

Sandra Rantanen

Kulttuurivienti murroksessa

Alan uudet ansaintalogiikat – case Suomen Pariisin Instituutti

Opinnäytetyö

Syksy 2014

Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Sandra Rantanen

Työn nimi: Kulttuurivienti murroksessa - Alan uudet ansaintalogiikat – case Suomen Pariisin Instituutti

Ohjaaja: Päivö Laine

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 42

Liitteiden lukumäärä: 2

Kun rahoittajatahot reagoivat taiteen ja kulttuurin tarpeisiin viiveellä tai liian lyhytnäköisesti, eivät apurahat tue pitkäjänteistä kulttuurityötä. Lisäksi taidemarkkinat nähdään helposti puhtaasti tuotemyyntinä, eivätkä laajempina taiteen prosesseja tukevana kokonaisuutena, jotka lopulta johtavat potentiaalisesti myytäviin tuotteisiin ja joissa taide ja markkinat ovat harmoniassa (Sjöberg 2011). Siksi apuraharakenne ei kata tavoitteellisen, vaikkakin voittoa tavoittelemattoman kulttuuri-instituutin työtä ja tarpeita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on avata kulttuuriviennin piirissä käytössä olevia ansaintalogiikoita ja katsoa niitä kulttuurivientiä harjoittavan, ja sitä harjoittavien toimijoiden vastaanottajana toimivan Suomen Pariisin kulttuuri-instituutin näkökulmasta.

Liiketoiminnan näkökulmasta löytyy sevityksiä ja toimenpide-ehdotuksia kulttuuriviennin alalta ja rahoituksesta melko hyvin. Lisäksi löytyy tilastotietoa kulttuuriyrityksistä ja toimialoista; niiden viennistä ja työllistämisaikutuksista. Näiden perusteella voidaan ennakoida tulevaa ja vetää tulevaisuuden kehityskaaresta johtopäätöksiä. Ne eivät kuitenkaan sellaisenaan vastaa voittoa tavoittelemattoman organisaation rahoitushaasteisiin.

Kirjallisista lähteistä koostuvaa teoriaosuutta tukemaan otan asiantuntijoiden lausumia kommentteja. Lisäksi aion tutustua muiden toimialojen kulurakenteisiin ja rahoitusmalleihin ja selvittää olisiko kulttuurialalla jotain opittavaa muualta. Teen ehdotukseni rahoitusmallien uudistamiseksi haastatteluiden ja kirjallisen lähdemateriaalin pohjalta.

Taiteen ja kulttuurin saralla voitaneen sanoa liian kauan vallinneen tilan jossa taidetta itsessään pidetään riittävän arvokkaana ja tärkeänä perusteena jatkuvan, turvautun apurahoituksen saamiselle. Taiteen sisällön ja laadun ylläpitämisen, kehittämisen ja ajanmukaistamisen nimissä tekee hyvää ravistella näitä luutuneita ajatusmalleja ja ”pakottaa” taiteen ja kulttuurin toimijat ideoimaan rahoituksen lähteensä laajemmin ja luovemmin.

Avainsanat: kulttuurivienti, ansaintalogiikka, non-profit -orgaisaatio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Degree programme in Business Management

Author: Sandra Rantanen

Title of thesis: Kulttuurivienti murroksessa - Alan uudet ansaintalogiikat – case Suomen Pariisin Instituutti

Supervisor: Päivö Laine

Year: 2014

Number of pages: 42

Number of appendices: 2

This thesis examines the export of culture and cultural products with a focus on the possible ways to fund these activities. Fundraising is examined in greater detail by having a look at the actual ways of finding the resources and then by exploring the innovations of new business models. This thesis gives ideas for the general fundraising of a cultural, non-profit institution.

The theoretical framework consists of the following elements; cultural export, business model and non-profit organization. The theoretical section focuses on the actual business models and ways of fundraising as well as on explaining the concept of cultural export and reasoning it.

During the study, I conducted interviews with a few key personalities in the Finnish cultural field. Their effort gives the content for the empirical section of the work. Besides that, the data and especially the theoretical frame of this work consist of background information learned from the research done in the culture sector and information gathered from business model guidebooks.

The research done from the point of view of for-profit organizations and commercial activities do not apply as such in the case of non-profit organization. Therefore it is important to keep in mind the specific features of a non-profit organisation, their principles and marketing strategies.

Traditionally a cultural organisation receives its financing from ticket sales, grants and awards. In today's situation these existing structures are insufficient and new innovations in the field of business models should be done. In the name of quality and renewal, it can be said that this situation is necessary and healthy for cultural organizations which therefore are obliged to renew also their functions and ask themselves the question what their mission and reason for existence is.

Keywords: cultural export, business model, non-profit organization

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO	7
2 TEORIATAUSTA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	9
2.1 Tutkimusongelma.....	10
2.2 Tutkimusmenetelmä.....	12
3 SUOMEN KULTTUURI-INSTITUUTIT.....	15
3.1 Suomen kulttuuri-instituuttiverkosto	15
3.2 Pariisin instituutin toiminta.....	17
3.3 Kulttuuriviennin ominaisuuksista	18
3.4 Nonprofit-organisaation johtamisesta ja markkinoinnista	21
4 KULTTUURIVIENNIN LIIKETOIMINTAMALLEJA JA ANSAIN TALOGIIKOITA.....	24
4.1 Kulttuurituotannon arvoketjun muodostuminen	25
4.2 Kulttuuriorganisaation rahoitus.....	28
4.3 Uudet ansaintamallit.....	30
4.3.1 Verkkosivujen mahdollisuudet ja verkkomyynti	31
4.3.2 Sponsorit, yhteistyökumppanuudet ja kulttuuriin sijoittajat	33
4.3.3 Kanta-asiakkuus	38
4.3.4 Joukkorahoitus eli crowd-funding.....	39
5 POHDINTAA JA TOIMINTAEHDOTUKSIA	41
LÄHTEET	44
LIITTEET.....	48

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Suomen ulkomailta toimivat kulttuuri- ja tiedeinstituutit. **Erreur ! Signet non défini.**

Käytetyt termit ja lyhenteet

Ansaintalogiikka	Ansaintalogiikka on järjestelmä joka kuvaa kuka maksaa, mistä maksetaan, kuinka tienataan elanto ja miten raha liikkuu markkinoilla (Sjöberg 2011).
Brick-and-mortar	Termiä brick-and-mortar käytetään verkkokaupasta puhumisen yhteydessä ja sillä tarkoitetaan yritystä jolla on vain perinteinen fyysinen kauppapaikka.
Click-and-mortar	Click-and-mortar kuvaa yritystä jolta löytyy molemmat; sekä fyysinen kauppa että verkkokauppa.
In kind -raha	Rahaa, joka ei näy organisaation kirjanpidossa vaan se tulee partneisopimusten kautta. Yhteistyökumppani tarjoaa esimerkiksi tiloja, markkinointiapua tai äänentoistolaitteita tuotannolle maksutta. Tämä on konkreettinen osa tuotannon budjettia, mutta ei näy organisaation (tässä tapauksessa Suomen Pariisin instituutin) tilinpidossa. In kind -raha mahdollistaa laajemmat resurssit, mutta on toisinaan haastavaa osoittaa todeksi koska sitä ei voida aina suoraan ilmoittaa numeerisesti.
Kulttuurivienti	Kulttuurivienti tarkoittaa taiteen ja kulttuurin vientiä ulkomaille.

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tavoitteena on avata kulttuuriviennin piirissä käytössä olevia ansaintalogiikoita ja katsoa niitä kulttuurivientiä harjoittavan, ja sitä harjoittavien toimijoiden vastaanottajana toimivan Suomen Pariisin kulttuuri-instituutin näkökulmasta. Lähtökohtaisesti instituutti ei nykyisillä resursseillaan pysty toteuttamaan toimintaansa tahtotilaa vastaavalla laajuudella, ja toisaalta suomalaisella kulttuuriviennillä on potentiaalia nykyistä laajempaan vaikuttavuuteen. Siksi on aiheellista tarkastella jo olemassa olevia ansaintalogiikoita kriittisesti, sekä toisaalta ideoida avoimesti uusia ja tarkastella näiden uudenlaisten ansaintalogiikoiden kulttuuriviennille tarjoamia mahdollisuuksia.

Tätä varten olen tarkastellut instituutin nykyistä kulurakennetta sekä selvittänyt kulttuuriviennin kentällä yleisesti käytössä olevia ansaintalogiikoita (käsitys siitä kuka maksaa, mistä, miten ja miksi). En käytä tässä yhteydessä käsitettä *liiketoimintamalli*, sillä se sisältää vahvan viittauksen liiketoimintaan, jota Suomen ulkomailla toimivat kulttuuri-instituutit eivät harjoita. Liiketoimintamallilla tarkoitetaan kokonaisuutta ja tapaa, jolla liiketoimintaa toteutetaan. Sen sijaan taloudellisuuden ja jatkuvuuden vaatimukset koskevat myös näitä voittoa tavoittelemattomia toimijoita, ja siksi yhteys liiketalouden koulutusohjelmaan on perusteltu.

Käsittelen aihetta sekä asiantuntijahaastatteluiden että jo olemassaolevan tutkimustiedon avulla. Työlleni teoreettisen viitekehyksen antavat kulttuurin ja kulttuuriviennin rahoituksesta kirjoitettu tutkimus. Empiriaosuus tulee asiantuntijoiden haastatteluissaan antamista ajatuksista ja näkemyksistä. Olen tehnyt puolistrukturoituja teemahaastatteluja kulttuurin ja sen rahoituksen parissa toimivien ammattilaisten kanssa.

Liiketoiminnan näkökulmasta löytyy sevityksiä ja toimenpide-ehdotuksia kulttuuriviennin alalta melko hyvin. Lisäksi löytyy tilastotietoa kulttuuriyrityksistä ja toimialoista; niiden viennistä, ja työllistämisaikutuksista. Näiden perusteella voidaan ennakoida tulevaa ja vetää tulevaisuuden kehityskaaresta johtopäätöksiä. Näitä johtopäätöksiä ja tietoja ei voi sellaisenaan soveltaa instituutin kaltaisen

toimijan toimintatapoihin sillä ne on usein tehty taiteilijan tai taidepalvelun tuottajan näkökulmasta kohdistuen katseet itse tuotteen tai palvelun viennin ja myynnin kehittämiseen. Lieneekin aiheellista pohtia toimintakenttää ja mahdollisia ansaintalogiikoita kulttuuritoimijan, -laitoksen ja -tuottajan näkökulmasta laajemmin, muistaen aina kainsainvälisyyden kontekstin.



Kuva 1. Yhteistyökumppanuuksien ansiosta Suomen Pariisin instituutilla on toimintaa ja näkyvyyttä myös siniensä ulkopuolella. Design-tapahtuma Seinejoen varrella. copyright Suomen Ranskan Instituutti.

2 TEORIATAUSTA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kulttuurin käsite on vuosien kuluessa muokkautunut aikansa tarpeita kuvaavaksi. Aiemmin tehtiin selkeämpi jako taiteen ja kulttuurin välillä. Urheilu, yhteiskunnalliset toiminnot ja elinkeinotoiminta olivat armotta kulttuurin terminologian ulkopuolella. Nykypäivää kuvaavaa on, että rajapinnat ovat madaltuneet, kertoo Kaunisto, 2014. Käsitteenä kulttuuri ei ole enää kovin yksiselitteinen ja sen piiriin luetaan myös luovien alojen edustajien toimintoja. Tänä päivänä kulttuurilla, luovilla aloilla, urheilulla, yhteiskunnallisilla toiminnoilla ja elinkeinotoiminnalla on entistä enemmän selkeitä, aitoja yhteisiä intressejä. Tämä näkyy myös kuluttajakunnassa. Aiempi keskiarvo kulttuurin kuluttajan profiilista on nykyään vanhentunutta tietoa, ja kuluttajakuntaan lasketaan kuuluvaksi laajempi otos yhteiskunnan jäsenistä. Tämä vaikuttaa taas alan toimintoihin, tarjontaan, yhteistyösopimuksiin ja markkinointiin, ja kaikella tällä on monipuolistava vaikutus kun pohditaan alan resursseja ja ansaintalogiikoita. Oman mausteensa työn rahoittamiseen tuovat maailmantaloudellisen tilanteen heijastumat perinteisesti merkittävien apurahajärjestelmien rooliin ja toimintoihin. (Kaunisto 2014.)



Kuva 2. Yhteistyö suomalaisten yrittäjien kanssa tuo näkyvyyttä suomalaisille tavaramerkeille. copyright Suomen Ranskan Instituutti.

Kulttuuriviennistä on tullut tärkeä tekijä Suomen kilpailukyvyllä ja sen ylläpitämiseksi tulevaisuudessa, toteaa Iconor kulttuurivientihankkeensa raportissa jo vuonna 2006. Tätä linjausta tukee päätös perustaa Opetusministeriön alaisuuteen kulttuurivientiyksikkö vuonna 2005. Nyt, lähes kymmenen vuotta

myöhemmin, tarkastelen tämän opinnäytetyön myötä suomalaista kulttuurivientiä harjoittavan instituutin mahdollisuuksia rahoittaa toimintaansa entistä omavaraisemmin ja luovemmin, kun pääasiallinen tulonlähde, apurahoitus, ei riitä työn toteuttamiseen tekijöidensä toivomassa mittakaavassa.

Leikolan (2004) käyttämä määritelmä kulttuuriviennin aloista on laaja: ”elokuva, klassinen musiikki, populaarimusiikki, eri musiikinlajit, kirjallisuus, kuvataide, muotoilu, arkkitehtuuri, käsi- ja taideteollisuus, käsityö, teatteri, tanssi, sirkus- ja estraditaide, digitaalinen mediataide ja -kulttuuri, radio- ja televisiotoiminta, peliteollisuus, kulttuuritapahtumat, kulttuuri- ja luontomatkailu sekä ruokakulttuuri. Kulttuurivienti koskee myös lastenkulttuuria ja kulttuurialan palvelukonsepteja kuten suomalaista kirjastokonseptia ja museosovelluksia sekä liikuntaa ja urheilua.”

Yhtenä kulttuuriviennin kehittämishaasteena Suomessa ja suomalaisen kulttuurin piirissä on puutteellinen kulttuuriviennin asiantuntijuus; toimijoilta uupuu liiketalous,- markkinointi,- tuotteistus- ja viestintäosaamista sekä keinoja löytää hankerahoitusta. Kun otetaan vertailukohteeksi esimerkiksi ranskalainen kulttuurivienti, löydetään useita menestystekijöitä jotka ovat edesauttaneet myönteistä kehitystä; julkisen vallan taloudellinen panostus ja täten myös positiivinen asenne-esimerkki, toimialojen kypsyys ja valmiudet, pitkälle kehittynyt taiteen ja kulttuurin koulutus sekä verkostoituminen (Leikola & Leroux 2006).

