

TIMO PARKKOLA (TOIM.)

TILAA VERKOSTOILLE!



TILAA VERKOSTOILLE!

**LUOVAN TALouden VERKOSTOJEN
MÄÄRITELMIÄ, TOIMIJOITA JA SOLMUKOHTIA**

TIMO PARKKOLA (TOIM.)

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

© TEKIJÄT JA HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

**TILAA VERKOSTOILLE!
LUOVAN TALOUDEN VERKOSTOJEN MÄÄRITELMIÄ,
TOIMIJOITA JA SOLMUKOHTIA**

TIMO PARKKOLA (TOIM.)

SARJA B. PROJEKTIRAPORTIT JA SELVITYKSET 22, 2012.

ISBN 978-952-456-140-2

ISSN 1799-179X

ULKOASU JA TAITTO: SUVI TORIKKA



SISÄLLYSLUETTELO

10

LUPA SOTKEUTUA
Johdantoa luovan talouden verkonsilmiin
Timo Parkkola

TILAT, TEKIJÄT JA VERKOSTOT

21

RUMAA JA ROSOISTA?
Vanhoista teollisuuskiinteistöistä luovan alan tiloiksi
Hannu Sirkkilä

38

LUOVAN TALOUDEN HISTORIAALLINEN KASVUALUSTA
Yhteiskunnallisen osajärjestelmäteorian
murtuminen ja verkostoitumisen läpimurto
Toni Alaranta

48

HUOMIOITA LUOVAN TALOUDEN YTIMESTÄ
Graafisen suunnittelun toimisto Lillan Graphics
esimerkkinä luovan alan mikroyrityksen toiminnasta
Toni Alaranta

64

KIRJAN TALO TURUN ALUEEN SANATAITEEN NAPANA
Toiminta-ajatus, verkostoitumisen hyödyt ja
tuotteistamisen mahdollisuus
Toni Alaranta

76

LUOVIENTALOJEN YRITYSHAUTOMO CREVE VERKOSTONA
Toni Alaranta

90

TURUN LUOVAN TALOUDEN KESKUS LOGOMO **Luova tila ja sen suhde toimintaympäristöönsä**

Toni Alaranta

VETUREISTA TUOTTAJIIN

104

ENTÄS JOS MÄ VAAN HALUUN OLLA KAIKKIEN KANSSA? **Verkosto, tila, klusteri, mosaiikki, luovuus**

Timo Parkkola

126

FESTIVAALI VAHVISTUU VERKOSTOISSA **Imatra Big Band Festival uusia yhteistyömuotoja kehittämässä**

Juha Iso-Aho

144

KAUPUNKI LUOVUUDEN HUVIPUISTONA **Turku365:n tuottajat arjen löytöretkellä**

Nina Kurki

TUOTTAJA LUOVAN TALOUDEN VERKOSTOISSA

176

KULTTUURISTA TUOTTAJAKSI **Kulttuurituottaja verkostoituvassa merkitystaloudessa**

Nina Luostarinen & Timo Parkkola

208

KIRJOITTAJAT

LUPA SOTKEUTUA

JOHDANTOA LUOVAN TALOUDEN VERKONSILMIIN

Verkostoituminen on in! Lähes kaikissa kehittämiseen liittyvissä julkaisuissa tai tilaisuuksissa korostetaan sen merkitystä. Kovinkaan usein ei kuule sanottavan, että nykymaailmassa pärjäisi yksin. Voidaan jopa esittää sen kaltaisia väitteitä, että yksilöiden ja yhteisöjen asema riippuu heidän sijoittumisestaan erilaisiin verkostoihin.

Syynä verkostojen kasvaneelle merkitykselle ovat muutokset yhteiskunnassa erityisesti tietotekniikan nousun myötä, ja näiden muutosten on nähty olevan jopa niin suuria, että yhteiskunnan kuvaamiseksi on ryhdytty käyttämään sellaisia käsitteitä kuin verkostoyhteiskunta tai verkostotalous. Samanaikaisesti keskustelussa on ollut luovuuden ja innovaatioiden yhteydet, on puhuttu luovasta taloudesta, innovaatioiden ekosysteemeistä tai hybriditaloudesta. Myös kaikissa näissä tuodaan esille verkostojen merkitys, uusimpana vertaisverkostojen ja sosiaalisen median luomat monipol-

viset verkostot, joissa eri toimijaryhmät niveltäytyvät toisiinsa uusilla tavoilla, jopa niin että niiden nähdään sekoittavan aiemmin erillisinä pidettyjä talouden kategorioita, kuten markkinataloutta ja vaihdantataloutta.

Nykyhetken perspektiivistä näyttäisi myös siltä, että kulttuuri ja luovuus ovat olleet keskeisesti tuottamassa näitä uusia verkostoitumisen muotoja, etenkin se osa kulttuuria josta on käytetty nimitystä "populaari". Erilaiset fanikulttuurit, taiteen ja talouden yhteistyömuodot kuten kustannustoiminta - tai vaikkapa festivaalien tapa organisoitua verkostoituneeksi kokonaisuudeksi, näyttäisivät olevan niitä verkostoja, joiden kaltaiset organisoitumisen tavat tulevat lisääntyvässä määrin muuttumaan toiminnan muodoiksi myös muualla yhteiskunnassa ja taloudessa.

Toisaalta näyttäisi myös siltä, että verkostoituminen tarvitsee soveltuvia sol-



mukohtia ja verkostoissa navigoinnin hallitsevia ammattilaisia. Erilaiset luovat tilat ovatkin olleet esillä sekä aluekehittämisen, innovaatioiden että myös verkostoitumisen näkökulmista ja tilojen yhteydessä työskentelevät verkostoitumisen ammattilaiset on nähty jopa niin vahvoina, että koko alueellinen verkosto osittain henkilöityy näihin persooniin.

Niin tai näin, verkostot varmasti tarvitsevat solmukohtansa, jotta ne voisivat toimia yhtä aikaa kokoavina ja tavoitteellisina. Ainakin aluekehittäminen tarvitsee näitä solmukohtia. Ei ole siis suuri ihme, että ns. luovat tilat, uudenlaiset kulttuurin ja luovuuden keskittymät, on monin paikoin otettu kehittämisen kohteeksi. Niin on myös tämän artikkelijulkaisun taupauksessa.

EAKR-rahoitteinen Luova tila hanke käynnistyi Turun seudun kehittämiskeskuksen koordinoimana vuonna 2010. Hankkeen tavoitteena on ollut kehittää tiiviissä yhteistyössä kolmea luovaa tilaa,

Hämeenlinnan Wetterhoff-korttelia, Porvoon taidetehdasta sekä Turun Logoomoa. Erityisesti kehittämisen kohteena ovat olleet näiden eri puolilla Suomea sijaitsevien tilojen toimintamallit. Tilojen ja niiden toimintamallien ohella hankkeessa on kehitetty myös yritysten verkostoitumista osin tiloihin, etenkin Logoomoon niveltyn, mutta myös laajemmin. Verkostojen kehittämisestä Luova tila – hankkeessa on vastannut Humanistinen ammattikorkeakoulu omalla Luovat verkostoveturit –osahankkeellaan.

Nyt käsissäsi oleva julkaisu on osa tätä hanketta. Ajatus tämän teoksen kirjoittamiseen lähti tarpeesta kuvata erilaisia luovien alojen verkostoja ja niiden organisoitumisen malleja erityisesti luovista tiloista tai keskuksista lähtien. Osittain näin on myös toimittu, mutta hankkeen edetessä osoittautui, että luovien alojen verkostoituminen ei pysähdy vain luoviin aloihin, vaan useat yritykset, tilat ja toimijat verkostoituvat myös huomattavasti laajemmin. Ne eivät luo omaa klus-

teriaan, eivätkä välttämättä ole edes klustereiden yksittäisiä osia, vaan myös yhdistävät niitä, kuten vaikkapa design-ala, joka kuuluu niin meri-, hyvinvointi-, kuin rakennuskusteriinkin.

Tästä lähtökohdasta käsin olisi mahdollista jopa esittää väite, että vertikaalisten sopimuksille ja alihankintasuhteille perustuvien verkostojen kehittäminen luoville aloille olisi astumista taaksepäin samanaikaisesti, kun muut toimialat ottavat kulttuurin ja luovan sektorin alueella kehittyneitä verkostoitumisen muotoja käyttöönsä. Käytännössä juuri tämä luovien alojen tai luovan talouden kentällä ominainen horisontaalinen ja monisäikeinen verkostoituminen näyttäisikin olevan läpileikkaavana teemana tässä artikkelikokoelmassa.

Teoksen avaa Hannu Sirkkilän artikkeli, jossa pohditaan erityisesti erilaisten vanhoihin teollisuuskiinteistöihin syntyneiden luovien tilojen toimintamalleja, jotka ponnistavat toimijaverkostojensa lisäksi myös omasta historiastaan. Sirk-

kilän artikkelia seuraa Toni Alarannan teksti, joka esittelee osin historiallisesta perspektiivistä niitä lähtökohtia, joiden kautta keskustelu luovasta taloudesta on rakentunut ja toisaalta sitä, kuinka verkostoituminen on muodostunut yhteiskunnallisesti niinkin merkittäväksi kuin se nykyisin on. Sekä Sirkkilän että Alarannan artikkelit tuovat omalta osaltaan esille myös keskustelun historiallista perspektiiviä.

Myös seuraavat neljä artikkelia ovat Toni Alarannan käsialaa. Niissä keskitytään kuvaamaan tarkemmin neljää erityyppistä luovien alojen toimijaa ja näiden verkostoitumista omaan toimialaansa, muihin toimialoihin ja myös laajemmin omaan ympäristöönsä ja sen toimijoihin. Artikkeleissa lähestytään verkostoitumista pienestä luovan alan mikroyrityksestä yksittäisen taiteenalueen verkostotoimijaan ja yrityshautomosta luovan alan keskuksena toimivaan Logomoon. Yhdistävänä piirteenä näille voidaan nähdä niiden kytkeytyminen luovaan

talouteen, ja yhdessä kokoelman kuusi ensimmäistä artikkelia muodostavat kokonaisuuden, joka kuvaa yksittäisten luovien alojen toimijoiden kytkeytymistä erilaisiin verkostoihin.

Kokoelman toisessa osassa näkökulma verkostoitumiseen on osin teoreettisempi, vaikka myös ensimmäisessä osassa tuodaan esille teoreettisiakin näkökulmia. Toisen osan avaa Timo Parkkolan artikkeli luovien alojen ja laajemmin luovan talouden erilaisista verkostoitumisen muodoista. Osittain tämä artikkeli myös kytkee yhteen kaikkia teoksen artikkeleja määrittelemällä käsitteellisesti erilaisia verkostoitumisen muotoja. Toisaalta se myös silloittaa kirjan osia toisiinsa käsittelemällä Logomon verkostoitumista samoin kuin ensimmäisen osan päättävä artikkeli.

Parkkolan artikkelia seuraavat kaksi artikkelia käsittelevät erityyppisiin tapahtumiin liittyvää verkostoitumista. Juha Iso-Ahon artikkeli kuvaa Imatran Big Band Festivaalia toisaalta oman alueensa ver-

kostojen solmukohtana, mutta toisaalta myös sitä, kuinka festivaali elää osana näitä verkostoja. Nina Kurjen artikkeli tuo mukaan myös laajana verkostotoimijana näyttäytyneen Turku 2011 kulttuuripääkaupunkivuoden. Artikkeli kuvaa erityisesti tuottajatoimintaa yhden laajan kaupunkitaitteeseen sitoutuneen tapahtumakokonaisuuden kautta.

Teoksen päättävä Nina Luostarisen ja Timo Parkkolan artikkeli ottaa vielä askeleen kohti verkostojen hallintaa tuottajatoiminnan kautta. Artikkelin lähtökohtana ovat luovan talouden monipolvisina näyttäytyvät verkostot joiden hallintaan tarvitaan uuden tyyppistä verkostoissa navigoivaa toimijaa, verkostotuottajaa. Myös tällä toimijalla on yhteydet kulttuuriin, sillä monet luovan talouden verkostot ponnistavat niistä tehokkaiden verkostomaisista organisoitumisen muodoista, jotka ovat peräisin kulttuurin kentältä. Olennaista on se, kuinka mosaikkimaisesti hajaantuneissa nyky-yhteiskunnan verkostoissa voidaan tehdä myös taloudellisesti tavoitteellista toimin-

taa soveltamalla esimerkiksi festivaalien tuotannolle ominaisia toimintamalleja muille toimialoille.

Teoksen erilliset artikkelit on mahdollista lukea yhtenäisenä kokonaisuutena, mutta aivan yhtä hyvin niistä jokainen kuvaa omaa kohdettaan. Kirjalla on siis monenlaisia mahdollisia lukutapoja. Lukutavasta riippumatta tämä teos ei olisi ollut mahdollinen ilman kirjoittajien panosta. Esitän siis lämpimät kiitokset kaikille kokoelman kirjoittajille ja myös erityisen kiitoksen Luova tila –hankkeen mahdollistaneelle Päijät-Hämeen liitolle ja hankkeen valvojana toimivalle Petri Veijalaiselle sekä hankkeen ohjausryhmälle, jonka jäsenet ovat omalta osaltaan osallistuneet kirjan aihepiireihin liittyviin keskusteluihin.

Teoksen mahdollistamisesta kuuluu kiitos myös taittäjana toimineelle Suvi Torikalle ja Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisutyöryhmän puheenjohtajalle Pekka Vartiiaiselle. Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon han-

kesuunnittelija Nina Luostariselle kuuluu myös erityinen kiitos hyvistä ohjaavista keskusteluista eri kirjoittajien kanssa ja ideoista kokonaisuuden toimittamiseksi. Niin ikään kiitoksen ansaitsevat kaikki teoksen eri artikkeleihin haastatellut henkilöt ja monet muut jotka jäivät tässä nimeltä mainitsematta.

Toivottavasti tämä teos on omalta osaltaan edistämässä tavoitteellista verkostoitumista luovan talouden kentällä.

Timo Parkkola

TKI-Päällikkö

HUMAK

Kulttuurituotannon yksikkö







TILAT, TEKIJÄT JA VERKOSTOT



RUMAA JA ROSOISTA? VANHOISTA TEOLLISUUSKIINTEISTÖISTÄ LUOVAN ALAN TILOIKSI

Hannu Sirkkilä

VANHOJEN TILOJEN UUDET MENESTYSTARINAT

Viime vuosisadalla suomalaisten vapaa-ajan aktiivisuus kanavoitui monien kansalaisjärjestöjen ylläpitämiin seuraintaloihin. Parin viimeisen vuosikymmenen aikana monet tyhjilleen jääneet vanhat teollisuuskiinteistöt ovat muotoutuneet monenkirjaviksi luovan alan tiloiksi. Niitä voidaan pitää oman aikamme seuraintaloina. Aikamme ja elämäntapamme on kuitenkin pirstaloituneempaa kuin ennen. Siksi näiden uustilojen käyttöä määrittelevät yhteisöllisyyden sijasta rajautuneemmat harrastusintressit.

Vanhan teollisuustilan uuden käytön lähtökohdat voivat olla varsin vaihtelevia. Eräänä lähtökohtana saattaa olla halu suojella vanhaa kiinteistöä, jos sen tulevaisuus on epävarma tai se on jopa purku-uhan alla. Suojelua edistämään organisoituu kansanliike. Usein kyse on kulttuuritoiminnan tarpeista tai joissain tapauksissa pitkälti liiketoiminnallisista lähtökohdista. Motiivien kirjo on siis laaja.

Oleellista tilan uudessa menestystarinassa on sen menneisyyden tunnistaminen ja yhdistäminen uuteen käyttötarkoitukseen. Keskeistä on jonkinlaisen ylijäämätilan tuottama merkitys tietylle kansalaisryhmälle (Ruoppila 2011). Tiloille tyypillistä on lisäksi toimijoiden verkosto, kumppanuus, joka luo synergiaetuja.

Mitkä sitten ovat tällaisten tilojen menestystekijät ja miten vanhoista rakennuksista saadaan kannattavia? Artikkelin tavoitteena on tarkastella uusia luovia tiloja verkostoina ja miten niitä johdetaan onnistuneesti. Verkostojen ja kumppanuuksien johtamisen on nähty eroavan virallisten organisaatioiden johtamisesta. Kumppaneiden suurempi autonomia ja vapaaehtoisuus lisäävät keskinäisten suhteiden horisontaalisuutta ja vähentävät vertikaalisuutta (Kiviniemi & Saarelainen 2009, 47) eli organisaatiomuodostuma on vähemmän hierarkkinen ja korostaa toimijoiden vertaisuutta. Tämän toteutuminen saattaa kuitenkin olla yhtä monenkirjavaa kuin itse tilatkin ovat.

Tässä artikkelissa tarkastelen Hämeenlinnan Verkatehdasta, Jyväskylän Tanssisali Lutakkoa, Lapuan Vanhaa Paukkua, Tampereen Finlaysonin aluetta ja Turun Manillaa esimerkkeinä sellaisista uusista luovan alan tiloista, joiden pohjana on jonkinlainen vanha teollinen kiinteistö. Artikkelia varten olen haastellut kunkin tilan toiminnasta vastaavia henkilöitä.

HÄMEENLINNAN VERKATEHDAS

Hämeenlinnan verkatehtaan toiminta alkoi 1890-luvulla ja se loppui 1963. Tiloihin siirtyi 1980-luvun alusta alkaen vähitellen erilaista koulutus- ja kulttuuritoimintaa. Varsinainen Verkatehdas –projekti käynnistyi 2001. Verkatehtaalla toteutui vuosina 2002 – 2010 tilojen kunnostami-



nen ja rakentaminen sekä infrastruktuurin luominen, joka päättyi Hämeenlinnan kaupunginteatterin uuden näyttämön valmistumiseen. Sen jälkeen siellä on orientoitunut kuluttajakeskeisyyteen ja kokonaistarjonnan kehittämiseen. Nykyisin tiloissa toimii esimerkiksi musiikki- ja kongressisali, Hämeenlinnan Kaupungin Teatteri, Hämeenlinnan Taidemuseo, Vanajaveden Opisto ja yli 20 erilaista luovan alan yritystä.

JYVÄSKYLÄN TANSSISALI LUTAKKO

Tanssisali Lutakko toimii kiinteistössä, joka on valmistunut vuosina 1952-1953 leipomorakennukseksi. Nykyisin sen omistaa kiinteistöosakeyhtiö, jossa osakkaina ovat Jyväskylän elävän musiikin yhdistys Jelmu ry, YAD ry sekä Kauko Sorjosen säätiö. Jelmun klubitoiminta alkoi rakennuksessa vuonna 1990 mutta alueen kehittämissuunnitelmien myötä Tanssisali Lutakko oli määrä purkaa. Pitkäkestoisen kansalaisvaikuttamisen tuloksena Jyväskylän kaupunki muutti kuitenkin suunnitelmia ja talo säilytettiin. Vuonna 2005 toimeenpantiin laaja peruskorjaus. Lutakon tiloissa on nykyisin treenikämpät 80 bändille, työhuoneita taiteilijoille, teatteri, joogasali ja toimistotilat YAD ry:lle.



LAPUAN VANHA PAUKKU

Lapuan patruunatehtaan toiminta päättyi vähitellen vuoden 1976 räjähdykseen ja 40 työntekijän menehtymiseen. Tämän jälkeen Lapuan kaupunki aloitti ostamiensa kiinteistöjen muuttamisen kulttuuri- ja yrityskeskukseksi. Vuonna 1997 käynnistynyt Vanha Paukun kulttuurikeskus kattaa nykyisin kaupungin kirjaston ja kulttuuritoiminnan, musiikki- ja kansalaisopistot, teatterin ja elokuvateatterin, yhdistyksiä ja muutamia kädentaitoalan yrityksiä.



TAMPEREEN FINLAYSONIN ALUE

Skotlantilainen James Finlayson perusti puuvillatehtaan Tammerkosken rannalle 1820-luvulla. Finlaysonin tehdasalueesta kehittyi eräänlainen kaupunki Tampereen sisällä. Kun tekstiiliteollisuus loppui vuonna 1995, alkoi alueen tietoinen kehittäminen ja ensimmäiset toimijat muuttivat tiloihin vuonna 2005. Finlaysonin alueella on yhteensä lähes 130 eri toimijaa. Joukossa on muun muassa Työväen keskusmuseo Werstas, elokuvateatteri, sairaala, taidegalleria, teknologiayrityksiä, Aamulehti sekä toistakymmentä ravintolaa ja kahvilaa.

TURUN MANILLA

Turun Manillan vanhin rakennus on peräisin vuodelta 1886. Viina-, hihna- ja remmittehdas -vaiheiden jälkeen vuodesta 1929 alkaen 1980-luvulle saakka tiloissa toimi Köysitehdas Manilla. Purku- tuomion estämiseksi perustettiin Pro Manillasäätiö ja suojelukaava toteutui 2001. Nykyisin Manillassa on noin 40 toimijaa. Säätiön hallituksen tahdon mukaisesti kaikki toimijat edustavat kulttuuria ja luovaa alaa. Tiloissa toimii kolme teatteria, joista Aurinkobaletti on alkuperäinen vuokralainen ja säätiön perustaja. Lisäksi tiloissa on kuvataiteilijoita, kulttuurialan pienyrityksiä ja arkkitehtitoimistoja.



TOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT

Tutkija Sampo Ruoppilan mukaan (2011) kulttuurituotannon kaupunkitiloissa merkityksellistä on niiden erityinen miljöö ja mahdollisuus tehdä niissä toimintaa synnyttävien omia juttuja. Keskeistä on tilojen potentiaalisuus. Tilojen käyttöönotto tapahtuu joko spontaanisti vallaten tai jopa vuosia kestävässä prosessina neuvotellen. Oleellista on toiminnan lähteminen alhaalta ylöspäin. Toiminta syntyy idearikkaista ihmisistä, heidän halustaan ja palostaan tehdä asioita. Monet tiloista ovat isoja ja avaria. Tällöin niissä on paljon luonnonvaloa ja katto korkealla, mikä luo viihtyisän atmosfäärin. Kokeemus tilasta ja vapaus toimia mahdollistaa luovuutta edistävän ilmapiirin synnyttäen toimintaa, kuhinaa. (Ruoppila 2011.)

Tilojen selkeänä lisäarvona on lisäksi paikan ja sen palvelujen parempi havaittavuus ja saavutettavuus. Esimerkiksi Lapuan Vanhan Paukun kohdalla kunnan tasolla tiloihin keskittynyt toiminta antaa runsaammin mahdollisuuksia ja yhteistyökumppaneiden moninaisuus tulee voimavaraksi (Honkimäki 2011). Tilojen käyttöönoton eräänä keskeisenä lähtökohtana onkin juuri kumppanuus ja toimijoiden välinen verkostoituminen. Kumppanuuksien hyötyjä voidaan kuvata seuraavasti (Möller, Rajala & Svahn 2009, 24):

- “
1. Toiminnallisen tehokkuuden lisääminen;
 2. Toiminnallisen joustavuuden lisääminen;
 3. Markkinavoiman ja markkina-alueen laajentaminen voimavarojen yhdistämisellä;
 4. Liiketoimintaprosessien ja tarjooman kehittäminen;
 5. Uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luominen.

“

Haastattelujen perusteella kaikki oheiset edut toteutuvat uusissa vanhoihin teollisuuskiinteistöihin perustetuissa luovan alan tiloissa. Kaikki edut eivät kuitenkaan välttämättä toteudu yksittäisen tilan kohdalla. Liiketoiminnallinen ulottuvuus toimii vedenjakajana ja profiloinnin ulottuvuutena. Osassa korostuu liiketoiminta, osassa kansalaistoiminnanomaisuus. Häivytetty kumppanuus saattaa myös minimoida oheisia hyötyjä ja jopa estää niiden toteutumista. Toiminnallisen tehokkuuden ja joustavuuden tavoitteet ovat keskeisiä kaikkien kohdalla.

