden eri tasot, jotka voidaan jakaa isoihin, keskisuuriin ja pieniin asiakkaisiin, suhteessa jokaisen asiakkaan keskiostoon. Hintaa tulisi myös muistaa tarkistaa säännöllisesti.

Muita hinnoittelun haasteita voi olla se, ettei yritys huomioi todellisia kustannuksia, taikka kate unohdetaan laskea lopputuotteen hintaan sisälle, jota kutsutaan niin sanotusti läpilaskutukseksi, tai esimerkiksi muuttuvia tekijöitä ei olla huomioitu loppuhinnassa. Tai sitten sisäistä prosessia ei ole mallinnettu ja arvoitettu, tai sisäinen projektinhallinta, toisin sanoen todellinen käytetty työaika suhteessa kustannuksiin, pettää, tai vastaavasti hinnoittelun vaikutusta koko yrityksen toimintaan ei tunnisteta.

PALVELUN HINNAN MUODOSTUMINEN



STORYBOUND
COMMERCIAL STORY AGENCY

Kuva 7. Palvelun hinnan muodostuminen (Elli Mäkilä, Storybound Oy)

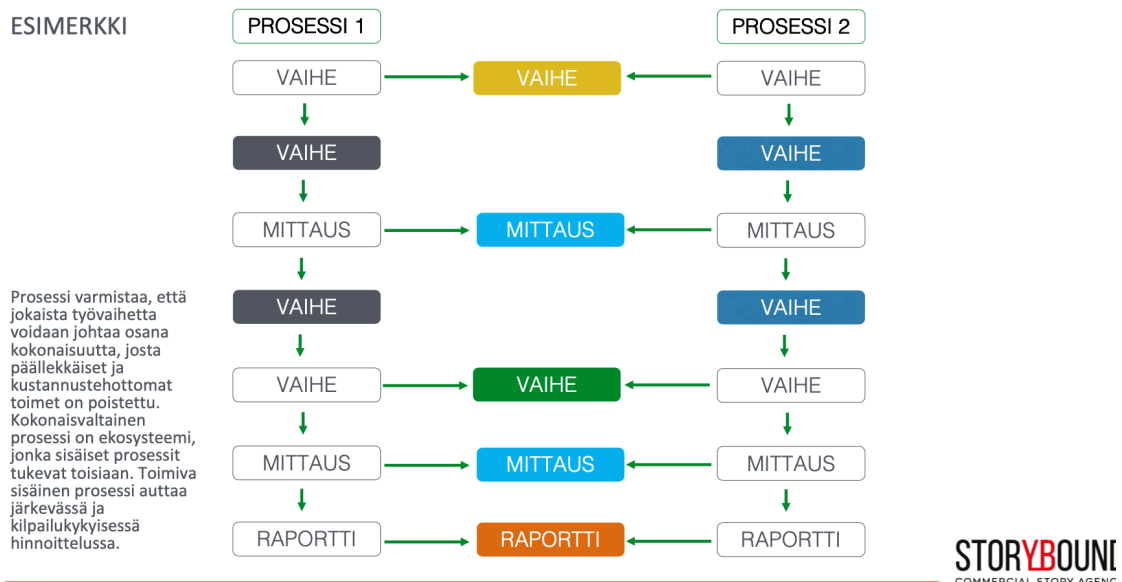
Palvelun hinnan muodostumiseen vaikuttavat kuvassa 7 osoitetut tekijät: euromääräinen ostosumma, jonka päälle lasketaan kate, sekä mahdolliset alihankinta ja lisenssit sekä välineet. Seuraavaksi lasketaan käytetty bruttotuntityöaika, jonka päälle lasketaan kate.

Lopuksi hintaan lisätään mahdolliset jäsen- ja muut pakolliset maksut, sekä palvelun arvonlisävero.

Tiesimme jo kehittämishankkeen alussa, että Pragma Helsinki tulisi olemaan arvonlisäverovelvollinen toimija. Tämä taas asetti omat haasteensa Pragma Helsingin asiakkaille, jotka ovat lähes kaikki yhdistyspohjaisia toimijoita, jotka eivät pysty vähentämään palvelusta maksettavaa arvonlisäveroa toiminnastaan.

6.1.5 Palvelutuotteen viimeistely ja myyntiin vieminen

Keväällä 21.5.2019 pidetyssä työpajassa keskityttiin kustannusrakenteen hallintatyökalun käyttöön apuna palvelutuotteen suunnittelussa. Prosessista poistettiin kaikki hidastavat, ylimääräiset ja kustannuksia luovat tekijät ja saatiin aikaiseksi mahdollisimman selkeä ja kevyt malli. Seuraavaksi tehtävämme oli peilata omia tuoteprosessejamme muiden työpajalaisten (samat osallistujat kuin aikaisemminkin) samanlaisiin ja samanaikaisiin prosesseihin. Tätä kautta pystyimme luomaan kokonaisvaltaisempia tuoteprosesseja, joiden avulla Pragma Helsinki pystyy tehostamaan sisäistä toimintaa kustannustehokkaammin, ja tätä kautta palvelun hinta on tarkistettavissa (kuva 8).



Kuva 8. Prosessivaiheet (Elli Mäkilä, Storybound Oy)

Seuraavaa työpajaa 27.5.2019 varten meillä kaikilla tuli olla määriteltynä oman palvelutuotteensa osalta kaikki konkreettiset työvaiheet, ja avata mitä ne käytännössä tarkoittivat. Esimerkiksi kaavion kohdassa ”tehtävät” määrittelin itse Agent-palvelutuotteen työvaiheet, jotka räätälöidään asiakaskohtaisesti ja työvaiheet, joka voidaan automatisoida. Pohdin muun muassa mitä toimenpiteitä asiakkaalta voisi edellyttää ennen myynnin varsinaista aloitusta, ja että voisiko joitain toimenpiteitä korvata esimerkiksi asiakkaille jaettavilla oppailla, automatisoidusti.

Työtehtävien automatisoinnista muina esimerkkinä mainittakoon, että laadin kehityshankkeen aikana esityspalkkiolaskelmapohjan, joka on tarkoitettu jaettavaksi uusille esitysmyyntin asiakkaille. Asiakas täyttää sen siinä vaiheessa, kun uusi repertuaariteos tulee agentille myytäväksi. Se on työkalu, joka on tarkoitettu esitysmyyntin tueksi. Toinen keskeinen esimerkki tästä on dossierin eli teoksen myynnin materiaalin luomiseen tarkoitettu ohjeistus. Esityskohtainen dossier on yksi agentin tärkeimmistä työkaluista. Laadukas dossier on edellytys ammattimaisen esiintymismyyntin toteutumiseen. Pragma Helsinki on koonnut keskeisen infopakettin repertuaariteoksen dossieriin sisällytettävistä tiedoista.

Työpajan aikana suunnittelin ja kehitin esitysmyyntiprosessia sekä asiakkaan että ostajan näkökulmista katsottuna. Luonnostelin kronologisessa järjestyksessä etenevän esitysmyyntin prosessin, ja avasin tarkkaan mitä tapahtuu ja missäkin järjestyksessä. Tämä auttoi minua pohtimaan ja määrittelemään mitkä edellä määrittelemistäni työvaiheista ovat strategisen tason työtehtäviä, joka vaatii ajattelua ja suunnittelua, ja jotka pitää saada valmiiksi ennen kuin voidaan siirtyä operatiiviseen työvaiheeseen. Jäljelle jäivät taktisen tason työtehtävät, joihin ei saisi mennä liikaa työaika, tehtävät, jotka olivat automatisoitavissa ja toistettavissa asiakkaittain. Meidän tuli työpajoissa paitsi segmentoida ja tunnistaa avainasiakkaamme. Jokaiselle asiakkaalle nimettiin Pragma Helsingistä oma vastuuhenkilö, joka vastasi koko prosessista: sopimusneuvotteluista, käytännön asioiden ja tapaamisten aikatauluttamisesta, sekä viestinnästä asiakkaan suuntaan.

Lisäksi ideoimme yhdessä ns. palvelutuotteiden tarkastuspisteet. Tarkastuspisteiksi voidaan luokitella muun muassa päämiehen kanssa tapahtuvat säännölliset kuukausittaiset tapaamiset, jossa käydään riippuen päämiehestä esimerkiksi tuotannon ja/tai esitysmyyntin tilannetta, tai muita keskeisiä tuotantoon tai projektiin liittyviä asioita. Toinen

myynnin tarkastuspisteeksi luettava toimi, on myynnin säännöllinen raportointi suhteessa sopimuksen alkuvaiheessa asetettuihin tavoitteisiin. Agentti avaa päämiehelle ajatuksiaan toimistaan ja suunnitelmistaan sekä sitä, miten asiat ovat sitten viime tapaamisen jälkeen edenneet. Olen kokenut edustaessani useampaa ryhmää, että myynnin raportoinnissa on syytä pitää pidempää tarkasteluväliä. Avaan Agent-palvelutuotteen prosessikuvausta luvun myöhemmässä osiossa 6.

Keväällä 2019 olimme käyneet yhteensä kuudentoista taiteilijan ja taiteilijaryhmän kanssa keskusteluita siitä, mitä palveluita he Pragma Helsingiltä mahdollisesti tarvitsevat ja itse toivoivat. Näiden joukosta erottuivat sellaiset asiakkaat, joiden tarpeet, aikataulu ja maksukyky olivat omiaan vaikuttamaan siihen, miksi he tulivat valituksi kehittämishankkeen pilottivaiheeseen mukaan. Pragma Helsinki teki mahdollisille asiakkailleen alusta alkaen selväksi, että tuotekehitystä tehtäisiin kehittämishankeaikana, joka tarkoitti sitä, että molemmat osapuolet sitoutuivat avoimeen palautteenantoon ja sitä myötä tuotekehitykseen.

Ensimmäisille asiakkaille Pragma Helsinki teki yhteistyöehdotuksen tarvekartoituksen pohjalta. Pragma Helsingin tuottajien vahva asiantuntijuus näkyi annetuissa ehdotuksessa. Asiakas ei aina itse hahmottanut keskeisiä osa-alueita, mihin hän tarvitsi ensisijaisesti asiantuntijapalveluita. Pragma Helsingin tuottajien tehtävänä oli ammentaa saadun tiedon pohjalta keskeisin ja keskittää oma substanssiosaaminen, mikäli koki olevansa oikea taho ko. asiakkaalle. Heinä–elokuussa 2019 Pragma Helsingille oli valikoitunut ensimmäiset asiakkaat, joiden kanssa se siirtyi kehittämishankkeessa toteutus- ja testausvaiheeseen, ja joiden kanssa tehtiin ensimmäiset palvelusopimukset.