2.1 Tutkimusongelma

Syvennyn opinnäytetyössäni luovilla aloilla erittäin ajankohtaiseen kysymykseen; Miten entistä pienemmät resurssit saadaan riittämään luovilla tavoilla ja poikimaan uutta? Avaan ansaintalogiikan käsitettä ja liitän sen määrittelyn kulttuurialaan. Toisaalta avaan ansaintalogiikan, tulojen ja kannattavuuden merkitystä non-profit organisaatiolle. Haluan vastata kysymyksiin siitä, miksi kulttuurivienti ja sen edistäminen on tärkeää, miksi olemassaolevat ansaintalogiikat eivät vastaa tarpeisiin vaikka ne ennen ovat vastanneet, mitä tarkoitetaan uuden ansaintalogiikan kehittämällä ja mitä ovat ne keinot joita yhdistelemällä ja tarkastelemalla voidaan koostaa kulttuurivientituotteen tai -palvelun

ansaintalogiikka. Tutkimustulokseni tuottavat uutta tietoa kulttuurialan rahoitusmallien löytämiseksi.

Olen aiemmin valmistunut kulttuurituottajaksi ja haluan tällä opinnäytetyöllä vahvistaa mahdollisuuksiani suunnata urallani tehtäviin ja rooliin, jossa voin hyödyntää molempia koulutuksiani. Aihe on hahmoteltu yhdessä Suomen Pariisin Kulttuuri-Instituutin johtajan kanssa vastaamaan instituutin tämän hetken haasteisiin. Aihe näyttää toteen luovien alojen yhteyden liike-elämään. Vaikka tarkoitus ei instituutin tapauksessa ole tuottaa voittoa, on toimiva kulurakenne ja monipuoliset ansaintatavat osa-alue, jonka on syytä toimia riippumatta organisaatorakenteesta. Samalla opinnäytetyöni vastaa luovien alojen liiketoiminnan haasteisiin.

Luovien alojen merkitys suomalaiselle viennille on todistettu jo vuosia sitten, niiden tuottama lisäarvo ja mahdollisuudet liike-elämälle on tunnustettu. Kuitenkaan suomalainen kulttuuripolitiikka ei tue alan elinoloja kuten esimerkiksi ranskalainen kulttuuripolitiikka. En aio opinnäytetyössäni ottaa kantaa poliittisiin kysymyksiin, mutta tämä antaa viitekehyksiä kentälle jossa aiheeni liikkuu. Samat kysymykset koskettavat kaikkia luovien alojen toimijoita, mutta lisämaustetta ulkomailla toimivan kulttuuri-instituutin tapauksessa tuovat kulttuurierot ja vientiin liittyvät kysymykset. Suomen Pariisin instituutin kohderyhmää ovat niin täällä asuvat suomalaiset kuin ranskalaiset. Näillä segmenteillä on kovin erilaiset toiveet ja odotukset instituutin toiminnalle.

Sekä kulttuurin käsite, toimintamuodot että rahoitustavat ovat muuttuneet. Entiset rahoitusmallit eivät vastaa tämän päivän haasteisiin. Rahallisesti tiukka maailmantilanne ja julkisen rahan leikkaukset ovat jo tuttuja aiheita. Sen sijaan tuotetta ja palvelua analysoimalla voidaan löytää uusia rahoitusmalleja. Tämä on elinehto kulttuuripalveluiden saatavuuden ja monipuolisuuden takaamiseksi. Haluan opinnäytetyölläni tarjota konkreettisia ideoita ja toimenpide-ehtotuksia resurssien turvaamiseksi.

Tulokset kohdentuvat Suomen Pariisin Instituutin tarpeita vastaaviksi, mutta toivon voivani tuottaa sellaista tietoa ansaintalogiikoista, joka on sovellettavissa missä tahansa luovan alan organisaatiossa.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Koska en voi puuttua opinnäytetyölläni julkisen rahan myöntämisperusteisiin ja summiin, tarkastelen muita rahoitusmalleja. Tavoitteena on tuottaa ehdotuksia ja ideoita instituutin resurssien turvaamiseksi. Tähän tavoitteeseen päästäkseni käsittelen konseptin sisältöä, nykyisiä tulonlähteitä ja kulurakennetta. Pohdintaa syventämään ja päätelmiä tukeakseni sivuutan kulttuurin käsitettä, toimijan roolia kohderyhmänsä silmissä sekä kulttuuripolitiikan (esim. verotus, tukimallit) vaikutuksia alaan. Pääpaino on julkisen rahoituksen sijaan kuitenkin muissa rahoituskanavissa ja täten kokonaisvaltaisen rahoitusmallin kuvaamisessa. Tämän viitekehyksen havainnollistamiseksi avaan keskeisiä käsitteitä ja luon katsauksen luovien alojen nykypäivän rahoitusmalleihin. Lisäksi perehdyn erilaisiin liiketoimintamalleihin ja sekä analysoin kulttuurialan tulevaisuudennäkymiä (mm. trendien haistelu ehdottoman tärkeää alan kehityksen kannalta) sekä asiakaskuntaa.

Kirjallisista lähteistä koostuvaa teoriaosuutta tukemaan otan asiantuntijoiden lausumia kommentteja, ottaen huomioon jo olemassa oleva verkosto mutta myös muut alan toimijat. Lisäksi aion tutustua muiden toimialojen kulurakenteisiin ja rahoitusmalleihin ja selvittää olisiko kulttuurialalla jotain opittavaa muualta. Teen ehdotukseni rahoitusmallien uudistamiseksi haastatteluiden ja kirjallisen lähdemateriaalin pohjalta.

Koska käytännön projektin toteuttaminen ei tunnu asianmukaiselta ja kattavalta tavalta perehtyä aiheeseen, olemme toimeksiantajan kanssa päätyneet haastatteluihin ja teoreettiseen tutkimukseen. Uskon, että kirjallisen aineiston tueksi paras oppi ja anti tulee asiantuntijoilta. Olen haastatellut Suomen Pariisin instituutin johtajaa Meena Kaunistoa, Esa Rantasta Taiteen Edistämiskeskuksesta sekä Juhana Lassilaa Suomen kulttuurirahastosta. Kaunisto on ennen Pariisin instituutin johtajuutta työskennellyt mm. WSOY:lla. Nämä taidetta ja kulttuuria eri

vinkkeleistä katsovat ammattilaiset jakoivat kokemuksiaan ja tietämystään kulttuurin rahoitusmalleista auttaen näin omalta osaltaan valtavasti tämän opinnäytetyön valmistumisessa. Heiltä saamani aineisto tuo työhön teorian rinnalle empiriaa. Tämän empirisen aineiston avulla olen löytänyt tutkimuskysymyksiini perusteltuja, ajankohtaisia vastauksia.

Tutkimusasetelmani perustelee tämän kvalitatiivisen menetelmän valintaa. Koska asetelma on kokeellisen sijaan kuvainnollinen, en ole tehnyt etukäteen hypoteeseja työn tuloksista. Haastatteluotokseeni valikoituneiden henkilöiden erilaisiin taustoihin ja pitkään kokemukseen pohjaten heidän kommentit tuovat arvokkuutta, joka lisää työn luotettavuutta ja kattavuutta. Vastausten avulla voidaan tehdä laajemmin kulttuuriviennin rahoitusta koskevia päätelmiä. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa kautta linjan vallinnut kriittinen työote. Teemahaastatteluilla hankittuun tietoon liittyy kuitenkin aina relativismi; eri yksilöillä on oma totuutensa ja kokemuksensa. Tulosten hyödyntäjän arvioitavaksi jää, vastaavatko tutkimusympäristö ja sovellutusympäristö toisiaan.

Pyrin tässä tutkimuksessa tuomaan laaja-alaisesti ilmi kulttuuriviennin toimintaedellytyksiä parantavia ideoita ja toimenpiteitä. Taiteen ja kulttuurin tekemisen edistämisestä voidaan kuitenkin puhua monesta kulmasta. Tässä työssä en pohdi toimialan edellytysten parantamisesta taiteilijälähtöisesti (vaikkei tätä näkökulmaa voikaan täysin sulkea pois) vaan taidetta ja kulttuuria esille tuovan instanssin näkökulmasta. Taiteilijan huolenaiheena saattaa olla markkinoiden ja rahoittajien taiteen sisällölle luomat rajoitukset, mutta taiteen vientiä edistävän toimijan toiveissa lienee näiden tahojen yhteistyöstä saatu synergia. Nykyaikaisen taidemarkkinoilla vallalla olevan ansaintalogiikan mukaan esimerkiksi museo toimii eräänlaisena taiteilijan mainostoimistona (Sjöberg 2011).

Luova Suomi toteaa julkaisussaan (2010), ettei pelkkä taide riitä. Kulttuurityö on osattava muuttaa kassavirraksi, ja taiteen ostaja on se asiakas, jota näillä toimenpiteillä houkutellaan. Taide ei kuitenkaan ole aina mittatilaustyötä, ja koska tarjonta ei aina vastaa kysyntään, tulee kassavirtaa ajatella muutoinkin kuin suoraan asiakkaalle tehtynä myyntinä.

Uudenlaisia ansaintamalleja voidaan löytää tutustumalla tulolähteisiin monialaisesti. Hurmeranta (2012) käsittelee väitöskirjassaan median talouden uusia tuulia näiden kärsittyä tappioista internetin vallankumouksen myötä. Musiikkituotannossa on jo pitkään puhuttu uusista ansaintamalleista cd-myyntiin kääntymistä laskuun. Uusia malleja saadaan joko yhdistelemällä vanhoja tai kehittämällä kokonaan uusia. Nykyaikainen ansaintamalli voikin olla kuin pirstaloitunut mosaiikki, joka koostuu useista osasista.



Kuva3. Susanna Mälkki & Anssi Karttunen. copyright Suomen Ranskan Instituutti.

3 SUOMEN KULTTUURI-INSTITUUTIT

Suomalaisten hallinnoimia kulttuuri-instituutteja löytyy niin eri puolilta Suomea kuin ulkomailtakin. Niiden tehtävät ja toimintakenttä ovat monimuotoinen edustus kulttuurialan ulottuvuuksista. Toiset Suomesta löytyvistä kulttuuri-instituuteista ovat korkeakoulujen sopimukseen pohjautuvia luovia tutkimus,- koulutus,- taide- ja osaamisverkostoja (Pohjoisen Kulttuuri-Instituutti 2010), toiset kunnallisia liikelaitoksia (Oulunsalon Kulttuuri-Instituutti 2008). Eriävistä rahoitusmuodoista ja strategisista valinnoista huolimatta yhtenäistä näille organisaatioille on monialaisen yhteistyön mahdollistaminen ja kehittäminen kulttuurisektorilla, riippumatta siitä onko kyseessä kotimaassa vai ulkomailla sijaitseva toimija. Tässä työssä paneudun yhteen Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttiverkostoon kuuluvasta ulkomailla operoivasta instituutista.

3.1 Suomen kulttuuri-instituuttiverkosto

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit -nimitystä käytetään verkostosta, johon kuuluu Suomen 16 ulkomailla toimivaa kulttuuri- ja tiedeinstituuttia sekä Espoossa operoiva ruotsalais-suomalainen kulttuurikeskus (Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry 2010).

Europa

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| ▪ Athens | ▪ Paris |
| ▪ Berlin | ▪ Rome |
| ▪ Benelux | ▪ Stockholm |
| ▪ Budapest | ▪ Saint Petersburg |
| ▪ Denmark | ▪ Tallinn |
| ▪ Middle East | |
| ▪ Hanasaari | |
| ▪ London | |
| ▪ Madrid | |
| ▪ Oslo | |
| | |
| | Worldwide |
| | ▪ Tokyo |
| | ▪ New York |

Kuvio 1. Suomen ulkomailla toimivat kulttuuri- ja tiedeinstituutit.
(Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit 2010.)

Instituuttien missiona on edistää kansainvälistä yhteistyötä taide-, kulttuuri-, tutkimus- ja tiedeorganisaatioiden välillä. Nämä asiantuntijaorganisaatiot toimivat Suomen näkyvyyden lisäämiseksi maailmalla. Kyseessä ovat yleishyödylliset organisaatiot, joita ylläpitää yksityinen säätiö tai rahasto. Opetus- ja Kulttuuriministeriö tukee vahvasti instituuttien toimintaa. (Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit 2010.)

Verkoston organisaatioista 13 lukeutuu kulttuuri-insituutiksi ja neljä tiedeinstituutiksi. Tätä jakoa selittävät erilaiset toimintamuodot; kulttuuri-instituutit toteuttavat tehtävänsä tuomalla suomalaista kulttuuria alueellaan tunnetuksi, kun taas tiedeinstituutit tekevät tutkimusta, tarjoavat opetusta ja edistävät Suomen ja kohdemaan välistä tutkimusyhteistyötä. Jako ei kuitenkaan ole vedenpitävä, ja kukin instituutti toteuttaa omia toimenpiteitään itsenäisesti.

Hankkeiden toteuttamisen, verkostoitumisen, Suomen tunnetuksi tuomisen, tutkimustyön ja erilaisten tapahtumien ohella instituutit tarjoavat usein suomen kielen opetusta. Instituuttien asemaa, toimintaa ja keskinäistä yhteistyötä edistää Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry. (Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit 2010.)



Kuva 4 Team Finlandin logo. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ovat osa Team Finland -verkostoa, jonka tavoitteena on edistää Suomen taloudellisia ulkosuhteita, maakuva- ja promootiotyötä, yritysten kansainvälistymistä ja Suomeen suuntautuvia ulkomaisia investointeja. Verkostoon kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, ulkoministeriö sekä julkisrahoitteiset organisaatiot ulkomailla. Pariisissa kokoontuu yksi verkoston yli 70 paikallisesta tiimistä. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

3.2 Pariisin instituutin toiminta



Kuva 5 Suomen Pariisin Instituutin logo. (Suomen Pariisin Instituutti.)

Suomen Pariisin kulttuuri-instituutti on yksi Suomen ulkomailla toimivista kulttuuri- ja tiedeinstituutista. Se esittelee suomalaista kulttuuria, taidetta, tiedettä ja osaamista niin talon sisällä kuin muidenkin toimijoiden tiloissa. Henkilöstöön kuuluu johtajan lisäksi harjoittelijatilanteesta riippuen n. 8–10 henkilöä.