VANHAN TILAN HYÖTY

Vanhan teollisuuskiinteistön uudessa käytössä voidaan tunnistaa monenlaisia hyötyjä. Osin edut liittyvät rakentamiseen ja kiinteistön säilyttämiseen sekä ylläpitoon. Osin eduissa on kyse arvoista, eli pidetään hyvänä säilyttää vanhaa

rakennuskantaa, koska sillä nähdään olevan merkitystä koko ympäröivän yhteisön kannalta.

Vanhan tilan kunnostaminen uuteen käyttötarkoitukseen saattaa puhtaasti taloudellisesti ajateltuna olla järjen vastaista sillä remontointi voi tulla kalliimmaksi kuin täysin uuden tilan rakentaminen. Näissä tarkasteltavissa tiloissa rakentamiseen liittyvä tehokkuus ei kuitenkaan ole arvo tai tavoite. Lähtökohdana onkin se, että vanhan rakennuskannan ja sen käyttöönoton johdosta syntyy jotakin täysin uutta ja erilaista lisäarvoa. Vanhalla on arvo sinänsä, kun se otetaan osaksi uutta kaupunkitilaa. Siihen liittyy ymmärrys, että meidän koko elinkaaressa tulemme jostakin, meillä on historia ja tilalla on merkitystä. (Boman 2011.)

Lisäarvoa voi syntyä myös tilan rosoisuudesta ja säröisyydestä. Tilaa ei kannata puunata liian siloitetuksi ja tyylikkääksi. On jopa hyvä, jos tilasta pystyy näkemään, että se on ollut tehdas eikä vanhoja rakenteita ole peitetty (Salovaara 2011). Vanhan tilan välttämätön korjaaminen mahdollistaa myös tilan käyttäjille vaikuttamisen ja tekemisen mahdollisuuden:

“ Tämä on ehkä jonkun mielestä ruma ja rosoinen mutta täällä on mahdollista

jokaisen tehdä jotakin omilla käsillään. Vaikuttaa tilaan, saa maalata itse seinän punaiseksi jos haluaa. Sitä kautta tulee se käsitys yhteisestä tilasta ja yhteisestä omaisuudesta. Tilaa alkaa kunnioittaa ja tämä vahvistaa meidän yhteishenkeä. Talohenkeä ei voi ostaa vaan se luodaan ja tämä henki näkyy seinissä, kalusteissa ja kaikessa. (Lahtinen 2011.)

“

Kun remontoinnissa ei pyritä täydellisyyteen, pystytään pitämään vuokratkin alempana. Lisäksi vanhan tilan uudessa käytössä on se etu, että tilan historiallisuus luo valmiiksi sen hyväksyttävyyden uudessakin käyttötarkoituksessa eikä ”kansan syvistä riveistä” tule vastustusta (Honkimäki 2011). Parhaimmillaan vanhan rakennuksen henki ja uusi käyttötarkoitus ovat yhtenevät, ne resonoivat (Pajunen 2011).

TEOLLISEN HISTORIAN TARINAT

Vanhat teollisuusrakennukset ovat osa paikkakuntansa teollisuus- ja kulttuurihistoriaa. Uudessa käyttötarkoituksessa paikan historian tunnistaminen on keskeinen onnistumisen elementti. Finlaysonin kiinteistön omistavan Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman kiinteistöpäällikkö Hannu Boman (2011) korostaa finlaysonilaisuutta, jota toteutetaan



esimerkiksi valitsemalla vuosittain Mr. tai Mrs. Finlayson. Hän painottaa myös paikan tarinoiden merkitystä:

“ Herätimme henkiin vanhan tarinan kummittelevasta laitosmiehestä, Juhasta. Pyrimme ylläpitämään tällaisia tarinoita, niillä on iso merkitys. Jos kohteella ei ole tarinoita, se ei ole kiinnostava.

Myös Vanhaan Paukkuun liittyy tarinoita. Lapuan kaupungin museotoimenjohtaja Esa Honkimäki (2011) kertoo, miten viime sotia edeltäneestä tapahtumasta, joka

koski vieraan vallan vakoilutoimintaa, tehtiin teatteriproduktio. Myös traaginen räjähdys on mukana kulkeva, laajeneva tarina.

“ Ensin oli räjähdys, johon liittyen pajarakennus muutettiin muistokappeliksi. Yhtenä muistopäivänä uhrien valokuvat laitettiin seinälle. Sitten eräässä taidenäyttelyssä valokuvat oli otettu taideteoksen aiheeksi. Toissa kesänä meillä oli residenssissä irlantilaisia taiteilijoita, joihin patruunatehtaan tarina vaikutti niin voimakkaasti, että he laittoivat joulukuussa avatun näyttelynsä nimeksi 7.42 eli sen hetken kun räjähdys tapahtui.



KAUPUNKILAISET, TILAN KÄYTTÖ JA KONTROLLI

Tilojen toimivuus, menestyminen ja kannattavuus riippuu myös niiden sidoksesta lähiyhteisöön ja kaupunkilaisiin. Toiminnan katalysaattoreina ovat yleensä aina luovat, idearikkaat ihmiset ja toiminta on hyvinkin spontaania. Jos tilojen käyttö on suunniteltu keskitetysti ylhäältä alaspäin kuuntelematta kaupunkilaisten ja tulevien käyttäjien toiveita, niin tila ei ole pidemmän päälle kovin elinvoimainen.

Suhde kaupunkilaisiin, tilan käyttäjiin, saattaa kuitenkin olla hyvinkin vaihteleva. Tampereen Finlaysonilla yksi toiminnan kulmakivi on alueen turvallisuus. Alueella pyritään järjestyshäiriöiden mini-

mointiin siten, että ylläpidetään nollatoleranssi laitapuolenkulkijoiden suhteen. Kriteerinä on se että Finlaysonin alueelle pitää pystyä tulemaan lauantai-iltana lasten kanssa elokuviin niin, että lasten ei tarvitse kohdata humalaisten örvellystä. (Boman 2011.)

Tutkija Sampo Ruoppila (2011) näkee vartioinnin kuitenkin latistavana voimana. Mitä enemmän laitetaan rajoja ja vartiointia, sitä latteampaa on toiminta ja tavoitteena näissä yleensä oleva luovuus ja uuden toiminnan synnyttäminen estyy. Ruoppilan mukaan on ymmärrettävää, että tällaisilla tiloilla on tietysti erilaisia profileja eikä ole mitään yhtä oikeaa tapaa. Näyttää kuitenkin siltä, että tilojen eräänä erottelu-ulottuvuutena on kontrolli – suvaitsevuus eli kuinka paljon käyttäjille suodaan vapauksia, kuinka



paljon olemista ja tekemistä rajoitetaan. Kontrolli on Hille Koskelan (2009) kuvaama nykyajan kaupunkisuunnitteluun liittyvää pelon arkkitehtuuria, joka näkyy juuri julkisten tilojen nollatoleransseina ja kaupunkikurin tiukentamisina.

VERKOSTOITUMINEN JA YHTEISÖLLISYYS TOIMIJOIDEN KESKEN

Uusien kulttuuri- ja luovan alan tilojen toimijakokonaisuuksien keskinäinen yhteistyö ja verkostoituminen vaihtelevat huomattavasti. Jos tarkoituksena on tuottaa ideoita, tällöin todennäköisesti myös syntyy yhteistyötä, kumppanuutta ja kollektiiveja. Kumppanuudella voi olla kuitenkin ensisijainen tai toissijainen rooli ja merkitys. Osa kokee roolinsa toisista irrallisena eikä kumppanuutta tärkeänä ja itselleen hyödyllisenä, Tällöin aktivoivaa synergiaa ei synny. (Kiviniemi & Saarelainen 2009, 48.) Äärimuotona on eräänlainen tiedekeskusmalli, jossa vain vuokrataan toimitilaa ja toimijat ovat varsin erillään.

Käytännössä tarkastellut tilat ovat yhteistyörakenteiltaan väljiä. Toimijat ovat yhteistyössä keskenään, toiset enemmän ja toiset vähemmän. Esimerkiksi Turun Manillassa uuden vuokralaisen tullessa pyritään tämä tutustuttamaan ainakin lähivuokralaisiin (Salovaara 2011). Osin

toimijat tuntevat toisensa valmiiksi ja näin syntyy luonnollista verkostoitumista ja yhteistyötä, jota ei tarvitse varsinaisesti edesauttaa.

Jyväskylän Jelmun treenikämpä-rakenne on mielenkiintoinen. Yhdessä kämpässä on päävuokralainen, joka vastaa vuokraamiseen ja tilojen käyttöön liittyvistä asioista ja muut bändit ovat tämän alivuokralaisina. Päävuokralainen voi Jelmun ohitse alivuokrata ja kämpän asioita hoitava välittää tästä tiedon. Toimintarakenne tässä muodossa tarjoaa bändeille tietyn vapauden ja joustavuuden. Tällaista toimintamallia voidaan pitää monikeskisenä verkostona (Möller, Rajala & Svahn 2009, 137 - 138).

Hämeenlinnan Verkatehtaalla toimitilan vuokraaja on selkeästi asiakas. Tällöin vuokrasopimus määrittää luvatut asiat, yhteisön arvot ja hyödykkeet. Asiakkaan oma asia on, kuinka aktiivisesti käyttää tarjolla olevia palveluita ja sitoutuu Verkatehtaan yhteisöön. (Astor 2011.)

Myös Tampereen Finlaysonia voidaan pitää Verkatehtaan kaltaisena keskitetynä verkostona (Möller, Rajala & Svahn 2009, 137-138). Tavoitteena on vuokralaisten kokonaisuus, joka täydentää toisiaan eikä syö toinen toistaan. Hannu Bomanin mukaan (2011) ei olisi järkevää, jos Finlaysonin alueella olisi vaikkapa

seitsemän hampurilaisravintolaa. Vuokralaispoolin tavoitteena on olla miksattu kokonaisuus eli se sisältää erilaisia toimijoita, jotka kiinteistön ylläpitäjä valitsee sikäli kuin ne sopivat kokonaisuuteen. Keskitettynä verkostona voidaan nähdä myös Lapuan Vanhan Paukun organisaatio. Se on kuntaomisteinen ja sisältää neljä kaupungin hallintokunnan toimintoja: kirjastotoimen, kulttuuritoimen, musiikkiopiston ja kansalaisopiston.

Kumppanuudet ja verkosto voivat synnyttää myös oman historiansa. Möllerin, Rajalan ja Svahnin mukaan (2009, 228) verkoston toimijoiden yhteiset kokemukset muodostavat alan kollektiivisen muistin ja rakentavat tarinoita ja myyttejä. Vanhat liittoumasuhteet, kilpailu- ja yhteistyö, menestykset ja välistävedot ovat myöskin osa tätä yhteistä muistia.

Kumppanuushistoria korostui erityisesti kahdessa tarkastellussa tilassa, Jyväskylän Lutakossa ja Turun Manillassa. Selkeästi kummankin tilan historiaan liittyvä kansanliikeomainen lähtökohta on ollut omiaan vahvistamaan yhteisiä tarinoita, niiden merkityksellistämistä ja kierrättämistä ja myös mahdollisia kumppanuusvalintoja.

“ Säätiö perustettiin 2007 ja siinä oli Tanssitaidesäätiö taustalla. Silloin tähän tuli mukaan ihmisiä kuten Harri Andersson yliopistolta, jotka olivat kiinnostuneita tästä Manillasta että tämä suojellaan.

Siitähän oli kauheat sodat, että kaupunki oli jo luvannut, että tämä vedetään tasaiseksi. Ja kun tämä ikään kuin menetettiin, niin siksi tähän tuli kerrostaloja viereen tosi tiiviisti. Ja välit oli vähän huonot silloin kaupungin kanssa. (Salovaara 2011.)

“

Kumppanuutta vahvistaa myös yhteisöllisyys, yhteishenki ja yhdessä tekeminen. Tämä korostuu erityisesti Jelmussa ja sen vapaaehtoistoiminnan muodoissa. Jelmun hallituksen puheenjohtaja John Pajunen (2011) kuvaa konkreettista talkoohenkeä seuraavasti:

“ Joka kevät on meidän yhteiset talon talkoot ja silloin tulee väkeä. Nyt oli keväällä pihahommissa ja kiinteistön korjauksessa väkeä mukana talkoomeiningillä. Erilaisia hommia on talven jälkeen, on pihatöitä, aidanmaalautta, maalautta, varaston siivoamista. Se on ideologinen asia tässä meidän talossa, että yritetään pitää tällaista yhteisyyttä.

“

JOHTAMINEN

Tarkastelluissa tiloissa johtaminen koettiin ikään kuin taustalla olevaksi. Hannu Boman (2011) kuvaa tätä Tampereen Finlaysonin osalta seuraavasti:

“ En miellä johtamaan itseäni vaan yhteistoimintaverkoston johtajaksi, enemmän sellainen että kerään ympärilleni ihmisiä, erilaisia tyyppisiä, joilla on erilaisia ideoita ja ajatuksia. Yhdessä mietitään ja olen poikkeuksellinen johtaja että en juurikaan ohjaa sitä keskustelua ja katsotaan mitä syntyy. Mutta tämä on pidettävä taloudellisesti kannattavana ja tämä on puhdasta realiteettia. Tämän oltava kunnossa jotta voidaan miettiä muita asioita. ”

Tällaista johtamista voi siis kuvata sellaiseksi vastuun kantamiseksi, mihin sisältyy kontrollia, sääntelyä, ohjausta, kannustamista, taivuttelua mutta se ei välttämättä kohdistu kaikkiin verkoston jäseniin (Kiviniemi & Saarelainen 2009, 48). Kuitenkin Hannu Bomanin kuvaamalla tavalla liiketoiminnallinen kannattavuus määrittelee johtamistoimintoja. Kyse on operatiivisesta johtamisesta ja liiketoimintasuunnitelman toteuttamisvastuuta.

Johtaminen jakautuu valtuutuksina myös alaspäin. Johtaja voi kokea olevansa enemmänkin palvelija kuin johtaja. Manillan isännöitsijä Kari Salovaara (2011) kuvaa omaa rooliaan tästä näkökulmasta:

“ Jos vuokra on myöhässä niin ystävällisesti karhuan sitä ja koetan ymmärtää vuokralaisen tilannetta. ”

Kiviniemi & Saarelainen (2009, 47) puhuvat johtamisesta ”mahdollistamisena”, mikä on lähellä prosessijohtamisen orientaatiota. Toiminta prosessissa on joustavaa ja tiimivetoista, johtaminen on tilanteiden luomista ja tuen antamista kumppanuuden ja toimintojen kehittymiselle. Tällainen johtaminen vaatii omaltaan taitoa ja osaamista. Tätä kuvaa hyvin Tobias Teichin, Matthias Meyerin ja Jens Aderholdin (2002) käyttämä termi ”verkostokompetenssi” (network competency). He viittaavat Picot & Reichwald & Wigandin (1998) käsitykseen, että tähän verkostokompetenssiin kuuluu sosiaalinen, kommunikatiivinen ja kognitiivinen kompetenssi sekä kompetenssi integroida ja neuvotella. Haastattelujen perusteella juuri tällainen verkostokompetenssi näyttäisi olevan keskeinen kumppanuusjohtamisen taito ja elementti. Toimijoiden väliset verkostot tällaisissa luovan alan tiloissa ovat varsin väljiä, seittimäisiä, potentiaalisia, eikä niissä tarvita näkyvää päivittäisjohtamisen aktiivisuutta ja näkyvyyttä. Vuorovaikutuksellisuuden korostaminen tarkoittaa käytännössä hyvää tilanneherkkyyttä ja verkostoluonteen tajua vuutta, jotta synergiaedut aktualisoituvat juuri silloin, kun se on tarpeellista.

TULEVAISUUS JA ONNISTUMINEN

Sampo Ruoppilan (2011) mukaan tilojen onnistuminen edellyttää ensiksi ideaa, joka on vetävä ja kiinnostava muille keräten yleisöjä ja toiseksi, että jollakin tavalla saavutetaan taloudellinen kannattavuus. Taloudelliselle kestävyydelle on löydettävä soveltuva muoto ja varma pohja. Toisaalta Ruoppilan mukaan suomalainen yhteiskunta on kuitenkin liian jähmeä ja riskinottamista karsastetaan. Epävarmuutta tulisi sietää ja antaa mahdollisuuksia kokeiluihin ja myös epäonnistumisiin. Usein odotetaan etukäteen, että tilat onnistuvat ja ovat taloudellisesti menestyksellisiä.

Tilojen toimivuuteen ja kannattavuuteen liittyvät uhkat ovat luonnollisesti monenlaisia. Jouko Astor (2011) huomauttaa, että Suomessa vanhojen tilojen kunnostamiseen ja uuteen käyttöön liittyvät hankkeet ovat olleet volyymiltaan melko isoja ja niissä on ollut käytettävissä runsaastikin taloudellisia resursseja. Vaikka hanke on iso, se saattaa kuitenkin jäädä näpertelyksi paikallisella tasolla. Isojen tilahankkeiden tulisi kurottautua itsensä ja oman paikkakuntansa ulkopuolelle verkostoitumalla laajemmin.

John Pajunen (2011) pelkää sitä, että tällainen toiminta pystytään tappaamaan ulkoapäin varsinkin lainsäätäjien toimesta. Toiminta voidaan tehdä liian

vaikeaksi esimerkiksi taloudellisten vastuitten lisääntyessä. Jos tiukennetaan lainsäädäntöä, lupamenettelyjä ja verotuskäytäntöjä, tällainen toiminta voidaan tehdä mahdottomaksi.

Sampo Ruoppila (2011) korostaa sitä, että uuteen käyttöön otetut tilat ovat äärimmäisen paikallisia ja henkilökeskeisiä. Onnistuminen voi olla paljon kiinni vetäjän rautaisesta tahdosta. Siksi yhteistyökumppanit ovat tärkeitä. Hän varoittaa kehittämistä näitä tiloja liian hienoiksi jolloin seurauksena ovat myös korkeat vuokrat ja tilan sielu katoaa. Ruoppila toteaa, että Suomessa riskinottamista karsastetaan, jolloin ei synny uusia ideoitakaan:

“ Suomen kunnissa on rakennemuutos käynnissä ja kiinteistöjä tyhjillään. Annetaan ottaa näitä käyttöön ja tehdään diili, että tämä on teillä kolme vuotta käytössä ja pidätte paikat kunnossa. Sitten katsotaan tuleeko tästä jotakin. Annetaan kokeilutilaa ja kiinteistönomistajien viisautta on hyväksyä tällaista vaihtoehtoista kulttuuria vuokralaisena.

“

Uusien luovan tilojen potentiaali voidaan nähdä uusissa kumppanuuksissa ja verkostoissa. Niille tunnusomaista olisivat seuraavat Jens Aderholdin ja Ralf Wetzelin (2004) painottamat verkostojen erityispiirteet:



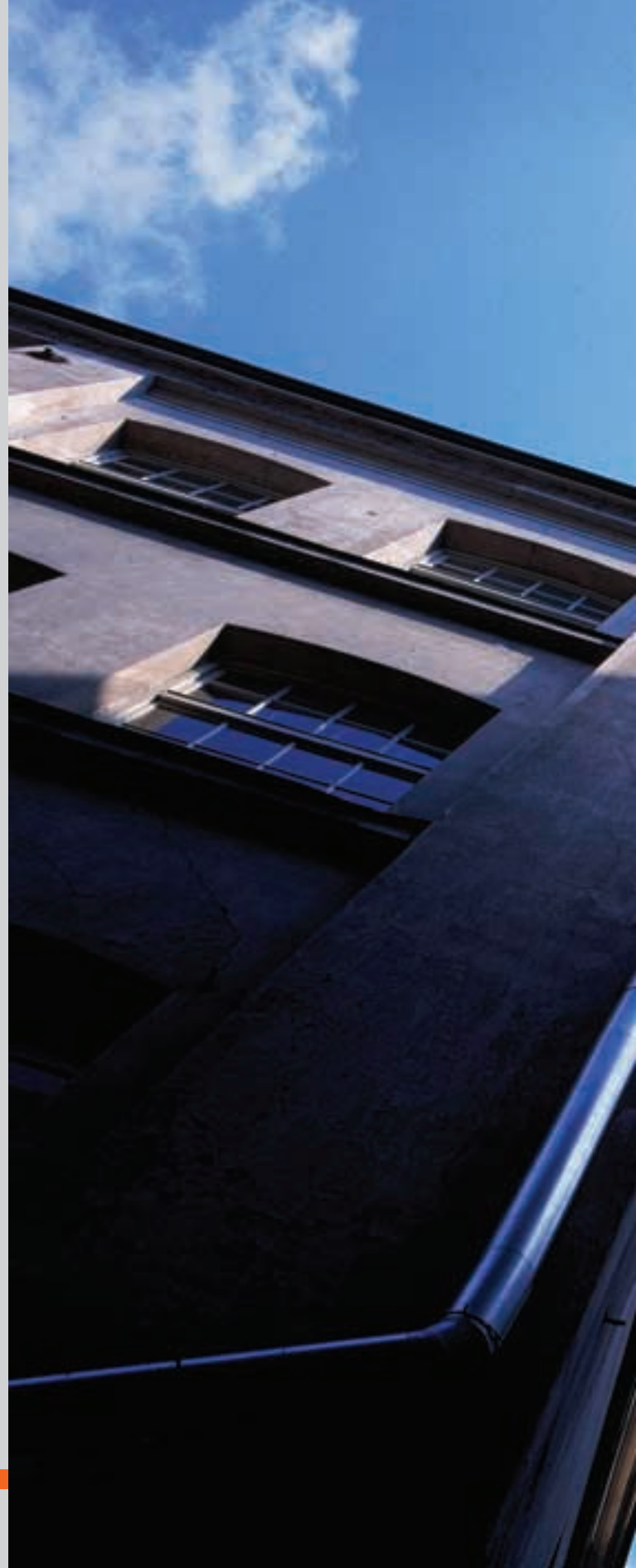
- “ 1. Niillä ei ole rajoja: niitä ilmentää latenttisuus, potentiaalien kontaktien mahdollisuus. Verkostosuhde aktivoituu kun siihen ilmenee jokin tarve sen partneriosapuolten kesken. Tällaisen vaihdon näkökulmasta verkoston fleksibiliteetistä on aina etua, se ei pakota ylläpitämään yhteistyösuhdetta sen enempää kuin on tarvetta.
2. Verkostolla ei ole muotoja. Verkosto tarjoaa mahdollisuuden epämuodolliseen yhteistyöhön, joustavin käytännön "case – to –case" –asenteella.
3. Ongelmien kompleksisuus. Kyseessä on verkostojen eräänlainen dilemma. Flexibiliteetti, epämuodollisuus tuottaa myös haasteellisissa tilanteissa case-ratkaisuja. Tämä merkitsee pysyviä haasteita, joihin ei välttämättä kyetä löytämään kestäviä ratkaisuja ja toimintamalleja. Yhteistyö voi olla ad-hoc-tyyppistä, jolloin kontrollin muotona on pikemminkin itsekontrolli kuin että se saisi selkeitä esim. liikkeen-

johdollisia elementtejä. Haasteena on Aderholdin ja Ralf Wetzelin mukaan (2004, 8) epämuodollisten suhteiden tason ja keskitetyn tason dilemma. Epämuodollinen taso kasvaa ja vakiintuu, kun verkosto vakiintuu. Siitä voi tulla paralleelirakenne organisaation virallisen rakenteen rinnalle.

“ Suomessa vanhoihin kiinteistöihin perustettujen luovien alojen tilojen historia on vielä melko lyhyt. Nämä ilmiöt ovat tulleet kuitenkin jäädäkseen eikä vain Suomessa. Jo vuonna 1983 perustettiin eurooppalainen järjestö, Trans Europe Halles (TEH) sellaisten kulttuurikeskusten yhdyselimeksi, joista suurin osa on perustettu teollisuusperintökohteisiin. Vanhat tilat tarjoavatkin mahdollisuuksia yhä laajeneviin verkostoitumisiin ja kumppanuuksiin.