Syksyn 2019 työpajat (kuun ensimmäinen torstai, elokuusta joulukuuhun, yhteensä viisi kertaa) käytettiin tähän vaiheeseen. Viimeisin palvelutuotteen työpaja pidettiin 7.4.2020, työpajassa keskityttiin kunkin palvelutuotteen lähtötilanteen ja tavoitteen kartoittamiseen. Lisäksi jälleen Mäkilän johdolla käytiin palvelutuotteiden onnistumisia ja haasteita yhdessä läpi. Jo vuoden 2020 ensimmäiset työpajat olivat muuttaneet muotoaan lähinnä työskentelyämme tukevaksi tuoteprosessin mahdollisten ongelmakohtien ratkomiseksi. Tästä syystä en koe näiden työpajojen dokumentointia työssäni tarpeelliseksi.

6.2 Benchmarking: Verkkosivuanalyysit

Tein verkkosivuanalyysia neljälle esittävän taiteen alan agentuurille. Valikoimani agentuurit ovat pääosin eurooppalaisia tunnettuja ja pitkään alalla vaikuttaneita toimijoita. Olen kerännyt tietoa ja tutustunut Aurora Limburg (Espanja), Aurora Nova (Saksa), John Lambert & Assoc. Inc. (Kanada) ja Ay-Roop (Ranska) agentuuritoimijoihin. Pyrkimyksenäni oli verrata toimijoiden rosterin, repertuaariteosten, organisaatioiden kokoja ja lukumääriä toisiinsa. Niin ikään olen kartoittanut toimijan palvelutarjontaa ja verrannut saatuja tietoa analyttisesti Pragma Helsingin vastaaviin tietoihin.

Espanjalainen Aurora Limburg edustaa yhteensä viittä taiteilijaryhmää. Taiteen ala, jota he edustavat on flamencotanssi ja -musiikki. Agentuurilla on rosterissaan yhteensä kuuksitoista repertuaariteosta. Agentuurissa toimii vain yksi agentti ja sen palvelutarjontaa kuuluu repertuaariteosmyynnin lisäksi kiertuetuotannonpalvelut.

Kanadalainen John Lambert & Assoc. Inc. edustaa yhteensä viittä taiteilijaryhmää. Lambert edustaa nykysirkusta, nukketeatteria ja miimia, ja agentuurilla on rosterissaan yhteensä kahdeksan repertuaariteosta. Verkkosivuilta ei käynyt ilmi sitä, kuinka monta työntekijää Lambertilla työskentelee. Agentuuri tarjoaa taiteilijaryhmilleen repertuaariteosmyyntiä, kiertuetuotannonpalveluita ja tukee kanadalaisten taiteilijoiden uran kehitystä. He tähtäävät pitkäkestoiisiin yhteistyökumppanuuksiin edustamiensa taiteilijaryhmiensä kanssa. He pyrkivät paitsi kehittämään edustamiensa ryhmien yhteistyötuotantomahdollisuuksia, myös osallistumaan ryhmien taiteelliseen prosessityöskentelyyn yhdessä ryhmien kanssa.

Saksalainen Aurora Novalla on päämiehinään yhteensä kymmenen taiteilijaryhmää, jotka edustavat teatteria ja nykysirkusta. Agentuurilla on rosterissaan yhteensä kolmekymmentäseitsemän repertuaariteosta. Yrityksessä toimii viisi työntekijää, joista yksi on johtaja, kolme toimii booking agent- ja yksi U.S.A associate -tehtävänimikkeiden alla. Agentuuri tarjoaa repertuaariteosmyynnin ja konsultatiivisten palveluiden lisäksi räätälöityä ohjelmistosuunnittelua teatterin ammattilaisille.

Ranskalainen Ay-Roop edustaa yhteensä yhdeksää taiteilijaryhmää, jotka kaikki ovat nykysirkuksen taiteen alalta. Agentuurilla on rosterissaan kaksikymmentäyksi repertuaariteosta. Agentuurissa toimii seitsemän hengen tiimi, joista kaikki tekevät myyntiä. Ay-Roopin palvelutarjontaan kuuluu repertuaariteosmyyntiä, jonka lisäksi agentuuri haluaa

osallistua sirkusartistien luovaan prosessiin kehittäen samalla kulttuuriprojekteja paikallisella tasolla.

Kartoituksen perusteella vaikuttaa siltä, että moni agentuuri on keskittynyt kahdesta kolmeen eri genreen, joka on kenties koettu sopivaksi lukumääräksi. Rostereiden kokoluokka eli myynnissä olevien repertuaariteosten määrä vaihtelee paljon eri toimijoiden välillä. Tämä on selitettävissä myös sillä, että organisaatioiden koko vaihtelee jonkin verran. Minua kiinnosti tarkastella erityisesti sitä, kuinka montaa ryhmää ja repertuaariteosta yksi agentti hallinnoi eri agentuureissa. Suoraa vastausta tähän ei verkkosivuilta löytynyt, luukuun ottamatta Aurora Limburgin agentuuria, missä toimi vain yksi työntekijä. Toisaalta suuren rosterin kokoluokkaan vaikuttaa myös se, kuinka vakiintuneesta agentuuritoimijasta puhutaan, ja siitä kuinka isot myynnin verkostot toimijalle ovat syntyneet. Analyysi myös tuki näkemystäni siitä, että Pragma Helsingin rosterin kokoluokka on kohdullisen linjassa alan muihin toimijoiden nähden. Toisena huomiona nostaisin sen, että genrealikoimaa on myös analysoitu Pragma Helsingissä tarkkaan. Mikään agentuuri ei pelkästään keskittynyt esitysrepertuaarimyyntiin, vaan palveluvalikoimasta löytyi muitakin tuotannon palveluita, aivan kuten Pragma Helsingistäkin.

6.3 Benchmarking: Haastattelut

Haastattelin neljää kansainvälisellä kentällä toimivan agentuurin agenttia ja manageria. Heillä kaikilla on takanaan pitkä ura esittävän taiteen kentällä. Haastateltavat operoivat Yhdysvalloissa, Espanjassa, Kanadassa ja Norjassa, ja he ovat myös kotoisin alueilta, jossa toimivat. He valikoituivat prosessiin mukaan siitä syystä, että halusin tarkastella, oliko agentuuritoiminnassa ja välittäjäportaan rooleissa suuria eroja eri mantereiden välillä.

Kaikki haastattelemani agentit toimivat noin 2–5:n hengen kokoisissa organisaatioissa. Suurin osa agenteista myös omistivat agentuurinsa. Organisaatioiden rosterin kokoluokka ja sen edustamien päämiehien lukumäärä vaihteli jonkin verran, siitä huolimatta, että organisaatioiden kokoluokka oli suhteellisen sama kaikilla. On toki syytä huomioida, että agentin hallinnoimien markkinoiden kokoluokalla ja kysynnällä on vaikutusta asiaan.

Haastattelukysymykset oli etukäteen laadittu ja ne olivat kaikille samat. Kysymykset käännettiin englanniksi ja espanjaksi. Kysymykset lähetettiin haastateltaville sähköpostitse (liite 2). Haastateltavia oli ohjeistettu toimittamaan vastaukset sähköpostitse. Sovin

haastateltavieni kanssa etukäteen, etten käsittele vastausten yhteydessä heidän nimiään enkä kerro mitä organisaatiota he edustavat. Haastattelut tehtiin anonyymisti liikesalaisuuksien säilyttämiseksi. Kaikki haastattelemat agentit painottivat vastauksissaan sitä, että suosivat pitkäjänteisiä sopimuskausia.

Haastateltava A ei kutsua itseään agentiksi tai booking agentiksi. Hän käyttää itsestään nimitystä artist manager tai artist representative. A korostaa, että eri maissa ja taiteen aloilla käytetään eri terminologiaa, vaikka puhutaankin samankaltaisista tehtävistä. Tästä syystä on tärkeä olla ymmärtää roolien ja tehtävien erot maittain tai taiteen aloittain, jottei tule epäselvyyksiä. A itse näkee toimivansa pikemminkin taiteilijauran kehityskaaren luojana ja mahdollistajana (engl. career trajectory). Hän pyrkii tukemaan ja kehittämään edustamiensa taiteilijoiden uraa pitkäjänteisesti. Vaikka hän tekee myös repertuaariteosmyyntiä, hän kokee booking agent -roolin olevan liian suppea kertomaan siitä, mitä hän todellisuudessa tekee edustamiensa taiteilijoidensa eteen.

A kertoo, että hänen kotimaassaan on rakennettu taiteilijoiden uran edustamiseen keskittyntä välittäjäporras -toimialaa jo lähes 100-vuoden ajan, ja se sai alkunsa klassisen musiikin taiteen alalta. A:n rosteri koostuu teatteri-, nykytanssi- ja nykysirkus -repertuaariteoksista. Hän päätyi toimialalle puolivahingossa, kun hän toimi nykytanssiryhmässä tanssijana, jossa otti pikkuhiljaa vastuulleen tuotannollisia tehtäviä tanssin rinnalle. Nyt hän on toiminut alalla jo 25 vuotta ja vetää menestyntä agentuuritoimistoa. A:n päämarkkina-alueet ovat Kanada, Yhdysvallat ja Meksiko. Hän sanoo omaavansa kontakteja muuallekin. Hän omistaa ja johtaa kansainvälisesti menestyntä agentuuria, joka työllistää yhteensä kaksi työntekijää itsensä lisäksi. A tekee pääosin repertuaariteosmyyntiä, ja hänen alaisensa noin 50 %:n työpanoksella tietyillä valikoiduilla kielialueilla. A:n agentuuri edustaa tänä päivänä lähes 20 taiteilijaryhmää. Rosterissa on tällä hetkellä yhteensä 20 repertuaariteosta.

A on erityisen tarkka omistaneensa agentuurin rosterin linjasta (engl. roster line), jolla hän erottautuu muista kilpailijoista. A huomasi jo uransa alkuvaiheilla, että nykytanssilla on rajalliset markkinat, jonka vuoksi laajensi rosteriaan kaupallisempaan suuntaan. Hän panostaa repertuaariteosten etsintään. Häntä kiinnostaa sellaiset teokset ja taitelijat, jotka edustavat jollain lailla erityisiä, autenttisia, omalaatuisia, kiinnostavia taiteellisia sisältöjä. Hän onkin saanut erinomaista palautetta rosteristaan ostajilta. A on onnistunut löytymään tasapainon rosterinsa ja markkinoiden suhteen. Hän myös kertoo, että tunnistaa nykyään paremmin mikä myy ja mikä kiinnostaa hänen myynnin verkostojaan.

Haastateltava B kertoo, että hänen organisaationsa edustaa enemmän ”management agencya”, jossa työskentelee itsensä työllistäviä esittävän taiteen ammattilaisia ja taiteilijoita. Hänen organisaationsa tuottaa esitysmyyntiä, managerointia, painatus-, hallinnollisia- ja projektinhallinta -palveluita. Kolmen hengen organisaatiosta kaksi työskentelee täyspäiväisenä agenttina. Agenttina toimimisesta on kertynyt kokemusta 3–7 vuotta, ja toimisto on ollut parisen vuotta toiminnassa. Agenttien taustalta löytyi sekä taiteen, kirjallisuuden, että psykologian yliopistotutkintoja, sekä videotaide–painatus (print broker) -ammattitaitausta. Mielenkiintoisinta on, että heidän organisaationsa palvelee esittävän taiteen päämiesten lisäksi graafikkoja, luomuvihannesfarmia sekä runoyhdistystä.