Suomen Pariisin instituutin läheisiä verkostoja ovat mm. paikalliset suomalaiset yhdistykset sekä Suomen suurlähetystö. Lisäksi tärkeitä yhteistyötahoja ovat paikalliset toimijat kuten teatterit, elokuvateatterit, festivaalit, yhdistykset ja konserttitalot joiden kanssa toteutetaan yhteisiä tuotantoja ja hankkeita. Team Finland on tärkeä yhteistyötaho vahvistaen omalta osaltaan Suomen näkyvyyttä maailmalla. Viime aikoina Suomen Pariisin instituutti on vahvistanut yhteistyösuhteitaan myös muiden pohjoismaiden toimijoihin; maiden sekoittuminen etelä-eurooppalaisten silmissä on haluttu kääntää vahvuudeksi. Kun ranskalainen asiakas tulee Suomen kulttuuri-instituutille kuulemaan islantilaista muusikkoa, ei hän välttämättä muista jälkeensä minkä maalainen organisaatio tapahtumassa minkäkin osa-alueen toteutti mutta hän on vahvistanut sidettään yleisesti Pohjoismaihin.

Instituutin asiakaskuntaa ovat ensisijaisesti ranskalaiset, toissijaisesti Ranskassa asuvat suomalaiset jotka jo tuntevat maamme kulttuuria. Instituutin pääasiallisena tehtävänä on esitellä suomalaista kulttuuria ja osaamista ulkomailla ja ulkomaalaisille sekä auttaa suomalaisia toimijoita verkottumaan ja näkymään ulkomailla. Nämä kaksi asiakasryhmää segmentoituvat asiakaskuntina hieman eri tavoin mutta pääsääntöisesti panostetaan ulkomaalaisten asiakkaiden houkuttelemiseen.

Perinteisesti kulttuurin kuluttaja nähdään keski-ikäisenä, hyvin koulutettuna ja kohtuullisen hyvin toimeentulevana naisena. Nykyään asiakaskuntaa on saatu

laajennettua ja se onnistuu mm. toimintaa ja näkökulmaa monipuolistamalla. Nykyaikainen kulttuuri-instituutti tarjoaa monialaista, rajapinnat ylittävää palvelua. Suomen Pariisin instituutti on vastannut tähän tarpeeseen avaamalla yhdessä yhteistyökumppanin kanssa kahvilan joka nähdään ennen kaikkea kohtaamispaikkana. Kahvila- ja kohtaamisukulttuurin siivellä asiakas saa osakseen kuvataidetta ja ripauksen suomalaista kulttuuria. Kaunisto (2014) toteaa, että avainkysymys onkin pohtia, millä keinoin vedotaan ranskalaiseen yleisöön, ja jatkuvuuden kannalta katseet on syytä kohdistaa nuorisoon. Palvelutarjonnan ja konseptin tulee olla kaikilta osin helposti lähestyttävää.

Instituutin kulurakenne koostuu karkeasti jakaen yhtä suurilta osin palkkakuluista, kiinteistöön ja sen hoitoon liittyvistä kuluista sekä ohjelmatoiminnan kuluista. Ydintoimintaa tarkastellessa, ja jo käytännön seikoista johtuen, kulurakennetta ei ole järkevää keventää tai tehostaa kuin ohjelmatoiminnan osalta, toteaa Kaunisto (2014). Instituutin perusrahoitus tulee opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Varsinkin aiemmin tulopuoli on koostunut pääosin OKM:n avustuksesta sekä eri apurahaorganisaatioiden avustuksista. Pääsylipputulaja on jonkin verran, mutta ne koostavat verrattain pienen osan tuloista. Tilavuokrana instituutti kerää mainittavan osuuden tuloistaan. Nykyään halutaan aktiivisesti panostaa muihin tulomuotoihin kuin apurahoitukseen. Jatkuvuuden kannalta apurahoilla ei ole suurta painoarvoa, sillä niillä tuetaan ensisijaisesti hankkeita ja projekteja. Lisäksi kiristynyt taloudellinen tilanne on kasvattanut kilpailua apurahoista. Omavaraisuuttaan kasvattamaan Suomen Pariisin instituutti on aloittanut vuonna 2013 myymälän sekä yhteistyön kahvilayrittäjän kanssa. Lisäksi ohjelmaa tuotetaan nykyään entistä enemmän partnerisopimuksien turvin. Ns. in kind -rahalla on suuri merkitys toisaalta kulurakenteen keventäjänä, toisaalta ohjelmatuotannon monipuolistajana. Tulevaisuuden suuntana nähdään vahvasti partneroituminen sekä in kind -rahan osuus. (Kaunisto 2014.)

3.3 Kulttuuriviennin ominaisuuksista

Kulttuurivienti käsitteenä hakee muotoaan ja kaivannee tarkennusta toimintaympäristön seurattessa aikansa muutoksia. Joidenkin määritelmien

mukaan sen piiriin lasketaan kuuluvaksi kaikki toiminta, jossa suomalainen kulttuuri on kansainvälisessä kontekstissa. Eri taiteenlajeilla on erilaiset lähtökohdat ja taloudelliset perustat joten täsmällisempi ja aikaansa vastaava määrittely helpottaisi kulttuuriviennin edistämiseksi tehtävien suositusten laatimista (Niconor 2006). Kulttuurituotannon piirissä on useita osa-alueita, joilla kansainvälisyys on sisäänrakennettua ja automaatio; kulttuuriviennin sijaan on toisinaan parempi puhua laajemmasta käsitteestä *kansainvälistyminen* (Leikola 2006).

Suomessa on maanlaajuinen kulttuurin ja taiteen tuki- ja kasvatusjärjestelmä, joka omalta osaltaan mahdollistaa kiinnostavien ja kilpailukykyisten kulttuurituotteiden tuottamisen. Nämä palvelevat myös Suomen vientiä, ja kulttuuriviennillä voidaan sanoa olevan suuri kansantaloudellinen merkitys. Tätä mitataan niin kvalitatiivisesti kuin kvantitatiivisestikin. Vuonna 2010 kulttuurin toimialojen yhteenlaskettu tuotos oli n. 10,5 miljardia euroa. Kotimaan markkinoilla kulttuuri on jo nyt toiseksi tärkein yksityisen kulutuksen kohde, ja voidaan arvioida kotimarkkinoiden saavuttaneen huippunsa. Kansainväliset markkinat ovat silti jatkuvasti kasvaneet. Opetus- ja kulttuuriministeriön määritelmän mukaan kulttuurivienti tarkoittaa kulttuurin ja taiteen vientiä ulkomaille.

Parhaimmillaan vientimaahan sijoittuneet yritykset voivat tarjota kanavan suomalaiselle kulttuuriviennille. Iconor (2006) esittää, että kulttuuri voi tarjota paikan päällä toimiville suomalaisyrityksille kilpailutekijän, ja vastaavasti suomalaisen kulttuurin keinoin voidaan parhaimmillaan edistää Suomeen suuntautuvaa matkailua.

Kasvun tiellä on kuitenkin omat esteensä. Kriittinen vaihe jakeluprosessissa on kulttuurituotteen tai -palvelun ensimmäinen kosketus kuluttajan kanssa. Lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriö toteaa vuonna 2011 valmistuneessa kulttuurivientiä käsittelevässä raportissaan, että toimialan kasvua hidastavat rakenteelliset puutteet yritysraenteessa, välittäjäportaassa sekä aineettomien oikeuksien luomisessa ja niiden hallinnassa (OKM 2011).

Käytännössä kulttuurin toimialalla nähdään pieniä, hajanaisia mikroyrityksiä, kustantamiseen, jakeluun ja myyntiin erikoistuneita suuria yhtiöitä sekä koko

maailman mittakaavalla suomalaisittain pieni välittäjäporras. Yhtenä kehittämishaasteena on edelleen puutteellinen kulttuuriviennin asiantuntijuus; toimijoilta uupuu liiketalous,- markkinointi,- tuotteistus- ja viestintäosaamista sekä keinoja löytää hankerahoitusta. Näille kompetensseille on tarvetta kun kulttuurisisällöstä muokataan tuote jolla on määritelty kohdeyleisö ja potentiaalia saada rahoitus (Kulttuurivienti.fi).

Suomen ulkomailla toimivat kulttuuri-instituutit ovat keskeinen tekijä puhuttaessa Suomen kulttuuriviennistä ja kulttuurivaihdosta. Ne toteuttavat innovatiivisesti kulttuuri- ja taidehankkeita laaja-alaisten verkostojensa kanssa. (Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit 2010.)

Kulttuurin käsite on muuttunut ja laajentunut. Samalla Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituuttien kaltaiset toimijat uudistavat toimintaansa. Perinteisesti instituutin kaltaisten toimijoiden tulonlähteitä ovat julkinen rahoitus sekä erillisavustukset kulttuuria tukevilta organisaatioilta, sekä pääsylipputulot ja tilavuokrista saatavat tulot. Instituutin elinvoimaisuuden takaamiseksi tulee sen kyetä ennakoimaan trendejä. Uusia rahoitusmalleja löytääkseen tulee tarkastella kriittisesti ja ennakoivasti myös palvelukonseptia. Suomen Pariisin Instituutti on mm. viime vuonna aloittanut kahvilatoiminnan yhteistyössä alivuokralaisen kanssa sekä avannut suomalaista, eri alojen osaamista myyvän ja esittelevän liikkeen.

Mietittäessä kulurakennetta ja ansaintalogiikkaa kulttuuritoimijan näkökulmasta, on kulttuuriteollisuudessa käynnissä sen satavuotisen historian suurimpia rakenteellisia muutoksia. Kun tähän asti esimerkiksi elokuvan, musiikin ja pelien tärkeimmät tulonlähteet ovat olleet tallennemyynti, ja esittävällä taiteella liveesitysten tuotto (sittemmin myös tallennemyynti sekä oheistuotemyynti), on internet uusine jakelukanavineen mullistanut ansainnan ja tulonjaon täysin. Hinnoittelu ja asemointi on täytynyt käsitellä uusiksi tuottajaa, jakelijaa ja loppukäyttäjää miellyttäen. (Leikola 2006.) Tällä vallankumouksella täytyy luonnollisesti olla seurauksensa kulttuurituotantoja toteuttavan ja produktioita vastaanottavan kulttuuri-instituutin kulurakenteen muodostukseen.

3.4 Nonprofit-organisaation johtamisesta ja markkinoinnista

Voittoa tavoittelemattomana toimijana Suomen Pariisin kulttuuri-instituutti kohtaa osittain erilaisen kentän haasteet, kuin liiketoiminnallinen kulttuurityö. Tavoitteena ei ole taloudellisen voiton maksimoiminen, vaan vaikuttavuuden maksimoiminen. Tämä heijastuu niin organisaation johtamiseen kuin ohjelmapolitiikkaan. Nonprofit-organisaatiot halki Euroopan ovat elämässä murrosvaihetta, sillä julkisen rahoituksen määrä on vähentynyt. Tulevaisuuden haasteet ovat erilaiset kuin ennen, kun ei voida enää tuudittautua siihen että rahoitus järjestyy varmasti. Tästä syystä luovuutta ja uudistumiskykyä vaaditaan aivan samoin tavoin kuin toisaalta liiketoiminnankin puolella.

Henkilöjohtamisen haasteet ovat monin paikoin samankaltaiset kuin liiketoiminnan puolella, joskin palkkaus on yleensä alhaisempi. Näin ollen työstä saatava palkinto ja tyydytys täytyy saada muillakin tavoin. Usein alalle töihin hakeutuvilla on henkilökohtainen intressi ja he ovatkin hyvin sitoutuneita ja motivoituneita. On kuitenkin todettava, että kuva poikkeuksetta vähillä varoilla ja vapaaehtoisvoimin pyörivistä nonprofit-organisaatioista on vanhanaikainen, sillä nykyään osa voittoa tavoittelemattomista organisaatioista pyörii suurella budjetilla ja palkkaus vastaa tasoltaan kaupallisia organisaatioita. Käytössä saattavat olla uudenaikaiset toimitilat, tarkkaan harkittu strategia ja pukukoodi. Yhä harvempi on enää valmis työskentelemään pelkästä rakkaudesta toimialaa kohtaan, ja nonprofit-organisaatioiden onkin syytä varmistaa kilpailukykyiset työehdot ja –olot varmistaakseen tarkoituksenmukaisen ja pätevän henkilöstön saatavuus. Työn houkuttavuus saattaakin piillä juuri asiallisen palkkauksen ja yhteisön asian edistämisen kombinaatiossa; vastaavaa yhdistelmää ei helposti löydä forprofit-organisaatiosta. (Pownall, 2013.)

Tulon epävarmuudessa voittoa tavoittelematon taho elää ehkä samankaltaisten haasteiden edessä kuin kaupallinen toimija. Myyntiä ei voida ennustaa vielä tuotteen lanseeraushetkelläkään, aivan kuten apurahoitukseen perustuvaa rahoitusta ei voida etukäteen ennustaa. Innovaatiot ja kyky uudistua vetävät molemmilla puolilla pisimmän korren ja tuovat korvaamattoman kilpailuedun. Kulttuuri-instituutin yhteydessä ei usein ole luontevaa puhua kilpailutilanteesta,

mutta tältä ajatukselta ei voi täysin sulkea silmiään. Kulttuuritoimija kilpailee asiakkaiden vapaa-ajasta.

Non-profit organisaatioihin liittyy usein periaatteita, joiden koetaan olevan rahan ja vallan ulkopuolella. Silti tämänkaltainen toiminta edellyttää aivan samoin tavoin varoja ja resursseja kuin for-profit -organisaatiokin. Oleellista on tiedostaa, miten arvokysymykset vaikuttavat markkinointiajatteluun ja –työkalujen valintaan. Markkinointia pohdittaessa tulee eteen kysymys siitä, miten toiminnan sanoma tuodaan esille aatteita ja periaatteita kunnioittaen. Segmentointi, asemointi, kilpailuedut ja hinnoittelu tulee pohtia non-profit –sektorin erityispiirteet huomioiden. Nämä osa-alueet ratkaisemalla päästään luomaan operatiivista markkinointisuunnitelmaa, jossa tulee hahmottaa toimintaympäristö myös verkostojen näkökulmasta. Tärkeää on tunnistaa organisaation nykyinen verkostoasema ja kehittämistarpeet toimijan päämäärien saavuttamiseksi.