- Aderhold, Jens & Wetzel, Ralf 2004. *Misunderstandings about networks and their consequences*. <http://www.soziologie.uni-halle.de/aderhold/docs/bam-paper.pdf>. Viitattu 22.5.2012.
- Astor, Jouko 2011. *Toimitusjohtaja*. Hämeenlinnan Verkatehdas. Haastattelu 30.5.2011.
- Boman, Hannu 2011. *Kiinteistöpäällikkö*. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Haastattelu 26.8.2011.
- Honkimäki, Esa 2011. *Museotoimenjohtaja*. Lapuan kaupunki. Haastattelu 6.6.2011.
- Kiviniemi, Markku & Saarelainen, Tarja 2009. "Paikallisten kumppanuuksien monet kasvot: viitekehysten kehittäminen kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin verkostoitumisen tutkimusta varten." Teoksessa: *Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/09*. <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/37/1/paikalli.pdf>. Viitattu 22.5.2012.
- Koskela, Hille 2009. *Pelkokierre – pelon politiikka, turvamarkkina ja kamppailu kaupunkitilasta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lahtinen, Jenna 2011. *Vt. toiminnanjohtaja*. Jelmury. Haastattelu 7.10.2011.
- Möller, Kristian, Rajala, Arto & Svahn, Senja 2009. *Tulevaisuuden liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti*. 3. painos. Helsinki: Teknova.
- Pajunen, John 2011. *Hallituksen puheenjohtaja*. Jelmury. Haastattelu 7.10.2011.
- Picot, Arnold, Reichwald, Ralf & Wigand, Rolf T. 1998. *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Wiesbaden: Gabler.
- Ruoppila, Sampo 2011. *VTT, Turun kaupunkitutkimusohjelman johtaja*. Haastattelu 2.9.2011.
- Salovaara, Kari 2011. *Isännöitsijä*. Pro Manillasäätö. Haastattelu 2.9.2011.
- Teich, Tobias, Meyer, Matthias & Aderhold, Jens (2002). *A New Tool for Human Resource Management in Business Networks: Combining Grid-technique and Polyhedral Analysis*. http://plantsoen.net/projects/408/ICE2002/Business%20to%20Business/01_Teich_Meyer_Aderhold.pdf. Viitattu 22.5.2012.
- Trans Europe Halles 2012. <http://www.teh.net/>. Viitattu 22.5.2012.







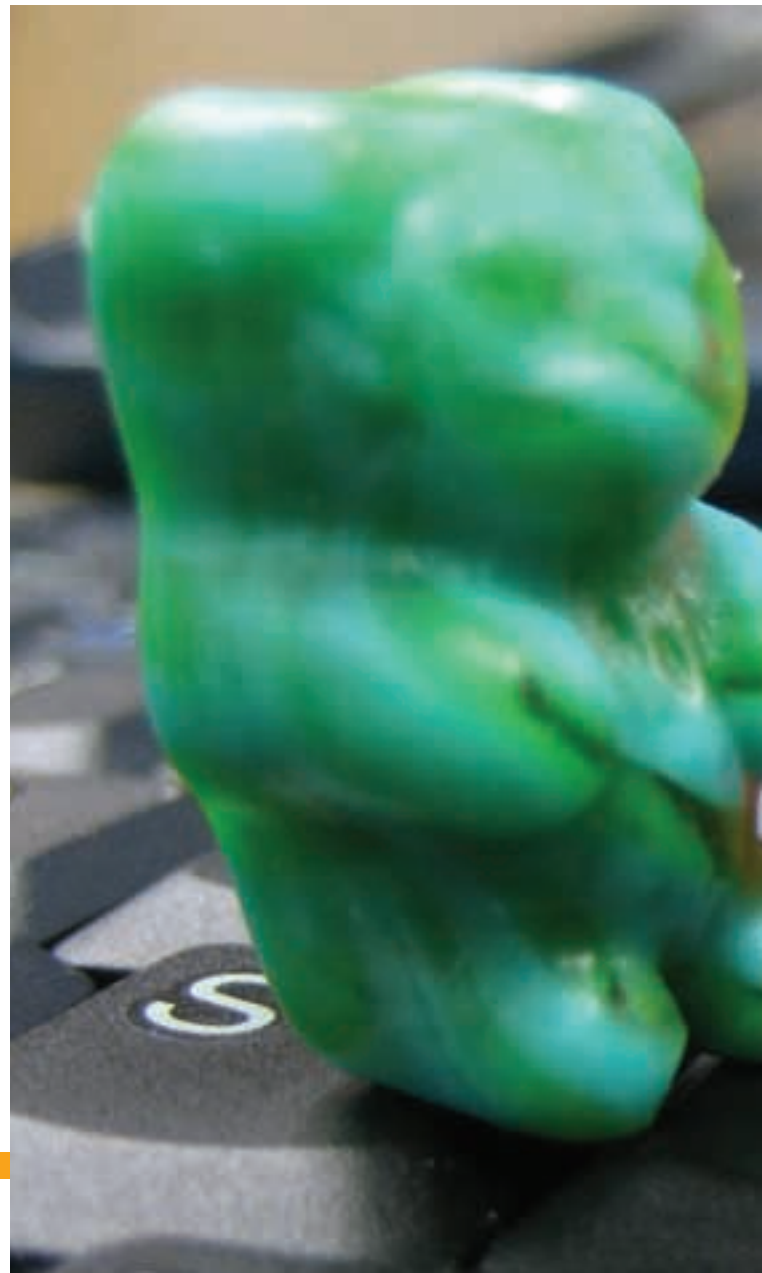


LUOVAN TALOUDEN HISTORIAALLINEN KASVUALUSTA YHTEISKUNNALLISEN OSAJÄRJESTELMÄTEORIAN MURTUMINEN JA VERKOSTOITUMISEN LÄPIMURTO

Toni Alaranta

JOHDANTO

Luovaksi taloudeksi kutsutun ilmiön ymmärtäminen edellyttää laajempaa kuvausta länsimaisten yhteiskuntien viimeaikaisista muutosprosesseista. Tämä kuvaus innoittaa tarkastelemaan mitä ajattelutapoja ja teorianmuodostusta vastaan luovan talouden yleiskäsitteen alla piilevät kulttuuriteollisuuden, elämysteollisuuden, immateriaalitalouden, kulttuurin talouden ja taiteen tuottamisen käsitteet ovat syntyneet. Alustavana päätelmänä voi todeta, että luovan talouden synty perustuu usean samanaikaisen tekijän yhteisvaikutukseen. Näitä kaikkia puolestaan leimaa verkostoituminen puhetapana ja vallitsevana käytäntönä.





LUOVAN TALOUDEN PUHEENPARREN HISTORIALLINEN KASVUALUSTA

a) Teoriat yhteiskunnan osa-alueista ja taiteen autonomiateoria

Luovan talouden nousun käytännöllinen tai kansantaloudellinen perusta on 1980-luvulla etenkin Iossa-Britanniassa vallinnut taloudellinen laskusuhdanne ja julkisen sektorin maksuvaje, joka johti pohtimaan talouden elvytyskeinoja taiteen, kulttuurin ja inhimillisen luovuuden kautta. Seuraavalle vuosikymmenelle tultaessa kulttuurin taloudesta ryhdyttiin laajemminkin Euroopassa – ja pian myös Suomessa – rakentamaan jälkiteollisen yhteiskunnan taloudellisen kehityksen uutta veturia perinteisen tavaratuotannon hiipussa ja siirtyessä uusiin maanosiin.

Luovan talouden teoreettinen perusta voidaan nähdä vastareaktionä aiemmin laajasti hyväksytyille käsityksille yhteiskunnan rakenteesta ja omalakiisuudesta. Voidaankin ajatella, että puheet innovatiivisuudesta ja luovuudesta, sekä näiden merkityksestä taloudelliselle kasvulle ja yhteiskunnalliselle kehitykselle, ovat syntyneet vastareaktionä niille ajatustottumuksille, jotka on alettu ko-

kea luovuutta kahlehtivina tai pysähtyneisyyttä ruokkivina - teollisina. Toisin sanoen on ollut luovuuden merkki ryhtyä ajattelemaan uudelleen yhteiskuntien kokonaisluonnetta ja etenkin käsitystä eri yhteiskunnallisten osa-alueiden normatiivisesta ja olemuksellisesta omalakiisuudesta.

Länsimaisen taidejärjestelmän eriytyksen alku voidaan sijoittaa jonnekin 1700-luvun loppupuolelle, yhteiskunnalliseen muutokseen, jossa ensin kirkko ja myöhemmin absolutistinen valtio menettivät taiteen säätelymahdollisuuden. Yhteiskunnallisen osajärjestelmä-teorian puitteissa voidaan nostaa esille myös se, kuinka aikaisemmin kiinteämmässä yhteydessä olleet osat kuten uskonto, politiikka, talous, taide ja tiede jakaantuivat selkeämmin erilaisiin funktionaalisiin rooleihinsa. Ne olivat toki edelleen kansakäymisessä toistensa kanssa nousevien kansallisvaltioiden alajärjestelminä, mutta niillä oli kullakin omat rationaalisen toiminnan norminsa.

Tässä karkeistetussa kuvassa länsimainen taidejärjestelmä muotoutui 1700-luvulta alkaen suhteellisen autonomiseksi osaksi yhteiskuntaa. Sen olemassaolon mahdollistivat porvariston nousu ja toisaalta teollistuminen ja kapitalistisen tuotantomuodon yleistyminen (Sevänen 1998, 75–78). Lyhyesti ilmaistuna taiteesta tuli länsimaissa hallitsevaksi yhteiskun-

taluokaksi nousseen porvariston utopistinen pyrkimys muodostaa pakopaikka läpeensä päämäärärationalisoituneessa maailmassa. Taideinstituutio siis alkoi edustaa "irrationaalisen rationalisointia", tai vielä toisin ilmaistuna, taiteen tehtäväksi tuli toimia itseisarvoisena estetiikan kenttänä välineellistyneessä, hyödyn maksimointiin perustuvassa yhteiskunnassa.

Postmodernin ajattelun yhteydessä viimeisten vuosikymmenien aikana aiemmin syvään juurtunut ajatus niin kutsutun populaarikulttuurin ja korkeakulttuurin jyrkästä erosta on kuitenkin oleellisesti murtunut. Taiteen autonomia ja sen "ylevyyden" idea on haastettu taiteilijoiden ottaessa yhä useammin ironisen, piikittelevän tai kyynisen asenteen taiteen omalakisuuutta korostavaa traditiota vastaan. Näissä virtauksissa piilee osasy taiteen autonomiateorian horjumiseen: 1980-luvulle tultaessa niin sanotut taide-markkinat olivat kehittyneet pisteeseen, jossa taidekentän toimijoiden muodostama kohtalaisen harvalukuinen eliitti vaihtoi taideteosten omistajuutta huikaiden rahasummien siivittämänä. Tähän taiteilijakunta vastasi kahdella strategialla, eli joko tekemällä teoksia joita oli vaikea myydä ja välittää taidegallerioissa – kuten esimerkiksi David Smithsonin maataideteokset – tai omaksumalla itse taiteilijaliikemiehen roolin (parhaana esimerkkinä Damien Hirst). Postmoderniin

aikakauteen on niin ikään oleellisesti liittynyt arjen estetisoituminen ja asioiden ja tuotteiden visuaalisten seikkojen korostuminen perinteisessä tavaratuotannossa.

b) Verkostoitumisen läpimurto luovan talouden edellytyksenä

Nykyhetkeä ajateltaessa on todettava, että viimeisen kahden vuosikymmenen aikana informaatioteknologian räjähdysmäinen kasvu sekä tähän prosessiin liittyvä globalisaatio ovat haastaneet eriytymisen käsitteeseen ja toisaalta hierarkkisiin organisaatioihin perustuneen yhteiskuntateorian. Voidaan sanoa, että yhtäältä todellisuudessa ilmenevä eri toimialojen ja eri yhteiskunnan osa-alueiden tiiviimpi linkittyminen toisiinsa, ja toisaalta taas vallitsevana todellisuuden ymmärtämisen tapana toimiva verkostonäkökulma, ovat yhdessä johtaneet siihen, että verkostoitumisesta on tullut itse itseään ruokkiva ilmiö. Tämän kehityksen kuluessa aikaisemmin selkeämmin erillään olleet taiteen, talouden, politiikan ja tieteen osajärjestelmät ovat ainakin osittain tunkeutuneet toistensa sektoreille, muuttaen toistensa käytäntöjä ja oikeana pidettyjä katsomuksia.

Tässä kuvattujen ilmiöiden lopputuloksena voidaan nähdä yhä enemmän

verkostomaisesti toimiva yhteiskunta, jossa taiteen institutionaalinen autonomia osittain liukenee lähentyen muita, ennen muuta talouden toimintamuotoja. Tässä perspektiivissä luova talous on taloudellisen tuotannon uusi voimatkijä, joka aiempaa enemmän käyttää hyväkseen taiteen kentälle vanhastaan miellettyjä estetiikan, luovuuden ja elämyksellisyyden käsitteitä. Taiteeseen, kulttuuristen symbolien käyttöön ja kiertämiseen, sekä identiteettien ja merkitysten tuottamiseen kiinnittyvä luova talous muodostaa näin – kuten sanonta kuuluu – uudenlaisen "hybriditalouden" yhdistäen samalla vaihdantatalouden ja markkinatalouden logiikoita toisiinsa. Seuraavaksi tarkastelun keskiöön nouseekin tällaisen hybriditalouden olemuksen kuvaamisen mahdollistavat käsitteet. (Vrt. Taalas 2010.)

VERKOSTOTEORIA JA YHTEISKUNNAN VERKOSTOMUOTOUTUMINEN

Verkoston oleellisin määrittäjä on eihierarkkinen toiminnan muoto. Samalla verkostomuotoisen toiminnan luonne on sen kaltainen, että sen voi olettaa hierarkkisia järjestelmiä paremmin imevän itseensä ydintoimintojen ulkopuolisia, ydintoimintaa tukevia tuotteita ja palveluja. Vaikka verkoston käsite on syytä nähdä aikaisempia, hierarkkisia toi-

minnan organisoinnin muotoja vastaan kehittyneenä periaatteena, verkoston asemaa yhteiskunnallisessa ajattelussa tutkineen Kai Erikssonin mukaan sitä ei tule nähdä "mallina" joka korvaa aiemmat hierarkkiset mallit. Kyse on siitä, että vaikka verkostot aina edellyttävät toimijoita, verkostojen logiikkaa ei voi palauttaa yksilötoimijoiden visioihin ja päätöksiin. Eriksson painottaakin, että verkosto "viittaa lähtökohtaisesti avoimeen organisaatioon" ja että "toisin kuin aiemmat metaforat verkosto ei perustu poissulkemiseen sillä kukaan tai mikään ei ole poissuljettu sen piiristä a priori" (Eriksson 2009, 59).

Nämä luonnehdinnat verkostomuotoisesta toiminnasta osoittavat, että vaikka verkoston muodostumisessa yksilötoimijoiden päämäärillä on merkitystä, koko verkostomaisen toiminnan olemus perustuu lopulta siihen, että se ei ole jostakin yhdestä keskuksesta hallittavissa tai kontrolloitavissa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että liiketoimintamuotona verkosto tuo mukaan ennakoimattomuutta ja hallitsemattomuutta. Nämä elementit liiketoiminnan osana puolestaan merkitsevät sekä uhkaa että mahdollisuutta. Uhka perustuu verkostomaisesti etenevän prosessin arvaamattomuuteen, mahdollisuus taas on tässä viitekehyksessä kokolailla identtinen luovan talouden ytimeen kuuluvien luovuuden ja innovatiivisuuden ideaalien kanssa.



Ajatus on tällöin se, että enemmän tai vähemmän omaehtoisesti toimiva verkosto tuottaa hedelmällisiä kohtaamisia ja synnyttää näin uutta ajattelua – joka puolestaan on ennakkoehto luovan talouden kasvupotentiaalille.

Jos jo verkoston käsite implikoi ennakkoimattomuutta ja kontrolloimattomuutta, vielä selvemmin nämä ominaisuudet ovat osa rihmasto-termin merkitystä. Yhteiskuntafilosofiassa rihmaston käsitettä

on kehitellyt ennen muuta Gilles Deleuze. Kai Erikssonin mukaan rihmasto viittaa ennen kaikkea hierarkkisen puu-rakenteen vastakuvaan, niin että siinä missä puu-rakenteen osahaarat palautuvat aina yhteen ja samaan keskuksena toimivaan runkoon, rihmasto ei muodosta mitään ennalta määrättyä rakennetta tai järjestystä. Rihmaston mahdollistamat yhteydet ovat niin ikään arvaamattomia ja lukumäärältään avoimia (Eriksson 2009, 66).

Oleellista on täten ymmärtää, että kyseessä oleva verkostoituminen on alkujaan päämäärätietoisesti ohjattua toimintaa (esimerkiksi luovan talouden kehittämistä), mutta joka ajan myötä synnyttää eri alojen ja toimijoiden verkostoitumista ilman että mikään taho tähän intentionaalisesti pyrkii. Tämä päätelmä liittyy verkoston ja rihmaston käsitteet laaja-alaiseen innovaatioiden

ekosysteemin ajatukseen, jossa ekosysteemi luontoon viittaavana metaforana ymmärretään itseohjautuvana. Tällöin ekosysteemin metaforalla tarkoitetaan "eri tekijöiden ja toimijoiden hedelmällistä vuorovaikutusta ja keskinäistä riippuvuutta." Niin ikään kyse on siitä, että "ekosysteemi ei tarvitse toimiakseen ulkopuolista ohjausta, koska se kykenee itsesäätelyyn" (Hautamäki 2009, 6).



VERKOSTOT JA OSAJÄRJESTELMIEN ESTETISOITUMINEN – LUOVA TALOUS

Yhteiskunnassa yhä voimakkaammin ilmenevä verkostojen ja verkostomaisen toiminnan lisääntyminen tulee siis nähdä kehämäisenä prosessina, jossa verkostojen muotoutuminen johtaa ajattelemaan yhteiskunnan toimintoja verkoston käsitteen kautta. Tämän kaltainen yhteiskunnan käsitteellistäminen puolestaan ruokkii verkostojen syntyä. Luovan talouden esiinnousun yhteydessä aiemmin erillisiksi osajärjestelmiksi käsitetyt talouden, politiikan, taiteen ja populaarikulttuurin kentät liukenevat verkostojen hallitsemassa maailmassa toistensa alueille. Jälkitekollisen yhteiskunnan olosuhteissa kulttuuristen symbolien ja perinteisesti taiteen kentälle liitettyjen ominaisuuksien kuten luovuuden ja esteettisyyden keskeisyys valtaavat alaa erityisesti talouden kentällä. Yhtäläillä kyseinen osajärjestelmien murtuminen verkostoitumisen paineessa johtaa aikaisemmin selkeästi talouden piiriin liitettyjen toimintamuotojen leviämiseen taiteen ja kulttuurin kentille. Keskeistä on ymmärtää, että verkostot ja luova talous eivät ole vain yhteiskunnan kuvaamisen mahdollistavia välineitä vaan samanaikaisesti muokkaavat ympäröivää yhteiskuntaa itsensä kaltaiseksi, kehämäisesti etenevänä prosessina.

Eriksson, Kai 2009. *Maailma ilman ulkopuolta. Verkostot yhteiskunnallisessa ajattelussa*. Helsinki: Gaudeamus.

Hautamäki, Antti 2009. "Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä". *Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:30. Helsinki: OPM.

Sevänen, Erkki 1998. *Taide instituutiona ja järjestelmänä. Modernin taide-elämän historiallis-sosiologiset mallit*. Helsinki: SKS.

Taalas, Saara L. 2010. *Kohti hybriditalouden haastetta: keskustelua luovasta taloudesta Suomessa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, kilpailukyky 17/2010. Helsinki: TEM.





HUOMIOITA LUOVAN TALOUDEN YTIMESTÄ GRAAFISEN SUUNNITTELUN TOIMISTO LILLAN GRAPHICS ESIMERKKINÄ LUOVAN ALAN MIKROYRITYKSEN TOIMINNASTA

Toni Alaranta

JOHDANTO

Turkulaisen Mikko Laasolan yritys Lillan Graphics on Turussa toimiva, vuonna 2006 perustettu graafisen suunnittelun toimisto. Yritys toimii Place Marketing nimisen tilavuokrausyrityksen tiloissa yhdessä usean muun samaan palvelu-
perheeseen kuuluvan yrityksen kanssa. Näiden seikkojen vuoksi Lillan Graphics tarjoaa mielenkiintoisen kohteen analysoida luovan talouden niin sanotun kovan ytimen mikroyrittäjyyttä ja toisaalta tämäntyyppisen yrityksen asemoitumista toimintaympäristöönsä. Puhuminen luovan talouden "kovasta ytimestä" viittaa tässä siihen, että toisin kuin niin kutsuttujen "vapaiden taiteiden" tuotteistamisen tapauksessa, graafinen suunnittelu ja eri toimialojen tuotteiden visuaalisen ilmeen rakentaminen on aina kuulunut nimenomaan "normaaliin" markkinaperusteiseen liiketoimintaan. Samalla kyseinen esimerkki auttaa ymmärtämään luovan talouden käsitettä. Graafisen suunnittelun palvelut ja tuotteet perustu-

vat toisaalta kykyyn hahmottaa asioita visuaalisesti, esteettisesti, mielenkiintoa herättävästi, toisaalta kyse on näiden taitojen intentionaalisesti opiskelusta, mukaan lukien lukuisat erilaiset tekniset työkalut joita käyttämällä visuaalinen idea saatetaan konkreettiseksi tuotteeksi.

Graafista suunnittelua tarjoavan yrityksen perustaminen ei sinänsä välttämättä itse vaadi luovaa ajattelua, sillä tarve tällaiselle toiminnalle on jo perinteisesti ollut olemassa. Näin ollen graafisen suunnittelun yrityksen toimintaan kuuluva luovuus tarkoittaa visuaalisessa tuottamisessa vaadittavaa luovuutta. Sen sijaan voidaan ajatella, että kirjailijan tai kuvataiteilijan pyrkiessä tuotteistamaan osaamistaan, vaaditaan luovuutta pohdittaessa kokonaan uusia omaan osaamiseen perustuvia tuotteita ja palveluja. Nämä ovat jotakin sellaista johon tarve syntyy vasta kun joku hoksaa ehdottaa, että jonkin asian voisi tehdä paremmin jollakin uudella tavalla.





Tämä seikka liittyy oleellisesti pohdintoihin luovuuden olemuksesta, sekä ajatukseen luovuuden erilaisista tasoista ja ilmenemismuodoista. Jorma Heikkilä on kuvannut tätä toteamalla, että "käytävissä on runsaasti tutkimuksia yleisen luovuuden ja spesifin luovuuden eroista. Tulokset osoittavat, että eri alat, ja tarkasti ottaen niissäkin eri tehtävät, edellyttävät ratkaisijoiltaan spesifiä luovuutta. Joissakin tapauksissa yleisellä luovuudella on selittävää vaikutusta yli toimialojen. Työpaikoilla tulisi havaita, että eri alojen kysymyksiin odotetaan erilaisia vastauksia ja tämän saavuttaminen edellyttää sisällöllisesti ja muodollisesti erilaisen ja eritasoisen luovuuden potentiaalin aktivoitumista" (Heikkilä 2010, 24). Tämä on ehkä hyvä pitää mielessä myös luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden kehittämishankkeissa: kymmenen vuotta omaa ilmaisuaan abstraktin maalaustaiteen puitteissa hionnut kuvataiteilija ei välttämättä ihan nopeasti osaa ajatella omaa luovuuttaan taiteellisen työnsä välittömän viitekehysten ulkopuolella. Tällöin voi olla kohtuutonta olettaa, että kyseinen henkilö nopeasti keksii jonkun luova tavan jolla hänen osaamisensa olisi muokattavissa uudenlaiseksi markkinoitavaksi tuotteeksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita ettei tällaista uudenlaista ajattelutapaa olisi syytä rohkaista.