B luetteli tärkeimpiä agentin ominaisuuksia, jotka olivat myynnin- ja kollegiaalisten verkostojen luominen ja ylläpitäminen, sosiaalinen kyvykyys ja pelisilmää sekä luottamuksen rakentaminen päämiehen ja ostajan kanssa. Keskeiset kansainväliset myynnin verkostot ovat syntyneet eritoten IPAY, CINARS ja RIDEAU alan verkostoitumistapahtumissa, joihin pidetään säännöllisesti yhteyttä. Tämän hetken päämarkkina-alueet ovat Etelä-Korea, Kiina, Ranska, Suomi ja Kanada. Uusia myynnin kontakteja etsitään koko ajan muun muassa Euroopasta, Yhdysvalloista sekä Länsi-Kanadasta. B:n organisaation rosterin päämiehet edustavat runotaidetta, perinteisestä musiikkia, lasten ja nuorten sekä aikuisten teatterirepertuaariteoksia. Rosteri koostuu seitsemästä taitelijaryhmästä, ja he myyvät tällä hetkellä yhteensä 22 repertuaariteosta. Asiakkaat valikoidaan tarkkaan heidän taiteen alansa, profiilinsa sekä olemassa olevien myynnin verkostojen puolesta. B kertoi heidän haasteenaan olevan sen, että heidän asiakaskuntansa on hyvin kirjava. Uudet asiakkaat ovat ennen pandemiaa olleet itse yhteydessä B:n agenttuuriin. Pandemian vuoksi agenttuuri on aloittanut markkinoimaan palveluitaan, jota yleensä ei ole tarvinnut suuresta kysynnästä johtuen tehdä. He eivät itse ole etsineet asiakkaitaan.

Haastateltava C perusti seitsemän vuotta sitten oman esittävän taiteen agenttuuri-toimiston, joka tarjoaa hallinnointi-, tuotanto-, viestinnän- ja esitysmyyntin -palveluita. Organisaatiossa työskentelee C:n lisäksi yksi työntekijä. Vain C toimii agenttina. Ennen agenttuuria hän on kouluttautunut ja toiminut paitsi tanssijana ja koreografina noin 20 vuotta, myös manageroinut muutamaa taiteilijaryhmää.

C kertoi, että agentin työssä keskiöön nousee oman taiteen alan substanssiosaaminen. Agentin tulee tuntea ja olla kykyä hahmottaa taiteen alan ohjelmistoon liittyvää problematiikkaa. Agentin roolissa korostuu taiteen alan kotimaan ja kansainvälisten myynnin

verkostojen kartoittaminen, ylläpito ja niiden hallinta. Agentin tulee tuntea ja osata hallinnoida yksityisten ja julkisten rahoitusmahdollisuuksien kenttää, henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan agentilta vaaditaan hyviä kommunikointitaitoja, analyyttisyyttä sisältöjä kohtaan, pitkäjänteisyyttä ja toleranssia, organisointikyvykkyyttä ja verkostojohdamista.

C:n päämarkkina-alueet ovat Eurooppa ja latinalaisen Amerikan markkinat. Lähitulevaisuuden tavoitteena on kasvattaa osaamista ja verkostoja sekä Aasian että Pohjois-Amerikan markkinoilla. Uusia kontakteja hän etsii ja avaa kansainvälisissä alan tapahtumissa. Rosterivalinnat C valitsee tarkoin. Hän painottaa ennen kaikkea korkeaan taiteelliseen laatuun pitäen kuitenkin silmällä rosterin kokonaisuutta, jottei synny epäsuotuisaa kilpailuasetelmaa eri päämiesten välillä. Sen lisäksi päämieheltä tulee löytyä jotain erityistä mikä hänet sytyttää ja miksi hänet tulisi valita rosteriin. C toteaa, että hänen kokemuksensa päämiesten kanssa työskentelystä ovat pääosin olleet positiivisia. Joukkoon on toki mahtunut muutamia haastaviakin tilanteita. Toiset päämiehet työllistävät häntä enemmän kuin toiset, ja lisäksi C:llä on ollut tunne, että on joutunut toimimaan psykologisena tukena kuin agenttina, mikä on vienyt häneltä paljon energiaa.

C:n rosterissa on 5–6 päämiestä. Jokaisella päämiehellä on 1–3 repertuaariteosta eli enimmillään C edustaa yhteensä noin 18 teosta kerrallaan. C kertoi, että häneen ollaan yleensä yhteydessä, eli hän ei ole toistaiseksi itse etsinyt uusia taiteilijoita. Hän mainitsi, että hänen maassaan on pula agenteista, joten taiteilijat tarvittaessa etsivät agentin, jonka puoleen kääntyä. C:n agentuurin tyylilajit, joita hän edustaa ja välittää ovat flamenco (tanssi), danza española (tanssi) ja nykytanssi. Hän kertoi jättäneensä flamencomusiikin rosteristaan kokonaan pois.

Haastateltava D edustaa agentuurin sijaan tuotantoalustaa tai tuottajayhteisöä, joka koostuu viidestä esittävän taiteen tuottajasta. Toimisto on perustettu vuonna 2019. Organisaation roolit ovat jakautuneet seuraavasti; yksi creative producer, yksi creative producer & marketing chief, ja kaksi creative produceria. Organisaation rahoitus ensi vuodelle mahdollistaa yhden työntekijän nostamista 100 %:n työpanokseen, muut tuottajat tekevät töitä 25 %–75 %:n -työpanoksella. Vaikkei kukaan kutsu itseään agentiksi, heistä osa tekee esitysmyyntiä päämiehilleen.

D:n organisaatio tarjoaa esitysmyyntin lisäksi tuotannollisia palveluita kuten konsultatio-, markkinointi-, graafisia-, hallinnollisia-, kiertuetuotannon -palveluita. Heidän asiakkainaan ovat nykytanssi- ja teatteriryhmiä ja yksittäisiä muusikoita, jotka työskentelevät

yhdessä tanssin ja teatterin kanssa. Koulutustaustana D:llä on teatteritieteen, kirjallisuuden ja digitaalisen kulttuurin yliopistotutkinto sekä tuottamiseen suuntautuneita kursseja alalta. Hän on toiminut esittävän taiteen alalla tuotannon puolella noin 10 vuotta, minä aikana hän on kerryttänyt kansainvälistä verkostoaan.

D luettelee agentin tärkeimmiksi tehtäviksi luovan ongelmanratkaisukyvyyn, uusien mahdollisuuksien kartoittamisen sekä verkostojen luomisen tärkeyden. D ei koe olevansa tyypillinen myyntityöntekijä, vaikkakin hänellä on silmää verkostojen hyödyntämiselle ja verkoston tärkeydelle. Hän näkee itsensä ennen kaikkea sillanrakentajana päämiehen ja ostajan välillä. Päämarkkina-alueiksi D mainitsee Ruotsin, Norjan, Saksan, Italian ja Alankomaat. Yhdysvallat ovat D:n mielestä hyvinkin potentiaalinen markkina-alue, jonka suuntaan panostetaan. Uusia verkostoja D etsii paitsi pohjoismaisista yhteisalustoista, mutta myös kansainvälisistä alan koulutus- ja verkostoitumistapahtumista, sekä festivaaleilta ja Showcase -tapahtumista. Organisaatio edustaa tällä hetkellä virallisesti 21 taiteilijaryhmää. Haastatteluvastauksesta jäi epäselväksi rosterin laajuus, eli kuinka montaa ryhmää ja repertuaariteosta he välittäjät ja myyvät. Pääosin taiteilijat ja ryhmät ovat organisaatioon itse yhteydessä, vaikkakin D on kontaktoinut joitakin tahoja aikaisemmin.

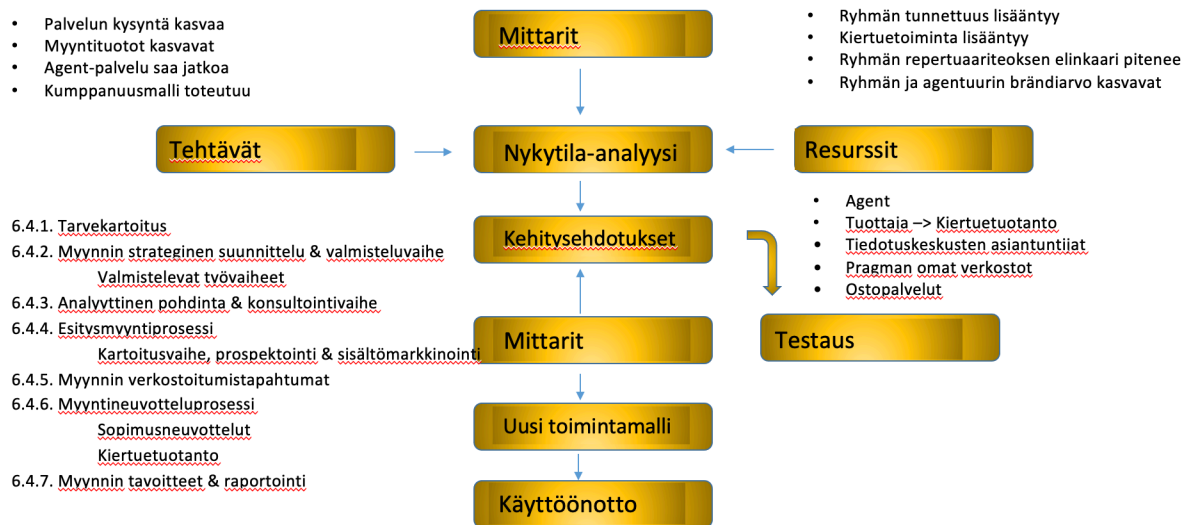
6.4 Agent-palveluprosessi

Seuraavissa alaluvuissa avaan tarkemmin Pragma Helsingille kehittämäni Agent-palvelutuotteen mallia alla olevan prosessikaavion kuvan 9 hyödyntäen. Malli on koottu hyödyntäen Business Model Canvas -palvelumuotoilun työkalua. Repertuaariteosmyyntiin suunnatun Agent-prosessikuvauksen kuvaamisessa pyrin ottamaan huomioon asiakkaan ja Pragma Helsingin työntekijöiden omat kokemukset palvelusta ja haasteet Agent-palvelun toimivuudessa. Nämä haasteet ja tietoperusta huomioiden muodostan ja kuvaan käsitykseni Pragma Helsingin Agent-palvelun sisällöstä. Kehittämistyöni lopuksi tuon omia pohdintoja Agent-palvelutuotteen jatkokehittämisestä. Opinnäytetyön lopputuotteena on Agent-palveluprosessin manuaali, jota voi esimerkiksi käyttää uuden työntekijän perehdytyksessä tai avaamaan esittävän taiteen repertuaariteosmyyntiä yleisellä tasolla.