Voittoa tavoittelematon organisaatio, tässä kulttuuri-instituutin tapauksessa, markkinoi itseään toisaalta rahoittajille, toisaalta kävijöille eli asiakkaille, jotka tuovat osan tulosta ja talon rahoituksesta (Varmola, 2006). Suomen Pariisin kulttuuri-instituutin kävijä tai asiakas on toisaalta henkilö jota kiinnostaa kulttuuri yleisesti tai erityisesti Pohjoismaiden tasolla, toisaalta henkilö joka kokee instituutin toiminnan ja mission riittävän tärkeäksi ja uskottavaksi jotta on valmis antamaan aikaansa ja toisinaan rahojansa sen toiminnalle. Näitä näkökulmia ei voi unohtaa markkinointitoimenpiteitä kohdentaessa. Nämä kaksi erilaista kohdetta (rahoittajat ja yleisö) johtavat siihen, että osa markkinoinnista voidaan lukea kuuluvaksi B2B:n puolelle, osa B2C:n. Varmola, 2006, kuvaa tutkimuksessaan nonprofit-organisaation markkinoinnin taustoja. Vaikka tulokset ja tavoitteet ovat erilaiset, liittyy nonprofit-organisaatioihin yhtä lailla tuloksellisuuden käsite kuin yritysmaailmaan. Niinpä tiedotukseen ja markkinointiin tähtääviä toimia oli tehty aiemminkin, mutta vasta 1970-luvulla alettiin puhua järjestäytyneesti markkinoinnista. Tähän liittyy kuitenkin osittain erilaista problematiikkaa kuin liiketaloudelliseen markkinointiin. Mikäli organisaation tavoitteet ja asiakaskunnan toiveet ovat ristiriidassa, toisin kuin yritykset nonprofit-organisaatiot eivät voi hylätä aatteitaan vain miellyttääkseen asiakkaitaan. Toisaalta markkinointia tehdään yhä

kovenevan kilpailun tilassa myös yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien suuntaan. (Varmola, 2006.)

Loretten mukaan viestinnässä mahdollisille tai jo olemassaolevilla rahoittajaorganisaatioille tehokkain tapa todentaa mihin rahoitusta tarvitaan, on osoittaa toteen mitä ollaan jo saatu aikaiseksi ja mihin tähdätään seuraavaksi. Vastaavan ongelman kanssa painivat useat avustusjärjestöt; miten osoittaa rahoittajille ja lahjoittajille että varat menevät oikeaan tarkoitukseen ja saavutettavissa oleviin, realistisiin tavoitteisiin. Kolmannen sektorin ohella non-profit –toiminnan piiriin lukeutuu ns.julkinen sektori (valtio ja kunnat sekä erilaiset instituutiot kuten esimerkiksi sairaalat).

Perinteisesti non-profit organisaation markkinointi nojaa vahvasti toimiviin ja ajantasaisiin verkkosivuihin, toimivaan verkostoyhteistyöhön, tapahtumiin ja printtimateriaaliin. Suhteita julkisiin toimijoihin ja lehdistöön tulee hoitaa erityisen hyvin. Pääsääntöisesti operatiivisessa markkinoinnissa ovat käytössä yritysmaailmasta tutut mallit. Markkinoinnin taustalla on vaikuttamisen periaate; markkinointitoimenpiteillä yritetään vaikuttaa kohderyhmään siten, että organisaation tarjoamien tuotteiden tai palveluiden kysyntä kasvaa. (Varmola, 2006.)



Kuva 6. Ohjelmatarjontaa Suomen Pariisin instituutilla. copyright Suomen Ranskan Instituutti.

4 KULTTUURIVIENNIN LIIKETOIMINTAMALLEJA JA ANSAINTALOGIIKOITA

Kulttuuriviennin liiketoimintamalleja on tutkittu useiden toimijoiden toimesta ja aineistoa onkin melko helppo löytää. Esimerkiksi Tekesin toimeksiannosta on teetetty tutkimus nimeltä 'Kulttuuriviennin liiketoimintamallit'. Työn kohteena oli kulttuuriviennin ammattimainen toiminta ja toimenpiteiden löytäminen kulttuuriviennin liiketoiminnan edistämiseksi. Suomen Pariisin Instituutin toimintaan ei voi yhtäkään näistä valmiista liiketoimintamalleista poimia sellaisenaan sillä kyseessä on voittoa tavoittelematon instanssi. Lisäksi jokaisen toimijan tavoitteet ja periaatteet luovat omat raaminsa sovellettavalle ansaintamallille. Näistä liiketoimintamalleista onkin tarkoitus poimia ideoita ansaintalogiikan ja rahallisten resurssien optimointiin esimerkin omaisesti.

Kirjallisuuden ja muiden kirjallisten lähteiden, sekä kulttuurialan toimijoiden haastattelujen perusteella esittelen kulttuuriviennin liiketoimintamalleja sekä eri ansaintalogiikoita, joita yhdistelemällä tapauskohtaisesti soveltuvin rahoitus voidaan toteuttaa.



Kuva 7. Suomen Pariisin instituutin asiakkaita saavat nauttia Café Coutumen palveluista. copyright Suomen Ranskan Instituutti.

4.1 Kulttuurituotannon arvoketjun muodostuminen

Ennen kuin kulttuurituote tai –palvelu on saatu loppukäyttäjälle asti, on tuotannossa nähtävissä useita toimijoita ja rooleja taiteilijasta ja tuottajasta kustantajaan ja välittäjään. Tapauskohtaisesti Suomen Pariisin instituutin rooli on joko tuottaja tai välittäjä. Tuotannon kulu- ja voitonjaosta ottaa luonnollisesti osansa kantaakseen, tai tulokseen, jokainen siihen vaikuttava osatekijä.

Arvoketjulla tarkoitetaan prosessin osia tai osatekijöitä, joista jokainen tuo lisäarvoa lopputuotteelle tai palvelulle. Osaprosessi voi olla esimerkiksi myynti, markkinointi ja brändin lisääminen tuotteeseen. Arvoketjun viimeinen vaihe on jakelu eli tuotteen saattaminen loppukäyttäjälle. Ketjusta tulisi pyrkiä poistamaan sellaiset vaiheet, jotka vähentävät asiakkaalle koituvaa arvoa. Näin siis liiketaloudellista voittoa tavoiteltaessa, ja sellaisen toiminnan ollessa kyseessä jossa palveluiden ja tuotteiden monistaminen ja kaupallistaminen on ensisijainen tähtäin. Kulttuuripalvelu tai –tuote on usein kuitenkin jo lähtökohtaisesti tämän määritelmän ulkopuolella. Arvoketjun käsitettä on tutkinut laajasti mm. Harvardin yliopiston tutkija Michael Porter.

Arvoketjuajattelussa kulttuurista tulee kollektiivista tuotantoa, ja se vähentää aiemmin vallalla ollutta taiteilijälähtöistä ajattelutapaa. Se on kuitenkin tärkeää pohdittaessa kulurakennetta sekä asiakkaalle koituvaa arvoa. Toisaalta se auttaa todentamaan myös kulttuurin kansantaloudellista merkittävyyttä. (Alanen 2004.) Oma tutkimuksen aiheensa olisi selvittää onko kulttuuriteollisuuden laaja-alaisesti ymmärretyissä arvoketjussa rahoituksen osalta aukkoja. Julkinen rahoitus kun usein kohdentuu ketjun alku- ja loppupäähän (taiteilijan luova teko, luovuutta tuottava koulutus; jakelijat kuten kirjastot ja teatterit, joita tuetaan demokraattisen saatavuuden nimissä). Toisaalta demokratian nimissä tulisi varmistaa myös tietoisuus tuotteesta ja palvelusta (markkinoinnin tukeminen) ja sen markkinaohjautuvuus. (Kulttuuriteollisuustyöryhmä.)

Toimialakohtaisesti voidaan löytää yksi tai useampi arvoketju (esimerkiksi asiakasryhmän mukaan). Sen sijaan tuottajaosaamisen ja kustantamiseen liittyvän osaamisen suhteen vallitsevat samankaltaiset vaatimukset kaikilla kulttuurin aloilla. (Leikola 2006.) Kulttuurialan kansainvälistymisen edellytyksiin voidaan

lukea liiketoiminnan tai tuotteen tai palvelun kypsyys, markkinatitetyksen taso, ansaintalogiikan kypsyys (alalla vallitseva standardoitu näkemys ostajan, myyjän ja mahdollisen välittäjän välillä siitä, minkälaisella tulonjakorakenteella, oikeuksien rajaamisella ja määrittelyllä kauppaa käydään) sekä jakelutien kypsyys (välittäjämekanismit ovat valmiit ja halukkaat ottamaan tuotteen tai palvelun osaksi omaa liiketoimintaansa loppukäyttäjän tai -asiakkaan hyväksymällä tavalla) (ml.).

Kulttuuriviennistä puhuttaessa on Leikolan (2006) mukaan lisäksi syytä erottaa toisistaan erilaiset tuotteet ja palvelut joita viedään: oikeuksia, palveluita vai tavaraa. Suomen Pariisin kulttuuri-instituutin tapauksessa kyseessä on useimmiten palvelun, toiseksi eniten tavarantoiminnan vienti (instituutti tuo esille ja myy suomalaista designia). Yksi tärkeä rakenteellinen huomio on myös se, että suomalainen kulttuurivienti pohjautuu perinteisesti tuotantoon, ei jakeluun tai kustantamiseen. Näin ollen toimijat joutuvat hakemaan myyntikanavansa ulkomailta. Tämä saattaa hidastaa viennin prosessia (ml.).

Lisäksi on syytä huomata, että kulttuurivienti voidaan Leikolan (2006) mukaan jakaa kolmeen erilliseen kategoriaan: ei-kaupalliseen ja taiteellisista lähtökohdista ponnistavaan, ei-liiketoiminnalliseen mutta taloudellisesti jo merkittävämpään sekä liiketoiminnallisesti organisoituun ja taloudellisesti merkittävään toimintaan.

Kokonaan oma näkökulmansa resurssien käytön tai tuloksen tekemisen suhteen ovat asiakaskunta, liiketoimintaosaaminen sekä yhteistyö- ja verkostoitumistekijät. Voisiko asiakaskuntaa kasvattaa ja laajentaa vastaanottavaisemmaksi? Esimerkiksi keskieurooppalaisten visuaalisen taiteen lukutaitoa voidaan joissain tapauksissa pitää kehittyneempänä ja siten heidän kypsyyttään ja avoimuuttaan taiteen kuluttamiseen edistyneempänä, sillä taidehistoria on opetusohjelmassa tiiviimmin läsnä kuin Suomessa. Lisäksi esimerkiksi Ranskassa luovien alojen ja kulttuuriviennin edistäminen ovat huomattavasti Suomea vahvemmin julkisen vallan prioriteetteja, joka omalta osaltaan edesauttaa myönteisen asenneilmaston muodostumista. Toisaalta määritelmä taiteen ja kulttuurin kuluttajasta tai taidelaitoksen asiakkaasta on hyvin häilyväinen; Suomen Pariisin kulttuuri-instituutti voi lukea asiakkaaksi kahvilassa kävijän vaikka tämä ei tulisi paikalle ensisijaisesti Suomen kulttuurin perässä. Voisivatko julkinen valta ja julkiset organisaatiot muodostaa jatkossa tärkeämmän osan asiakaskuntaa

tilaamalla enemmän tuotantoja liiketoimintapohjalta, ja tukea kulttuuria myös tällä tavoin apurahamuotoisen tuen ohella (Andersén 2001)?

Kulttuuritoimijoiden liiketoimintaosaamisesta puhutaan paljon, etenkin sen puutteellisuudesta. Olisiko johdon, laskentatoimen ja markkinoinnin opilla, sekä näiden taitojen paremmalla soveltamisella myönteinen vaikutus kulttuuriviennin resurssien optimointiin? Tärkeä kaikenlaisen liiketoiminnan ja myös, tai etenkin, luovien alojen toimijan taito ja taipumus on verkostoituminen. Kulttuurialalla kysyntä on epävarmaa, ja toiminta halutaan pitää ketteränä sekä kiinteät kulut alhaisina pitämällä vakituinen henkilöstö alhaisena. Niinpä useat tuotantojen osa-alueet toteutetaan alihankintana, ja yhteistyöverkosto on ensiarvoisen tärkeää. Toimivat verkostot lisäävät kustannustehokkuutta. Kulttuurialan yhteistyömuodot ovat usein hyvin henkilökeskeisiä ja riippuvaisia henkilösuhteista. (Andersén 2001). Henkilökohtaisilla suhteilla kehitetään tuotantojen ja ohjelmiston sisältöä, harjoitetaan alihankintaa sekä löydetään asiakkaita. Jatkuvuuden nimissä verkostojen henkilöitymisestä huolimatta tulisi varmistaa yhteistyötahon leimautuminen yksittäisen henkilön sijaan koko toimijaan.

Nämä kolme tekijää (asiakaskunta, liiketoimintaosaamisen kehittäminen sekä verkostot) vaikuttavat varmasti resurssien riittävyyteen, mutta eivät suoraan ansaintalogiikoiden soveltamiseen ja uusien innovoimiseen, ja olisivat näin ollen erillisen tutkimuksen aihe. Ne on silti syytä tuoda esille tärkeinä näkökulmina kokonaisuuden kannalta.



Kuva 8. Ravintolapäivä on hieno osoitus suomalaisesta innovaatiosta joka on onnistuttu brändäämään. Pariisilaisten keskuudessa Ravintolapäivä herättää laajaa kiinnostusta. Tapahtuma on vakiinnuttanut paikkansa instituutin ohjelmassa. copyright Suomen Ranskan Instituutti.

4.2 Kulttuuriorganisaation rahoitus

Kulttuuriorganisaation rahoitus pohjautuu perinteisesti apurahoihin ja muihin tukimuotoihin, sekä pääsylipputuloihin. Valtion budjetin kulttuurirahoituksesta noin puolet tulee veikkausvoittorahoista ja tästä rahoituksesta n. 85 % ohjautuu kulttuurilaitoksille ja kunnille valtionosuuksina ja -avustuksina. Valtiollista tukijärjestelmää täydentävät monisyiset järjestöt, säätiöt, rahastot ja taidetoimikunnat. (Kallio 2010). Tavoitteena on kulttuurin kehittäminen, saatavuuden helpottaminen sekä työllistävät ja kansantaloudelliset vaikutukset (Suomi.fi).

Rantanen (2014) korostaa apurahajärjestelmien merkitystä taiteelle ja kulttuurille. Apurahoja jakavat Taiteen edistämiskeskuksen (taiteelle) ja Suomen Akatemian (tieteelle) lisäksi lukuisat yksityiset säätiöt, joista suurimpia ovat Suomen Kulttuurirahasto ja Svenska Kulturfonden. Säätiöt jakavat rahaa tieteen ja taiteen ohella myös muuhun kulttuuritoimintaan. Tällä hetkellä säätiöiden rahoitus alkaa jo olla volyymiltään yhteensä yhtä suurta kuin em. julkisen vallan apurahoittajien. Taiteen edistämiskeskus (Taike) jakaa apurahoina ja avustuksina vuosittain 33 milj. euroa. Apurahat ovat erityisen tärkeitä niille taiteilijoille, jotka tekevät työtään ilman työsuhdetta, etenkin kirjailijoille, kuvataiteilijoille ja säveltäjille, mutta myös ns. vapaille tanssi-, sirkus- ja teatteriryhmille.