Mikko Laasola (2012) tunnistaa oman työnsä luovuuteen kiinnittyvän perustan,

mutta ei ole välttämättä erityisemmin pohtinut edustavansa "luovaa taloutta," ainakaan siinä merkityksessä että työ olisi jollakin tavalla luovan panoksen vuoksi erillään muusta liiketoiminnasta. Lillan Graphicsin yhteydessä ei ole lopultakaan kovin tärkeää miettiä mitä luovuus on, vaan todeta että työ sisältää selkeästi luovuuteen perustuvaa osaamista, ja siirtyä sitten analysoimaan kyseisen yrityksen toiminnan käytäntöjä ja kannattavuuden perusteita. Analyysia voidaan soveltuvien osien käyttäessä apuna suunniteltaessa luovan alan yrityksen perustamiseen ja liiketoimintasuunnitelman jalostamiseen tarkoitettuja palveluja.

LUOVAN ALAN MIKROYRITYKSEN PERUSTAMISVAIHEESEEN LIITTYVIÄ HUOMIOITA

Kuten suurin osa verkostoitumisen merkitystä liiketoimintaosaamisessa kuvaavasta kirjallisuudesta tuo esille, verkostoitumisen primäärinen taso on ennen muuta kommunikaatiota ja tiedon jakamista (Valkokari 2009, 32). Lillan Graphicsin tapauksessa koko yrityksen perustaminen ja ensimmäisten asiakaskontaktien luominen on perustunut siihen, että yrittäjä on ensin toiminut suoraan tai ainakin välillisesti kyseisellä alalla jonkin aikaa jonkun toisen palvelukses-



sa. Samalla hän on oppinut näkemään mitä työ konkreettisesti vaatii, minkälaisille palveluille ja tuotteille on kysyntää, sekä ennen kaikkea tutustunut ihmisiin. Tämän perusteella voidaan sanoa, että kyseessä oleva yritys on perustettu hankittujen verkostojen avulla: kyse on ollut sosiaalisista taidoista ja kommunikaatiosta, joiden pohjalta tarvittavat tiedot ja yhteydet ovat olleet alustavasti olemassa yrityksen perustamisen hetkellä. (Laasola 2012.)

Näin ollen verkostoitumista ei ainakaan tässä tapauksessa tule nähdä vain yrityksen perustamisen jälkeisenä (mahdollisena) strategisena valintana, vaan keskeisenä tekijänä itse yrityksen perustamisessa. Tämä ei tarkoita etteikö Lillan Graphicsin perustamisessa olisi niin ikään ollut kyse yksilön lujasta tahotilasta ja päättäväisestä toiminnasta. Laasola korostaakin, että kyse oli nimenomaan päätöksestä työllistää itsensä epävarmassa tilanteessa, asenteesta että "työttömyys ei yksinkertaisesti ollut mikään vaihtoehto" (Laasola 2012). Tässä mielessä luovan alan yrityksen perustamisessa keskeistä on kaikenlaiselle yritystoiminnalle ominainen usko itseensä, osaamiseensa, sekä haluun toimia yrittäjänä ja kantaa siihen sisältyvää riskiä.

Lillan Graphicsin tapauksessa huomionarvoista on se, että yrityksen perustamisvaiheeseen ei liittynyt ulkopuolista

rahoitusta, liiketoimintaosaamisen kurseja, eikä yritysneuvontaa tai hautomopalvelujen hyödyntämistä. Menestyvän liiketoiminnan perustan muodostaa Laasolan graafisen alan opinnot Lahden muotoiluinstituutissa, sekä tämän jälkeinen työskentely muiden palveluksessa. Oleellista on myös se, että ensimmäisen toimintavuoden aikana Laasola työskenteli kotona, välttämällä liiketoimintatilaa vuokrakustannukset. Niin ikään oleellista on huomata aloittelevan yksityisyrittäjän vaatimattomat ansaintaodotukset toiminnan alkuaikoina. Yhteenvetona on siis todettava, että Lillan Graphicsin nykyinen kannattava liiketoiminta perustuu pitkälti toimintaympäristön tarkkaan seuraamiseen ja tekemällä oppimiseen.

EPÄMUODOLLINEN YHTEISTYÖ ASIAKASSUHTEIDEN LUOMISESSA JA YLLÄPITÄMISESSÄ

Yritysten liiketoimintamuotoja kartoittavassa kirjallisuudessa verkostot ja verkostoitumisen muodot ovat nousseet yhdeksi keskeiseksi tutkimuskohteeksi. Verkostoituminen on tapana jakaa erilaisiin kategorioihin sen mukaan, mikä toiminnan lohko kussakin yksittäisessä yrityksessä toteutetaan verkostoitumisen avulla. Tähän liittyy huomio, jonka mukaan verkostoituminen ei ole yrityksen

toiminnassa itseisarvo, vaan se on yksi strateginen valinta muiden joukossa: tiettyissä tilanteissa paras valinta voi olla verkostoitumisesta pidättäytyminen (Valkokari et. al. 2009, 14–15). Lillan Graphicsin kaltaisessa luovan alan mikroyrityksessä asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen voidaan ajatella verkostoitumisen näkökulmasta, mutta todenmukaisempaa on ehkä puhua perinteisestä asiakassuhteiden vaalimisesta luottamusta ja palveluhenkisyttä korostamalla.

Mikko Laasolaa haastateltaessa käy kuitenkin ilmi että hänenkin yrityksensä kohdalla verkostoitumisen käsite on tarpeellinen, sillä Lillan Graphicsin asiakkuudet eivät perustu pelkästään yksityisyrittäjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Myös samalla toimialalla toimivien, mutta hieman eri tuotteita ja palveluja tarjoavien yritysten, keskinäinen tiedon ja työtarjousten välittäminen synnyttää uusia asiakassuhteita (Laasola 2012). Tämän kaltaisen toiminnan idea perustuu siihen, että hieman eri tuotteita ja palveluja tarjoavien yritysten on luontevaa suositella toinen toisiaan asiakkaiden erityyppisten tarpeiden täyttämiseksi: kun jokainen tarjoaa hieman eri asioita, ei keskinäinen kilpailu muodostu yhteistoiminnan esteeksi. On tietysti määritelmäkysymys, kannattako tämäntyyppistä yhteistoimintaa kuvata verkostoitumisen käsitteellä. Verkostosta ja verkostoitumisesta ei ole olemassa yhtä määritel-

mää, vaan lukuisia määritelmiä jotka painottavat eri asioita. Tuija Toivola on listannut näitä erilaisia tapoja ja hänen mukaansa verkosto voidaan määritellä ensinnäkin kahden tai useamman organisaation väliseksi pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, toisaalta verkostot voidaan kuvata järjestelyiksi, joissa kaksi tai useampi itsenäinen yritys yhteistyössä toteuttaa liiketoimintaa, kolmanneksi verkoston määrittelyssä saatetaan painottaa kykyä hyödyntää ulkoisia resursseja systemaattisesti (Toivola 2005, 25.)

Tämän katsauksen perusteella voidaan todeta, että Lillan Graphicsin asiakassuhteiden luomisessa esiintyvä tapa hyödyntää samaan toimialaan kuuluvien muiden yritysten asiakassuhteita edustaa verkostoitumista lähinnä vain kolmannessa merkityksessä. Kyse on siis kyvystä hyödyntää ulkoisia resursseja, ei niinkään mistään muodollisesta ja pitkäaikaisesta liiketoiminnan harjoittamisesta tiiviissä yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Toisin kuin muilla yhteiskunnan osa-alueilla, verkoston käsite liiketoiminnassa tulisikin ehkä rajata koskemaan lähinnä sellaista yhden tai useamman yrityksen välistä yhteistyötä, jossa mukana olevan yrityksen yksi tai useampi toiminto liitetään muodollisesti muiden verkostossa olevien yritysten toimintaan. Oleellista on kuitenkin huomata että mitään selkeää rajaa sille, koska verkostoitumisesta tulisi puhua, ei voida antaa,

sillä verkoston syvyyttä on mielekästä Tuija Toivolan tavoin kuvata kehityspolun näkökulmasta, jonka vaiheita ovat esimerkiksi kertaluontoiset alihankintasopimukset, projektikohtainen yhteistyö, vuosisopimus ja pysyvä kumppanuus. Tämän vuoksi lienee paikallaan todeta, että liiketoiminnassa verkostosta puhuminen on todella mielekästä vasta kun verkostoissa toimivat yritykset ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia ja niiden välillä on korkea luottamussuhde (Toivola 2005, 13).

LUOVAN ALAN MIKROYRITYSEN MENESTYSTEKIJÄT LILLAN GRAPHICSIN TAPAUKSESSA

Jotta esimerkkinä olevan graafisen suunnittelun mikroyrityksen toimintaa voidaan käyttää apuna pohdittaessa laajemmin luovien alojen yrittäjyyttä, on syytä hetkeksi pysähtyä miettimään kyseisen yrityksen menestystekijöitä ja suhdetta toimintaympäristöönsä. Tietystä mielessä Lillan Graphics on hyvin tyypillinen suomalainen luovan alan yritys, sillä yritys työllistää ainakin toistaiseksi vain Mikko Laasolan itsensä. Luovan talouden kehittämishankkeissa yhtenä selkeänä pyrkimyksenä voidaan havaita luovien alojen työllistävyyden lisääminen ja yritysten koon ja liikevaihdon kasvattaminen (TEM 2011, 13). Työ – ja

elinkeinoministeriön luovan talouden strategisen hankkeen loppuraporttiin sisältyvän luonnehdinnan mukaan luovalta taloudelta tarkoitetaan ”luovien alojen osaamisen, tuotteiden ja palvelujen hyödyntämistä muilla aloilla” (emt, 12). Tämä on sikäli mielenkiintoinen määritelmä, että se tuntuu sisältävän ajatuksen, jonka mukaan luovien alojen liiketoiminta itsessään ei edusta luovaa taloutta.

Lillan Graphicsin menestystekijöiden keskiössä on joka tapauksessa työ – ja elinkeinoministeriön luovan talouden määritelmäänkin sisältyvä ajatus luovan alan osaamisen hyödynnettävyydestä muilla aloilla. Laasola korostaa, että hänen yrityksensä liikeidean keskiössä on kysymys siitä, mitä lisäarvoa kyetään antamaan asiakkaiden tuotteille. Tällä tavoin Lillan Graphicsin toiminnan ytimessä on pyrkimys parhaan mukaan vastata asiakkaiden moninlaisiin tarpeisiin luomalla näiden tuotteille ja palveluille merkittävää lisäarvoa. (Laasola 2012.) Tämä sinänsä ehkä triviaalilta kuulostava huomio on kuitenkin aivan oleellinen suunniteltaessa luovien alojen yrityspalveluja ja luovan alan kehittämishankkeita. Juuri tämän vuoksi graafiseen suunnitteluun toimiala on hyvä ottaa esimerkiksi luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden vahvistamista koskevissa hankkeissa: koko ala itsessään perustuu jo lähtökohteisesti ajatukselle lisäarvon tuottamisesta muiden toimialojen tuotteille ja pal-

veluille. Tämä on ollut asiantila jo paljon ennen luovan talouden puheenparren syntyä. Näin ollen voidaan väittää, että graafisen suunnittelun ja muihin kibs-aloihin alusta saakka kuulunut muiden toimialojen tuotteiden ja palvelujen lisäarvon rakentaminen on varteenotettava lähtökohta muunlaisten luovien alojen yrityksiä synnyttäessä. Tämä ajatusmalli ei tietenkään päde läpi koko luovan talouden kentän – esimerkiksi elokuvien ja äänitteiden tapauksessa kyse on myös näiden tuotteiden arvosta sinällään, ei pelkästään niiden (mahdollisesta) kyvyttä tuottaa lisäarvoa muiden toimialojen tuotteille ja palveluille.

Joka tapauksessa on selvää, että esimerkkinä toimivan Lillan Graphicsin menestystekijöitä – visuaaliseen osaamiseen perustuva lisäarvon tuottaminen muiden alojen tuotteille ja palveluille, kyky kommunikoida asiakkaiden kanssa ja luotettavasti vastata näiden tarpeisiin, kyky muodostaa epämuodollisia verkostoja ja yhteistyötä saman toimialaperheen muiden yritysten kanssa asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen mahdollistamiseksi – ovat seikkoja joita tulisi luovien alojen yrittäjyysvalmennuksessa painottaa.



LILLAN GRAPHICSIN MENESTYS- TEKIJÖIDEN PALAUTTAMINEN PRIMÄÄRITASOLLE – YKSILÖLLINEN LUOVUUS

Esimerkkinä olevan graafisen suunnittelun mikroyrityksen edellä luetellut menestystekijät ovat palautettavissa primäärille, perustavalle tasolle: kyse on yksilöllisen luovuuden hyödyntämisestä yritystoiminnan lähtökohtana. Yrityksen muille toimialoille tarjoamat palvelut (mainonta, yritysilmmeet, esitteet, www-sivut) ovat oleellisesti yksilölliseen luovuuteen perustuvia palveluja. Jokaisen yksittäisen tuotteen syntyminen vaatii kykyä muodostaa merkityksellisiä ja ajatuksia herättäviä, mielenkiintoisia visuaalisia muotoja ja näiden yhdistelmiä, komposition ja tilallisuuden ymmärtämistä rajatussa tilassa, sekä kulttuurin visuaalisen tradition hyväksikäyttöä vastaanottajan huomiokykyä ja tarkkaavaisuutta ruokkivasti.

Tämä myös osoittaa luovan talouden kovaan ytimeen (Työ – ja elinkeinoministeriön määritelmä luovasta taloudesta talouden muotona, joka tuottaa lisäarvoa muille toimialoille) kuuluvan graafisen suunnittelun todella perustuvan luovuuteen ja viime kädessä yksilölliseen osaamiseen ja lahjakkuuteen. Niin ikään esimerkki osoittaa konkreettisella tavalla

luovan talouden retoriikan alla piilevän terveen ytimen: taloudellisen lisäarvon tuottaminen yksilöllisen luovuuden tuoteistamisella on täysin perusteltu ajatus.

PÄÄTELMIÄ JA POHDINTOJA

Mitä yleisiä huomioita esimerkkinä olevan graafisen suunnittelun mikroyrityksen kuvauksen pohjalta on tehtävissä? Tähän vastaaminen voidaan aloittaa lainauksella jo viitatusista työ – ja elinkeinoministeriön raportista:

“ Taiteen ja kulttuurin yritystoiminta on lähimpänä luovaa ydintä, ja sille on tyypillistä ensisijaisesti taiteelliseen ja kulttuuriseen osaamiseen perustuva ammatinharjoittaja ja pienyrittäjätoiminta esimerkiksi kuvataide, tanssi, teatteri jne. Tässä kohderyhmässä luovan talouden kehittämishaasteina korostuvat mm. yrittäjäosaaminen, yrittäjyyden ja kasvuun kannustava toimintaympäristö sekä alkaville ja toimiville yrittäjille suunnattujen julkisten ja yksityisten yrityspalvelujen merkitys. Seuraavan kehän kohderyhmä koostuu luovien alojen yrityksistä ja yrittäjistä, jotka toimivat sekä btob – markkinoille, kuluttaja-asiakkaille sekä julkisille markkinoille. Luovan talouden edistämisen näkökulmasta tässä kohderyhmässä erityisinä kehittämiskoh-

teina ovat muun muassa yrittäjien liiketoimintaosaaminen, luovien alojen osaamisen hyödyntäminen muiden toimialojen yritysten innovaatio – ja uudistumisprosesseissa sekä osaamisen ja palvelujen tuotteistaminen erilaisille asiakasryhmille.

Uloimman kehän muodostavat yritykset, jotka hyödyntävät luovien alojen yritysten osaamista. Näiden yritysten näkökulmasta kehittämistarpeet liittyvät edellytyksiin hyödyntää monipuolisesti luovaa osaamista sekä ostettavina palveluina, strategisissa kumppanuuksissa sekä organisaatioiden sisäisinä työresursseina (TEM 2011, 32).



Tämän pohjalta luovan talouden kenttä hahmottuu kolme osaa muodostavaksi kehäksi, alkaen ns. perinteisen taiteen muodostamasta ytimestä päätyen luovien alojen osaamista hyödyntäviin muihin talouden toimialoihin. Tällaisen mallin hyöty on siinä, että sitä voidaan käyttää apuna yksittäisten luovien alojen yritysten liikeidean ja toimintamuotojen suunnittelussa ja kehittämisessä. Tällöin yksittäisen yrityksen osalta voidaan kartoittaa, mitä luovaa palvelua tai tuotetta ollaan oikeastaan tarjoamassa, minkälaiselle asiakasryhmälle ja mihin tarpeeseen. Tapausesimerkkimme osoittaa, että mallin kaksi ensimmäistä kehää ovat varsinaisia luovien alojen toimijoita,

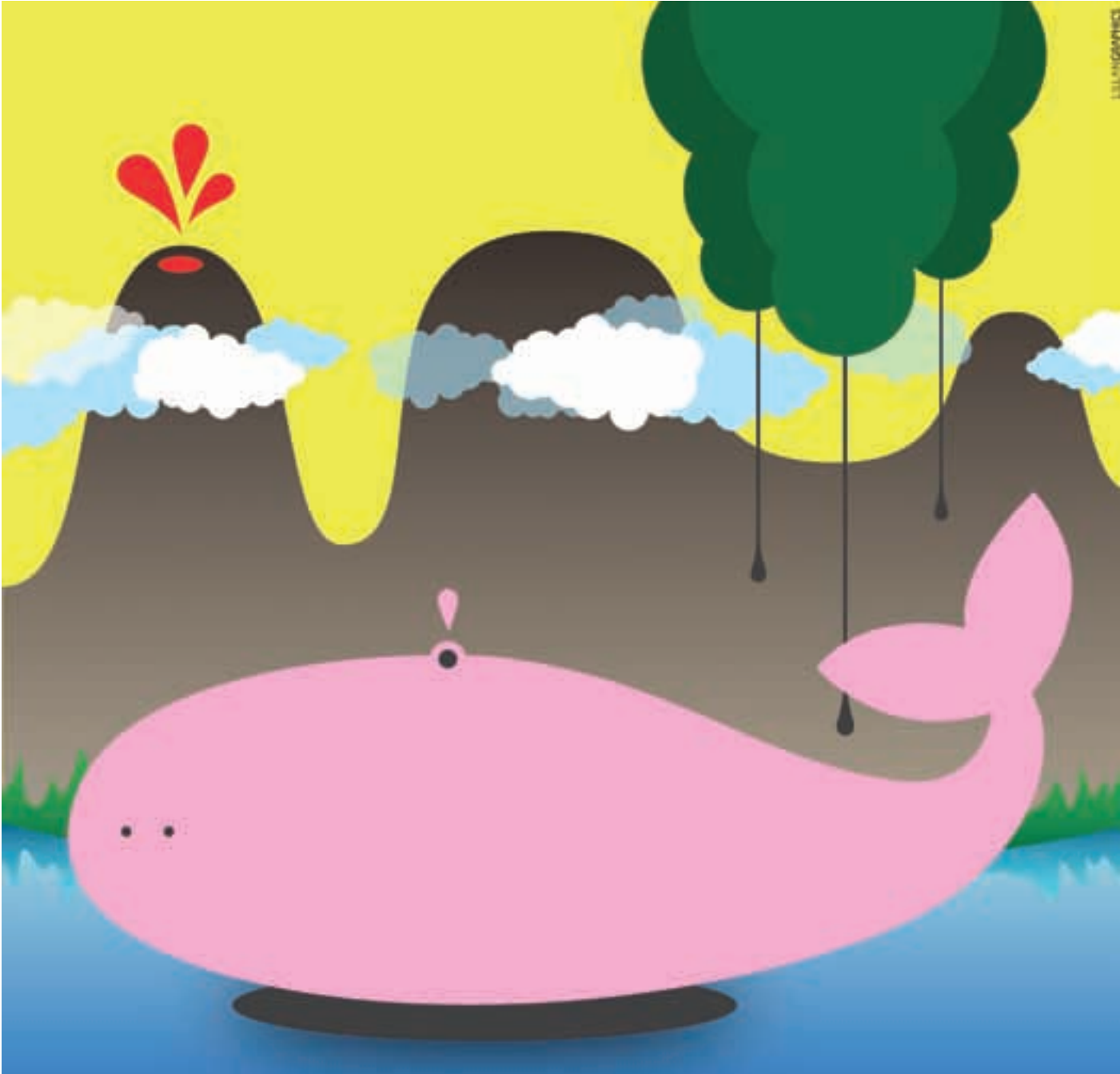
jotka merkittävistä eroistaan huolimatta (ensimmäinen, niin sanottu puhtaan taiteen kehä suhteessa toiseen, graafisen suunnittelun kaltaiseen, luovuutta oleellisesti sisältävään btob-toimialaan) perustuvat enemmän tai vähemmän yksilölliseen luovuuteen.

Tällä tavoin käy selväksi, että pyrkisämme kehittämään luovaa taloutta, kyseisen mallin kaksi ensimmäistä kehää muodostavat karkeasti ilmaistuna kaksiosaisen luovaan osaamiseen perustuvan toimialaryhmän, jonka kehittäminen vaatii Lillan Graphicsin menestystekijöiksi nimettyjen valmiuksien olemassaoloa pyrittäessä tuottamaan lisäarvoa mallin viimeisen kehän muodostavalle muiden toimialojen ryhmälle. Näin ollen kaiken perustana olevan primäärisen tason eli yksilöllisen luovuuden perustalta on kahden sisemmän kehän yrityksillä hyvä olla selkeä käsitys siitä, että usein toimiva liikeidea perustuu kehien ylittämislle: osaamiseen perustuvan lisäarvon tuottamiseen muiden alojen tuotteille ja palveluille, kykyyn kommunikoida asiakkaiden kanssa ja näiden tarpeisiin vastaamiseen sekä kykyyn muodostaa epämuodollisia verkostoja ja yhteistyötä saman toimialaperheen muiden yritysten kanssa asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen mahdollistamiseksi.

Graafisen suunnittelun yritys on otettu tarkastelun keskiöön juuri siitä syystä, että sen toiminnan kuvauksella voidaan nostaa pintaan yksi selkeä esimerkki luovan osaamisen tuotteistamisesta. Koska kyseessä on toimiala, joka on jo muotoutumisestaan lähtien perustunut ajatukselle lisäarvon tuottamisesta muiden toimialojen tuotteille ja palveluille, sen toimintalogiikan kuvaamisen avulla voimme alustavasti kartoittaa minkälaisiin haasteisiin muiden luoviin aloihin kuuluvien toimialojen on kyettävä vastaamaan.

Tässä hyödynnetyn kolmiosaisen kehämallin tietyllä tavalla helpoin tapaus on kakkoskehälle sijoittuva esimerkkimme - graafisen suunnittelun toimisto. Se edustaa luovuuteen perustuvaa osaamista, jota systemaattisesti hyödynnetään muiden toimialojen tuotteiden ja palvelujen lisäarvon tuottajana. Sen sijaan mallin ensimmäiselle kehälle sijoittuvan "puhtaan taiteen" tuotteistamisen tapauksessa kuvatusen kaltaisen lisäarvon tuottaminen ei kuulu itse toiminnan ydinolemuksen, joten se muodostaa lähikohdaltaan haasteellisemmän tapauksen. Myöskään mallin uloin eli kolmas kehä ei laajassa mittakaavassa tuo esille luovan talouden idean sisältämää lähtöoletusta, sillä muiden kuin leimallisesti luoviin aloihin kuuluvien talouden sekto-

reiden ei ole välttämättä helppoa tunnistaa miten ne voisivat hyötyä luovista osaajista. Tässäkin tapauksessa esimerkimme graafisen suunnittelun toimisto on hyödyllinen apuväline yleisemmän tarkastelun pohjaksi: tämänkaltainen luovuuden hyödyntäminen on tuttua lähes kaikille yrityksille ja julkisille organisaatioille toimialasta riippumatta, ja se voidaan ottaa tarvittaessa malliksi siitä, miten muiden toimialojen yritykset konkreettisesti hyödyntävät luovien alojen palveluja.