Pragma Helsingin agentin roolia kuvaan seuraavasti: Agentti edustaa, markkinoi ja välittää rosterissa olevia tanssi- ja sirkustaiteilijoiden töitä, sekä kartoittaa ja etsii aktiivisesti ryhmille uusia esiintymismahdollisuuksia kotimaasta ja ulkomailta. Agentin tavoitteena

on kasvattaa edustamien taiteilijoiden tunnettuutta ja näkyvyyttä halutuilla ja määriteltyillä kohdemarkkina-alueilla. Agentti suunnittelee ja toteuttaa esitysmyyntiä sovitulla kohdemarkkinoilla ja hallinnoi myyntineuvotteluprosessia aina myynnin avauksesta vierailuesityssopimuksen solmimiseen asti. Tämän lisäksi agentti edustaa ja välittää rosteissaan olevia taiteilijaryhmiä ja heidän teoksiaan esittävän taiteen alan tapahtumissa ympäri maailman ja etsii aktiivisesti verkostoonsa uusia myynnin kontakteja.

AGENT-palvelutuotteen prosessikuvaus



Kuva 9. Agent-palvelutuotteen prosessikuvaus (mukailen Elli Mäkilä, Storybound Oy)

6.4.1 Tarvekartoitus

Pragma Helsingin Agent-palveluprosessi käynnistyy niin kutsutulla myynnin avauksella, jolla tarkoitetaan sitä, että joko välittäjäportaan palveluista kiinnostunut asiakas on itse yhteydessä Pragma Helsinkiin, tai Pragma Helsinki on itse yhteydessä potentiaaliseen asiakkaaseen. Lähtökohtaisesti Pragma Helsingin ei ole toistaiseksi vielä tarvinnut tehdä varsinaista palveluiden myyntiä, sillä kiinnostuneet potentiaaliset asiakkaat ovat olleet yhteydessä välittäjäportaan tuottajiin. Oletettavasti tulevaisuudessa tilanne varmasti muuttuu jonkin verran, jolloin Pragma Helsingin on tarkoitus sekä markkinoida että myydä omia asiantuntijapalveluitaan sopiville kohderyhmille.

Ensikontaktionin jälkeistä vaihetta voidaan kutsua tilanne- tai tarvekartoitus -vaiheeksi. Siinä Pragma Helsinki ja asiakas tapaavat ensi kertaa tunnustellen puolin ja toisin yhteistyön mahdollisuutta sekä laajuutta. Pragma Helsingin asiantuntijapalveluiden kysyntä on ollut verrattain suurta, eikä se valitettavasti ole pystynyt vastaamaan jokaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeisiin, joko aikataulu- tai resurssisyistä.

Koska hahmotan agentin roolin olevan ennen kaikkea taiteilijan kumppanina olemista, ei pelkästään palveluntarjoaja, on yhteistyö luottamus ja avoimuus avaintekijöitä onnistuneessa taiteilija-agentti-työskentelyssä, ja näin ollen myös esitysmyyntin tavoitteisiin pääsemisessä. Agentti pyrkii tarvekartoitusvaiheessa siis ryhmän taustojen sekä esitysmyyntin tarpeiden sekä yhteistyömahdollisuuksien kartoitukseen, sekä ennen kaikkea pyrkii selvittämään mitkä ovat ryhmän kansainvälisen toiminnan laajuus, realistiset kansainvälistymistavoitteet sekä aikataulu.

Tapaamisen ja tarvekartoituksen jälkeen agentti arvioi mahdollisuutensa tarjota palveluitaan asiakkaalle. Hän lähestyy yhteistyöehdotuksella vain niitä asiakkaita, joiden kotimaan ja kansainvälistä esitysmyyntiä kokee pystyvänsä edistämään. Agentin asiakkaalle lähettämään yhteistyöehdotukseen on avattu tarkemmin Agent-palvelun sisältö, aikataulu, messuosallistuminen sopimuskauden aikana, sekä tietenkin palvelun hinta. Niille, joita agentti ei koe voivansa edustaa avataan tilannetta tarvittaessa tarkemmin.

Agent-palvelutuote on osoittautunut Pragma Helsingin kiinnostavimmaksi myytäväksi palveluksi ja sillä on suurin kysyntä. On selvää, ettei Pragma Helsingin agentti pysty mitenkään edustamaan kaikkia taiteilijoita, vaan hän joutuu punnitsemaan tarkkaan uusien potentiaalisten asiakkaiden rosteriin ottamisesta. Pohdimme tätä resurssien suunnitteluvaiheessa käyttäen palvelumuotoilun Business Model Canvas -työkalua. Käytännöntyö on lisäksi vahvistanut näkemystäni siitä, että voidakseni tehdä agenttina työni hyvin, myytävien ryhmien ja teosten määrä ei voi olla rajaton. Jos agentti edustaa lukuisia artisteja ja teoksia, jotka ovat keskenään hyvin erilaisia ja tavoittelevat eri kohderyhmiä, myyntin verkostojen laadun ylläpito ja syventäminen on vaikeampaa ja myyntin tavoitteisiin voi olla haastava, jollei peräti mahdoton päästä. Tästä syystä Pragman rosterissa olevien taiteilijaryhmien sekä myytävien teosten määrää ja genreä on strategisesti pystyttävä rajaamaan ja kehittämään.

6.4.2 Myynnin strateginen suunnittelu ja valmisteluvaihe

Yhteistyökumppanuuden myynnin aloitustyöt ovat strategista myynnin suunnittelua ja analysointia, ja ne ovat esitysmyyntien kenttien merkittävimpiä työvaiheita isossa kuvassa. Pohjatyöllä varmistetaan se, että päämiehelle ei luvata mitään katteetonta ja välitetään turhan työn tekeminen. Aloitusprosessissa agentti syventyy taiteilijaan ja hänen taiteelliseen työhönsä sekä tämän aikaisempaan historiaan. Lainattu sitaatti yritysmyyntistä: ”tunne tuotteesi” pätee myös repertuaariteosmyyntiin. Tässä tuote voidaan nähdä olevan sekä taiteilija että hänen repertuaariteoksensa, jota agentti myy. Agentti käy läpi analyttisesti teoksen myynnin mahdollisuuksia ja haasteita sekä keskustelee tiimensä kanssa taiteilijan potentiaalisista kohdemarkkinoista ja keskeisistä myynnin verkostoista.

Asiakkuuden ja sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen agentti varaa aikaa ja tutustuu tarkemmin päämieheen ja hänen historiaansa, repertuaarituotantoonsa sekä esitystilastoihin. Aineiston läpikäyminen pohjaa tulevaa esitysmyyntien aloitusta sekä strategisen suunnittelu- ja valmistelutyövaiheita.

Agentti käyttää myynnin strategisessa työvaiheessa hyväkseen SOSTAC-mallia. Kyseinen malli on alun perin suunniteltu digitaalisen markkinoinnin työkaluksi, mutta soveltuu hyvin myös esitysmyyntien käyttökartoituksiin. SOSTAC-malli määrittelee toimenpiteiden kuuden systemaattisesti etenevän vaiheen kautta, jotka ovat: S eli nykytila-analyysi (situation analysis), O eli tavoitteet (objectives), S eli strategia (strategy), T eli toimintasuunnitelma (tactics), A eli toimenpiteet (actions) ja C eli mittaaminen ja seuranta (control). (Chaffrey & Smith 2013, 3–4.)

Agentin ja päämiehen myynnin aloitustapaamisessa agentti kerää päämieheltään tarvittavaa tietoa haastatteleamalla häntä. Paitsi että tapaamisessa määritellään yhteisesti rosteriin tulevien teosten myynnin realistiset tavoitteet, agentti kerää ryhmästä sekä myyntiin tulevasta teoksesta kaiken mahdollisen tiedon. Kuten esimerkiksi mitkä ovat ryhmän pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet, mikä on ryhmän kansainvälisen toiminnan volyyymi yhteistyön aloitushetkellä, kuinka esitysmyynti on aikaisemmin hoidettu, minkälaisia myynnin esteitä ryhmä on havainnut olevan jne. Agentti paitsi analysoi itse, mutta myös haluaa ryhmän itse analysoivan teosten myynnin mahdollisuuksia ja -haasteita.

Riippuen siitä, kuinka laajaa kansainvälinen esitystoiminta on aikaisemmin ollut, tapaa-
misessa käydään läpi ryhmän potentiaaliset kohdemarkkina-alueet, ja tehdään tarvitta-
vat rajaukset siitä, mikä on realistista toteuttaa. Sen lisäksi analysoidaan yhdessä agen-
tin ja päämiehen kanssa päämiehen omat olemassa olevat myynnin verkostot suhteessa
kohdemarkkina-alueisiin, ja erotellaan kylmiin ja lämpimiin myynnin kontakteihin. Kaikki
edellä kuvattu pohjaa agentin ymmärrystä siitä, kuinka laajaa markkina-alueiden kartoi-
tusta ja prospektointia eli potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista päämiehen osalta
agentti joutuu tekemään, vai saako hän päämieheltä kuinka valmiin verkoston käyt-
ttönsä. Näiden lisäksi agentti pohtii ja analysoi mitä muita mahdollisia toimenpiteitä
edellä käytyt asiat vaativat häneltä.

Jossain tapauksista agentti käy päämiehensä kanssa läpi rosteriin tulevan teoksen esi-
tyksen hinnoittelua. Tähän Pragma Helsingillä on valmis esityspalkkiolaskelma, jossa on
huomioitu esityksen kiinteät ja muuttuvat kulut, hinta kotimaassa, hinta kansainvälisissä
keikkamyynneissä, sekä mahdollisen esityskiertueen volyymlaskelmat.

Viimeinen on myynnin tavoitteiden asentantavaihe. Myyntityö on toimialasta riippumatta
aina tavoitteellista. Agenttina minua motivoi paitsi uusien kontaktien luominen ja synty-
minen, mutta myös asetettuihin tavoitteisiin pääseminen. Agentti asettaa päämiehen
kanssa yhteistyössä myynnin palvelulle realistiset tavoitteet. Nämä ovat samalla myyn-
nin suunnittelun ja toteutuksen isot suuntaviivat. Tavoitteiden toteutumista agentti rapor-
toi ja seuraa säännöllisesti yhdessä taiteilijan kanssa myynnin seurantatapaamisissa.
Kilpailu esitysmahdollisuuksista on kovaa, joten aina myynnin tavoitteisiin ei syystä tai
toisesta päästä. Tällöin agentin tehtävä on avata ja analysoida päämiehelle syitä tähän.
Niin ikään agentin tehtävänä on myös analysoida onnistumisia, jotta tunnistaa osaami-
sen kehittyminen. Tämän kehittämistyön kirjottamisvaiheessa on meneillään globaali co-
vid-19 pandemia, jolla on kiistatta negatiivinen vaikutus esitysmyyntiin tavoitteisiin pääse-
misessä. Puhumattakaan siitä miten pandemia tulee lopulta vaikuttamaan kansainväli-
seen esitysmyyntiin isossa kuvassa, on täysin spekuloinnin varassa.