Pääsylipputuloihin rakentuva rahoituspohja kohtaa nykypäivänä paljon haasteita. Apurahoitusta on kovin vaikea verrata pääsylipputuloihin, sillä pääsylipputulot ovat yleensä osa taidelaitosten rahoitusta, ja siinä niillä on tärkeä merkitys, kun taas apurahat kohdentuvat ns. vapaille taiteilijoille. Taidelaitosten rahoituksessa on pääsylipputulojen ohella hyvin suuri merkitys valtionosuuksilla ja kuntien rahoitusosuudella (Rantanen 2014).

Toisaalta ekonomiset kriisit horjuttavat harvoin kulttuuripalveluiden kysyntää ja täten palveluiden tuottajat ovatkin yleensä voineet luottaa kysynnän jatkuvuuteen. Puhuttaessa esimerkiksi Taiken apurahoista ei Rantasen (2014) mukaan ajankohtainen tilanne heijastu valtion taiteilija-apurahojen suuruuteen, koska se on vakiintuneella tasolla ja apurahojen lukumäärä ja perusteet on säädetty laissa. Sen sijaan harkinnanvaraisiin apurahoihin kuten erilaisiin kohdeapurahoihin voivat

heijastua rahoituksen muutokset, ja jakoperusteissa näkyvät ainakin jossain määrin taiteen kentän muuttuneet tarpeet ja toimintamuodot - niin kuin tietysti pitääkin. Esimerkiksi kansainväliseen toimintaan suunnatulle rahoitukselle on viimeisen vuosikymmenen aikana ollut alati kasvava tarve. Säätiöt pystyvät julkisia apurahan jakajia ketterämmin reagoimaan muuttuneisiin rahoitustarpeisiin.

Ajankohtainen haaste valtion kulttuuripolitiikassa ovat tällä hetkellä veikkausvoittovarojen kasvun pysähtyminen sekä eräät suuret rahoitushankkeet, jotka käytännössä merkitsevät muutamien miljoonien eurojen säästöpainetta taiteen rahoitukseen lähivuosien aikana (Rantanen 2014).

Kulttuuriviennin rahoitustilanne ei edellytä välttämättä suuria liiketoimintamallin strategisia muutoksia, vaan ensitilassa tärkeää on uusien tulonlähteiden löytäminen. Haasteena on ennen muuta se, että rahoitus on aina määräaikaista, joskin vakiintuneiden organisaatioiden kohdalla pyritään turvaamaan rahoituksen jatkuvuus, jos toiminta sinällään pysyy kriteerit täyttävänä. Apurahojen osuus taiteilijoiden tulonmuodostuksesta vaihtelee taiteenaloittain huomattavasti. Tärkeimpiä ne ovat kuvataiteessa ja kirjallisuudessa, joissa apurahoituksen osuus tuloista on keskimäärin viidennes, tulot taiteellisesta työstä – esim. teosmyynnistä – samaa luokkaa tai vähän pienemmät, ja tulot opetustyöstä tai muusta työstä muodostavat loput.

Koska taiteilijakunnan määrä kuitenkin kasvaa koko ajan eikä näytä siltä että ainakaan julkisen apurahoituksen volyymi kasvaisi samaa vauhtia, olisi tärkeää kasvattaa taiteellisesta työstä saadun tulon osuutta. Taiteen soveltava käyttö – esim. taiteen käyttäminen osana vanhustyötä, taiteen ja taiteilijoiden vieminen kouluihin, hoitolaitoksiin, julkisten taidehankintojen lisääminen, taiteen sovellukset tietoverkoissa jne. voivat tässä suhteessa tuoda lisää mahdollisuuksia.

Rantanen (2014) muistuttaa, että aina aika ajoin on myös taiteilijoiden, taiteen kentän ja varsinkin sen julkisten rahoittajien pysähdyttävä miettimään, mikä on taiteen merkitys yhteiskunnassa, mihin kaikkeen se vaikuttaa, mihin sitä tarvitaan, ja miksi ja miten sitä tulisi rahoittaa. Yleensä laajempia kulttuuripoliittisia linjauksia tehdään neljän-viiden vuoden välein. Hallitusohjelmiin niistä aina siilautuu joitakin osia tai joskus laajempiakin kokonaisuuksia. Kuluvalla ja osin myös viime

hallituskaudella keskeisiä asioita olivat taiteen ja kulttuurin saatavuuteen ja saavutettavuuteen liittyvät kysymykset, taiteilijoiden työskentelyn ja toimeentulomahdollisuuksien kehittäminen, luovan talouden edistäminen, ja yksittäisenä hankkeena mm. taidehallinnon uudistaminen (Taiken perustaminen), joka on yksi työkalu em. tavoitteiden toteuttamisessa.

4.3 Uudet ansaintamallit

Useat toimialat ovat kohdanneet vaikeuksia säilyttää elinvoimaisuutensa, kun kuluttajien tavat ovat viime vuosina muuttuneet nopealla tahdilla. Carrolin mukaan (2012) organisaation kyky oppia ja kehittyä ajassa on vähintään yhtä tärkeää kuin sen alkuperäinen ydintehtävä. Konfes (2012) kuvaa esimiestyön merkitystä strategisessa päätöksenteossa alleviivaten päätöksen teon oikeita kriteereitä, tulevaisuuteen katsomista ja kokonaisuuden ymmärrystä. Esimiehellä on viime kädessä vastuu siitä, että strategiset valinnat läpilleikkaavat kaikki toiminnan osa-alueet ja siksi hänen on tärkeää ymmärtää ja olla tietoinen kaikkien osa-alueiden ja -toimintojen ratkaisuista.

Yhtenä hyvänä ideoiden aarreaittana voi pitää median taloutta, joka on elänyt suurta murrosta internetin vallankumouksen muutettua perinteisesti lukijatilauksien ja ilmoitusmyynnin varaan rakentunutta median ansaintapohjaa (Hurmeranta 2012). Hurmeranta kuvaa, kuinka entisten ansaintalogiikoiden osoittauduttua nykypäivän tarpeita vastaamattomiksi, on etsittävä uusia ansaintamalleja. Tämä onnistuu joko vanhoja malleja yhdistelemällä, tai keksimällä uusia tapoja rakentaa tulopohjaansa. Uudet ansaintamallit on käsitteenä melko uusi, ja sitä voi tulkita laajasti koska nämä ovat vasta muotoutumassa olevia tulonlähteitä. Malleja on useita aina joukkorahoituksesta oheistuotemyyntiin ja taidelainaamoon, joka on kasvava trendi (ja osamaksuvaihtoehdon johdosta suuri osa lainatuista töistä jää asiakkaalle (Sjöberg 2011)) mutta joka voisi tuottaa enemmänkin jos strategiselle kehittämiselle olisi enemmän resursseja käytössä. Taidelainaamotoimintaan voidaan rinnastaa samaa problematiikkaa kuin taiteen myyntiin; toimintaa vilkastuttamaan tarvittaisiin taidetta arvostavaa ja visuaalista lukutaitoa omaavaa kuluttajakuntaa.

4.3.1 Verkkosivujen mahdollisuudet ja verkkomyynti

Verkkopalveluiden merkitys kulttuuriorganisaatiolle on ensisijaisesti tiedotuksellinen. Ajantasaiset ja informatiiviset verkkosivut ovat osa palvelun saatavuutta. Suomen Pariisin instituutin tiedotustoimenpiteet kohdistuvat nykyään valtaosin internetiin ja verkkopalveluihin. Painettua tiedotusmateriaalia tuotetaan entistä vähemmän. Internetin ja sosiaalisen median merkitys on lyhyessä ajassa kasvanut eksponentiaalisesti, mutta ensisijaisesti oman tiedotuksen, ei ansainnan ehdoilla. Pariisin instituutin henkilöstö myöntää pohtineensa keinoja verkkopalveluiden valjastamiseksi yhdeksi tulonlähteeksi. Kaunisto (2014) linjaa, ettei usko puhtaaseen sponsorointiin, sillä tämänkaltaiset yhteistyösopimukset eivät enää vastaa yrittäjän intresseihin. Samalla sponsoreiden etsimiseen käytetty aika maksaisi todennäköisesti enemmän kuin saavutetuilla tuloksilla voitettaisiin rahallisesti. Nykypäiväinen (yritys)yhteistyö ei ole sponsorointia perinteisessä mielessä, vaan yhteistyölle tulee löytää syvempi merkitys ja sisältö. Kunkin tahon on hyödyttävä yhteistyöstä enemmän kuin rahallinen vastine mainoksesta. Näin ollen verkkopalveluiden hyödyntäminen ansaintamielessä edellyttää toisenlaisia lähtökohtia.

Perinteisesti verkkomedian ansaintamalleja ovat sisällönmyynti, bannerimainonta, e-kauppa, pelit, hakukonemainonta ja tuotesijoittelu (Hurmeranta 2012). Uusia innovaatioita edustavat mm. uutis- ja tapahtumahälytykset (text alerts) sekä arkistot.

Jotta ilmoitusmyynti kannattaisi, tulee organisaatiolla olla takuu näin saavutettavista kontakteista. Puhtaan ilmoitusmyynnin sijaan kannattaakin pienemmän tai voittoa tavoittelemattoman kulttuuriorganisaation rakentaa yhteistyökumppanuutensa myös toisenlaisille lähtökohdille.

Esimerkkejä maksullisesta verkkosisällöstä sekä sen erilaisista rahastusmuodoista löytyy valtavan paljon journalismin piiristä. Ranskalainen viikkolehti l'Express julkaisee printtilehden ohella maksullisena verkkosisältönä erikoisartikkeleita sekä arkisto- ja taustamateriaalia (Hurmeranta 2012). Kulttuuriorganisaation tapauksessa verkkosivujen pääasiallinen tarkoitus ja raaka-aine on informaatio palveluntarjoajasta, palveluiden sisällöstä ja saatavuudesta, kuten esimerkiksi

organisaation esittely, palvelut ja tuotteet joita tarjotaan, sijainti, aukioloajat sekä yhteystiedot. Minkälainen sisältö sen sijaan sopisi business-tuotteeksi, ns. premium-sisällöksi? Tämänkaltaisella sisällöllä voidaan houkutella asiakkaiksi henkilöitä, joilla ei ole pääsyä palvelun pariin paikan päälle. Tällöin on sisällönsuunnittelussa otettava huomioon miksi ja kuka olisi valmis maksamaan tästä tuotteesta. Toisaalta maksullinen verkkosisältö voi toimia ydinpalvelua ja siitä saatua kokemusta syventävänä oheispalveluna.

Suomalaiset ostivat vuonna 2013 verkosta tuotteita ja palveluita 10,5 miljardilla eurolla (Jääskeläinen 2014). Verkkomyynnillä kasvun saavuttaminen edellyttää vahvaa asiakasymmärrystä ja keskittymistä asiakaskokemukseen. Uusasiakashankinta tai vahva brändi eivät luo yksinään pohjaa verkkokaupalla menestymiseen (ml.). Ignatiuksen (2012) mukaan verkkokauppaa pyöritettäessä tulee huomioida hieman erilainen palvelukokonaisuus kuin kivijalkaliiketoiminnassa; tuotteen lisäksi ja liiketilan fyysisen olomuodon sijaan tulee huolehtia käyttäjähallinnasta, tuotetiedon ja asiakkuuksien hallinnasta, maksujärjestelmistä ja verkkokaupan integroimisesta toiminnanohjausjärjestelmään. Tuotteen sopivuus verkkokauppaan rakentuu mm. tuotteen tuttuuteen ja logistiseen ylivoimaan, tuntemattomat ja vaikeasti käyttöön otettavat tuotteet eivät sovellu verkkomyyntiin.

Kulttuuriorganisaation ollessa kyseessä ei verkkokauppa tule korvaamaan ns. brick-and-mortar-liiketoimintaa (Vaasan yliopisto 2010), koska valtaosa myyntitulosta tulee palvelu- eikä tuotemyynnistä. Sen sijaan verkon kautta voitaisiin täydentää myyntieuroja joidenkin fyysisten tuotteiden ja esimerkiksi pääsylippumyynnin muodossa (joka Suomen Pariisin instituutin tapahtumiin ja suomen kielen kursseille onkin jo mahdollista). Toisaalta osaksi verkkosivuja yhdistetty kuluttajien välistä myyntiä edustava C2C-myyntipaikka (Vaasan yliopisto 2010) voi täydentää myös kulttuuriorganisaation liiketoimintaa mahdollisten mainostulojen myötä. Nykyisellään instituutin verkkosivuilla kävijät voivat julkaista siellä maksutta esimerkiksi asunnonvuokrauksesta kertovia ilmoituksia. Tämä on puhtaasti ilmainen palvelu, jolla ei tavoitella voittoa.

Verkkosivuja kehittämällä ylipäättään edistetään kiinnostavuutta mainostajien silmissä. Verkkosivujen tarjoamia mahdollisuuksia ei pidä aliarvioida, ja viime

aikojen luovia ratkaisuja ovat mm. sähköiset taidenäyttelyt (Etelä-Pohjanmaan liitto), twitter-chatit ja google+-yhteisöt (Mediadeus 2012).

Kujansuu (2013) tähdentää, ettei verkkokaupan pidä kuitenkaan olla tuotekatalogi, sillä tuotelähtöinen verkkokauppa voi pärjätä ainoastaan voittamalla hintavertailun. Sisältölähtöinen verkkomyynti sen sijaan houkuttelee, ja tämä soveltuukin hyvin kulttuurialalle. Tämä onnistuu, kun asiakas on muilla keinoin ja muun sisällön avulla saatu houkuteltua sivuille, viihtymään siellä ja hänen kiinnostuksensa heräämään, jolloin ostaminen on mahdollista samantien ja mahdollisimman vaivattomasti. (ml.).

Sosiaalisen median suosion kasvu on tuonut verkkomyynnille uusia muotoja. Mainostajille myydään maksullisia kommentteja tai tweeteja. Tähän liittyy eetinen ongelma, ja oleellista Hurmerannan (2012) mukaan onkin, että lukijalle käy selväksi, mikä on maksettua sisältöä ja mikä ei.