Heikkilä, Jorma 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona. Turku: Enostone.

Laasola, Mikko 2012. Lillan Graphics, Toimitusjohtaja. Haastattelu 13.1.2012.

TEM 2011. Sirpalepolitiikasta kohti luovan talouden ekosysteemiä: Loppuraportti työ – ja elinkeinoministeriön luovan talouden strategisesta hankkeesta 2008 – 2011. Työ – ja elinkeinoministeriön julkaisuja 35/2011. Helsinki: TEM.

Toivola, Tuija 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa: Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. ACTA WASAENSIA No 144. Liiketaloustiede 60, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Valkokari, Katri et. al. (toim.) 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Valkokari, Katri 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT Publications 715. Helsinki: VTT.









KIRJAN TALO TURUN ALUEEN SANATAITEEN NAPANA TOIMINTA-AJATUS, VERKOSTOITUMISEN HYÖDYT JA TUOTTEISTAMISEN MAHDOLLISUUS

Toni Alaranta

JOHDANTO

Turussa sijaitseva Kirjan talo on useita eri kirjailijayhdistyksiä, kirjailijoita ja sanataiteen palveluja, kuin myös eri sidosryhmiä kuten kustantajia, lukijoita, kirjallisuuden tutkijoita ja harrastajia yhteen tuova "napa" tai "keskiö" (hub). Samaan aikaan se on konkreettinen rakennus ja aktiivinen yhdistys. Pyrkimyksenäni on kuvata Kirjan talon toimintaa ja luonnetta sanataiteen tekijöiden verkostona, toisaalta liittää kyseinen yhteenliittymä laajempiin pohdintoihin luovan alan luonteesta, sekä luovan työn tuotteistamisen reunaehdoista. Ensimmäinen osa pyrkii luomaan Kirjan talo-yhdistyksen toiminnalle laajemmän viitekehyksen, toisin sanoen kuvaamaan sitä taiteen, yhteiskunnan ja talouden keskinäistä suhdetta, joka tällä hetkellä näyttää määrittävän yhteiskunnallista todellisuutta.

Lähtökohta on ajatus, että luovan työn – viime kädessä taiteen – tuotteistaminen ei sinänsä ole hyvää tai huonoa, vaan että kulttuuriyrittäjäyys on elinkeinonharjoittamisen muoto siinä missä muutkin alat. Vain tämän toiminnan reunaehdot ovat toisenlaiset kuin monella muulla alalla, sillä kaupattava tuote tai palvelu on kulttuurinen – symbolinen – eli sen tarkoitus on antaa käyttäjälleen mahdollisuus kokea merkityksen tunnetta toisen ihmisen luovan työn kautta. Taideteos voidaan siis ymmärtää merkityksen tiivistymänä, jonka kokemisesta ihmiset saavat mielihyvää ja josta he ovat valmiita maksamaan.



VERKOSTOT, TAIDE JA LUOVUUDEN TUOTTEISTAMINEN

Kirjailijayhdistys Kirjan talo on ymmärrettävissä "napana" kirjailijoiden, kustantajien, lukijoiden (asiakkaiden), tutkijoiden ja harrastajien välillä. Kirjan taloa on mielekästä analysoida verkostoitumisen perspektiivistä, tarkastellen missä mielessä kyseisen yhdistyksen voi sanoa pyrkivän johonkin laajempaan kuin tavanomainen kirjailijayhdistys, joka vain kokoaa kirjailijat yhteen yleisenä edunvalvontayhteisönä. Kuten muun muassa Kari Ilmonen on todennut, Suomessa 1990-luvun aluekehitysstrategioiden keskiöön alkoi nousta ajatus "luovasta taloudesta", toisin sanoen taiteen ja kulttuurin mahdollisuudesta toimia taloudellisen kehityksen merkittävänä tekijänä. Nämä pyrkimykset nostattivat ainakin tuolloin Ilmonen mukaan tietynlaista vastarintaa taitelijoiden ja luovan työn tekijöiden keskuudessa. Huolena oli ennen muuta taiteen omalakisyyden, taiteen ja kulttuurin itseisarvon menettäminen markkinamekanismin syövereihin. Uuden vuosituhannen aikana jyrkät asenteet ovat kuitenkin vähentyneet niin yksittäisten taitelijoiden kuin taiteilijajärjestöjenkin piirissä (Ilmonen 2009, 48).

Jyrkistä vastakkainasetteluista on siis ainakin osittain siirrytty hedelmällisem-

pään vaiheeseen, jossa pohditaan minkälaisen reunaehtoisen vallitessa taiteen ja luovan työn tuotteistaminen on järkevää ja kannattavaa niin, että tämän alueen erityisluonne otetaan riittävästi huomioon. Kulttuuriteollisuus on määriteltävissä toiminnoiksi jotka käsittelevät enimmäkseen symbolisia tuotteita. Tähän määritelmään sisältyy kaksi osa-aluetta, jotka on perinteisesti koettu oleellisesti erilaisiksi – toisaalta niin sanottu "klassinen kulttuuriteollisuus" (radio- ja televisiotoiminta, elokuva, julkaisu- ja kustannustoiminta, äänilevyteollisuus) ja toisaalta niin sanottu "perinteinen taide" (kuvataide, kirjallisuus, teatteri, konsertit, museot ja galleriat), mutta jotka tarkemmassa katsannossa eivät ole lopultakaan erotettavissa toisistaan millään selkeällä kriteerillä. Voidaan siis Justin O`Connorin tavoin todeta, että molempien kulttuurimuotojen piiristä versova tuotanto on tekemisessä symbolisten arvojen kanssa, joiden arvo perustuu siihen että ne koetaan merkittäviksi, kauniiksi, mielihyvää tuottaviksi, riippumatta sitä ovatko ne markkinoiden vai julkishallinnon välittämiä (O`Connor 2003, 22.)

Kirjan talon yhteiskunnalliseksi viitekehykseksi asettuu siis osaltaan luovan talouden merkityksen tietoinen nostaminen alueellisen (ja kansantaloudellisen) kehityksen voimavaraksi. Toisen oleellisen viitekehyksen tarjoaa verkostoitumista

ja verkostojen merkitystä korostava näkökulma, jonka voi huoletta sanoa läpäisevän tällä hetkellä kaikki yhteiskunnan osalohkot, niin politiikan, talouden, viestinnän kuin kulttuurinkin. Voidaan jopa väittää, että verkostosta on tullut nykyhetken maailman kuvaamisen tärkein yksittäinen käsite, ja että verkoston käsite paitsi heijastaa olemassa olevaa todellisuutta, myös aktiivisesti luo todellisuutta itsensä kaltaiseksi (Eriksson 2009, 8–9.) Vaikka kirjantalo on ensisijassa yhdistys eikä yritys, sen tarkasteleminen nimenomaan luovan talouden pers-

pektiivistä on perusteltua. Tätä tulkintaa tukee yhdistyksen tarjoamat myytävät palvelut, sekä ilmiselvä pyrkimys kohentaa yhdistyksessä toimivien kirjailijoiden tulonmuodostusta.

Yhdistys tarjoaa ryhmän erilaisia myytäviä palveluja, satusynttäreistä luovuustreeneihin ja kielenhuoltoon. On siis selvää, että näissä toiminnoissa perinteinen kirjailijoiden toimenkuva on laajentunut moninaisesti omaan luovaan erikoisosamiseen perustuvien myytävien palvelujen tarjoamiseen. Tässä mielessä kyse on



siis pitkälti oman osaamisen tuotteistamisesta ja tätä kautta luovasta taloudesta, joka tuo kokonaan uusia piirteitä kirjailijoiden ansaintalogiikkaan. Voidaan niin ikään väittää, että tällaisen uuden ansaintalogiikan on mahdollistanut verkoston luominen, toisin sanoen Kirjan talo nimisen "navan" synnyttäminen, joka kokoaa erilaisia osajia yhteen hyödyntäen yksittäisten kirjailijoiden luovaa potentiaalia.

Mitään uutta ei tietenkään ole siinä, että kirjatutannon operatiot, tuottajat ja artefaktit ovat olleet sidoksissa taloudellisen toiminnan logiikkaan. Kirjankustantamot luonnollisesti perustuvat ajatukselle kirjojen myynnistä saatavalle voitolle, ja näin ollen ne ovat olleet se väylä, jonka kautta sanataiteen "autonominen" maailma on ollut sidoksissa markkinoiden muodostamaan yhteiskunnalliseen osa-järjestelmään. Uutta on sen sijaan se, että toisin kuin suurten kirjankustantamojen perinteinen hierarkkinen toimintatapa – joka toki sekin on nyt muun yritysmaailman verkostomallin mukaisesti jakaantumassa vähemmän hierarkkisesti johdettuihin verkostoihin – kirjailijoiden itsensä verkostomaisesti muotoutuva toiminta avaa aivan uusia väyliä sanataiteen tuottajan, ostajan ja välittäjien suhteeseen. Ehkä tärkeämpää on kuitenkin se, että eri toimijoita – kirjailijoita, kustantajia, lukijoita, tutkijoita, harrastajia – yhteen tuova ja toisiaan

verkottava "napa" ei ole samalla tavalla muutaman "portinvartijan" säätelämä, vaan sen voi ainakin lähtökohtaisesti olettaa muodostavan uudenlaisia muotoja tuottaa, myydä ja kuluttaa eri sanataiteen tuotteita.

KIRJAN TALON JA LUOVAN TALouden MAHDOLLISUUDET SANATAITEESSA

Kirjan talon internetsivujen perusteella sanataiteen osajiksi listatut henkilöt ovat kaikki 1980-luvun alussa syntyneitä filosofian maistereita. Yhtenä oleellisena viitekehyksenä Kirjan taloon kuuluviin sanataiteen osajien toiminnalle on kirjatutannon selkeä kasvu Suomessa. Tilastokeskuksen ja Suomen Kustannusyhdistyksen tilastoihin vedoten Risto Turunen toteaa, että Suomessa kustannetun kirjallisuuden nimikemäärä on kasvanut vuoden 1950 1 891 nimikkeestä vuoden 2005 13 667 nimikkeeseen (Turunen 2009, 86).

Samalla kun julkaistun kirjallisuuden määrä on jatkuvasti kasvussa, yleinen yhteiskuntakehitys on siirtynyt jälkiteolliseen aikaan, jossa luovuus on nostettu keskeiseksi talouskasvun veturiksi. Samaan aikaan niin kutsutun sosiaalisen järjestelmän piirissä eletään murroskautta jota voi esimerkiksi luonnehtia, kuten



Turunenkin tekee, Richardin Münchin interpenetraation käsitteellä, toisin sanoen yhteiskunnan osajärjestelmien tunkeutumisella toistensa alueelle yhä merkittävämmillä tavoilla. Tämä enemmän tai vähemmän omalakisten yhteiskunnallisten osajärjestelmien tunkeutuminen toistensa alueelle on identtinen yhteiskunnan alati laajentuneen verkostoitumisen kanssa. Tässä perspektiivissä

Kirjan talo Turun alueen sanataiteen tai laajemmin kirjallisuuden kentän eri toimijat yhteen kokoavana napana voidaan nähdä sanataiteen osajien tietoisena pyrkimyksenä "vastata ajan haasteisiin". Toisin sanoen kaikkialla lakkaamatta vellova verkostoitumisen puheenparsi ja enemmän tai vähemmän intuitiivisesti koettu yhteiskunnan olemuksellinen verkosto-muotoistuminen ovat tarjonneet



lähtökohdan saman alan toimijoiden tiiviimmälle yhteistyölle, sekä pyrkimykselle kehittää uusia omaan osaamiseen perustuvia toimintamuotoja. Tätä tulkintaa ei kumoa se tosiasia, että alkujaan Turun Kirjan talo on syntynyt kulttuuripolitiikan vakiintuneen viranomaistahon eli Varsinais-Suomen taidetoimikunnan toimesta syntyneen alueellisen kirjallisuusstrategian yhteydessä.

Kirjan talon sanataiteen osaajiksi listattujen ihmisten nuori ikä ja toisaalta toimenkuvat kirjailijoina, opettajina, kriitikoina ja luovuuden edistäjinä osoittavat, että verkostomaiseen ajatteluun ja oman toiminnan uudenlaisten muotojen pohdintaan ovat ainakin tässä tapauksessa ryhtyneet nuoret toimijat, joiden elämäkokemusta (oletetusti) värittää hyvin monelle nykyhetken kolmekympp-

piselle tuttu asenne yksilön vastuusta ja omalla – tässä tapauksessa taiteellisella ja luovalla – työllä toimeentulonsa hankkimisen realiteeteista. Harva kuvittelee kykenevänsä harjoittamaan luovaa toimintaansa julkisen tuen – käytännössä eri säätiöiden myöntämien apurahojen – turvin. Tässä mielessä voidaan väittää, että valtionhallinnon juhlavissa mietinöissä lakkaamatta toistuva luovuuden, luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden julistaminen tapahtuu yksilöiden tasolla myös pitkälti automaattisesti ja omaehtoisesti. Näin ollen oleelliseksi tulee se, mihin on jo kiitettävästi Suomessa ryhdytty, eli erilaisten luovien alojen yrittäjyyttä tukemaan, helpottamaan ja kehittämään pyrkivien rakenteiden luominen.

Kirjan talon hallituksen puheenjohtajan Petri Tähtisen haastattelussa (2012) käy ilmi että Kirjan talo on perustettu vuonna 2007, mutta sen toiminnan nykyiseen muotoon - jossa päämääränä on rakentaa yhdistyksen ohien osuuskunnallinen taidealan ohjelmatoimisto joka tulee toimimaan sanataiteen tekijöiden ja sanataiteen palveluja käyttävien yritysten, yhteisöjen ja yksityisten ihmisten välissä välittäjämekanismina - päästiin ennen muuta opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittaman sanataitohankkeen (KISA) aikana. Tuolloin yhdistyksen toiminnan kannalta oleelliset rakenteet kuten internetsivut, laskutusjärjestelmä ja



tuotteistamiskehitys saatiin alkuun. Jotakin oleellista taidealan ohjelmatoimiston perustamiseksi on jo olemassa: sanataiteen perustalle soveltuvan taiteen muodossa kehitetyt palvelut ovat analyttisen tuotteistamisprosessin tuloksia, eivät mitään epämääräisiä yrityksiä muuttava kirjallinen luova työ väkisin myytäväksi tuotteeksi. Juuri ohjelmatoimiston ja ammattimaisesti toimivan tuottajan tai agentin tarve luovien alojen kehittämisessä on piirre, joka liittyy Kirjan talon sanataiteen tuotteistamispyrkimykset kiinteästi muiden luovien alojen viitekehukseen, sillä alan toimijoiden antamassa palautteessa tämänkaltaisten ammattimaisten välittäjätahojen tarve on noussut selkeästi esiin (Honka & Parkkola 2009, 21).

"Sovelletun taiteen" käsite tuntuu olevan Kirjan talon tarjoamien palvelujen luonteen ymmärtämiseksi kaikkein keskeisintä. Kuten Tähtinen (2012) korostaa, taiteen ja luovan työn vaatima itsenäisyys ja itsemääräämisoikeus – viime kädessä taiteen omalakisuus joka on länsimaisen taiteen autonomiateorian perustana – on tänäkin päivänä luovan työn tekijöille keskeinen arvo. Näin ollen sanataiteen tekijöiden tuotteistaessa osaamistaan keskeisenä tekijänä on "taito," tekemällä ja oppimalla saavutettu kyky imaista inhimillistä todellisuutta kirjallisesa muodossa. Näin keskiöön todellakin

nousee luovien alojen toimijoiden erityinen osaaminen ja ne reunaehdot joiden vallitessa tuo osaaminen on mahdollista muokata myytäväksi tuotteeksi.

Soveltavan taiteen ajatukseen perustuu myös yksi Kirjan talon sanataiteen osaajien tarjoama palvelu, eli työkyvyn säilyttämiseen (TYKY) eri työyhteisöissä tarjolla olevat palvelut. Tähtinen (emt.) korostaa kuinka Kirjan talon TYKY hankkeet perustuvat siihen, että välittäjäportaana toimiva, taidealan ohjelmatoimistoksi jatkossa muuttuva Kirjan talo, sanataiteen osaajat ja palvelun ostajat yhdessä suunnittelevat ne tavat ja tavoitteet joiden kautta kukin yksittäinen sanataiteeseen perustuva työkyvyn säilyttämiseen perustuva palvelu lopulta toteutuu. Kyseisiä palveluja tuotettaessa kyse on siis kullekin asiakkaalle räätälöidystä tuotteesta, jossa Kirjan talon tapauksessa laadunvarmistamismekanismi toimii yhdistyksen katon alla oleva sanataidekoulu Kratti, jonka ohjaajat ja opettajat omaavat sanataideohjaajaopintojen tai opettajan opintojen kautta saadun pätevyyden.

Kirjan talon sanataideosaajiin kuuluvan Timo Harjun haastattelussa pintaan nousevat myös kysymykset sanataiteen tuotteistamisen mahdollisuuksista ja reunaehdoista itse kirjailijan perspektiivistä. Osoittautuu, että Kirjan talon hallituksen

puheenjohtajan Petri Tähtisen ja toisaalta runoilijana, yhteisötaiteilijana ja kirjallisuuden opettajana itsensä työllistävä Harju eivät ole täysin yksimielisiä siitä, millä tavoin ja minkälaisen toimintamuodon kautta sanataiteen tuotteistaminen lopulta tapahtuu. Harju painottaa, että hänelle taiteessa on ennen muuta kyse henkisen hyvinvoinnin edistämisestä, joka tapahtuu muun muassa tuomalla sanataide osaksi erilaisten laitosten – vankilat, vanhainkodit, hoitolaitokset – arkea, pyrkimyksenä hyödyntää taidetta potilastyön arjessa. Harju on niin ikään hieman epäilevämpi sanataiteen tuotteistamisen pelisäännöistä, vaikka toteaaakin periaatteessa jakavansa ajatuksen kirjailijoiden ansaintamahdollisuuksien lisäämisestä Kirjan talon kaltaisen, taiteen ohjelmatoimistoksi pyrkivän, keskuksen kautta. Tällä tavoin pintaan nousee myös aihe, joka on tämän artikkelin keskiössä: sanataiteen tuotteistamisen reunaehdot. Taide on olemuksellisesti vapaan toiminnan kenttä, jotakin, jota leimaa kontrolloimattomuus, hallitsemattomuus, kokeileminen ja erehtyminen. Käy mielestäni varsin selväksi että sanataiteen tuoteryhmiä suunniteltaessa ja mallinnettaessa on oleellista pitää nämä tuotteet riittävän avoimina, niin että taiteen ytimeen kuuluva persoonallinen toiminnan tapa, sekä tietynlainen lopputuloksen ennalta määräytymättömyys, pysyvät kuvassa visusti mukana. (Harju 2012 & Tähtinen 2012.)

LOPPUPÄÄTELMIÄ JA JATKOPOHDINTOJA

Taiteen, kulttuurin, luovuuden ja talouden keskinäinen suhde on aina ollut ajallisesti ja paikallisesti muuttuva. Historiallisessa katsannossa "taiteilijan" ja "taiteen" käsitteet ovat – siinä merkityksessä kuin ne yleisesti ymmärretään länsimaisissa yhteiskunnissa – 1800-luvulla syntyneitä kategorioita. Nykyhetkelle on kuvaavaa, että kaikki vakiintuneet yhteiskunnalliset suhteet ovat jatkuvan uudelleen arvioinnin kohteena. Puheenparsi luovasta taloudesta on niin ikään syntynyt tiettyinä aikoina tietyssä historiallisessa viitekehyksessä, emmekä me voi tietää onko tämä käsite poliittisten päättäjien ja virkamiesten kehittämissuunnitelmien keskiössä vielä kymmenen vuoden kuluttua. Näin ollen oleelliseksi tuleekin se mitä esimerkiksi Humanistisen ammattikorkeakoulun puitteissa on jo useamman vuoden tehty, eli eri luovan alan toimijoiden kartoittaminen, toimijoiden verkottaminen, aktiivinen luovien alojen potentiaalisten yrittäjien tarpeiden kyseleminen ja tämän pohjalta uusien, luovuuteen perustuvien liiketoimintamuotojen kehittäminen.

Tämän toiminnan kehittyessä – luovan talouden puheenparren realisoituessa uusiksi yrityksiksi ja kasvavaksi liiketoiminnaksi – on ymmärrettävä, että kaikista

taiteilijoista tai luovan alan toimijoista ei tule yrittäjiä, eikä kaikkea alueellista kulttuuriharrastusta voida koskaan tuotteistaa. Tämän artikkelin aiheena olevan Turun alueen sanataiteen napana tai keskiönä toimivan Kirjan talon esimerkki antaa yhden mahdollisuuden pohdita millä tavoin niin sanotun taiteen kovan ytimen – kirjallisuuden, kuvataiteen, tanssitaiteen, säveltaiteen – osaajien luovuutta on mahdollista soveltavan taiteen menetelmällä jalostaa liiketoiminnaksi. Yhtä lailla on selvää, että esimerkkinä nostaa näkyvästi pintaan ne taiteellisen luomistyön kontrolloimattomuudesta, olemuksellisesta vapaudesta ja ennakoimattomuudesta nousevat reunaehdot, jotka rajaavat mahdollisuuksia muuntaa taiteilijoiden ydinosaaminen uudenaikaisiksi myytäviksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Eriksson, Kai 2009. *Maailma ilman ulkopuolta: Verkostot yhteiskunnallisessa ajattelussa*. Helsinki: Gaudeamus.

Harju, Timo 2012. *Kirjan talon sanataideoasaja, runoilija. Haastattelu 18.1.2012*

Honka, Jenny & Parkkola, Timo 2009. *Luovien Turuille. Luovien alojen elinkeinoistamisen toimenpideohjelma. Painamaton toimenpideohjelma Turun seudun Aluekeskusohjelmalle*.

Ilmonen, Kari 2009. "Kulttuuri ja aluekehittäminen. Konflikteja ja kommunikaatiota." Teoksessa: *Kulttuurituotanto: Kehykset käytäntö ja prosessit. Toim. Maarit Grahn ja Maunu Häyrynen*. Helsinki: SKS.

O'Connor, Justin 2003. "Julkinen ja yksityinen sektori kulttuuriteollisuudessa." Teoksessa: *Kulttuuribusiness. Toim. Marja-Liisa Niinikoski & Kaisa Sibelius*. Helsinki: WSOY.

Turunen, Risto 2009. "Kirjatuotanto ja kulttuurinen muutos." Teoksessa: *Kulttuurituotanto: Kehykset, käytäntö ja prosessit. Toim. Maarit Grahn ja Maunu Häyrynen*. Helsinki: SKS.

Tähtinen, Petri 2012. *Kirjan talon hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu 12.1.2012*.





LUOVIEN ALOJEN YRITYSHAUTOMO CREVE VERKOSTONA

Toni Alaranta

JOHDANTO

Haastateltaessa Turun seudun luovien alojen toimijoita tarve näiden alojen erityistarpeet huomioon ottavan yrityshautomon perustamiseen on tullut selkeästi esiin (Honka & Parkkola 2009, 4). Yrityshautomo Creven alkujuuri on Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteydessä toimiva kulttuuriyrittäjyyskeskus (vuodesta 2009 alkaen TKI-HUMAK Meri) jonka perustalle rakentunut Creve on nykyisessä muodossaan toiminut loppuvuodesta 2009 saakka. Creven perustamisen lähtökohtana on ollut paitsi perinteinen hautomotoiminta, myös ajatus uudeltaisesta avoimesta, verkostomaisesti toi-

mivasta, innovaatio-alustasta aktiivisena Turun seudun elinkeinoelämän kehittäjänä. TKI-HUMAK Merin laaja yhteistyöverkosto, jonka osia ovat muun muassa yrityspalvelukeskus Potkuri, Turun seudun aluekeskusohjelma, Varsinais-Suomen kehittämiskeskukset, Turun korkeakoulut, TE-keskus ja Varsinais-Suomen liitto, sekä toisaalta yrityskumppanit, muodostavat Creven yhteistyöverkoston alkuperäisen perustan. Artikkelissa kuvataan lyhyesti miten Creve toimii (organisaatio, henkilöstö, toimintamuodot), jonka jälkeen keskitytään tarkastelemaan hautomoa erilaisten toimijoiden verkostona.