Valmisteleviin myyntitöihin kuuluu myös päämiesten myynnin materiaalien läpikäynti
sekä niiden kokoaminen. Näitä ovat muun muassa repertuaariteosten dossierit, jolla tar-
koitetaan teoksesta tehtyä esitysmyyntiin digitaalista materiaalia, jossa on avattu ryhmän
ja taiteilijoiden biografiat, teoksen synopsis, työryhmäkooste sekä muut teoksen keskei-
set tiedot. Dossieria käytetään esitysmyyntiin kontaktointeissa, se on teoksen käynti-

kortti, jolla halutaan herättää ostajan mielenkiinto. Dossierista tulisi löytyä kaikki teokseen liittyvä oleellinen tieto, jota tukevat teoksen tekninen rider ja esityksen tallenteet (teaser, trailer, koko pitkä tallenne).

Muita esitysmyyntin materiaaleja ovat Pragma Helsingin omat kotisivut, jonne automaattisesti aina lisätään rosterissa olevien taiteilijoiden teokset. Lisäksi agentin käyttämä ns. esitysmyyntin drive -kansio, jonka alle agentti kokoaa yhteen kaikki esitysmyyntiä tukevat materiaalit päämiehittäin, mitkä on tarkoitettu ostajatahoille päätöksenteon tueksi.

6.4.3 Analyttinen pohdinta ja konsultointivaihe

Seuraavaa työvaihetta kutsun analyttiseksi pohdinta työvaiheeksi, jossa agentti yhdistää tiimensä sekä kansainvälisten asiantuntijoiden Tanssin Tiedotuskeskuksen tai Sirkuksen Tiedotuskeskuksen voimavarat yhteen. Se kumman tiedotuskeskuksen puoleen agentti viimein kääntyy, riippuu rosteriin otetusta ryhmästä ja hänen edustamastaan genrestä (sirkus vai tanssi).

Agentti pureutuu siihen, mikä on ryhmän kansainvälisen toiminnan ulottuvuus aloitushetkellä. Agentti käy kansainvälisten asiantuntijoiden avulla yhdessä läpi rosteriin tulevan teoksen SWOT-analyysin myyntin näkökulmasta; Mitkä ovat teoksen ja ryhmän myyntin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Sekä kuinka ryhmä positioituu kansainvälisillä ja kotimaisilla kohdemarkkinoilla. Agentti analysoi yhdessä asiantuntijoiden kanssa ja pohtii ryhmän ja teosten potentiaalisia markkina-alueita sekä keskeisimpiä myyntin kontakteja.

Kansainvälinen kilpailu esitysmahdollisuuksia on kovaa, sillä laadukasta esitystarjontaa on jo aivan riittävästi kotimaisilla markkinoilla. Ostajien kontaktointi voi olla välillä turhauttavaa ja lannistavaa, kun on tunne, etteivät asiat etene. Olennaisinta on, että agentti tuntee sekä rosterinsa, tuotteensa että ostajansa perinpohjaisesti.

Pragma Helsingin tyypillinen asiakas voi olla yksittäinen vapaan kentän freelance nykytanssija- tai sirkustaiteilija, tai taiteilijaryhmä eli Company. Edellä mainittu taiteilijaryhmä voi olla joko uransa alkuvaiheilla oleva ns. vasta-aloittava ryhmä (emerging company), tai uransa keskivaiheilla oleva ryhmä (mid-career company), tai jo vakiintuneempi ryhmä

(established company). Agentin työkalupaketti muovautuu riippuen siitä ketä hän kulloinkin edustaa. Mikäli ryhmä on vielä ns. aloitteleva ryhmä, agentin tulee olla eri lailla valmistautunut argumentointiin kuin vakiintuneemman osalta, ketä jo saatetaan tietyillä markkinoilla tuntea entuudestaan.

Agentti hahmottelee ryhmän ja teoksen niin sanotut ”key selling points” -ominaisuudet, toisin sanoen, mitkä tekijät tekevät ryhmästä ja teoksesta erityisen suhteessa muihin. Näin agentti selkeyttää myös itselleen, että mitä asioita agentin kannattaa myynnin avauksissa nostaa ryhmästä esille herättääkseen ostajan kiinnostuksen. Se että uppoaa massaansa ja tekee samaa kuin muut, ei tässä riitä. Ostajat yleensä etsivät kansainvälisistä teoksista jotain erityistä ja puhuttelevaa, mitä kotimaisista taiteilijaryhmien teoksista ei siis löydy. Joidenkin aloittelevien ryhmien osalta saattaa olla riskinä tehdä liian suuria esitystuotantoja, jolloin ostajan riskit ovat suuremmat, kun ryhmällä ei ole entuudestaan riittävästi tunnettuutta eikä näyttöjä. Toisaalta mikäli suuri esitystuotanto on hitti, se voi poikia pitkän kiertueen ja polkaista uran näyttävästi käyntiin. Tässä voi olla onnellakin sormet pelissä.

Joskus kotimainen ryhmä saattaa myös tarvita tietoa, kuinka heidän tekemisensä otetaan kansainvälisellä kentällä vastaan sekä miten se resonoi halutussa kontekstissa. On myös tärkeä tietää kuinka positioituu kotimaan kentällä suhteessa muihin kilpaileviin ryhmiin sekä pohtia rehellisesti, kuinka erotutaan muista toimijoista sekä näiden sisällöistä. Mikäli ryhmä on jo uran keskivaiheilla oleva tai vakiintuneempi ryhmä, saattaa vastauksia edellä oleviin kysymyksiin löytyä jo ryhmältä itseltään. Esitysmyyntiä itse tehneenä uskallan väittää, että ryhmän oma käsitys ja perspektiivi on usein siinä pisteessä, että he tiedostavat, mitkä ovat kansainvälisen toiminnan kriteerit ja laatutekijät. Lisäksi ymmärretään strategisia myynnin valintoja selkeämmin. Pragma Helsingin agentin konsultatiivinen myynnin rooli vaihtelee ryhmien välillä hyvin paljon, toisilla on selkeämpi kuva esitystoiminnan realiteeteista kuin toisilla.

Agentti hahmottelee tehtyjen esitysvierailujen pohjalta myynnin suunnitelmaa. Tässä nousee keskiöön ryhmän ns. lämpimät myynnin kontaktit suhteessa tavoiteltaviin, uusiin, niin kutsuttuihin kylmiin kontakteihin. Agentti käy läpi tämän jälkeen Pragma Helsingin asiakkuudenhallintajärjestelmää, jonne kootaan kaikki kansainväliset ja kotimaiset ostajien kontaktit. Kaikki nuo kerätyt kontaktit eivät vielä automaattisesti tarkoita, että ne ovat agentin lämpimiä kontakteja, mutta niistä on hyvä aloittaa myynti. Agentti saa myös josain tapauksissa uudelta päämieheltään heidän käytössään olleet myynnin kontaktit,

joita verrataan agentin olemassa oleviin. Hedelmälliseen yhteistyöhön kuuluu tiedon ja verkostojen jakaminen puolin ja toisin. Agentti profiloi Pragma Helsingin asiakkuudenhallintajärjestelmää ryhmäkohtaiset kontaktit myöhäisempää kontaktointia ja myynnin markkinointia varten.

Lopulta agentti käy asiakkaan kanssa läpi yhdessä esityspalkkiolaskelman, jonka asiakas täyttää erikseen jokaisen rosterissa olevan teoksen osalta. Laskelmassa on huomioitu erikseen kotimaan ja kansainvälisten esityspalkkioiden ulosmyyntihinnat kaikkine mahdollisine kuluineen. Asiakas näkee laskelmasta suoraan, mikä on agentin käyttämä ulosmyyntihinta, kate ja mahdollinen myyntiprovisio. Esityslaskelman on tarkoituksena laskea molemmille auki esityksen kustannusrakenne.

6.4.4 Esitysmyyntiprosessi

Prosessin seuraavassa vaiheessa agentti luonnostee tulevaa varten myynnin suunnitelman, joka muokkautuu prosessin edetessä tarvittaessa. Ideaalitulanteessa agentti kävisi alustavan suunnitelmansa päämiehen kanssa läpi, jotta hän voisi halutessaan antaa siihen oman näkemyksensä. Prosessit eivät välttämättä koskaan ole vielä suoraviivaisesti edenneet esitetyssä järjestyksessä, johtuen siitä, että mahdolliset kansainväliset myynnin tapahtumat ovat saattaneet vaikuttaa työvaiheiden järjestyksiin jonkin verran.

Esitysmyyntin prosessit ovat hyvin pitkiä, ja voivat kestää hyvin kuudesta kuukaudesta jopa kahteen vuoteen. Hyvin tehty myynnin pohjatyö kannattaa ja maksaa itsensä takaisin. Työ on jatkuvaa myynnin avausta, kontaktien ylläpitoa, kuulumisten vaihtoa ostajien suuntaan. Agentilta vaaditaan kärsivällisyyttä, ja sitkeyttä todella tarvitaan, sillä jotkin asiat notkahtavat vain sentin verran kerrallaan eteenpäin, toisten edistyessä nopeammin. Ihannetapauksessa agentin tulisi pysyä koko ajan kuulolla siitä, missä ostaja menee ja mitä hän kulloinkin mahdollisesti etsii. Agentti päivittää myös taiteilijaryhmien kuulumisia, missä milloinkin liikutaan ja millä teoksella sekä mitä on seuraavaksi tulossa. Aina kun mahdollista, agentti kutsuu ostajia taiteilijoiden live-esityksiin, mutta vähintäänkin pitää heidät tietoisena missä päin maailmaa taiteilijat esiintyvät.

Joidenkin päämiesten osalta agentti joutuu tekemään enemmän markkinoiden kartoitus-työtä ja prospektointia eli potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista. Markkinoiden kartoitusvaihe on puhdasta tiedonkeruuta, jota olen Pragma Helsingin agenttina olen tehty pitkäjänteisesti. Käyn Pragma Helsingin oman järjestelmän kontakteja läpi ja segmentoin

kontaktit ja täydennän niitä tarvittaessa. Agenttina seuraan tiettyjen ryhmien esityskalentereita, keräten tietoja taloista ja festivaaleista, joissa ryhmät ovat vierailleet. Tätä kautta löydän myös uusia potentiaalisia kontakteja, joita haluan kontaktoida. Kartoitusvaihe on hyvin hidasta, mutta välttämätöntä myyntityön tehokkuuden kannalta. Kartoitusvaiheessa agentti etsii ja pyrkii löytämään päämiehelleen keskeisiä potentiaalisia ostajia, joita hän lähtee kartoituksen ohessa kontaktoimaan eli tekemään uusia myynnin avauksia.