Verkkomaailma mielletään suurelta osin ilmaiseksi, mistä syystä Hurmerannan (2012) mukaan sen asettaminen maksunalaiseksi tulee olla tarkkaan harkittu toimenpide. Sen sijaan älypuhelinsovellukset ja muut mobiilipalvelut eivät em. kirjoittajan mukaan kärsi niin raskaasti tästä ajattelutavasta.

4.3.2 Sponsorit, yhteistyökumppanuudet ja kulttuuriin sijoittajat

Yritysyhteistyössä piilee valtava potentiaali. Parhaimmillaan yhteistyö löytää rahanvaihtoa syvempiä muotoja. Ranskassa toimivat yritykset voisivat tarjota yhden kanavan suomalaisen kulttuurin esittelemiseksi. Suomella ja suomalaisilla tuotteilla on pääsääntöisesti hyvä maine ja suomalaisuuden korostaminen on jo muista erottautumisen mutta myös positiivisten imagovaikutusten kannalta tärkeää. Avainasiakassuhteiden hoitamiseen käy liikelahjan ohella esimerkiksi asiakastilaisuus. Voisiko lyhytelokuvan ensi-ilta tai huilukonsertti käydä yrityksen asiakastilaisuudesta? Kulttuuri-instituutin tehtävä ei toki ole toimia tapahtumatoimistona, mutta yrityksen järjestämänä sen omissa tiloissa tällainen tilaisuus voisi toimia yhtä hyvin kuin yritysten perinteisemmin järjestämät

ravintolaillat tai risteilyt. Tämänkaltaiset projektit tarvitsevat tuotantomallin, jonka avulla molemminpuolinen tuotto konkretisoidaan.

Esteitä yritys yhteistyölle, soveltuvan tuotantomallin ohella, saattavat muodostaa puutteelliset kontaktit, kielitaidon puute tai kohdemaan (Ranskan) toimintaympäristön puutteellinen tuntemus (Niconor 2006).

Kulttuuritoimijan näkökulmasta yritys yhteistyötä saattaa jarruttaa puutteelliset tiedot yritysmaailman edustajan motiiveista lähteä yhteistyöhön, mikä on luonnollisesti lähtökohta hyvän yhteistyötarjouksen esittämiseksi. Yritys yhteistyön ollessa kulttuurin kentällä vielä kohtalaisen uusi käsite, pelättiin sen vaikuttavan liikaa kulttuurin sisältöön ja näin ollen henkinen kynnyksen lähteä tällaiseen oli suuri. En kuitenkaan usko, että tämä tekijä hidastaa enää 2010-luvulla joustavan ja innovatiivisen toimijan, kuten Suomen Pariisin Instituutin, avoimuutta kutsua mukaan yhteistyöhön liike-elämän edustajia. Pikemminkin se tulee nähdä talouspuolen ohella myös työn sisältöjä rikastuttavana potentiaalina. Ranskaan suuntautuvat suomalaisten taiteilijoiden vierailut tarjoavat pelinappuloita yritys yhteistyölle mutta tätä palettia koordinoimaan tarvittaisiin kontekstin ymmärtävä henkilö. Käytännössä suuri osa Suomen Ranskaan suuntautuvasta kulttuuriviennistä kanavoituu tavalla tai toisella Pariisin Instituutin kautta. Hyvin laadittu yritys yhteistyöstrategia voisi olla hyödyllinen instrumentti Suomen Pariisin kulttuuri-instituutille, mikäli sellaisen laatimiseen löytyy resurssit.

Vertaan tässä yritys yhteistyön mahdollisuuksia kulttuurilaitokselle Ranskassa Iconorin selvityksessään esittämiin päätelmiin kulttuuri yhteistyöstä Venäjällä. Tutkimuksen (Iconor 2006) mukaan, yhteistyö on hedelmällisempää paikan päällä olevien kuin Suomesta käsin toimivan emoyhtiön kanssa. Lähtökohtaisesti yritykset ovat ennakkoluulottomia tutkimaan mahdollisuuksia edistää liiketoimintaansa kulttuuri yhteistyön keinoin, vaikkakin se saatetaan edelleen kokea vieraaksi ja tutkimattomaksi aihealueeksi. Lähtökohdat yrityksen ja kulttuurilaitoksen väliselle yhteistyölle rakentuvat asiakaskunnasta riippuen (B2C vai B2B) eri tavoin. Kulttuurin tukemisen koetaan olevan erityisen hyödyllistä sidosryhmäsuhteiden hoitamisen kannalta, sillä laajasta tarjonnasta löytyy helposti yhteisyökuvio spesifille kohderyhmälle. Koska suhdetoiminnan merkitys on B2B-yrityksillä korostuneempaa, on heidän puoleltaan helpompi löytää yhteistyötaho.

Muita liike-elämän intressejä kuvastavat mm. imagoon, markkinointiin, tunnettuuteen, verkostoitumiseen ja yrityksen sisäiseen kehittämiseen liittyvät hyödyt (Niconor 2006). Kulttuurin kanssa tehtävällä yhteistyöllä voidaan myötävaikuttaa lisäksi yhteiskuntavastuullisen imagon luomiseen ja myynnin lisäämiseen ja osallistua yhteiskunnalliseen tai liike-elämän kannalta muutoin tärkeisiin keskusteluihin. Tie asiakkaan kukkarolle käy helpoiten sydämen kautta ja tarinankerronta on tehokkainta markkinointia (Rauhala 2012). Tämä voisi olla yksi yhteistyön tavoite.

Mainonta muuttuu sponsoroinniksi, kun yhteistyöstä tehdään kaksisuuntaista ja sen määrää kasvatetaan. Sponsorointi on usein pitkäkestoista, mikä tekee siitä mainonnan myyjälle mielenkiintoista (Hurmeranta 2012). Hurmeranta viittaa Tuomas Niskakankaan pro gradu -työhön, jossa esille nostetaan myös sponsorointiin yhdistyvä haaste; kuinka pitää selvänä varsinaisen sisällön ja mainonnan raja. Sponsori- ja yhteistyösopimuksissa tuleekin muistaa niiden imagovaikutukset ja puolueettomuus.

Sponsoritulot liittyvät keskeisesti erilaisiin tapahtumiin, joissa niillä on hyvinkin tärkeä rooli – jossain määrin sponsorituloa voi olla myös muutamilla taidelaitoksilla. Kokonaisuutena taiteen ja kulttuurin rahoituksessa sponsorituloilla on kuitenkin Suomessa suhteellisen pieni merkitys (Rantanen 2014).

Sponsori- ja yhteistyösopimukset ovat tuttuja tulonlähteitä tapahtumatuottajille. Perinteisesti urheilu on ollut sponsoroinnin kohteena, ja kulttuurisponsorointi on Suomessa kehittynyt laajemmin vasta 1990-luvun aikoihin (Pihlaja 2013). Tähän on vaikuttanut mm. kohonneet mainoskulut sekä markkinointiviestinnän kehitys; imagon ja brändin merkitys sekä yhteistyökumppanuuksien vaikutus näiden rakentamisessa on huomattu. Niconor toteaa kuitenkin jo vuonna 2006 raportissaan, että sponsorointi-sanaa tulisi välttää sen negatiivisen sävyn vuoksi. Sponsorointi ja siihen rinnastettavat termit kuten yritysyhteistyö tai kulttuuriyhteistyö saavat kontekstistaan riippuen toispuoleisen tai harhaanjohtavan kaiun. Näillä termeillä tarkoitetaan joka tapauksessa kaikenlaista kulttuurin ja liike-elämän välistä yhteistyötä joka tähtää molemminpuoliseen hyötyyn.

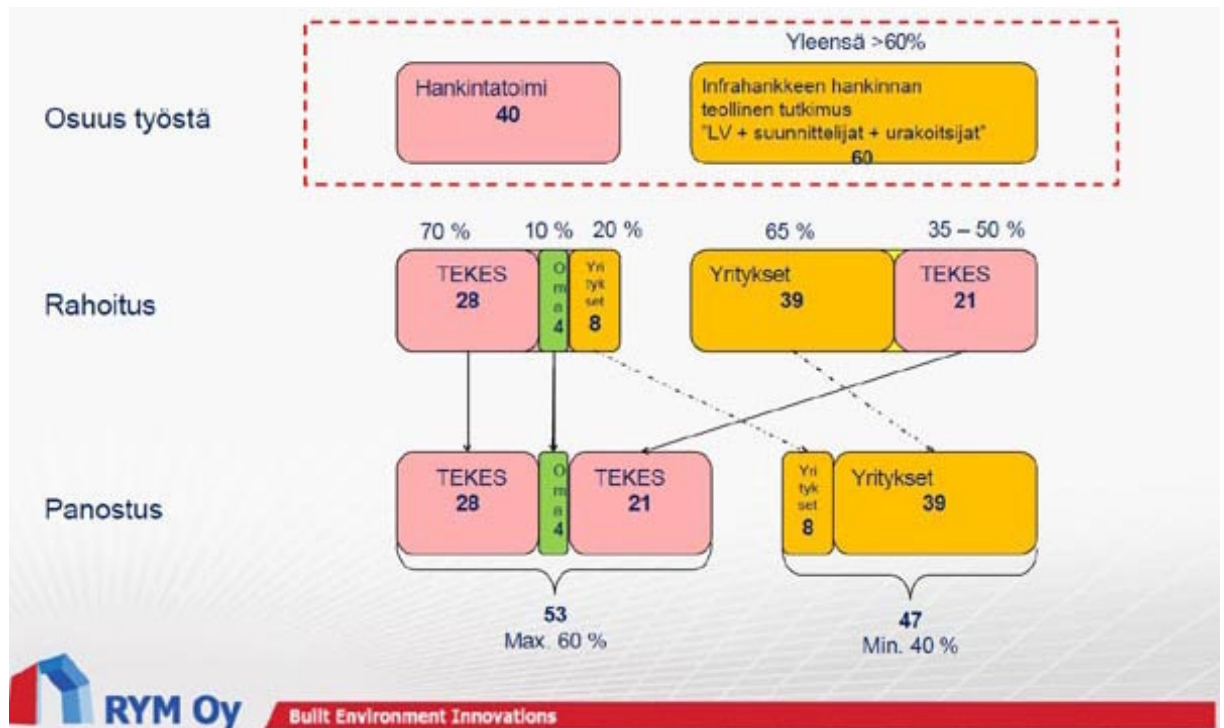
Yksityisellä sektorilla liikkuu paljon pääomaa, jolle kulttuuri voisi tarjota kiinnostavan sijoituskohteen. Santeri Kallio on tutkinut aihetta 2010 valmistuneessa opinnäytetyössään. Kulttuurin määrittäminen sijoittajalle vain taloudellisesta näkökulmasta on monestakin syystä vaarallista, mutta onneksi sijoituksen tuottoa voidaan mitata muillakin tavoin. Kustannushyötyanalyysi SROI mittaa investoinnin sosiaalista hyötyä. Näin myös kulttuuriset lisäarvot voidaan ilmaista taloudellisin termein.

Kallio (2010) toteaa tutkimuksessaan nykyisen verotuksen puutteet kulttuurin rahoituksen näkökulmasta. Kulttuuriin investointiin kannustavat verotuksen muutokset edistäisivät alan rahoitusta. Kallio esittää myös pääoma- ja sijoitusrahastojen perustamista nykyisen apurahajärjestelmän rinnalle. Tämänkaltaisen rahoitus turvaisi investoinnit ja sitä myötä alan kehitystä, ja samalla sijoittajat saisivat korkoa sijoittamilleen summille. Luovilla aloilla voidaan nähdä liikkuvan siinä määrin kasvupotentiaalia omaava liikevaihto, että sijoituskohteena se onkin aivan aliarvioitu. Erityisesti haasteelliseksi koettu kulttuurivienti hyötyisi soveltuvien rahastotuotteiden kehittämisestä.

Soveltuvia sijoitus- ja rahoituspalveluita odotellessa jo tämän päivän ja etenkin huomisen tulovirroista osansa muodostaa enenevässä määrin in kind -rahoitus ja siihen liittyvät kumppanuudet. Kaunisto (2014) kertoo, että Suomen Pariisin instituutti on ottanut osaksi toimintatapojaan partnerisopimukset, jotka monimuotoisuudessaan täydentävät ohjelmatarjontaa kevennetyin kustannuksin; osa yhteistuotannon kuluista katetaan in kind -rahan muodossa. Esimerkkinä tämänkaltaisesta yhteistyöstä toimii mm. Cité de la musique -konserttitalon kanssa tuotettu suomalaista musiikkia esittelevä tapahtuma jonka puitteissa tuotettiin mm. suomalaisen sinfoniaorkesterin Pariisin vierailu. Tämänkaltaiset tuotannot ovat verraten hintavia ja kaikesta vaikuttavuudestaan huolimatta kannattamattomia yksittäisen instituutin tuottaa yksin, mutta Cité de la musiquen tapauksessa partnerin tarjoamat tilat leikkasivat kustannuksista suuren siivun. Vastaavalla tavalla yhteistyökumppani voi tuoda tuotannolle omaa markkinointiosaamistaan, henkilökuntaansa, laitteistoaan, tarjoiluja sekä muunlaista materiaalista pääomaa.

In kind -rahoituksen haasteena on sen muuttaminen numeroiksi ja siten sen todentaminen. Tämä osuus tuotantokuluista näkyy todennäköisesti jonkin toimijan

kirjanpidossa ja on myös riihikuivaksi rahaksi verrattavaa pääomaa, mutta kokonaiskustannukset eivät kulje yhden ja saman kirjanpidon kautta, jolloin arvon osoittaminen on haastavaa.



Kuva 9. Esimerkki työpaketin rahoituksesta. (Tietomalleja hyödyntävät liiketoimintaprosessit - BIM3). Tutkimusohjelman rahoituksessa on hyödynnetty in kind -periaatteella mukana olevien yritysten tiloja, koneita ja laitteita. (RYM Oy.)

Kontkanen (2012) kertoo, että In kind -rahoitus on rahoitusta, joka katetaan jollain muulla vastikkeella kuin rahalla. Myös esimerkiksi talkootyö käy in kind -rahoituksesta, ja onkin useissa kulttuurihankkeissa tärkeä tekijä ns. oma rahoitus -osuutta kartutettaessa. Tällöin voidaan budjetissa eritellä työaika ja näin kuvata vastikkeen rahallista arvoa. Tämänkaltaisen tuki ei näy toimijan tilinpäätöksessä, mutta sille voidaan laskea rahallinen arvo. Suomen kulttuuri-instituuttien saaman in kind -rahoituksen laajuutta on tutkittu erityisesti sellaisissa tapauksissa joissa instituutti on ollut tapahtuman tai tuotannon pääasiallinen alullepanija. Tämänkaltaisilla projekteilla on laajojen yhteistyökumppaniverkostojen ansiosta myös valtava instituutin ohjelmaa rikastava vaikutus.