SUOMALAISEN YRITYSHAUTOMOTOIMINNAN KEHITYSKAARI

Suomalainen yrityshautomotoiminta voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen niin että ensimmäinen, kokeilevien hautomoprojektien vaihe kattaa vuodet 1987–1994, toinen, laajentumisen vaihe puolestaan alkaa Suomen EU-jäsenyyden realisoitumisesta, ja kolmas vaiheen alku voidaan puolestaan sijoittaa 2000-luvun alkuhetkille, josta lähtien hautomotoiminnan olemukseen on enenevässä määrin kuulunut panostaminen palveluiden kehittämiseen, hautomo-prosessin tehokkuuden analysointi, sekä kotimaisen ja kansainvälisen verkottumisen korostuminen ja toisaalta yksityisen sektorin näkyvä mukaantulo (Gadd & Saurio 2002).

Suomalaisille yrityshautomoille on ominaista, että ne ovat usein jonkin suuremman organisaation osia. Hautomoiden omistajista tärkeimpiä ovat yhtäältä kunnat, kaupungit ja seudulliset kuntayhtymät, toisaalta ammattikorkeakoulut tai teknologiakeskusta hallinnoivat osakeyhtiöt (emt., 27). Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteydessä toimiva luovien alojen yrityshautomo Creve on siis tässä perspektiivissä tyypillinen suo-

malainen yrityshautomo. Epätyypillinen Creve on kuitenkin kohderyhmänsä vuoksi, sillä pelkästään luoviin toimialoihin keskittyneitä hautomoja on Suomessa Creven lisäksi vain muutama, tunnetuimpana Aalto-yliopiston yhteydessä toimiva Arabus.

YRITYSHAUTOMO CREVEN ORGANISAATIO JA TOIMINTAMUODOT

Suomen Humanistisen ammattikorkeakoulu Oy:n puitteissa toimiva yrityshautomo Creve on voittoa tavoittelematon luovien alojen yrityshautomo, jossa luoviin aloihin lasketaan kuuluviksi kaikki Työ- ja elinkeinoministeriön listauksessa luoviksi aloiksi luetellut toimialat (kts. KTM 2007). Creven päämäärä on tuottaa menestyviä luovan alan kasvuyrityksiä Varsinais-Suomeen. Tämä tapahtuu auttamalla luovien alojen alkavia yrittäjiä yritystoiminnan alkutaipaleella, sekä tukemalla vakiinnuttamista ja kasvua. Creven organisaatio muodostuu hautomopäälliköstä sekä ohjausryhmästä. Ohjausryhmään kuuluu edustajat ELY-keskuksesta, Finnverasta, Keksintösätiöstä, Kauppakorkeakoulusta, Humanistisesta ammattikorkeakoulusta, sekä luovien alojen yrittäjien edustus. Ohjausryhmä

kokoontuu noin neljä kertaa vuodessa, käytännössä aina kun hautomoon valitaan uusia yrityksiä. Pääosa Creven rahoituksesta saadaan ELY-keskukselta hankerahoituksena.

Suomalaisten yrityshautomoiden kymmenen tärkeintä tavoitetta ovat positiivisen kehitysympäristön tarjoaminen alkavalle yritykselle, yhteistyön aikaansaaminen yritysten välille, yrittäjien ke-

hittymisen auttaminen, uusien yritysten epäonnistumisasteen pienentäminen, yrittäjävalmennuksen ja muiden starttipalvelujen tarjoaminen, idean jalostaminen tuotteeksi, yrittäjyydelle rakentuvien spin-offien syntyminen edistäminen, pienyritysten linkittäminen suuryrityksiin, uusien yritysten kasvuvauhdin nopeuttaminen, sekä tutkimus – ja kehitystyön kaupallistamisen edistäminen (Gadd & Saurio 2002, 30).



Kun tätä listaa verrataan Creven julkilausuttuihin päämääriin, huomataan että toimiminen erityisenä, nimenomaisesti luovien toimialojen yrityshautomona, ei olennaisesti muuta yrityshautomotoiminnan keskeisiä päämääriä. Kuten muissakin yrityshautomooissa, Creven toiminta keskittyy aloittavien yritysten alkuvaiheen tukirakenteiden tarjoamiseen, yrittäjien sparraamiseen ja tukemiseen, alustavien liikeideoiden jalostamiseen toimivaksi tuotteeksi, yhteistyöverkoston luomiseen yritysten välille, yrittäjävalmennuksen tarjoamiseen, sekä pyrkimykseen linkittää pienet yritykset suurempiin, etenkin muiden toimialojen, yrityksiin.

Creven hautomopalvelut ovat jaettavissa noin puolen vuoden mittaiseen esihautomovaiheeseen, sekä yhdestä kolmeen vuotta kestävään varsinaiseen hautomojaksoon. Esihautomovaiheessa luovien alojen yrittäjyyttä kehittelevät asiakkaat saavat yleistietoa yrittäjyydestä ja yrittäjänä toimimisesta, voivat testata oman liikeideansa potentiaalia ja omia yrittäjävalmiuksiaan, sekä tuottavat liiketoimintasuunnitelman ja välttämättömät laskelmat. Tämän jälkeen päätetään joko varsinaiseen hautomoon liittymisestä, tai vaihtoehtoisesti etsitään muita väyliä ja muotoja yrityksen perustamiselle.







Varsinaisen hautomovaiheen aikana Creve tarjoaa hautomoon kuuluville yrityksille liiketaloudellista osaamispalvelua esimerkiksi rahoituksessa, markkinoinnissa ja myynissä, erilaisia koulutustapahtumia, rahoitusneuvontaa, tukea ja sparrausta, sekä hautomon laajat verkostot ja yhteistyökumppanit Suomessa ja maailmalla. Lisäksi osa yrityk-

sistä sijoittuu Creven toimitiloihin Turun keskustassa. Oleellinen hautomoon valituille yrityksille tarjottu tuki on Varsinais-Suomen ELY-keskukselta saatava 12 kuukauden mittainen hautomoavustus, joka kohdentuu hautomomaksuun, toimitilavuokraan, palkkoihin ja asiantuntijapalveluihin. Seuraavaksi tarkastelun keskiöön asettuvat juuri Creven moninaiset yhteistyöverkostot, joiden kautta pyritään antamaan kuvaus kyseisen luovien alojen yrityshautomon toiminnasta monista eri säikeistä muodostuvalla kentällä.

CREVEN TARJOAMAT VERKOSTOT

Merkittävä lisäarvo jonka yritykset saavat toimiessaan Creven yrityshautomossa muodostuu hautomon tarjoamista yhteistyöverkostoista. Nämä verkostot voidaan jakaa karkeasti kahtia niin, että ensimmäinen osa muodostuu yrityksistä (joko Creveen kuuluvista tai muista yhteistyöyrityksistä) ja toinen puolestaan lukuisista muista toimijoista, jotka kuuluvat Creven toimintaympäristöön. Jälkimmäiseen ryhmään kuuluvat ennen kaikkea viranomaistahot, pankit ja vakuutuslaitokset, muut yrityshautomot, sekä kansainväliset verkostot. Tällä tavoin Creven mahdollistamaan verkostoon kuuluvat

muun muassa julkishallinnon tarjoamat palvelut kuten neuvonta ja erilaiset uusyritystuet. Creven tapauksessa näihin julkishallintoa edustaviin yhteistyökumppaneihin kuuluvat Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY), Turun seudun kehittämiskeskus (TSeK), nyt jo lakkautettu Koheesio- ja kilpailukykyohjelma (KOKO), Keksintösäätiö, sekä Turun seudun yrityspalvelukeskus Potkuri. Julkishallinnon tuki- ja neuvontapalveluihin sisältyvät myös Tekesin ja Finnveran kaltaiset uusyritysten rahoittamiseen keskittyvät tahot. Näiden rahoitustukien hakemisessa kuuluminen Creven hautoverkostoon tuo luovien alojen aloittaville yrityksille uskottavuutta. Kun tähän listaan lisätään yhteistyö muiden yrityshautomojen kanssa, kansainväliset verkostot, Turun alueen yliopistot ja ammattikorkeakoulut, sekä laaja luovien alojen yritysverkosto, saadaan kuva monista eri tahoista muodostuvasta Creven toimintakentästä.

Yrityshautomo Creve toimii näin ollen erilaisia toimijoita linkittävänä solmu-kohtana. Oleellinen Creven verkostomuotoisen toiminnan seikka on se, että kyseinen verkosto on alkuaan tietoisesti rakennettu, pyrkimyksenä edistää luovien alojen yritystoimintaa. Verkostojen käyttäytymisen logiikkaan kuuluu kuitenkin se, että mahdollisesta intentionaa-

lisesti luomisestaan huolimatta niiden myöhempi käyttäytyminen ei ole enää välttämättä yhdenkään keskuksen tai solmukohdan määrittelemää, vaan verkoston eri osat kehittyvät spontaanisti uusien moninaistuvien kontaktien ja yhteistyön kautta. Tällainen itseohjautuva verkostoituminen ja siihen liittyvä lisääntyvä taloudellinen toiminta onkin nähtävä Creven kaltaisen luovien alojen yrityshautomon päämääränä, ja tähän Crevessä on alusta alkaen nimenomaan pyritty. Julkinen panostus yrityshautomotoimintaan on katsottava hyödylliseksi juuri silloin kun alun perin ylhäältä ohjattu, tarkoituksella koottu, verkosto alkaa elämään omaa elämäänsä synnyttäen täten uusia arvoketjuja. Koska luovien toimialojen liiketoimintarakenteet ja alan yritysten liiketoimintaosaaminen ovat olleet kehittymättömiä, hautomon kautta tapahtuva rakenteiden ja käytäntöjen kehittäminen on uusien yritysten synnyttämisen ohella merkittävä Creven toimintaa määrittelevä tekijä. (Katajarinne 2012 & HUMAK 2009.)

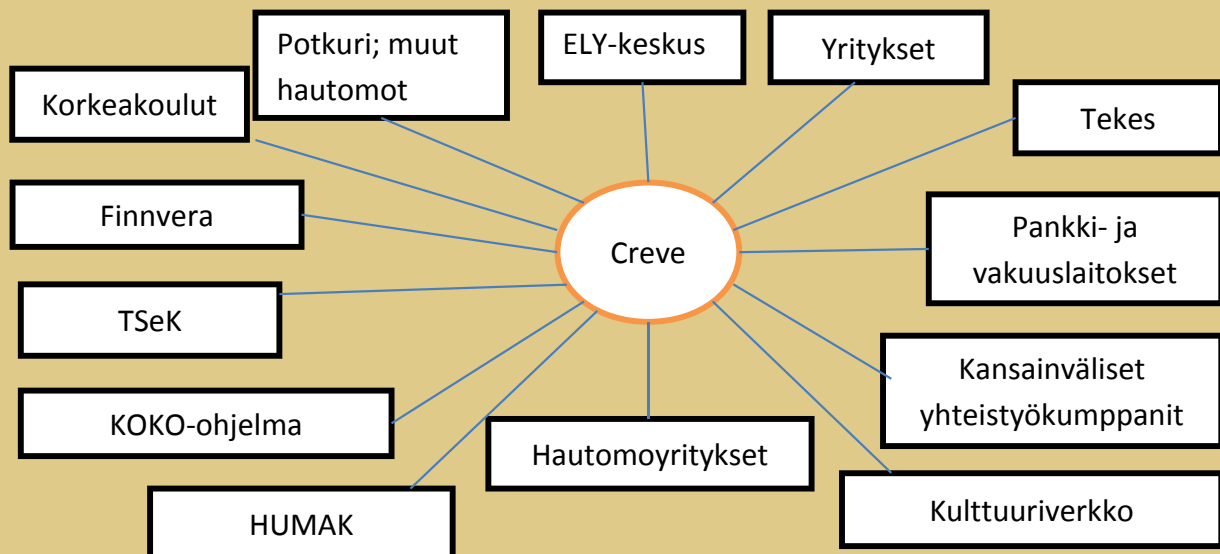
Yrityshautomo Creven toiminnan oleellisenä piirteenä on jatkuva vuorovaikutus hautomoyrittäjien ja muun yritys-kentän välillä. Kontakteja toisiin hautomoyrityksiin sekä muihin yrityksiin pidetään yllä tarjoamalla erilaisia valmennus- ja koulutustapahtumia (aamukahvitilai-

suudet, vierailu-alustukset eri alojen ammattilaisilta, vierailukäynnit yrityksiin ja oppilaitoksiin, hautomo-yritysten omat tuote-esittelyt). Hautomon kautta yritykset saavat näkyvyyttä muun muassa yhteisissä tilaisuuksissa ja yhteisen viestinnän kautta useissa sähköisissä mediomeissa. HUMAKin yhteydessä ja osin samoissa tiloissa Creven kanssa toimiva kulttuuriverkko tarjoaa jo itsessään 200 mahdollista yhteistyökumppania. Tarkoituksena on, että hautomoon kuulunut yritys pystyy hyödyntämään hautomon

tarjoamia verkostoja myös hautomovaiheen jälkeen asiakashankinnassa ja yhteistyökumppanien kartoittamisessa. (Katajarinne 2012.)

Alla olevassa kuvassa on esitelty Creven toimintakentän keskeisiä osia. Kuten kuva osoittaa, Creve toimii erilaisia tekijöitä linkittävänä solmukohtana. Tämän kokonaisuuden tärkein säie muodostuu tietysti hautomoyritysten ja Creven väliin. Tämän peruslinjan jälkeen Creve avaa hautomossa toimiville yrityksil-

LUOVIEN ALOJEN YRITYSHAUTOMO CREVE VERKOSTONA



le paremman pääsyn kokonaisuuden muihin osiin. Creven toiminta-ajatuksen keskiössä on näin ollen idea tarkoituksellisesti luodusta verkostosta, joka on koottu luovien alojen yritystoiminnan synnyttämisen ja kehittämisen näkökulmasta (HUMAK 2009). Kaikenlainen tämän tarkoituksella luodun verkoston sisällä (ja sen ylittävä) spontaani rakenteiden ja uusien arvoketjujen syntyminen puolestaan voidaan ymmärtää ideaalisena tavoitetilana, jossa luovien toimialojen liiketoiminnan merkitys ja volyyymi koko ajan kasvavat, synnyttäen yhä uusia taloudellisen toiminnan verkostoja.

YKSITTÄINEN LUOVAN ALAN YRITYS JA CREVEN VERKOSTOT

Yksittäisille hautomossa toimiville yrityksille tehdyssä suppeassa kyselyssä (2012) kävi ilmi, että kaikki kyselyyn valitut yritykset (kymmenen viidestätoista) olivat erittäin tyytyväisiä Creven tarjoamiin palveluihin. Vastauksissa korostui ennen muuta hautomon tarjoaman liiketilan edullinen vuokra, hautomosopimukseen sisältyvät tietoliikenneyhteydet ja muu oleellinen infrastruktuuri, koulutukset, sekä rahoituksen saaminen etenkin yrityksen alkuvaiheessa. Lisäksi korostettiin samoissa tiloissa ja yhteisissä kokoontu-

misissa tavattujen muiden hautomoon kuuluvien yrittäjien tarjoamaa apua liiketoiminnassa ja yrittäjyyden arjessa. Tärkeimpänä hautomon antama hyötynä voidaan kyselyn perusteella nähdä yrityksen perustamisen oleellinen helpottuminen varsinkin ajallisesti: hautomossa toimiminen on nopeuttanut yrityksen alkuvaiheen kehitystä huomattavasti.

Yksittäisen hautomoon valitun yrityksen kannalta Creven ympärille luodun verkoston hyöty perustuu siis ennen muuta siihen, että hautomon osana yritys pääsee nopeammin ja vaivattomammin luovan alan yrityksen perustamisen kannalta tärkeiden palvelujen ja tukien piiriin. On myös tärkeää todeta luovien alojen yrityshautomon olemassaolon merkitys luovuuden ja luovien yritysideoiden synnyttämisen, jalostamisen ja arvioinnin kannalta (Katajarinne 2012). Luovien toimialojen kehittyminen voidaan nähdä kahden eri suuntaan vetävän toiminnan hedelmällisenä synteessinä: uusien tuotteiden ja palvelujen syntyminen edellyttää "luovaa hulluutta" ja kontrolloimatonta ajattelua, toisaalta menestyksekkään liiketoiminnan harjoittaminen edellyttää kyseisen "hulluuden" aisoissa pitämistä, laskelmointia ja monesti hyvinkin tiukkaa vallitsevien realiteettien tajuamista. Creven kaltaisen yrityshautomon merkitys yksittäisel-

le, luovaa liikeideaansa suunnittelevalle potentiaaliselle yrittäjälle, perustuu paitsi tarvittavien rakenteiden luomiselle myös luovan idean kollektiiviselle testaamiselle ja tarvittaessa hyvinkin perinpohjaiselle jalostamiselle. Hautomovaiheen aikana kukin yksittäinen yrittäjä joutuu useaan kertaan uudelleen miettimään oman liikeideaansa toimivuuden ja kannattavuuden perusteet erilaisia sidosryhmiä ja toisaalta yrittäjäkollegoja tavatessaan.

YRITYSHAUTOMO JA LUOVAT ALAT: TULEVAISUUSPERSPEKTIIVI

Kuten todettua, Creven toiminta perustuu Varsinais-Suomen ELY-keskukselta saatuun hankerahoitukseen, joka tarkoittaa tietysti sitä, että toiminnan jatkuminen ei ole kiveen hakattua. Luova talous on kuitenkin Turun seudullakin nostettu osaksi aluekehitysstrategiaa, joten luoviin aloihin keskittyneen yrityshautomon voisi ainakin kuvitella olevan tarpeellinen pidemmälläkin aikavälillä. Käsitteenä luova talous (creative industry) juontaa juurensa 1990-luvun Iso-Britanniaan, jossa tämä käsite nostettiin paitsi maan sisällä talouden uuden veturin asemaan, myös lanseerat-

tiin aatteelliseksi vientituotteeksi silloisen työväenpuolueen hallituksen toimesta (Alanen 2006, 3).

Oleellista ei kuitenkaan ole pelkästään luovan talouden puheenparsi, vaan suomalaisessakin yhteiskunnassa ilmenevä teollisen tavaratuotannon hiipuminen, toisin sanoen tuotantotapojen muros ja tämän synnyttämä tarve kehittää uusia tapoja talouskasvun turvaamiseksi. Tässä viitekehyksessä on pohdittava uusia vaihtoehtoja. Luovuuteen, uusiin tuotte – ja palvelukonsepteihin, sekä erilaisiin innovaatioihin perustuva taloudellinen uudelleen orientoituminen – joka vaatii ajatusten uudistamista – näyttäytyy monella tapaa loogisena ja oikeutettuna ratkaisuna.

Yhteenvetona voidaan todeta, että pohdittaessa yrityshautomon roolia luovien alojen yrittäjäyden kehittämisessä vanha sanonta ”maltti on valttia” lienee paikallaan. Uusien teollisuuden sektori- ja uudenlaisten yritysten syntyminen ja vakiintuminen vie aikaa, ja prosessiin kuuluu oleellisesti epäonnistumisia, harhapolkuja ja turhia toiveita. Tätä ei kuitenkaan voitane välttää, sillä tietynlainen sahausliike syntyvien ja kuolevien yritysten ja työpaikkojen välillä on nor-

maali osa markkinataloutta (Kauhanen & Maliranta 2011, 2–3). Luovassa ja alati uusia ratkaisuja etsivässä taloudessa tämän hyväksyminen on entistäkin tärkeämpää. Luovien alojen yrityshautomo on osoittautunut hyödylliseksi välineeksi uusien yritysten synnyttämisessä ja lupaavien ideoiden jalostamisessa. Monesti hautomo saattaa myös olla se tärkeä tekijä, joka edesauttaa aikanaan menestystarinaksi nousevan yrityksen selviämisen kriittisen alkuvaiheen yli. Yleishyödyllisenä toimijana yrityshautomo Creve on tämän lisäksi tietysti mukana laajemminkin Turun seudun aluepolitiikassa.

Alanen, Aku 2006. Luovaan talouteen päästään vain kaikkien alojen luovuuden avulla. Tilastokeskus. http://www.cream oulu.fi/tutkimus/documents/KK_artikkeli_Alanen.pdf. Viitattu 1.3.2012.

Creven palvelujen käyttöä kartoittava sähköpostikysely kymmenelle hautomoon kuuluvalla yrityksellä, helmikuu 2012.

Gadd, Anders & Saurio, Simo 2002. Suomalaisen yrityshautomotoiminnan kolmas aalto 2002–2007: Toimialan kehitys, kehitysnäkymät sekä kehittämistarpeet ja toimenpide-ehdotukset. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 9/2002. Helsinki: KTM.

Honka, Jenny & Parkkola, Timo 2009. Luovien Turuille. Luovien alojen elinkeinoistamisen toimenpideohjelma. Painamaton toimenpideohjelma Turun seudun Aluekeskusohjelmalle.

HUMAK 2009. Luovien alojen yrityshautomo. Painamaton hankesuunnitelma 22.6.2009.

Katajarinne, Petri 2012. Hautomopäällikkö, yrityshautomo Creve. Haastattelu 20.2.2012.

Kauhanen, Antti & Maliranta, Mika 2011. Terve tuho – tietä tuottaville työpaikoille ja kasvulle. Helsinki: Elinkeinoelämän.

KTM 2007. Luovien toimialojen yrittäjyyden kehittämissstrategia 2015. KTM julkaisuja 10/2007. Helsinki: KTM.





TURUN LUOVAN TALOUDEN KESKUS LOGOMO

LUOVA TILA JA SEN SUHDE TOIMINTAYMPÄRISTÖÖNSÄ

Toni Alaranta

JOHDANTO

Turussa, päärautatieaseman välittömässä läheisyydessä, sijaitseva Logomo on VR:n vanhaan konepajarakennukseen valmistuva luovan talouden keskus. Valmistuessaan kokonaisuudessaan vuonna 2014 Logomo tulee olemaan Turun alueen luovan toiminnan fyysinen solmukohta, jonka tiloissa työskentelee laaja joukko luovan alan yrityksiä, muiden alojen yrityksiä, sekä taiteilijoita. Tämän lisäksi Logomo vuokraa tiloja konsertteihin, sekä monenlaisiin näyttelyihin ja konferensseihin. Toimintaa täydentävät erilaiset ravintolapalvelut. Logomon tarkoitus on toimia luovuuteen perustuvan liiketoiminnan vahvistajana, kehittäjänä ja erilaisten toimijoiden verkottajana. Kunnianhimoisimpana päämääränä on nähtävä koko toimintaympäristön yhteisöllisesti syntyvän luovuuden ja tähän perustuvan taloudellisen aktiivisuuden määrätietoinen vahvistaminen.