Käytännötyö Pragma Helsingissä on vahvistanut näkemystäni siitä, että voidakseni tehdä työni hyvin, myytävien ryhmien eikä teosten lukumäärä voi olla kohtuuton. Jos agentti edustaa lukuisia artisteja ja teoksia, jotka ovat keskenään hyvin erilaisia sekä puhuttelevat ja tavoittelevat profiililtaan erilaisia myynnin kohderyhmiä, on myynnin verkostojen laadun ylläpitäminen vaikeampaa, ja myynnin tavoitteisiin voi olla haastava, jollei mahdoton päästä. Tästä syystä myytävien ryhmien ja teosten määrää ja genreä on strategisesti pystyttävä rajaamaan ja kehittämään. Substanssiosaamiseni sekä verkostojeni määrä ja laatu kasvavat koko ajan, mikä lisää asiantuntemustani ja näkemystäni siitä, mihin suuntaan Agent-palvelutuotetta kannattaa kehittää. Tämä seikka näkyy myös täyttämässämme Business Model Canvasin -taulussa kohdassa resurssit (liite 3).

Myynnin verkostot ja kontaktit ovat eräs tärkeimmistä asioista, mitä agentilla on tarjota taiteilijoilleen. Agentille kontaktien luominen voi olla vaivatonta, mutta kontaktien määrää tärkeämpää onkin se, miten hyvät välit agentilla on ostajiin, ja se että mahdollisen yhteistyön teko on mahdollisimman vaivatonta ja antoisaa kaikille osapuolille.

Esitysmyyntin tarkkaan mietitty sisältömarkkinointi tukee agentin myynnin kontaktointia. Agentin tavoitteena on lämmittää potentiaalisia ostajia ennen myynnin yhteydenottoa. Agentti käyttää apunaan asiakkuudenhallintajärjestelmään linkitettyä markkinointiautomaatiotyökalua, jonka avulla hän pystyy hallinnoimaan samanaikaisesti kaikkia yrityksen suhteita ja olla vuorovaikutusta ostajien välillä.

Agentti räätälöi viestinsä tarkkaan riippuen siitä, millä kulmalla myynnin kontaktointia lähdetään tekemään (halutaanko esimerkiksi kontaktoida ranskalaisia nykysirkusfestivaaleja). Työkalua hyödyntämällä agentti pystyy lähettämään kohdennettua ja visuaalisia sähköpostisuoria halutulle segmentille sekä seuraamaan viestin vastaanottoa kohderyh-

mässä data-analytiikkatyökalun avulla. Tutkitusti sähköposti on nopein ja edullisin viestintämuoto, jonka vuoksi se on yritysten yksi suosituimmista markkinointikanavista. Sillä on myös tutkitusti korkea tuotto prosentti eli ROI (Return of Invest).

Tässä myynnin kontaktoinnilla tarkoitetaan sitä, että agentti on yhteydessä henkilökohtaisesti suoraan haluttuun ostajaan halutulla kärjellä. Talon tai festivaalin edustasta genrestä riippuen agentti pyrkii esittelemään yleensä vähintään kahdesta kolmeen rosterissaan olevaa taiteilijaa, jos se vain on mahdollista. Myynnin avauksella tarkoitetaan sitä, että agentti edistää ja etsii uusia esitysvierailumahdollisuuksia halutulle ryhmälle.

Myynnin kontaktoinnit ja neuvottelut ovat monen asian yhteissumma. Monet sekä kotimaiset että kansainväliset teatterit, kulttuuritalot ja festivaalit suunnittelevat ohjelmistoaan joskus jopa vuosiksi eteenpäin. Yleisesti ottaen mitä isompi talo tai festivaali on kyseessä, sitä pidemmälle heidän suunnitelmansa ulottuvat. Tämä on keskeisin syy siihen, miksi esitysmyyntien prosessi myynnin avauksesta sopimuksen solmimiseen asti voivat olla pitkiä.

6.4.5 Myynnin verkostoitumistapahtumat

Kansainväliset esittävän taiteen tapahtumat ovat agentin keskeisten myynnin verkostojen syventämiseen ja kehittämiseen parhaita alustoja. Tapahtumat kokoavat yhteen esittävän taiteen paitsi ostajatahot kuten esimerkiksi taiteelliset johtajat, presentterit, programmerit, kuraattorit, kuin myös myynnin tahot managerit, agentit ja taiteilijat. Kollegat kohtaavat yleensä samassa paikassa joka vuosi tai joka toinen vuosi. Toiset verkostoitumistapahtumista on myynnillisempiä kuin toiset, mutta siitä huolimatta ne ovat parhaita myynnin verkostojen syventämiseen ja tietojen päivittämiseen suuntautuneita tapahtumia, joissa on hyvä olla mukana. Tapahtumat tarjoavat osallistujille usein perinteisten messujen lisäksi kuratoidun kansainvälisen showcase- sekä seminaariohjelmiston, ja jotkin tapahtumat myös pitchaus- ja Speed dating mahdollisuudet. Lisäksi agentille tarjoutuu mahdollisuus sopia messupäivien lomassa omia kahdenkeskisiä tapaamisia haluttujen ostajien kanssa.

Kehittämishanke on mahdollistanut Pragma Helsingin agentin vierailut esittävän taiteen verkostoitumistapahtumiin, joissa rakennetaan kansainvälistä vaikuttavuutta ja verkostoja. Osallistuin syksyllä 2019 Helsingissä pidettyyn Performing HEL Showcaseen, Per-

forming Arts Market Souliin (PAMS), maailman musiikin tapahtumaan WOMEXiin Tampereella, ja keväällä 2020 International Performing Arts for Young Audiences (IPAY) -messutapahtumaan Philadelphiassa ja Performing Arts Meeting in Yokohama (TPAM) -verkostoitumistapahtumaan Jokohamassa. Loput vuoden 2020 verkostoitumistapahtumat joko peruttiin tai järjestettiin osittain verkossa. PAMS 2020 ja CINARS Biennale 2020 -tapahtumat päätettiin järjestää online muodossa pahentuneen covid-19 pandemian vuoksi.

Agentti valmistautuu jokaiseen myynnin tapahtumaan huolella etukäteen. Myynnin tapahtumat on erikseen nimetty jokaisen asiakkaan Agent-palvelusopimukseen, jolloin agentti on tietoinen etukäteen, ketä hän milloinkin edustaa. Lähtökohtaisesti agentti on edustanut kaikkia rosterissa olevia taiteilijoita, poikkeuksena kuitenkin IPAY, joka on suunnattu lasten ja nuorten sisältöihin.

Tapahtumiin valmistautuminen tarkoittaa sitä, että agentti käy läpi ja päivittää tarvittaessa ryhmien sähköiset myynnin materiaalit. Ilmoittautuessaan tapahtumaan mukaan ja pääsee käsiksi osallistujalistaan, joka käydään huolella läpi. Agentti lähestyy ostajatahoja personoiduilla tapaamiskutsuilla kaikkia niitä, joita hän haluaisi tavata. Tapahtumasta riippuen agentti valmistelee tapahtumassa pidettävän pitchauksen, varaa speed dating -tapaamiset, sekä asettaa tapahtumalle tavoitteet. Viimeiseksi hän lähestyy messuosallistujia viestillä, jossa hän kertoo ketä taiteilijoita agenttuuri edustaa ja mistä hänet tapahtumassa tavoittaa. Agentti lähettää halutuille ostajatahoille tapaamiskutsut, joita toivoo tapaavansa messupäivien lomassa.

Tapahtumissa agentin tärkein tehtävä on paitsi kertoa edustamistaan taitelijoista, mutta ennen kaikkea kerätä arvokasta tietoa ostajista ja heidän organisaatioistaan. Tutustun ennen lähtöäni jokaiseen kiinnostavaan taloon/festivaaliin etukäteen organisaatioiden kotisivujen kautta. Kerään tapahtumissa ostajista tietoa kysymällä talon/festivaalin ohjelmistosuunnitteluun vaikuttavista tekijöistä kuten; teemat, aikataulut, sisältöpainotukset, yleisöprofiili, käytössä olevat teatteritilat ja tekniikka jne. Joskus ostajan kanssa käymistäni keskusteluista selviää, ettei rosteristani mikään teos sovi ostajalle. Usein kuitenkin pystyn antamaan esitystarjouksen vähintään yhdestä teoksesta.

Kiireisten messupäivien jälkeen käyn toimistolla läpi kaikki tapaamani kontaktit. Kiitän sähköpostitse kaikkia tapaamisesta ja toimitan luvatut myyntimateriaalit. Follow-upit on hyvä tehdä noin 1–2 viikon sisällä tapaamisista. Ostajalle on toivon mukaan jäänyt hyvä

muistikuva ja positiivinen mieli tapaamisesta, mikä kannattaa hyödyntää myynnin verkostojen syventämisessä. Pääasia on kuitenkin se, että avattu myynnin kontakti johtaa toivottuun lopputulokseen eli esitysvierailuun lähitulevaisuudessa.

6.4.6 Myyntineuvotteluprosessi

Agentin kontaktoinnin jälkeen ostaja tutustuu taiteilijaan toimitetun aineiston valossa ja arvioi sen, kuinka hyvin teos soveltuu talon tai festivaalin ohjelmistoon. Päätöksentekoon vaikuttavat muun muassa taiteellinen laatu ja sisältö, kohdeyleisö, hinta ja aikataulut. Ostaja punnitsee tarkkaan, milloin teos on saanut ensi-illan vai onko kyseessä kantaesitys, voiko esitystä esittää useammin kuin kerran, mikä on tuotannon kokoluokka, missä teosta on esitetty aikaisemmin, mikä on esityksen vaatima tekniikka ja rakennusaika, kuinka hyvin teos soveltuu haluttuun esitystilaan, mistä maasta taiteilijaryhmä tulee, onko teoksessa lavasteita, mahtuvatko lavasteet matkalaukkuun vai tarvitaanko niiden liikuttamiseksi rahtia. Joskus ostaja haluaa agentilta ns. All-In-All hinnan, jossa esityspalkkioon sisällytetään kaikki kulut, ja joskus taas agentti antaa vain esityspalkkion, jonka päälle lasketaan matka-, majoitus-, päivärahakulut, sekä mahdolliset tekijänoikeuteen liittyvät royaltit, myynnin provisiot ja verot. Tämä on moniulotteinen prosessi, missä ostaja haluaa varmistua lopputuotteesta ja sen kulurakenteesta huolella.