Instituuttiverkosto on arvioinut in kind -rahoituksen osuuden olevan n. 25 % vuonna 2009. Luku on kasvamaan päin. Suomen Tanskan instituutin

kulurakenteessa in kind -rahan ja ulkopuolisen rahoituksen osuus on melko tasoissa valtiolta saadun tuen kanssa. Instituuttien vaikuttavuutta arvioitaessa tärkeimpinä, välittöminä taloudellisen aspektin osoittajina voidaan pitää instituuttien kykyä hankkia ulkopuolista rahoitusta ja tähän kuuluu mukana in kind -rahoituksen osuus. (Kontkanen 2012.)

4.3.3 Kanta-asiakkuus

Monilla organisaatioilla on jo olemassa kanta-asiakasohjelma tai jäsenyys, ja niin on myös Suomen Pariisin instituutilla. Näiden toimenpiteiden lähtökohtainen tarkoitus on sitouttaa kuluttajia. Tällainen ohjelma toimii hyvin, kun ns. sisäpiiriin kuuluminen tarjoaa asiakkaalle merkittäviä etuja. Nykypäivänä myös tunne siitä, että kuuluu johonkin ryhmään on entistä tärkeämpää. Parhaimmillaan asiakkuusohjelma sitouttaa asiakkaan tarjoten tälle merkittäviä etuja, ja uskolliset asiakkuudet kasvattavat näin liikevaihtoa (Nevalainen 2014).

Nevalainen (2014) muistuttaa artikkelissaan, että asiakkuusohjelma tulee integroida kaikkeen toimintaan ja sitä tulee hoitaa jatkuvasti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakastietojen aktiivista päivittämistä sekä viestinnän tehokasta ja tarkkaa kohdentamista. Vain näin voidaan saavuttaa tavoiteltu asiakkaiden uskollisuus. Toimiva asiakkuusohjelma on hyvin suunniteltu ja tahtotilaa toteuttamaan on hankittu tarpeelliset IT-ratkaisut. Ohjelmaa varten koottu asiakastietokanta mahdollistaa nopeat ja täsmälliset markkinointitoimenpiteet, mutta määrän sijaan on tiedotuksessa panostettava laatuun. Tämä ei ole nykypäivän tietotulvassa itsestäänselvää. Asiakastiedon käsittely on Nevalaisen mukaan ensiarvoisen tärkeää, ja viestinnässä tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota yksityiskohtiin. Parhaimmillaan asiakkuusohjelma on käsikirjoitettu viestiketjuineen ja asiakaskohtaamisineen, ja yhteisö on sitoutunut sen toteuttamiseen kaikilla osa-alueilla.

Meling (2014) näkee mobiilimarkkinoinnin kolikon kääntöpuolen; ennen kuin uusia kanavia ja sovelluksia valjastetaan käyttöön, on syytä tarkistaa että sisältö ja tarina ovat kiinnostavia. Mediaähky ja liian lukuisa monikanavamarkkinointi saattaa aiheuttaa päinvastaisen reaktion kuluttajassa, kuin toivottiin.

4.3.4 Joukkorahoitus eli crowd-funding

Joukkorahoitus on uusi ilmiö, joka perustuu siihen että kuluttajat ”lahjoittavat” rahaa jollekin projektille. Idea esitellään kuluttajille, jotka halutessaan lahjoittavat sille rahaa, ja mikäli idea toteutuu ja myy, palautuu tuotto lahjoittajille. Tämä palautus ei ole välttämättä rahallista, vaan sijoittaja voi saada esimerkiksi valmiin tuotteen itselleen. Musiikkimaailmassa ja kirjallisuuden parissa tästä on useita esimerkkejä.

Joukkorahoitus muuttaa omalla omalaatuisuudellaan myös projektin idean ja aihion esittämistapaa ja julkaistamista. Gerber ja Hui (2014) tähdentävät, että on tärkeää ymmärtää mikä motivoi ideoimaan ja/tai rahoittamaan tämänkaltaista projektia. Crowdfundingin käyttäminen rahoitusmuotona juontuu pohjimmiltaan halusta hankkia rahoitus hankkeelle, kasvattaa tietoisuutta hankkeesta, verkostoitua ja sitouttaa ihmisiä. Vastaavaan hankkeeseen osallistuminen sijoittajana taas edellyttää tahtoa kerätä voittoa ja kunniaa lopputuloksesta, auttaa tärkeäksi kokemiaan kohteita sekä tarvetta kuulua johonkin yhteisöön, tässä tapauksessa hankkeen ydinryhmään.

Joukkorahoitus perustuu verkostoitumiseen. Tämä ei ole täysin riskitön rahoitusmuoto, ja verottaja ottaa näistäkin rahoista omansa (Pihlaja 2013). Ennen kaikkea crowdfundingia voi rahoitusmuotona soveltaa projekteihin, joista yleisö on helppo saada kiinnostumaan ja sitoutumaan ja jonka lopputuloksesta on helppo jakaa ”osinkoja” sijoittajille.

Sijoittajia tulee houkutella mukaan kiinnostavilla porkkanoilla. Kulttuurihankkeessa sijoittajalle jaettava osinko voisi olla sisäänpääsyn, alennuksen, etuasiakkuuden tai jonkin muun osallisuuden muodossa. Kaunisto (2014) uskoo joukkorahoituksen sekä muiden verkostoitumiseen ja osallisuuteen perustuvien rahoitus- ja toimintamuotojen olevan monella tapaa tulevaisuutta myös kulttuurin alalla. Esimerkiksi ohjelmasuunnittelussa yhteistyöllä ja verkostoitumisella on sanoinkuvaamattoman suuri merkitys; pistokeikkatyyliset ohjelmanumerot eivät enää ole kannattavia, vaan kustannustehokkaampaa on tehdä yhteistyötä ja tuottaa sama ohjelma useamman tekijän kanssa useammassa tiloissa tai useammille yleisöille.

	Form of contribution	Form of return	Motivation of funder
Donation Crowdfunding	Donation	Intangible benefits.	Intrinsic and social motivation.
Reward Crowdfunding	Donation/ Pre-purchase	Rewards but also intangible benefits.	Combination of intrinsic and social motivation and desire for reward.
Crowdfunded Lending	Loan	Repayment of loan with interest. Some socially motivated lending is interest free.	Combination of intrinsic, social and financial motivation.
Equity Crowdfunding	Investment	Return on investment in time if the business does well. Rewards also offered sometimes. Intangible benefits another factor for many investors.	Combination of intrinsic, social and financial motivation.

Kuva 10. Joukkorahoituksen motivaattoreita. (Huffpost Tech 2014.)

Joukkorahoituksen rinnalla on alettu puhua toisenlaisesta yhteisöllisestä resurssista, *crowdsourcingista*. Tämä tarkoittaa yhteisön tukea ongelmien ratkaisuun, tai yhteisöjen voiman hyödyntämistä uusien mielenkiintoisten ideoiden ja asioiden löytämiseksi (Erkinheimo 2010). Joukoälyksikin kutsuttu ilmiö on uudenlainen tapa ilmentää suomessa vahvat perinteet omaavaa talkoolaisuuden perinnettä.

5 POHDINTAA JA TOIMINTAEHDOTUKSIA

Opinnäytetyöni vahvisti sitä käsitystä kulttuuriviennin rahoitusmuotojen nykytilasta, joka jo oli vallalla. Empiirisen aineiston avulla saadut tiedot ja ehdotukset vahvistavat teoriaa, jota aiheesta on varsin hyvin saatavilla. Kulttuurin, siinä missä minkä tahansa toimialan, ansaintalogiikat ovat kotimaisilla markkinoilla aina osittain erilaiset kuin kansainvälisten markkinoiden toimintakentällä. Ammattitaidon puutteesta tuskin on tuotannoissa kyse, sillä luoville aloille koulutetaan jatkuvasti siellä jo toimivien ammattilaisten lisäksi mainittava joukko monialaisia osaajia. Kotimaisten markkinoiden heikkoutena voidaan, etenkin kuvataiteen osalta, pitää sitä, että markkinoita ylläpitää sama tekijäkunta kuin jolle se on suunnattu (Sjöberg 2011). Kulttuurin vienti ja etenkin suomalaista kulttuuria esittelevän instituutin toiminta ei kuitenkaan kohtaa kohderyhmään ja potentiaaliseen asiakaskuntaan kohdistuvia haasteita ainakaan samoista syistä. Perusongelmat sen sijaan, kuten rahoitusrakenteen heikkous ja joustamattomuus, eivät luo hyvää pohjaa ansaintalogiikan kehitykselle kotimaan eikä kansainvälisillä markkinoilla.

Vertailukohdaksi, ja samalla näkökulman antajaksi voidaan ottaa Ruotsi, jonka kulttuuriviennin menestystekijöiksi voidaan lukea mm. musiikin vienti ja kansainvälisille markkinoille soveltuvat valtavirtatuotteet. Ruotsi on vain vähän Suomea suurempi valtio, eikä sielläkään ole politiikalla sen suurempaa positiivista vaikutusta kuin meillä. Sen sijaan esimerkiksi Ranskassa kulttuuriviennin vahvuuksiksi voidaan lukea valtiovallan positiivinen suhtautuminen ja esimerkki; kulttuurivienti on ollut pitkään oleellinen osa ulkopolitiikkaa. Tässä on taustalla tavoitteena ranskalaisen kulttuurin ja ranskan kielen aseman säilyttäminen. Lisäksi Ranska on onnistunut tuomaan kansainvälisille markkinoille runsaasti alunperin kotimaisille markkinoille tarkoitettuja tuotteita. Voidaankin sanoa että ranskalaisuudesta on osattu ja haluttu ottaa kaikki irti, sillä ranskalaisuus on vahvasti esillä. Lisäksi menestystä edesauttavat edistyksellinen koulutusjärjestelmä sekä esimerkillinen taito ja taipumus verkostoitua.

Välittäjäportaan toimintoja kehittämällä voitaisiin poistaa esteitä ja hidasteita kulttuuriviennin kasvun tieltä.

Suurin este Euroopan digitaalisille sisämarkkinoille on kulttuurinen. Se, että kulutamme niin vähän belgialaista iskelmämusiikkia, ei johdu sen vaikeasta saatavuudesta, vaan siitä, ettei se kiinnosta. Suurin osa maista kuluttaa lähinnä kotimaista tai amerikkalaista taidetta ja viihdettä makutottumuksista johtuen. Ehkä tätäkin kaupan estettä olisi madallettava, mutta se onkin toinen juttu. (Bardy 2012.)

Kuten todettu edellä, ei Suomen Pariisin Instituutin kulurakennetta ole asianmukaista keventää muilta kuin ohjelmatoiminnan osalta. Ohjelmapolitiikka on johdettu suoraan instituutin ydintarkoituksesta, toisaalta sillä on suuri rooli houkuttelevuustekijänä, ja nämä kaksi tekijää eivät aina yksiselitteisesti mahdu samoihin raameihin. Kiasman kaltaisen, Suomen taidetta kansainvälisesti esille tuovan museon kohdalla on esitetty kysymys ”Onko museon pyrkimyksenä herättää kansainvälistä kiinnostusta suomalaiseen nykytaiteeseen vai kuratoida kansallisesti kiinnostavia näyttelyitä?” (Sjöberg 2011). Ottamatta kantaa tarjontaan ja sen suuntauksiin, on todettava kysynnän vaikuttavan taiteen markkina-arvoon ja näin ollen ns. huippunimien houkuttelevan suurempia yleisöjä. Näiltä osin luovan talouden ansaintalogiikkaan voidaan soveltaa liiketalouden teorioita. Onneksi underground -projektien ja subjektiivisen taide-elämyksen nimissä voidaan todeta, ettei instituutin ohjelmatarjonta ja sen taloudellinen kannattavuus ole riippuvainen suurista kävijävirroista. Näillä on enemmänkin vaikuttavuutta kuin lipputuloja lisäävä substanssi.

Katseet voidaan kohdistaa Iso-Britanniaan, jossa 1990-luvulla hallituksen kiristettyä apurahojen jakoa sai jalansijaa ns. yhteiskunnallinen yrittäminen (Polso 2010). Tällä mallilla tuettiin julkisten palvelujen tuottoa yhteiskunnallisten yritysten toimesta. Käsitteellä yhteiskunnallinen yritys tarkoitetaan liiketoimintaa, jolla tavoitellaan yhteiskunnallista muutosta. Kyseessä ei ole hyväntekeväisyys eikä kansalaisaktivismi, sillä liiketoiminta-ajatus ja markkinatalous luovat raamit toiminnalle. Yhteiskunnallisen yrityksen tavoitteena ei kuitenkaan ole maksimoida voittoa omistajilleen, vaan ylijäämä sijoitetaan usein liiketoiminnan kehittämiseen tai yhteisölle. Tällaisessa mallissa voidaan nähdä omistamisen ja päätöksenteon hajautumista laajalle joukolle. Yhteiskunnallinen yritys sijoittuu siis jonnekin voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen ja voittoa tavoittelevan yrityksen välimaastoon, sillä arvopäämäärien toteutuminen on yhtä tärkeää kuin toiminnan kannattavuus. Tämän näkökulman potentiaali yhtenä vaihtoehtona kulttuuri-insituutin

rahoituksessa on sen verran laaja aihe, että se ansaitsisi oman tutkimuksensa, mutta periaatteellisest lähtökohdat istuvat ainakin teoreettisesti instituutin tavoitteisiin.

Uskon, että yritys- ja muunlaisessa yhteistyössä piilee paras vastaus resurssien taloudellisimpaan ja sisällöllisestikin rikastuttavampaan käyttöön. Ranskassa toimivat suomalaisyritykset hyötyisivät kulttuuriyhteistyöstä erityisesti sidosryhmä- ja avainasiakassuhteiden hoidossa (rajatulle kohderyhmälle suunnattu tarjonta löytää helpoiten yhteistyökumppanin ja muodon kulttuuritarjonnan piiristä). Samalla instituutti saisi uusia asiakkaita ja kohderyhmää, tiloja ja toimijoita vaikutuspiiriinsä. Tämänkaltainen tuotantomalli ja asiakastilaisuudet toisivat suomalaista kulttuuria liike-elämän kohdennettujen ja rajattujen verkostojen ja yleisöjen käsille. Suurempaa yleisöä tavoiteltaessa tulee yritys yhteistyön motiivit löytää muualtakin kuin sidosryhmätoiminnasta. Yhteistyön kehittäminen muidenkin kuin suomalaisen liike-elämän kanssa on vähintään yhtä tärkeää.