LOGOMON TULKINTAKEHYS – LUOVAN TALOUDEN ESIINNOUSU

Logomon rakentaminen on vasta alullaan, joten on syytä keskittyä Logomon liiketoimintasuunnitelman perustalta kartoittamaan sen kehittämisen kannalta oleellisia tulevaisuuden toimintaedellytyksiä. Kyse on siis tietyssä mielessä parhaan tulevaisuuden vaihtoehdon kuvittelemisesta, mukaan lukien niiden prosessien kuvaus, joiden kautta tuo

haluttu skenaario voisi mahdollistua. Puheenparsi luovasta taloudesta on syntynyt 1980-luvulta lähtien jälkiteollisen yhteiskunnan rakennemuutoksen yhteydessä. Tässä voidaan erotella lähinnä kolme samanaikaisesti vaikuttavaa muutostrendiä: yhteiskuntien taloudelliseen sykliin perustuva "käytännöllinen" tai kansantaloudellinen perusta; yhteiskuntafilosofiaan nojaava "teoreettinen" perusta; postmoderniin ajatteluun sisältyvä käsitys taiteen ja niin kutsu-



tun korkeakulttuurin sektorien sisäisestä muuttumisesta ja toisaalta arjen esteti-soitumisesta.

Näiden kolmen rinnakkaisen prosessin lopputuloksena voidaan nähdä yhä enemmän verkostomaisesti toimiva yhteiskunta, jossa taiteen institutionaalinen autonomia osittain liukenee lähentyen muita, ennen muuta talouden toimintamuotoja. Tässä perspektiivissä luova talous on taloudellisen tuotannon uusi

voimatekijä, joka aiempaa enemmän käyttää hyväkseen taiteen kentälle vanhastaan miellettyjä estetiikan, luovuuden ja elämyksellisyyden käsitteitä. Taiteeseen, kulttuuristen symbolien käyttöön ja kierrättämiseen, sekä identiteettien ja merkitysten tuottamiseen kiinnittyvä luova talous muodostaa näin uudenlaisen "hybriditalouden."



LOGOMON LIIKETOIMINTASUUNNITELMA – VISIO LUOVASTA TILASTA

Logomon liiketoimintasuunnitelmassa ilmaistaan varsin napakasti minkäläiselle ajatukselle kyseinen luovan talouden keskus perustuu: itse yrityksenä toimiva Logomo hallinnoi ja vuokraa tulosvastuullisesti VR:n entisen Konepajan kiinteistön tiloja yrityksille pitkäaikaiseen toimitilakäyttöön, taiteilijoille työtiloiksi ja toisaalta lyhytaikaisille tapahtumille. Liiketoimintasuunnitelmassa todetaan myös, että Logomon omistajien Hartela Oy:n ja Turun kaupungin "public-private – yhteistyö mahdollistaa Turun kaupungin strategian mukaisesti luovien alojen keskuksen ja vahvan kulttuuritoiminnan jatkumon synnyttämisen Turkuun, vahvistaa Turun seudun kilpailukykyä kokous- ja kongressi- ja kulttuurimatkailussa sekä tarjoaa kaupungista puuttuneita kohtuuhintaisia työtiloja taiteilijoille sekä uusia esiintymistiloja kulttuuritoimijoiden käyttöön" (Logomo 2010).

Liiketoimintasuunnitelmassa todetaan niin ikään, että yhtiön oma hallinnointi- ja tuotanto-organisaatio jätetään hyvin kevyeksi, niin että erilaiset palvelut ja sisältötuotannot toteutetaan Logomon ympärille syntyvän laajan ja tarpeen mukaan muuttuvan – eri tarpeisiin nopeasti reagoivan – verkoston kautta.

Logomon kehittämiseen luovan talouden keskuksesi liittyy oleellisesti Euroopan aluekehitysrahaston rahoittama Luova tila – hanke, jonka puitteissa luodaan toimintamallit Wetterhof-kortteliin Hämeenlinnassa, Taidetehtaalle Porvoossa sekä Logomoon Turussa. Tämän ohella hankkeessa kehitetään luovan alan yritysten liiketoimintaosaamista ja verkostoja. Turussa Humanistisen ammattikorkeakoulun Luovat verkostoveurit – osahankkeen puitteissa lähdettiin liikkeelle yrittäjien ja yritysneuvojen haastatteluilla, minkä jälkeen hankkeen puitteissa on järjestetty lukuisia täsmäkoulutuksia ja verkottumistilaisuuksia. Logomon perustaminen on siis itsessään esimerkki erilaisten toimijoiden verkostoitumisesta ja määrätietoisesta yhteistyöstä. (Luostarinen 2012.)

Konkreettinen tila, jossa erilaiset toimet ja erilaiset ihmiset kohtaavat on virtuaaliyhteisöjen leimaamalla aikakaudellakin tärkeä kanssakäymisen edellytys. Tätä tärkeämpää on tietysti se, että aineettomat kulttuuriset tuotteet ja palvelut – konsertit ja näyttelyt, sekä toisaalta yritykset, ravintolat ja kahvilat – eivät voi toimia vain virtuaalisesti, vaan jossakin on oltava fyysinen paikka näiden palvelujen välittämiseksi ja kokemiselle. Logomon liikeidean perustan muodostaa kokonaan uudenlainen tilakonsepti, johon verrattavia ei Turun seudulta muita löydy. Keskuksen toimitusjohtaja Päivi

Rytsä korostaakin, että tarkoituksena ei ole koota Logomoon vain yhdenlaisia luovan alan toimijoita vaan monipuolisesti erilaisia yrityksiä, oppilaitosten yksikköjä, julkishallinnon palveluja ja taiteilijoita, niin että keskuksen yritystoiminnan kannattavuus perustuu usean erilaisen toimintamuodon antamalle tukijalalle (Rytsä 2012).

Keskuksen tiloja ei myöskään lyödä loppullisesti lukkoon missään vaiheessa, vaan tilojen annetaan kehittyä tarpeiden mukaan myös kokonaisuuden valmistuttua vuoden 2014 loppupuolella.

Kaiken toiminnan taustana toimii historiallinen konepajarakennus, jonka hengen asiakkaat ja eri toimijat aistivat niin yksittäistapahtumien yhteydessä kuin pitkäaikaisten yritysten toiminnassa (Rytsä 2012). Lyhyesti ilmaistuna kyseessä on siis keskus, jossa luovan talouden toiminnot ovat käytössä saman katon alla, mutta eivät ole suoraan lähtöisin saman katon alta.

Tältä perustalta Logomossa on mahdollista saattaa yhteen luovan alan yrittäjät, muiden toimialojen yritykset, taiteilijat, yksityiset asiakkaat, yritysten ja julkishal-



linnon edustajista muodostuvat tapahtumavieraat, oppilaitokset ja niiden opiskelijat, suuret ja pienet eri toimialoja edustavat yritykset. Näitä yhdistävänä kytköksenä toimii paitsi Logomo-rakenus sinällään, myös erilaiset törmäyttämistapahtumat, joiden aikana ja kautta eri toimijat tulevat aktiiviseen ja tarvittaessa hyvinkin epämuodolliseen yhteyteen toistensa kanssa. Näin Logomon luonne luovan talouden solmukohtana voidaan ymmärtää keskuksena, jonka toimintamuodot synnyttävät verkoston, joka puolestaan levittäytyy joka puolelle ulottuvana rihmastona, muodostaen lopulta erilaisista ja erikokoisista paloista koostuvan laajan mosaiikin. (Luostarinen 2012.)

LOGOMON LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA MENESTYKSEKÄÄN TOIMINNAN YHTEISÖLLINEN PERUSTA

Logomon on yritys, joka vuokraa toimintiloja luovan alan yrityksille, tapahtumatuotannoille ja taiteilijoille, ja pyrkii muodostamaan fyysisen tilan jonka ympärille muodostuu monipolvinen eri toimialoja verkottava kokonaisuus. Toimintamallin ymmärtämiseksi on tarkastelua hyödyllistä toteuttaa konstruktiiivisen näkökulman

kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että emme ymmärrä puhetta luovasta taloudesta ja luovan alan toimijoista vain välineenä jolla kuvaamme olemassa olevaa todellisuutta, vaan samanaikaisesti itse todellisuuden tuottamista. Näin ollen luovan talouden käsite on identtinen verkoston käsitteen kanssa: molemmat paitsi kuvaavat jotakin olemassa olevaa, mutta myös aktiivisesti rakentavat todellisuutta tietyn kaltaiseksi.

Liitettynä ajatukseen yritysten alati kasvavasta tarpeesta asemoitua aktiivisesti toimintaympäristönsä muokkaamiseen ja sen eri kehityskulkujen ennakointiin (EK 2006, 4), Logomon kehittäminen luovan talouden keskuksiksi tarkoittaa luovan talouden aktiivista synnyttämistä. Ajatuksena on tällöin se, että puhe luovasta taloudesta ja sen merkityksestä ajan mittaan synnyttää luovan toimialan rakenteita ja toimijoita – yrityksiä, tuotteita, asiakkaita. Tämä koskee varsinkin business-to-business asiakkuuksien syntyä, sekä erilaisia tarpeita, tuotteita ja toimintamalleja, jotka syntyvät silloin kun keskenään hyvin erilaiset toimialat kohtaavat toisensa myyjän ja ostajan rooleissa. Tämäntapainen kehämäinen malli tuntuu sisältyvän myös Richard Floridan ajatteluun. Hänen mukaansa luovan talouden perustaa vahvistaa joukko uusia instituutiota, jotka ovat ilmaantuneet

juuri tätä kokonaisuutta varten. Florida kutsuu näiden muodostamaa kokonaisuutta "luovuuden yhteiskunnalliseksi rakenteeksi". Siihen kuuluvat teknologista luovuutta ja yrittäjyyttä edistävät uudet järjestelmät, tavaroiden ja palvelujen tuottamisen uudet, entistä tehokkaammat mallit, sekä kaikenlainen luovuutta edistävää laaja sosiaalinen, kulttuurinen ja maantieteellinen ympäristö. (Florida 2005, 100.)

Ajatus Logomosta luovien alojen keskuksena joka kehittyy verkostomaisesti kohti rönsyilevää rihmastoja päätyen lukemattomista eri osista muodostuvaksi mosaiikiksi, haastaa miettimään uudelleen yrityksen ja sen toimintaympäristön suhteen. Rihmastosta kautta syntyvä mosaiikki häivyttää yrityksen ja sen toimintaympäristön rajat. Tällä tavoin verkostomaiseen toimintaan tähtäävä luovien alojen keskus ei jää passiivisesti tarkkailemaan toimintaympäristönsä muutosta vaan pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan toimintaympäristönsä olemukseen ja siinä toimivien osien kehittymiseen. Kuten Linda Moss Sheffieldiin jo vuonna 1981 perustettua kulttuurikeskusta (Cultural Industries Quarter) analysoivassa artikkelissaan toteaa, viimeisinä vuosina eri puolilla maailmaa perustetut laajat kulttuurikeskukset kiteytyvät käsitteeseen "24 hour city". Toisin

sanoen ne pitävät sisällään työpaikkoja, viihde-elämää, asuntoja, ravitsemuspalveluja, taidegallerioita sekä julkisia organisaatioita. (Moss 2002, 211.)

Tärkeää onkin huomata, että Logomon liiketoimintasuunnitelmassa sekä keskuksen toimitusjohtajan Päivi Rytsän haastattelussa esille tuleva visio Logomosta paitsi Turun alueella myös laajemmin koko Suomessa tunnettuna taiteen, luovien yritysten, innovaatioiden ja mielenkiintoisen kulttuurin keskuksena (Rytsä 2012), mahdollistuu puhetapojen ja toiminnan yhteisvaikutuksena, niin että alun perin Logomon ulkopuolisena itensä näkevät (toimintaympäristön) tahot alkavat nähdä oman toimintansa menestyksellisyyden Logomon olemassaoloon vahvasti kiinnittyneinä. Tätä ei tietenkään tule ymmärtää niin, että pelkkä puhuminen luovan talouden tai luovien alojen kulttuurikeskuksesta riittää synnyttämään menestyvää liiketoimintaa: kyse on siitä, että Logomon mahdollistama luovien alojen verkostoituminen ja aktiivinen toimintaympäristöön suuntautuminen synnyttävät luovaan talouteen kiinnittyviä ajattelu – ja puhetapoja, joiden kautta todellisuus aktiivisesti rakentuu toimintoina ja tekoina.

EK 2006. *Liiketoimintaosaaminen – mikä muuttuu?* Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

Florida, Richard. *Luovan luokan esiinmarssi. Alkuteos The Rise of the Creative Class. Suomentaneet Jarmo Nousiainen, Maria Mikkonen & Seppo Raudaskoski.* Helsinki: Talentum.

Logomo 2010. *Painamaton liiketoimintasuunnitelma*, 26.5.2010. <http://www05.turku.fi/ah/kh/2011/0321008x/Images/1044974.pdf>. Viitattu 9.2.2012.

Luostarinen, Nina 2012. *Humanistinen Ammattikorkeakoulu*, hankesuunnittelija. Haastattelu 12.2.2012.

Moss, Linda. "Sheffield's Cultural Industries Quarter 20 years on: what can be learned from a pioneering example?" *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 3, Issue 2, 2002, 211-219.

Rytsä, Päivi 2012. *Logomo Oy, toimitusjohtaja*, Haastattelu 10.2.2012.











VETUREISTA TUOTTAJIIN

ENTÄS JOS MÄ VAAN HALUUN OLLA KAIKKIEN KANSSA? VERKOSTO, TILA, KLUSTERI, MOSAIIKKI, LUOVUUS

Timo Parkkola

JOHDANTO

Verkostoituminen nähdään usein toiminnan välttämättömänä ehtona, olipa kysymys sitten kehittämishankkeista, yritystoiminnasta, alueiden strategiatyöstä – tai nykykeskustelussa lähes mistä tahansa. Erilaisissa alueellisissa, valtakunnallisissa ja kansainvälisissä kehittämishankkeissa verkostoitumista on sanana toistettu jo niin paljon, että toimijoiden keskuudessa voidaan nähdä yhä lisääntyvää "verkostoitumisähkyä". Samalla verkostoituminen ja yhteistyö ovat kuitenkin yhteiskunnan muuttumisen ja erityisesti tietotekniikan nousun myötä tulleet siinä määrin merkittäväksi osaksi yhteiskuntaa, että talouden järjestelmien kuvauksissa on ryhdytty puhumaan siirtymisestä verkostotalouteen (esim. Toivola 2005, 9; Wilenius 2004, 24-25). Samalla yhteiskunnan on nähty muuttuvan verkostomaiseksi. Tällöin organisaation tai yksilön menestys voi perinteisistä osaamiskompetensseista poiketen olla pikemminkin riippuvainen siitä kuinka ne tai he ovat integroituneet verkostoihin ja

erityisesti niiden solmukohtiin (Hautamäki 1990, 98). Merkittävin osaaminen voi kin olla se, että osaa löytää verkostoista oikean tiedon ja hallitsee verkostoista saatavan tiedon käyttöönoton (usein myös verkostojen avulla).

Verkostomaisuus on yleisesti hyväksytty vallitsevaksi talouden ja yhteiskunnan muodoksi, mutta samalla se tuo mukanaan uudenlaisia haasteita. Aiemmin korostettiin organisaatioiden lähtökohdiltaan vertikaalisia ja hierarkkisia malleja, mutta verkostoissa ne muuttuvat entistä horisontaalisemmiksi. Tämä tapahtuu jopa niin että verkostoja määrittävä ei-hierarkkisuus voi muuttua myös organisaatioiden itsensä ominaisuudeksi. Hierarkkisuuden tilalle tulevat erilaiset riippuvuussuhteet verkoston muista osista. Tästä ei-hierarkkisuudesta johtuen verkostoihin liittyy myös tiettyä arvaamattomuutta, mutta samalla joustavuutta ja innovatiivisuutta. (Castels 2000, 164-171.)



Verkostomaisessa yhteiskunnassa myös luovuudella on entistä suurempi merkitys. Kun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat enenevässä määrin samoissa verkostoissa ja markkinatalouden verkostot ovat entistä lähempänä yhteiskunnan muita verkostoja, nivoutuu luovuus ja innovatiivisuus kokonaisuuteen uusilla tavoilla (Taalas 2010, 18-19).

Tämän tilanteen kuvaamiseksi (ja osittain hallitsemiseksi) on tuotettu lukuisia käsitteitä, joita ovat esimerkiksi verkosto, klusteri tai metaforiset rihmasto ja ekosysteemi. Keskeiseksi kysymykseksi nouseekin kuinka nämä käsitteet vastaavat vallitsevaa todellisuutta, jota voidaan kuvata kulttuuristuneena ja medioituneena verkostoyhteiskuntana. Klusteri toki on käsitteenä erityyppinen, koska se on rajatumpi ja samalla vahvasti tavoitteellinen käsite (vrt. Porter 1998), mutta tämän tekstin aluekehittämiseen niveltävä lähtökohta puoltaa käsitteen tarkastelua.

Toisaalta tämä artikkeli on syntynyt osana EAKR-rahoitteista Luova tila –hanketta ja sen osahanketta, jonka tavoitteena oli kehittää erityisesti veturi-johtoisia verkostoja tai "mini-klustereita" luoville aloille. Osittain artikkelin sisältöä kuvaa myös hypoteesin murtuminen. Luovat alat ja niihin kuuluvat yritykset kulkevat matriisimaisina säikeinä yhteiskunnassa ja luovassa taloudessa. Ne voivat toi-

mia osana mini-klusteria, mutta samalla laajemmissa viitekehyksissä, jotka yhdistävät eri toimialoja ja yhteiskunnan ja talouden eri sektoreita huomattavasti monipuolisemmin kuin klusteriajattelussa tai yritysten verkostoitumista koskevissa teorioissa perinteisesti ajatellaan. Näin uudeksi hypoteesiksi nousee pikemminkin ajatus siitä, että tulevaisuudessa myös muut toimialat omaksuvat vastaavan verkostomaisen toiminnan logiikan, jota kutsun tässä artikkelissa mosaiikiksi tai mosaiikkiverkostoiksi.

VERKOSTOT YRITYSTEN YHTEENLIITTYMINÄ JA SOSIAALISENA KÄSITTEENÄ

Verkostoituminen ei ole helposti määriteltävä käsite, vaan verkostoista ja verkostomaisesta toiminnasta on olemassa hyvinkin erilaisia käsityksiä. Puhutaan esimerkiksi arvoverkosta, strategisista verkostoista, strategisista yritysverkostoista, liiketoiminta-verkosta, verkostomaisesta toimintatavasta, verkottumisesta tai vaikkapa toimialaverkostoista. Samalla verkostojen teoreettisen tarkastelun kentällä on syntynyt lukuisia eri koulukuntia ja tapoja selittää verkostoitumista. Tämä käsitteellinen moninaisuus ei tee aiheen käsittelystä helppoa. (Möller et al. 2004, 8-9; ks. myös Vesalainen 2002.) Käytännössä esimerkiksi tietotekniikan



ja esimerkiksi sosiaalisen median mukanaan tuoma verkostoituminen on tehnyt käsitteellisistä rajauksista entistäkin hankalampia.

Yritysten verkostoitumisesta puhutaan usein vertikaalisten ja horisontaalisten suhteiden kautta. Vertikaalisilla verkostoilla tarkoitetaan lähinnä yritysten toimittaja- tai alihankkijasuhteiden ja asiakkaiden ja esimerkiksi jälleenmyyntiin liittyvien kanavasuhteiden muodostamia verkostoja (Möller et.al. 2004, 8). Näihin verkostosuhteisiin liittyy myös tavallisesti tiukasti määriteltäviä sopimussuh-

teita. Horisontaalinen verkostoituminen puolestaan on epämuodollisempaa ja näin syntyneisiin verkostoihin voi kuulua myös esimerkiksi kilpailijoita, tutkimuslaitoksia tai julkishallinnollisia tahoja (emt). Toisaalta pienet yritykset pyrkivät liittoutumaan horisontaalisten verkostosuhteiden kautta muodostaakseen näin suurempia kokonaisuuksia ja suurempien yritysten vertikaaliset verkostot ovat viime vuosikymmeninä laajentuneet huomattavasti niiden ulkoistettua toimintojaan. Tuija Toivolan mukaan erityisesti pk-yritykset kokevat verkostot välineenä uuden tiedon saamiseen, yrityksen kehittä-

tämiseen ja asiakaslähtöisyyden parantamiseen. Varsinkin ns. uuden talouden innovatiiviset ja dynaamiset yritykset painottivat laajemman verkostoitumisen merkitystä yrityksen kasvulle ja kehitykselle. (Toivola 2005, 10.) Niiden vastauksissa verkostojen vertikaalinen luonne ei siis juurikaan korostu.

Nykyisessä tilanteessa jaottelu vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin ei siis riitä, vaan horisontaaliset ja vertikaaliset verkostot sekoittuvat monin tavoin (Möller et.al. 2004, 8). Sosiaalisen median kautta verkostosuhteet muuttuvat entistä monimutkaisemmiksi, kun esimerkiksi asiakas ei enää ole vain "ostaja", vaan osallistuu aktiivisesti tuotteiden markkinointiin ja suunnitteluun esimerkiksi kommentoimalla tuotteiden ominaisuuksia tai palvelun laatua ja levittämällä tämän arviointitiedon verkostoissa. Samalla asiantuntijoiden (ja asiantuntijoina toimivien organisaatioiden) valta kapeenee, kun verkoston kautta tuleva palaute kasvattaa merkitystään (vrt. Lillrank 2012, 20).

Yrittäjyyteen liittyvän verkostoitumisen kuvaus laajenee entisestään, kun huomioidaan sosiaalisten verkostojen sekoittuminen entistä enemmän muihin verkostoihin. Sosiaaliset verkostot kuvaavat ihmisten välisiä suhteita. Suhteita voi olla erilaisia – toiset suhteet voivat olla puhtaasti työhön perustuvia, toiset enem-

män vapaa-aikaan keskittyneitä. Näin sosiaalinen verkosto voidaan määrittää joukoksi toimijoita ja niiden välisiä suhteita. Yhteistyön perustana on lojaalisuus, solidaarisuus ja luottamus, mutta myös se, että verkoston jäsenet ovat jollain tavoin toisistaan riippuvaisia ja heillä on jokin yhteinen intressi (Linnamaa & Sotaurauta 2001, 62).

Sosiaalisten verkostojen merkitys yrityksille ja toisaalta yhteisöille on nähty usein siinä määrin tärkeäksi alueellisessa elinkeinokehittämisessä, että joissain tapauksissa sitä on ryhdytty edistämään hyvinkin aktiivisesti. Sosiaalisten verkostojen kautta lisääntyvän sosiaalisen pääoman on nähty nopeuttavan esimerkiksi "markkinamahdollisuuksia koskevan tiedon leviämistä, uuden teknologian käyttöönottoa ja työvoiman osaamista." (Ruuskanen 2001, 45-46.)

Mielenkiintoinen seikka näissä uusissa verkostoitumisen tavoissa on se, että ne ovat olleet kulttuurialoilla vallitsevana käytäntönä jo pitkään. Esimerkiksi yksittäinen kulttuuritapahtuma voidaan nähdä verkostojen solmukohtana, joka ottaa huomioon esimerkiksi yleisöt, taiteilijat ja alueen yritykset. Tapahtumatuotannon kokonaisuuteen liittyvät ne toimijat, joilla on tapahtumaan suoria talousvaikutuksia (usein sopimusperusteisesti) sekä ne toimijat, joilla on tapahtumaan epäsuoria talousvaikutuksia, esi-

merkiksi alueen muut palvelutarjoajat. Tapahtumilla on myös kiinteä yhteys alueen julkisen sektorin toimintaan. Tämä yhteys voi muodostua sitä kautta, että tapahtuma itsessään lisää alueen veto-voimaisuutta ja on näin samansuuntainen kehittämiseen liittyvien päämäärien kanssa. Toisaalta tapahtuma joutuu väistämättä jo lupakäytäntöjen takia tekemään yhteistyötä alueen viranomaisinfrastruktuurin kanssa. Ja kolmanneksi julkinen sektori usein myös osittain rahoittaa tuotantoja. (Halonen 2011, osa 2, 6.)