Myyntineuvotteluvaihe voi tuntua hitaalta ja se voi viedä viikoista useampiin kuukausiin. Mikäli kuitenkin agentin edustaman ryhmän teos saa ostajalta vihreää valoa, ja hän haluaa jatkaa keskustelua, agentti on jo hieman varmemmilla vesillä. Tällöin seuraava vaihe on puhdasta neuvottelua esitysvierailun yksityiskohdista ja hinnasta. Voi olla esimerkiksi perusteltua tulla esityspalkkiossa vastaan, mikäli ostajan edustama taho on sellainen mistä ryhmä voisi saada juuri oikeanlaista näkyvyyttä ja nostetta, joista voi mahdollisesti poikia lisäesityksiä. Toisaalta mikäli kauppa syystä tai toisesta ei johda esitysvierailusopimukseen, agentin on syytä analysoida tarkkaan kaupan peruuntumisen syyt ryhmälle ja itselleen. Mikäli neuvottelu johtaa haluttuun lopputulokseen, eli esitysvierailuun, agentti ja ostaja aloittaa sopimusneuvotteluprosessin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että agentti varmistaa, että ostaja kirjaa sovitut asiat sopimukseen, jonka taiteilijaryhmä allekirjoittaa. Teoksen tekninen rider on aina esitysvierailusopimuksen liitteenä. Kiertuetuotanto on Pragma Helsingistä erikseen ostettava tuotannonpalvelu. Se ei sisälly agentin nykyisiin työtehtäviin. Jotta agentti voi keskittyä esitysvierailujen tehokkaaseen edistämiseen, on sekä ajankäytön ja resurssisyydestä tällöin järkevää tuottaa kiertuetuotannonpalvelu muutoin (liite 3).

6.4.7 Myynnin tavoitteet ja raportointi

Myyntityö on toimialasta riippumatta aina tavoitteellista. Pragma Helsingin agenttina minua motivoi uusien kontaktien luominen ja syntyminen, mutta erityisesti asetettuihin tavoitteisiin pääseminen. Asetamme yhdessä myynnille realistiset tavoitteet päämies-temme kanssa heti asiakassuhteen alussa. Nämä ovat myös myynnin strategisen suunnittelun ja toteutuksen suuntaviivat, ja ne ohjaavat agenttia työssään kohti haluttua määränpäättä. Tavoitteiden toteutumista raportoin ja seuraan säännöllisesti yhdessä taiteilijan kanssa erikseen sovituissa kuukausipalavereissa. Kilpailu esitysmahdollisuuksista on kovaa, jonka vuoksi aina esitysmyyntiin ei syystä tai toisesta päästä. Tällöin tehtäväni on avata ja analysoida taiteilijalle syitä siihen, miksi asetettuihin tavoitteisiin ei päästy. Niin ikään agentin tehtävänä on myös analysoida onnistumisia, jotta tunnistaa osaamisen kehittymisen. Yhteistyö, luottamus ja avoimuus ovat avaintekijöitä onnistuneessa taiteilija-agentti-työskentelyssä sekä myynnin tavoitteisiin pääsemisessä (liite 3). Hedelmälliseen yhteistyöhön kuuluu tiedon ja verkostojen jakaminen puolin ja toisin.

Asiantuntijatyössä arvostan sitä, että asiakkaani kysyvät mielipidettäni ja näkemystäni kohdemarkkinoista tai esitysmyyntistä yleisesti. Siinä missä toivon asiakkailta avoimuutta ja kumppanuutta, uskaltaudun myös rehellisesti tunnustamaan, silloin kun jokin kysyttävä asia on minulle entuudestaan vieras. Tällöin otan asiasta selvää, jolloin kasvatatan myös omaa osaamistani samanaikaisesti.

7 Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset

Olen analysoinut ja tutkinut opinnäytetyössäni välittäjäportaassa merkitystä esittävän taiteen alalla sekä välittäjäportaassa toimivien asiantuntijoiden erilaisia rooleja, ja myös sitä, minkälaista osaamista ja kyvykkyyttä agenttina toimiminen edellyttää. Olen tutustunut välittäjäportaaseen liittyvään kirjallisuuteen, haastatellut alalla pitkään toimineita agenteja ja tarkastellut kriittisesti heidän näkemyksiään suhteessa omiin havaintoihini. Olen toiminut itse samanaikaisesti välittäjäportaassa kehittämishankkeessa ja päässyt testaamaan oppejani suoraan käytäntöön. Kerätyn aineiston, omien kokeilujen ja havainnoinnin kautta olen onnistunut kehittämään uusille välittäjäportaassa toimijoille tehokkaan ja tuotteistetun esitysmyyntiin suuntautuneen palvelutuotteen, joka huomioi esittävän taiteen myynnin tarpeet.

Opinnäytetyöni konkreettisenä tavoitteena oli tuottaa esitysmyyntin prosessikuvaus Pragma Helsingille suunnatusta Agent-palvelutuotteesta. Lisäksi tavoitteena oli saada näkyväksi b2b-myyntiin sekä esittävään taiteeseen liittyvä substanssiosaaminen, sekä tuottaa materiaalia työhön perehdyttämisen, myyntin kehittämisen ja -johtamisen tueksi. Luomassani esitysmyyntin prosessikuvauksessa on mielestäni edellytyksiä esitysmyyntin työkaluksi. Olen käyttänyt mallia omassa työssäni tuloksellisesti ja olen pyrkinyt raportoinnissani kartoittamaan työvaiheet mahdollisimman läpinäkyvästi ja näin ollen onnistunut luomaan palveluotteen, jonka avulla työhön perehtyminen ja myyntin kehittäminen on mielestäni helpompaa.

Aineisto ja haastattelut tukivat omia näkemyksiäni palvelutuotteen sisällöstä ja agenttina toimimisesta. Olen oppinut agenttina toimimista käytännön kautta, keräten tietoa paitsi ostajista, myös kansainvälisistä markkinoista. Opinnäytetyöni tulokset olivat mielestäni odotettuja.

Tarkastellessani kriittisesti omaa opinnäytetyöprosessiani pohdin muun muassa sitä, sainko haastateltaviltani silotellun kuvan agenttina toimimisesta tai agenttuuritoiminnasta yleensä. Olivatko haastattelut liian objektiivisia antamaan rehellistä ja avointa kuvaa ammatista ja toimialasta? Toisaalta pohdin myös sitä, olenko itse luotettava tutkija, kun kohteena on oma työni.

Yhtenä haasteena välittäjäportaan kehittämistyössä on ollut kiireellinen aikataulu, jolla asiakkaamme eli päämiehet otettiin Pragma Helsingin rosteriin. Mielestäni syy siihen oli se, että otimme liian monta erityyppistä päämiestä asiakkaiksemme samalla kertaa. Pragma Helsingin agentilla (eli minulla) oli keskimäärin yhtäaikaisesti kuusi päämiestä, ja samanaikaisesti minun tuli omaksua rosteriin tulleet 16 uutta repertuaariteosta. Lisäksi haltuun piti ottaa myös neljä eri segmenttiä, sekä päämiesten keskeiset kansainväliset myyntin verkostot, kehitystyölle ei jäänyt mielestäni riittävää työrauhaa.

Toisena keskeisenä haasteena oli joidenkin päämiesteni odotukset palvelulupaukseen pääsemisestä. Tavoitteenamme oli paitsi kehittää uutta välittäjäportaata toimintamallia Suomeen, myös kasvattaa taiteilijoita uuden palvelun äärelle: kuinka toimia taiteilijana agentin kanssa? Onko meillä yhteistä ammatillista kieltä?

Välittäjäportaan kehittämishankkeen alkumetreillä tein päämiehilleni tietäväksi, että tulen keskittymään erityisesti eurooppalaisten myynnin verkostojen kasvattamiseen ja syventämiseen. Vaikka lupaus oli näin jälkikäteen suuri, tästä linjauksesta olen pitänyt edelleenkin kiinni. Järkevintä olisi ollut antaa itselleni työrauha itse kehitystyön tekemiseen vaikkakin vain esimerkiksi pohjoismaiden ja Baltian alueella. Tutkimuksen perusteella olen tullut lisäksi siihen johtopäätökseen, että sen sijaan että esitysmyyntin tavoitteet asetetaan konkreettisina myyntilukuina, kannatta keskittyä sen sijaan asettamaan tavoitteita esimerkiksi myynnin avauksien määrinä, kohdemarkkinoiden näkyvyydellä, tai esimerkiksi residenssiavauksilla jne. Muita huomioonotettavia kehittämiskohteita työni tuloksena ovat kysymykset automatisoitavista työvaiheista sekä kysymys rosteriimme valittavista asiakkaista.

Agenttina minun tulisi voida käyttää tarvittava aika jokaiseen rosteriin haluavan asiakkaan sisältöjen ja taustojen selvittämiseen. Koen tärkeäksi voida jatkossa vaikuttaa rosteriin valittavien ryhmien ja näiden repertuaariteosten valintaan enemmän. Valintaan vaikuttavat paitsi olemassa olevat myynnin verkostoni, substanssiosaamisen tasoni, mutta myös oma intohimoni sisältöjä kohtaan. Sisältöihin kohdistuvan intohimon koen olevan yhtenä merkittävimpänä tekijänä taiteen välittämisessä. Liian montaa erilaista segmenttiä syö agentin resursseja, jolloin tavoitteisiin on lähes mahdotonta päästä. Tämä tuottaa pettymyksen sekä agentille itselleen, ennen kaikkea päämiehille.

Jatkotutkimuksena olisin kiinnostunut tutkimaan sitä, kuinka Pragma Helsingin olisi mahdollista kehittää Agent-palvelutuotetta palvelumuotoilun avulla. Olisi kiinnostavaa tutkia muun muassa sitä, miten Pragma Helsingin asiakkaat olisi mahdollista sitouttaa palvelumuotoiluprosessiin mukaan ja auttaa välittäjäporrasta kehittämään prosesseja asiakkaan tuoman oman työpanoksen kautta. Olisi tutkimuksellisesti hyödyllistä syventää haastattelua menetelmänä, ja keskittyä alan todellisiin konkareihin, jotka ovat tehneet pitkän uran kansainvälisesti. Näitä tutkimustuloksia voisi hyödyntää Pragma Helsingin kehitystyössä, ja ottaa keskusteluun mukaan asiakkaamme. Uskon, että kokeneilla agenteilla on paljon hiljaista tietoa, joka olisi hyvin hyödyllistä saattaa ammatillisen verkoston saataville. Voisin hyödyntää jatkotutkimuksessa muun muassa Palvelupolku-, Value Proposition Canvas- ja erilaisia innovaatiotyöskentelyyn suunnattuja palvelumuotoilun työkaluja.

Menestyksekkään agentin uran luomiseksi vaaditaan paitsi hyvää pohjatietoa, ennen kaikkea laaja-alaista osaamista ja tiettyä henkilökohtaista kyvykkyyttä. Agenttina toimiminen vaatii uralle suuntautuvilta sosiaalisia taitoja, luovaa ongelmanratkaisua ja sinnikkyyttä. Se vaatii ennen kaikkea intohimoista suhtautumista omaa taiteen alaa kohtaan sekä todellista uskoa edustettavan päämiehen mahdolliseen menestymiseen. Agentin tulee tuntea edustaman ryhmän sisältöjä ja taustoja. Hänen tulisi osata asettaa sisällöt osaksi laajempaa kontekstia sekä pystyä olemaan objektiivinen ja analyyttinen. Agentti pyrkii erottamaan tekijät, joilla voi auttaa päämiestään erottautumaan. Agentilta vaaditaan nopeaa reagointikykyä, pelisilmää erilaisille tilanteille, sekä inhimillisyyttä erilaisten ihmisten kohtaamisille. Substanssiosaamisen lisäksi agentilta edellytetään myynnillistä työtettä, liiketoimintaosaamista, verkostojen johtamista ja verkostoitumiskyvykkyyttä sekä neuvottelu- ja argumentointitaitoja.