Luotaessa pohjaa kestäväälle rahoitus- ja ohjelmapolitiikalle tulee voittoa tavoittelemattoman kulttuuritoimijan uudistua siinä missä liiketaloudellista voittoa tavoittelevankin organisaation. Liiketoiminnan puolella saatetaan tässä mielessä olla jopa luovempia ja innovatiivisempia kuin taiteellisella kentällä; kun tavoitellaan taloudellista voittoa tiukentuvassa kilpailutilanteessa, on pakko uudistua sillä toimimattomilla tai vanhentuneilla ideoilla ei ole tulevaisuutta. Taiteen ja kulttuurin saralla voitaneen sanoa liian kauan vallinneen tilan jossa taidetta itsessään pidetään riittävän arvokkaana ja tärkeänä perusteena jatkuvan, turvatus apurahoituksen saamiselle. Taiteen sisällön ja laadun ylläpitämisen, kehittämisen ja ajanmukaistamisen nimissä tekee hyvää ravistella näitä luotuneita ajattelumalleja ja "pakottaa" taiteen ja kulttuurin toimijat ideoimaan rahoituksen lähteensä laajemmin ja luovemmin.

LÄHTEET

- Alanen, A. 2004. Mitä kuuluu kulttuuriin? Tilastokeskus. Tuotteet ja palvelut. [Viitattu: 22.8.2014.] Saatavana: http://www.stat.fi/tup/tieto aika/tilaajat/ta_10_04_kulttuuri.html
- Andersén, T. Vaihekoski, M. 2001. Verkostoyhteistyön merkitys kulttuurialan yritystoiminnan kannalta. Case: Helsinki 2000 kulttuurikaupunkivuosi. LTT-Tutkimus Oy. Helsinki. [Viitattu: 21.8.2014.]
- Bardy, A. 6.7.2012. Tekijänoikeudet eivät ole kaupan este. [Verkkosivu]. Kulttuuriuutiset.net. LYHTY-Luovan työn tekijät ja yrittäjät. [Viitattu 22.3.2014]. Saatavana: <http://www.kulttuuri.net/blogit/?itemid=337660&a=viewItem>
- Carroll, D. 10/2012. Managing Value in Organisations : New Learning, Management, and Business Models. Gower Publishing Limited. Abingdon, Oxon, GBR. [Viitattu 1.3.2014]. Saatavana:
- Erkinheimo, P. 2010. Joukkojen äly Nokian käyttöön. Talouselämä&fakta. Talouselämä. [Www-artikkeli.] [Viitattu: 22.8.2014.] Saatavana: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/joukkojen+aly+nokian+kayttoon/a2071887>
- Etelä-Pohjanmaan liitto. 2008. Trissa-galleria. [Verkkosivu]. Kulttuurin ja kansainvälistymisen tehtäväalue. [Viitattu 22.3.2014]. Saatavana: http://etelapohjanmaa.fi/kulttuuri/?page_id=369&lang=fi
- Gerber, E. & Hui, J. Crowdfunding: Motivations and Deterrents for Participation. [Viitattu 14.4.2014.] Northwestern University. Saatavana: http://egerber.mech.northwestern.edu/wp-content/uploads/2012/11/Gerber_Crowdfunding_MotivationsandDeterrents.pdf
- Hurmeranta, M. 2012. Talousmedia murroksessa - Muutosdynamiikan tarkastelua mediatalouden ja median käytön näkökulmista. [Acta Electronica Universitatis Tamperensis : 1212]. Tampere University Press. [Viitattu 1.3.2014]. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/66916>.
- Iconor. 2006. Kulttuuriviennin toteutettavuusselvitys. Kulttuurin ja liike-elämän yhteistyö - kohteena Venäjä. Loppuraportti 7.8.2006. Suomen Pietarin Instituutille. [Viitattu 11.8.2014.]. Saatavana: http://www.niconor.com/pdf_files/Loppuraportti_2.pdf
- Ignatius, M. 2012. Verkkoliiketoiminta. [Slide-show]. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.3.2014]. Saatavana: <http://www.slideshare.net/maaritignatius/verkkoliiketoiminta>

- Jääskeläinen, H. 11.3.2014. Verkkokauppa kasvaa kohisten – Vahva brändi ei yksin riitä menestykseen. Verkkokauppa. [WWW-dokumentti]. M&M. Markkinointi ja Mainonta. [Viitattu 11.3.2014]. Saatavana: <http://www.marmai.fi/uutiset/verkkokauppa+kasvaa+kohisten++vahva+brandi+ei+yksin+riita+menestykseen/a2237104>
- Kallio, S.2010. Kulttuuri sijoituskohteena. [Opinnäytetyö]. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. [Viitattu: 22.3.2004].
- Kaunisto, M. 2014. Johtaja. Suomen Pariisin Instituutti. Haastattelu 3.4.2014.
- Konfes, P. W. 02/2011: CEO, Strategy, and Shareholder Value: Making the Choices That Maximize Company Performance. Wiley. Location: Hoboken, NJ, USA. [Viitattu 1.3.2014].
- Kontkanen, R. Saukkonen, P. Mitchell, R. 2012. Vientiä, vaihtoa ja vaikuttavuutta. Selvitys kulttuuri- ja tiedeinstituuttien merkityksestä Suomelle. [Viitattu 14.4.2014.] Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäitiö Cupore. Cuporen verkkojulkaisuja 12/2012. Saatavana: <http://www.cupore.fi/documents/KultTiedInstitVaikutusV5.pdf>
- Kujansuu, J. 2013. Tuote on kuollut, eläköön sisältökeskeinen palvelu. [Verkkosivu]. Solita Oy. [Viitattu 22.3.2014]. Saatavana: <http://blogit.solita.fi/liiketoimintaverkossa/tuote-on-kuollut-elakoon-sisaltokeskeinen-palvelu/#.Uy8jSvl5OD8>
- Kulttuuriteollisuustyöryhmä. Kulttuuriteollisuuden kehittäminen Suomessa: kulttuuriteollisuustyöryhmän loppuraportti. Opetusministeriö. [Viitattu: 22.8.2014.] Saatavana: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/1999/liitteet/kulttuuriteollop1_99.pdf?lang=fi
- Kulttuurivienti.fi. Kulttuuriviennin asiantuntijuuden kehittäminen. [Viitattu 6.8.2014.] Saatavana: <http://www.kulttuurivienti.fi/index.php?k=11047>
- Leikola, M. Leroux, P. 2006. Kulttuuriviennin liiketoimintamallit. Delicate Services. Tekes. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Opetusministeriö ja Ulkoministeriö. [Viitattu: 12.8.2014.] Saatavana: http://www.tekes.fi/julkaisut/Kulttuuriviennin_liiketoimintamallit.pdf
- L'Institut finlandais à Paris. [Verkkosivu]. Suomen Pariisin Instituutti. [Viitattu 12.3.2014]. Saatavana: <http://www.institut-finlandais.asso.fr/info/institut-finlandais>
- Lorette, K. About Marketing in Non-Profit Organizations. Demand Media. [Verkkoartikkeli.] [Viitattu 13.10.2014.] Saatavana: <http://smallbusiness.chron.com/marketing-non-profit-organizations-747.html>

Mediadeus, 2012. Uusia asiakkaita? -4 ilmaista kanavaa, joiden kautta houkutella heitä. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.3.2014]. Saatavana: <http://www.mediadeus.fi/asiakkaita-4-kanavaa>

Meling, R. 11.3.2014. Teknologinen aikalisä brändeille. Mark blogi. [WWW-dokumentti]. M&M. Markkinointi ja Mainonta. [Viitattu 11.3.2014]. Saatavana: <http://www.marmai.fi/blogit/markblogi/teknologinen+aikalisa+brandeille/a2237124>

Mikä Team Finland? 2013. [Verkkosivu]. Ulkoasiainministeriö. Team Finland. [Viitattu 12.3.2014]. Saatavana: <http://team.finland.fi/public/default.aspx?culture=fi-FI&contentlan=1>

Nevalainen, K. 6.3.2014. Näin mokaat asiakkuusohjelman. Itellan blogi. [WWW-dokumentti.] M&M. Markkinointi ja Mainonta. [Viitattu 11.3.2014]. Saatavana: <http://www.marmai.fi/kumppaniblogit/Itella/nain+mokaat+asiakkuusohjelman/a236493>

Norden. Usein kysyttyä Kulttuuri- ja taideohjelmasta. Pohjoismainen kulttuuripiste. [Viitattu 14.4.2014.] Saatavana: <http://www.kulturkontaktord.org/lang-fi/tukimuodot/kulttuuri-ja-taideohjelmasta/usein-kysyttyae-kulttuuri-ja-taideohjelmasta>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuri. Kulttuurivienti. [Viitattu 6.8.2014.] Saatavana: <http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuurivienti/?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011. Kulttuurivienti näkyy, uudistaa ja vaikuttaa. Suomen kulttuuriviennin kehittämisohjelman 2007-2011 loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:20. Kulttuuriviennin valmisteluryhmä. [Viitattu 6.8.2014.] Saatavana: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKM20.pdf?lang=fi>

Oulunsalon Kulttuuri-Instituutti. 2008. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.3.2014]. Saatavana: <http://www.oulunsalonkulttuuri-instituutti.fi/>

Pihlaja, M. 2013. Elokuvarahoitus: Sponsoriyhteistyö ja joukkorahoitus. Tampereen ammattikorkeakoulu. Elokuvan ja television koulutusohjelma / tuottaminen. [Viitattu: 22.3.2014].

Pohjoisen kulttuuri-instituutti. 2010. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.3.2014]. Saatavana: <http://kulttuuri.luc.fi/Suomeksi/Etusivu>

Polso, R. 2010. Yhteiskunnallinen yrittäjyys luovien toimialojen yrittäjyyden näkökulmasta. Case: ArtShortCut Oy, Remake EkoDesign Oy ja Copperfield

- Oy. Pro-gradu -tutkielma. Sibelius-Akatemia, Taidehallinto. Helsinki. [Viitattu: 10.8.2014]. Saatavana: <http://ethesis.siba.fi/files/nbnfife201011293045.pdf>
- Pownall, S. 2013. Non-Profit Organisations and fundraising events. A case study on famine in Somalia and Kenya. Haaga-Helia. Degree programme: Experience and Wellness Management. [Viitattu: 11.11.2014.] Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62467/Pownall_Sharon.pdf?sequence=1
- Rantanen, E. 2014. Taiteet tukemisen päällikkö. Taiteen edistämiskeskus. Haastattelu 9.4.2014.
- Rauhala, M. 8.11.2012. Olipa kerran hyvä tarina. Mervi Rauhala. Markkinointi-instituutti. Kauppalehti. [Viitattu: 12.8.2014.] Saatavana: <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/olipa-kerran-hyva-tarina>
- RYM Oy. Built Environment Innovations. Yksityistä ja julkista rahoitusta erilaisilla yhdistelmillä. [Viitattu 14.4.2014.] Saatavana: <http://aedesign.fi/rym/tutkimusohjelmat/rahoitus/index.html>
- Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit. 2010. [Verkkosivu]. Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit ry. [Viitattu 16.2.2014]. Saatavana: <http://www.instituutit.fi/fi>
- Suomi.fi. [Verkkosivu]. Suomi.fi-toimitus. Valtiokonttori.[Viitattu 22.3.2014]. Saatavana: https://www.suomi.fi/suomifi/suomi/palvelut_aiheittain/kulttuuri_ja_viestinta/kulttuuri_ja_taide/kulttuurin_apurahat_ja_avustukset/
- Vaasan yliopisto. 2010. Verkkoliiketoiminta. E-Commerce 2010: Business, Technology, Society 6e. [Viitattu 22.3.2014]. Saatavana: lipas.uwasa.fi/~jt/tte_103/verkkoliiketoiminta.ppt
- Varmola, A. 2006. Vaatetusalan koulutuksen yritysmarkkinointi. Case: Jyväskylän ammattikorkeakoulun vaaatetusalan koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kulttuuriala. [Viitattu: 11.11.2014.] Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19231/TMP.objres.155.pdf?sequence=2>
- Westlake, S. 28.1.2013. From Pebble-Watches to P2P. Huffpost Tech. [Viitattu 6.8.2014.] Saatavana: http://www.huffingtonpost.co.uk/stian-westlake/pebblewatches-to-p2p_b_2551629.html

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko, apurahaorganisaatiot

1. Kuinka merkittävä rooli apurahajärjestelmällä on suomalaisen kulttuurin ja taiteen rahoittajana? Verrattuna esimerkiksi pääsylipputuloihin ja sponsorisopimuksiin.
2. Miten tämän päivän kulttuuripoliittinen tilanne näkyy apurahojen suuruudessa ja jakoperusteissa?
3. Mitä haasteita liittyy apurahojen ja avustusten käyttöön organisaation/taiteen/taiteilijan rahoituksessa? Miten rajalliset resurssit saataisiin riittämään paremmin?

LIITE 2 Haastattelurunko, Meena Kaunisto, Suomen Pariisin Instituutin johtaja

1. Miten kulttuurin käsite on muuttunut?
2. Miten kulttuurin kuluttajan tottumukset ovat muuttuneet? Mistä kuluttaja on valmis maksamaan?
3. Miten rakentuu instituutin kulurakenne?
4. Mitä tulomuotoja instituutilla on tällä hetkellä? Missä määrin tulovirrat jakautuvat pääsylipputulojen, tilavuokran ja putiikin myynnin välillä?
Lisäksi tuloja tulee säätiöiltä, hanketukena, pääsylipputuloina, tilavuokrina ja yrityksiltä?
5. Mikä on verkkosivujen merkitys kulttuuriorganisaatiolle?
6. Minkälainen on Pariisin instituutin henkilöstö?
7. Suomen Pariisin instituutin läheisiä verkostoja ovat mm. paikalliset suomalaiset yhdistykset sekä Suomen suurlähetystö. Mitä muuta? Verkostot suomessa? Team Finlandin merkitys? Tapahtumatuotannot talon ulkopolella; minkälaisissa verkostoissa?
8. Instituutin asiakaskuntaa ovat niin Ranskassa asuvat ulkosuomalaiset, kuin ranskalaisetkin. He segmentoituvat asiakaskuntina hieman eri tavoin?
9. Miten sponsorointia voisi hyödyntää kulttuuriorganisaation rahoituksessa? Minkälaisia esteitä instituutin muut rahoittajat asettavat näille sopimuksille?
10. Miten non-profit organisaation markkinointi ja johto eroaa kaupallisen toiminnan markkinoinnista ja johdosta?