Kansainvälisen välittäjäportaan hanketyöskentelyprosessin kehittämisen myötä olen opinut valtavasti sekä liiketoiminnan perustamiseen liittyviä asioita, että myös palveluiden konseptointityöskentelyä ja palvelujen tuotteistamista. Olen pohtinut omaa taustaani siitä näkökulmasta, kuinka hyvin se tukee osaamistani ja nykyistä rooliani. Olen kiitollinen siitä, että minulle on tarjoutunut mahdollisuus haastatella eri mantereilla toimivia kollega-agenttejäni ja tutustua heidän ammattiosaamiseensa. He antoivat oman panoksensa työskentelyprosessiini ja tämän työn lopputulokseen, ja ennen kaikkea: asettivat riman ammatilliseen agenttina työskentelyyn hyvin korkealle.

Lähteet

Allen, P. 2011. Artist Management for the Music Business. 2. painos. Amsterdam: Elsevier Inc.

Chaffey, D. & PR Smith 2013. Emarketing Excellence, Planning and Optimizing Your Perfect Digital Marketing. New York: Routledge.

Flinkkilä, J. 2014. Keikkamyyjä artistin yhteistyökumppanina. Blogikirjoitus. Julkaistu 18.03.2014. Saatavana osoitteessa: <<https://rytmimanuaali.fi/keikkamyyja-artistin-yhteistyokumppanina/>>. Luettu 28.10.2020.

Halonen, K. 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen. Saatavana osoitteessa: <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/27120/9789513943202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 19.10.2020

Hytti, J. 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: LIKE.

Häkkinen, A. 2011. Sillanrakentajat. Julkaisija: Esa Print Oy. Saatavana osoitteessa: <http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file_attachment/get/Sillanrakentajat_loppujulkaisu20112cdd.pdf?attachment_id=1281>. Luettu 30.10.2020.

Kekäläinen, K. Salomaa, M. 2013. Kiertueella henki kulkee. Tekijä-hankkeen loppujulkaisu. Julkaisija: Tampereen yliopisto. Saatavuus <http://www.luovasuomi.fi/www.tekija.info/uploads/TEKIJA_loppujulkaisu2013_low.pdf> Luettu 30.10.2020.

McDonald, H. 2015. Concert Promoters, Bookers and Agents – What Is the Fifference? Päivitetty 12.12.2019. Saatavana osoitteessa: <<https://www.thebalance.com/concert-promoter-booker-agent-2460472>>. Luettu 28.10.2020.

Naukkarinen, K. 2018. Käytännöstä kuratointiin – Esitystaiteen tuottajan rooli taiteellistuotannollisessa dialogissa. Pro gradu tutkielma. Helsinki: Sibelius-Akatemia. Taideyliopisto. Arts Management -tutkinto-ohjelma. Saatavana osoitteessa: <<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/239793/nbnfi-fe2018082834191.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 30.10.2020.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:18. 12.4.2017. Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjeksi. Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajana -työryhmän raportti. Julkaisija: Opetus ja kulttuuriministeriö. Saatavana osoitteessa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79725/Luova%20talous%20ja%20aineettomat%20arvot_FINAL.pdf?sequence=3>. Luettu 7.10.2020.

Passman, D. 2012. All You Need to Know About the Music Business. 8. painos. New York: Simon & Schuster.

Petäjajarvi, K. 2018. Taiteilijan asiantuntijuus monialaisissa dialogeissa: Kohti osaamisen välittymistä. Opinnäytetyö. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Kulttuuriala. Soveltavan taiteen YAMK-tutkinto-ohjelma. Saatavana osoitteessa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147866/Petajajarvi_Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 7.10.2020.

Raatikainen, O. 2013. Taiteen välittävän portaan toimialaselvitys. Musiikin, kirjallisuuden, tanssin ja kuvataiteen välittäjäporras 2012. Julkaisija: Music Finland ry:n toimeksiantosta Pink Eminence Oy. Saatavana osoitteessa: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/music-finland/fi/dokumentit/tunnuslukuja_ja_tutkimuksia3.pdf>. Luettu 1.10.2020.

Raitala, P. 2018. Manageri vastaa artistin kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Julkaistu: Music Finland. Saatavana osoitteessa: <<https://musicfinland.fi/fi/kuulumisia/puheenvuorossa-pia-raitala>>. Luettu 1.11.2020.

Saksala, Elina. 2015 Tuottajan käsikirja. Helsinki: LIKE

TAIVEX2-julkaisuja 1/2014. TINFO – teatterin tiedotuskeskus. Loppuraportti: TAIVEX2. Työvaihtoja, täydennyskoulutusta ja työhyvinvointia esittävien taiteiden tuottajille. Julkaisija: Taivex2. Saatavana osoitteessa: <https://www.danceinfo.fi/wp-content/uploads/2017/09/loppuraporttiweb_1109141050.pdf>. Luettu 7.10.2020.

Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskukset. 2018. Hankesuunnitelma. Kansainvälisen välittäjäportaan kehittämishanke. Löytyy opetus- ja kulttuuriministeriön arkistosta.

Tarjanne, P. 2020:48. Luovan talouden tiekartta. Julkaisija: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavana osoitteessa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162474/TEM_2020_48.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 24.10.2020.

Teosto. Managerit tulevaisuuden ammatissa. Julkaistu 21.09. 2015. Julkaisija: Teosto. Saatavana osoitteessa: <<http://www.teosto.fi/teostory/managerit>>. Luettu 25.10.2020.

Tuulaniemi, Juha. 2016. Palvelumuotoilu. Balto Print: Liettua.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Pragma Helsinki liiketoimintasuunnitelma. 2020. Julkaisematon pdf.

AINEISTO

Bérubé, E. 2020. Agent. Agence La Pieuvre. Kanada. Haastattelu 15.11.2020. (vastaukset tekijän hallussa.)

Colby, L. 2020. Artist representative & Agent. Elsie Management. Yhdysvallat. Haastattelu 9.11.2020. (vastaukset tekijän hallussa.)

Svingen, C. 2020. Creative Producer. SYV MIL AS. Norja. Haastattelu 1.11.2020. (vastaukset tekijän hallussa.)

Santonja, E. 2020. Agent & Manager. ES Management. Espanja. Haastattelu 18.11.2020. (vastaukset tekijän hallussa.)

Välittäjäportaan kehittämishankkeen Pragma Helsingin työpajat, osallistujat: Elli Mäkilä, asiantuntijakonsultti, Riitta Aittokallio, projektipäällikkö, Anni Hiekkala, tuottaja, Sanja Kulomaa, tuottaja, Nea Granlund, tuottaja. Kaapelitehdas vuosina 2019–2020.

Liitteet

Liite 1. Agent-palvelutuotteen aikataulu 2019

AGENT-PALVELUTUOTTEEN AIKATAULU 2019

Tuote	huhtikuu 2019	toukokuu 2019	kesäkuu 2019	heinäkuu 2019	elokuu 2019	syyskuu 2019	lokakuu 2019	marraskuu 2019
AGENT		Ennakkotyöt & Benchmarkkaus	Myyntiprosessien suunnittelu	Kesäloma	Ostaja mukaan & Gruppo		Myyntiprosessien hionta	Tehtävien tarkka määrittely

Liite 2. Haastattelurunko

1. Organisaation taustaa:
Minkälaisesta agentuurista on kyse? Mitä palveluita yritys tarjoaa? Kuinka monta työntekijää ja agenttia yrityksessä toimii?
2. Osaamisprofiili:
Kuinka monta vuotta agentti on alalla toiminut? Mikä on agentin mielestä keskeisin osaaminen mitä häneltä vaaditaan? Minkälaisen koulutustaustan agentti omaa?
3. Myynnin verkostot & markkina-alueet:
Minkälaiset myynnin verkostot agentti omaa? Etsiikö agentti uusia myynnin verkostoja vai onko hän tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen? Mitkä ovat agentin päämarkkina-alueet? Mistä agentti etsii uusia myynnin verkostoja?
4. Agentuurin rosteri:
Miten ja millä perusteella agenttuuri / agentti valitsee taiteilijat ja teokset rosteriinsa? Mitkä tekijät vaikuttajat lopulliseen valintaan? Hyviä ja huonoja kokemuksia prosessista? Kuinka montaa artistia agenttuuri edustaa kerrallaan? Kuinka monta repertuaariteosta agenttuurilla on rosterissa per ryhmä? Vaihtelee määrä ja jos, niin miksi? Millä perusteella agenttuuri / agentti valitsee artistinsa?
5. Sopimukset & hinnoittelu:
Kuinka pitkiä sopimuskausia agenttuuri on halukas tekemään artistin kanssa? Vaihtelee sopimuskaudet ryhmittäin?
6. Genre & lajityypit:
Mitä eri genrejä agenttuuri edustaa?

Liite 3. Business Model Canvas

The Business Model Canvas				
Kumppanit -Rahoittajat (avustukset) -Kulttuuri-instituutit -Suurlähetystöt -Tanssin ja Sirkuksen Tiedotuskeskukset	Ydintoiminnot -Edustaa, markkinoi ja välittää rosterissa olevia tanssi- ja sirkustaitelijoiden repertuaaritoita. -Kartoittaa uusia esiintymismahdollisuuksia kotimaasta ja ulkomailta. -Verkostoituu ja etsii uusia myynnin kontakteja.	Arvolupaus Agentin tavoitteena on kasvattaa edustamien taitelijoiden tunnettuutta ja näkyvyyttä halutuilla ja määritellyillä kohdemarkkina-alueilla.	Asiakassuhteet -Agentin asiakassuhde päämieheen -Agentin asiakassuhde ostajaan eli taiteellista sisältöä ostavaan tahoon	Asiakassegmentit -Taitelijaryhmät -Taiteellista sisältöä ostavat festivaalit, teatterit ja kulttuuritalot (programmerit ja presentterit)
	Resurssit -Agentin käyttämä työaika -Pragma Helsingin taloudelliset resurssit (agentin palkka) -Kiertuutuotannot --Tiedotuskeskusten asiantuntijat (konsultatiivinen hyöty) -Ostopalvelut		Jakelukanavat -Henkilökohtainen myyntityö -Pragman kotisivut -Pragman sisältömarkkinointi -Verkostoitumistapahtumat	
Kulurakenne -Agentin käyttämä työaika -Myyntiin verkostoitumismatkat -Showcase haut			Tulovirrat -Rahoittajat (avustukset) -Myyntituotot ja provisiot	