Kulttuuritapahtumilla on niin ikään jo pitkään ollut toimintamalleja, joissa verkostoituminen on monisuuntaista ja monikanavaista. Tällaisia ovat esimerkiksi fan clubit, joista on sähköisten medioiden kautta muodostunut laajemmin yleisöjä toiminnan piiriin saattava joukkoistaminen eli crowd sourcing . Näiden muotojen voidaan nähdä siirtyvät kulttuuri- ja luovilta aloilta vähitellen muun talouden ja yhteiskunnan piiriin, mikä näkyy myös verkostojen tarkastelun muuttumisena. Saara Taalaksen mukaan kysymys on organisoitumisen muodoista, jotka ovat syntyneet kulttuurialan ja luovan toiminnan kenttien vaihdantataloudessa. "Tällaisia ovat esimerkiksi tiiviit ja kokonaisvaltaiset vertaisverkostot, iteratiiviset tiedon luomisen prosessit, vertaisarvioinnin ja kehittämisen muodot sekä yhteisölliset innovaattoriverkostot." (Taalas 2010, 19.)

KLUSTERIT JA EKOSYSTEEMIT

Eräitä mahdollisia tapoja määrittää verkostoja ovat esimerkiksi klusterin ja ekosysteemin käsitteet. Molemmat ovat hyödyllisiä käsitteitä hahmoteltaessa luovan talouden synnyttämiä verkostoja.

Klusteri on alun perin Michael E. Porterin 1990-luvun alussa esittämä käsite, jolla viitataan ensisijaisesti yritysten yhteistyöhön, mutta joka voi sisältää myös muita yhteisöjä. Porterin paljon siteerattu määritelmä klusterista kuuluu:

“ Klusterit ovat toisiinsa kytkeytyneiden yritysten ja yhteisöjen muodostamia maantieteellisiä keskittymiä joillain erityisillä osa-alueilla. Klusterit muodostuvat keskenään sidoksissa olevista toimialoista ja niihin liittyvistä muista toimijoista, jotka ovat keskeisiä kilpailun kannalta. (Porter 1998.)

“

Yksi Porterin keskeisimpiä huomioita on ollut se, että klustereilla ja alueiden menestyksellä on yhteys toisiinsa. Tästä johtuen klusterin käsitettä on käytetty paljon juuri alueiden kilpailukykyä mitaavissa selvityksissä (Virtanen & Hernesniemi 2005, 3).

Klusteri-käsitettä on käytetty hyvinkin paljon erilaisten yritysverkostojen analysoinnissa ja siihen on myös usein liitetty toimialasidonnaisuuksia, vaikka lähtökohtaisesti klusteri ei tarkoita saman toimialan yritysten keskittymää (ns. toimialakeskittymä), vaan esimerkiksi Suomessa klusteria on pyritty määrittelemään siten, että se koostuu eri toimialoilla toimivista yrityksistä, joiden keskinäinen vuorovaikutus tuottaa selvästi osoitettavissa olevia hyötyjä (emt). Klusteri ei myöskään tarkoita esimerkiksi alihankintaverkostoja, vaan sillä kuvataan keskenään melko tasaveroisten yritysten ja yhteisöjen verkostoitumista. Näiden yritysten ja yhteisöjen välisten suhteiden tulisi kuitenkin olla melko tiiviitä ja alkuperäisen määritelmän mukaisesti alueellisia ja rajautua jollekin talouden osa-alueelle. Tästä seuraa myös se, että on melko kyseenalaista muodostuuko luoville aloille klustereita, vaikka luovan alan toimijoita on mukana hyvinkin monissa klustereissa.

Myöskään esimerkiksi luovien tilojen tai keskusten ympärille syntyvät erilaiset toimintaverkostot eivät muodosta klusteria. Määritelmä ei toteudu, koska niiden ympärille keskittyvien yritysten tai toimijoiden välisen vuorovaikutuksen aiheuttama hyöty on usein vaikea esittää. Tällaiset luovien keskittymien sisäiset yhteydet perustuvatkin myös arvoille ja kulttuuriselle yhteydelle, jolloin mitatta-

van hyödyn näyttäminen on vaikeaa. Klusterin määritelmään on niin ikään vaikea liittää ajatusta alueen "tunnelmasta", vaikka se tai muut vastaavat laadulliset määreet ovat keskeisiä lähtökohtia luovien keskusten muodostamisessa toimijaverkostoissa. Laadulliset viihtyvyyteen liittyvät ominaisuudet eivät tietenkään ole tyhjiä myöskään klusterin kannalta, koska niillä on huomattava merkitys alueviihtyvyydelle ja sitä kautta esimerkiksi tietyn klusterin tarvitseman työvoiman saatavuudelle.

Näitä laajempia yhteyksiä käsittelemään on syntynyt ekosysteemin käsite, joka tarkastelee myös esimerkiksi mainittuja arvoihin liittyviä yhteyksiä. Ekosysteemi on biologiasta lainattu metafora, jonka käytön lähtökohdat ovat Richard Floridan teoksessa *The Rise of the Creative Class*. Floridan mukaan luovuus ja luovat prosessit menestyvät parhaiten siellä, missä on kattava "ekosysteemi", joka ruokkii ja tukee luovuutta ja kanavoitsen innovaatioiksi, uusiksi yrityksiksi ja lopulta talouskasvuksi ja elintason nousuksi (Florida 2005, 28). Tällaisen ekosysteemin sisällä kaikkien toimijoiden ei tarvitse olla suorassa suhteessa keskenään. Yhteys tulee pikemminkin siitä, että toimijoille ei ole samantekevää, missä he toimivat, vaan sijoittumiselle on keskeistä paikan tarjoamat palvelut, arvot ja esimerkiksi sen "brändiarvo" tai "henki" (vrt. Halonen 2012, osa 2, 9). Näillä nähdään ole-

van keskeinen merkitys alueellisen veto-voiman kannalta ja tähän ajatukseen perustuu myös "vetovoimaisuuden vetureiksi" perustetut luovat tilat.

Analogia ns. veturiyrittäjäverkostoon on mielenkiintoinen. Verkostoveturi on yritysverkoston solmukohta, joka usein suuntautuu erityisesti asiakkaisiin. Sillä voi olla omaa tuotantoa (esimerkiksi kokoonpano), mutta tämä ei ole välttämätöntä. Veturiyrittäjällä on myös merkittävä asema liiketoimintaympäristössä, laaja yhteistyöverkosto ja se kehittää verkostoa aktiivisesti. (Valkokari et. al. 2006, 30.)

Luovuuden tai "ekosysteemiajattelun" mukaisesti verkostoveturi voi olla myös arvokeskittymä, joka takaa toimijoilleen soveltuvan toimintaympäristön, esimerkiksi luova tila. Tällöin verkoston väliset suhteet ovat huomattavasti löyhempiä kuin veturivetoisessa yritysverkostossa, koska yhteisiä arvoja on vaikea sopia allekirjoituksin. Lisäksi toimintaympäristön vetovoimaisuuden ja toimijaverkoston välinen suhde tuottaa hyötyjä lähinnä epäsuorasti, vaikka esimerkiksi yhteisellä brändillä, vuokrattavilla tiloilla tai yhteisviestinnällä on myös suoraan osoitettavia vaikutuksia. Luovat tilat otavat kuitenkin usein myös selkeitä "ve-



turitehtäviä” suhteessa verkostoihinsa tai vuokralaisiinsa. Usein ne toimivat osana alueen julkisia tiloja, mikä lisää vuokralla olevien yrittäjien asiakaskontakteja, niillä on laaja yhteistyöverkosto sekä alueellisesti että laajemmin ja usein ne myös pyrkivät kehittämään sekä sisäisiä että ulkoisia verkostoja. Luovan keskuksen tai luovan tilan toiminta siis lähestyy veturiyrittäjien toimintaa, vaikka niiden verkostot toimivatkin eri tavoilla. Luova tila siis toimii talouden ”ekosysteemin” luovana keskittymänä tai verkostojen solmuna, jonka toiminta ei ole samalla tavoin johdettavissa suoraan markkinatalouteen kuin perinteisissä yritysverkostoissa.

Suomessa ekosysteemin käsitettä on soveltanut erityisesti Antti Hautamäki johtamalla siitä innovaatioiden ekosysteemin käsitteensä. Innovaatioiden ekosysteemin lähtökohtana on ajatus, että yritys-toimintaan ja innovaatioiden syntyyn eivät riitä ainoastaan perinteisesti siihen liitetyt lähtökohdat, kuten tutkimustiedon saatavuus, T&K-toiminnan riittävä rahoitus, yrityspalveluiden ja monipuolisen työvoiman saatavuus, sekä alueella toimivat (kansainväliset) yritykset ja niiden verkostot. Näiden lisäksi tarvitaan myös oikeanlaista asenneympäristöä. Esimerkiksi seutukunta itsessään ja siellä vallitseva kulttuuri ovat merkittäviä asioi-



ta alueen liiketoiminnan kannalta. Hautamäki ottaa tästä esimerkiksi Richard Floridan tavoin Piilaakson ja siellä vallitsevan voimakkaan yrityskulttuurin, johon kuuluu mm. riskinottovalmius, työorientaatio ja yhteistyön merkitys. (Hautamäki 2009, 9.)

Toimivaan ja innovatiiviseen alueelliseen ekosysteemiin liitetty kulttuurin käsite ei kuitenkaan tarkoita vain yhteiskunnassa vallitsevaa asenneympäristöä, vaan myös taidetta ja luovuutta. Näillä voi olla kokonaisuuden kannalta hyvinkin suuri merkitys. Mikäli alueesta halutaan kehittää innovatiivinen, ovat tässä Hautamäen mukaan keskeisiä elementtejä luovuus ja kulttuuri, julkiset palvelut, asuminen, julkinen tila ja logistiikka. Näillä puolestaan pitäisi pyrkiä kahteen keskeiseen tavoitteeseen eli elämisen laatuun ja yrittäjyyteen. (Emt., 10-11.) Ekosysteemin kannalta julkisella tilalla on merkitystä myös "hyödykkeenä" (emt, 13). Eli esimerkiksi luovat keskukset, kuten Turussa kulttuuripääkaupunkivuoden yhteydessä toimintansa aloittanut luovien alojen keskus Logomo tai Porvoon Taidetehdas, voivat omalta osaltaan toimia tässä keskittymänä, joka kokoaa luovuuden ja innovatiivisuuden elementtejä yhteen. Ne siis toimivat vetovoimaisuuden vetureina ja ovat näin alueellisen ekosysteemin kannalta keskeisiä paikkoja.

Ekosysteemin käsitettä on mahdollista laajentaa vielä yhdellä elementillä. Ns. digitaalisen ekosysteemin käsitteellä tarkoitetaan hajautettuja, ilman keskitettyä hallintoa toimivia, itseorganisoituvia digitaalisia yhteisöjä. Mikäli nämä digitaaliset tai usein sosiaalisen median kautta muodostuvat yhteisöllisyyden muodot hyväksytään osaksi ekosysteemiä, on myös kysyttävä sitä voidaanko enää puhua ekosysteemistä siinä mielessä kuin se Floridan ajattelusta lähteneenä alueellisesti rajattuna käsitteenä on ollut. Nämä verkostot kun ovat jo lähtökohdiltaan globaaleja tai niillä on ainakin globaali potentiaali. Tällä hetkellä ei myöskään käytännössä ole olemassa verkostoa, joka ei tavalla tai toisella kytkeytyisi digitaalisen median mahdollistamiin verkostoitumisen muotoihin. Myös Hautamäki on omalta osaltaan laajentanut ekosysteemien käsittelyä sähköisiin teknologiaalustoihin pohjautuviin ekosysteemeihin (vrt: Hautamäki & Oksanen 2009, 52-55).

LUOVASTA TILASTA MOSAIIKKI- VERKOSTON KÄSITTEESEEN

Turun seudun kehittämiskeskuksen hallinnoimassa EAKR-rahoitteisessa Luova tila-hankkeessa ovat olleet erityisenä kehittämisen kohteena erilaiset kulttuuriin



ja luovien alojen ympärille keskittyneet tilakokonaisuudet Porvoon taidetehdas, Hämeenlinnan Wetterhoff –kortteli ja Turun Logomo. Kokonaishankkeessa yhtenä osahankkeena on toiminut myös Humanistisen ammattikorkeakoulun ylläpitämänä Luovat verkostoveturit –hanke, jonka keskeisenä tavoitteena on ollut tutkia ja kehittää luovien alojen yritysverkostoja tavoitteellisempaan suuntaan. Myös Logomo-osakeyhtiö ja tätä ennen Hartela Oy ovat toimineet hankkeessa veturiyrityksinä.

Luoviin verkostovetureihin kohdistuneen tutkimustyön aikana kävi selväksi, etteivät luovien alojen yritysverkostot useinkaan toimi veturiverkoston tavoin edes silloin kun verkoston keskiössä on melko vahva toimija, kuten Logomo Oy. Tilanne on toki erilainen jos kysymyksessä on vaikkapa tiettyä design-tuotetta valmistava yritys, jonka ympärille hahmottuu selkeämmin alihankintaverkosto.

Luovien alojen yritykset näyttäisivät myös tunnistavan omat "juurensa" luovuudessa ja kulttuurissa, vaikka niistä hyvinkin monet työskentelevät pääosin muiden toimialojen yritysten kanssa. Tästäkin näkökulmasta on hyvin vaikeaa puhua "kulttuurialan" tai "luovien alojen" klustereista. Pikemminkin luovien alojen yritykset näyttäisivät toimivan linkkeinä useiden toimialaverkostojen välillä,

ilman että ne varsinaisesti sitoutuvat näihin ja luovat pitkiä sopimuksille sitoutuvia suhteita.

Osin tästä johtuen myös Luovat verkostoveturit –hankkeessa siirryttiin hankkeen loppuvaiheessa veturiyritysten kehittämisen lisäksi erityisesti Logomon suhdeverkostojen määrittelyyn. Logomon tapauksessa rajattiin tavoitteellisen verkostojen kehittämisen kohteeksi kahdeksan erilaista verkoston osaryhmää, jotka kaikki osaltaan nivoutuvat Logomon verkostojen kokonaisuuteen. Näitä ovat luovan alan yritykset, tapahtumavieraat, taiteilijat, ravintolat, julkinen sektori, muiden toimialojen yritykset (esimerkiksi yritysresidenssitoiminnan kautta), oppilaitokset sekä virtuaalisesti muodostuvat yhteisöt. Jo näistä rajatuista verkostoryhmistä näkyy, että ne ovat osin hyvinkin erityyppisiä, mutta omalta osaltaan ne kaikki ovat merkityksellisiä siinä kokonaisuudessa ja "tunnelmassa", jota Logomon tavoitellaan.

Kun Logomoa ajatellaan suhdeverkostojen solmukohtana, eivät sen verkostot näyttäydy niinkään tavoitteellisina yritysverkostoina, vaan niiden merkitys on pikemminkin koko alueen luovuudessa ja vetovoimaisuudessa, joka tarjoaa tämän vetovoimaisuuden keskittymänä ansaintamahdollisuuksia verkostoissaan toimiville yrityksille. Tästä huolimatta

verkostoa on mahdollista kehittää tavoitteellisesti. Logomo siis voi menestyä osana alueellista "luovuuden ilmapiiriä", mutta samalla se toimii tämän luovuuden ilmapiirin yhtenä "veturina", joka linkittyy sekä muihin alueellisiin vetureihin (Fortuna-kortteli, Barker, Vanha Suurtori, Manillan alue...) että muihin toimijoihin Suomessa ja myös muualla maailmassa. Toisaalta verkostoihin kuuluu mukaan julkisen sektorin toimijoita, erialojen toimijoita, ravitsemuspalveluita, logistiikkaa, lyhytaikaisia "verkostovierailijoita", jotka käyttävät tiloja oman tapahtumansa järjestämiseen ja samalla asettuvat hetkeksi verkostoon sisään. Tällöinkään kysymys ei ole suoranaisesti vain asiakassuhteista, vaikka palvelujen saatavuus on toki merkittävä osa lyhytaikaisten vuokralais-

ten tarpeita. Tämän lisäksi merkitsee juuri se "tunnelma" tai "luovuuden ilmapiiri". Asiakas tulee paikalle, solahtakseen hetkeksi verkostojen pyörteeseen, johon niin ikään kuuluvat tapahtumavierailijat, televisiointien kautta saavutettavat yleisöt, kaikki ne tahot, jotka tunnustavat Logomo-brändin. Kaikki nämä tahot ovat niin ikään tärkeitä Logomon pitkäaikaisten vuokralaisten kannalta. Ne tarjoavat asiakkuuksien lisäksi alustan myös monenlaiselle yhteistyölle erilaisten toimijoiden välillä, uusille yrityskontakteille tai vaikkapa tuotteiden ja ideoiden testaamiselle.

Luovan tilan verkostoihin asettuminen muistuttaa siis huomattavasti enemmän ekosysteemiin asettumista kuin yritysver-



kostoa. Myöskään klusterin käsitettä ei voi käyttää kuvauksena tässä, etenkin kuin hyvin suuri osa verkostosuhteista on väliaikaisia ja satunnaisia.

Logomo-casen tarkastelussa keskeinen huomio on myös sen asettuminen muuhun alueeseen (Turun seutu, Varsinais-Suomi) ja muihin alueisiin. Käytännössä Logomo käyttää oman alueensa "luovuuden ilmapiiriä" osana omaa veto-voimaisuuttaan, mutta se myös yhdistää oman alueensa verkostoja muihin alueisiin houkuttamalla näistä toimijoita esimerkiksi lyhytaikaisiksi vuokralaisiksi. Toisaalta Logomossa on huomioitu sosiaalisen median ja digitaalisten verkostojen merkitys kokonaisuudelle ja myös se, ettei digitaalinen yhteisöllisyys tarkoita samaa, kuin tilaa markkinoivat verkkosivut. Alustoina ne ovat huomattavasti vapaamuotoisemmin toimivia ja osittain hallitsemattomia osia verkostoitumisessa.

Oleennaista tässä hyvin pintapuolisessa Logomon toimintasuhteiden tarkastelussa on kuitenkin se, että se näyttää luovan alan ja kulttuurialojen verkostojen monimutkaisuuden. Samalla se näyttää kuinka vaikea verkostojen ja niiden yhteyksien merkityksen näyttäminen on. On lähes mahdotonta esittää tarkasti, mikä on vaikkapa Logomon konserttitoiminnan merkitys Turun seudun ravintolatoiminnalle, mutta yhteys on varmasti olemassa. Toisaalta myöskään ekosys-

teemin käsite ei aivan taivu kuvaamaan sitä yhteyttä, mikä kulttuurialoilla ja alueilla on toisiinsa. Voisi sanoa, että kulttuurialan verkostoihin pätee hyvin se, että ne ovat suhteellisen autonomisia ja itseohjaavia ja niihin on vaikea puuttua keskitetyllä ohjauksella, kuten Antti Hautamäki on ekosysteemeistä kirjoittanut. Toisaalta Hautamäki tuo esille sen, että ekosysteemin toimijat ovat riippuvaisia toisistaan. (Hautamäki 2011, 15.) Luovan talouden verkostoissa tämän ei kuitenkaan tarvitse toteutua kaikissa suhteissa kovin selkeästi tai riippuvuussuhteet voivat olla hyvinkin epäsuoria tai tilapäisiä.

Esimerkiksi nämä seikat - verkostojen monimutkaisuus, niiden satunnaisuus ja muuttuvuus, toimialarajat ja talouden sektorien ylittyminen (vrt. hybriditalouden käsite), erityisesti tietoverkkojen mukanaan tuoma alueiden rajojen hämärtyminen, verkostojen jäsenten sijoittuminen hyvin erilaisiin yhteiskunnallisiin asemiin ja verkostojen jäsenten hyvin erilaiset tarpeet verkostoille – aiheuttivat sen, että Luovat verkostoveturit –osahankkeen yhteydessä alettiin käyttää verkostokokonaisuudesta nimitystä mosaiikki. Metafora on yksinkertainen: näennäisesti erilliset – rajatutkin – palaset luovat arvaamattomia yhdistelmiä, mutta näyttävät siitä huolimatta yhtenäiseltä kokonaisuudelta. Yksittäisessä mosaiikissa voi olla kokonaan erillisiä, näennäisesti muihin liittymättömiä teoksia, kuten Karthagon laajoissa mosaiikki-

pihoissa, mutta tästä huolimatta ne ovat omalta osaltaan luomassa tunnelmaa.

Käsitteenä ajateltuna sana mosaiikki palaa Gilles Deleuzen ja Felix Guattarin luomaan "rihmaston" käsitteeseen. Tällä tarkoitetaan verkostoa, joka ei itsessään koskaan täyty kuvattavaksi, koska se on jatkuvassa liikkeessä. Toisaalta Deleuze ja Guattari esittävät, että rihmasto ei käsitteenä muuta sitä, että siellä syntyy tai sinne synnytetään rajatumpia kokonaisuuksia tai osajoukkoja (plateau), joista käsin rihmaston osat voivat olla kuvattavissa. Nämä ovat kuitenkin aina osittain keinotekoisia, määritelmien kautta rajattuja. (Deleuze & Guattari 1993, 172-173.)

Mosaiikki on kuitenkin käsitteenä visuaalisempi kuin rihmasto, mihin sen käytöllä Luovat verkostoveturit –osahankkeessa myös pyrittiin. Mosaiikin sisälle voidaan sijoittaa erilaisia verkoja, jotka kuvaavat eri tavoin muodostuneita suhteita ja erillisiä rajauksia, mutta tästä huolimatta erillisistä paloista rakentuva "päätymätön kokonaisuus" kuitenkin säilyy. Käsite myös auttoi selkeyttämään toimintakenttää ja osittain sitä, miksi alkuperäinen hypoteesi veturiyritysten ympärille muodostuvista verkostoista ei toteutunut niin kuin oli ajateltu. Luovat alat eivät suostu toimialasidonnaiseen kehittämiseen, vaan "rihmastoituvat" koko aluetalouteen ja myös globaaliin verkostotalouteen.

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

EAKR-rahoitteisena hankkeena Luovan tilan keskeiset tavoitteet ovat olleet aluekehittämisessä. Hankkeen aikana käyttöönotettu käsite "mosaiikki" tai "mosaiikkiverkosto" voi kuitenkin näyttää liian laajalta ja vaikeasti määritellyltä, että sen voisi nähdä aluekehittämisen välineenä. Rajatumpiin verkostokäsitteisiin tai vaikkapa klusterin käsitteeseen nojaaminen tässä tilanteessa vaikuttaisi helpommalta. Toisaalta ekosysteemin käsite näyttäisi – ainakin siitä näkökulmasta, mistä Hautamäki on sitä käyttänyt – johtavan melko yleisiin johtopäätöksiin, kuten siihen että tulee parantaa elämisen laatua tai hyviä liiketoiminnan edellytyksiä, jotta alueen innovatiivisuus kehittyisi mahdollisimman hyvin (Hautamäki 2009, 11). Nämä kokonaisuuden kehittämiseen sitoutuneet seikat tulevat tietenkin esille käytetään mitä käsitettä tahansa. Ihmiset (myös se kriittinen osaava työvoima) varmasti viihtyvät siellä, missä on viihtyisää ja on oletettavaa, että liiketoiminnan hyvät edellytykset ovat liiketoiminnan ja uusien yritysten syntymisen kannalta tärkeitä (vrt: Parkkola 2008, 14-15).

Asiaa voi tarkastella myös innovaatioiden näkökulmasta. Luovien alojen ja kulttuurin merkitys näyttäisi olevan kahdella sektorilla. Toisaalta luova ilmapiiri

itsessään tuottaa innovatiivisuutta. Toisaalta taas luovat alat tuottavat sekä luovien alojen innovaatioita että lisäävät innovatiivisuutta muilla toimialoilla, jolloin voidaan puhua luovasta taloudesta. Tämä innovatiivisuuden lisääntyminen ei ole riippuvaista siitä, tuottaako sen luovan alan yritys vai taiteen ammattilaiset tai harrastajat tai kuka tahansa muu. Olennaista on se, että sen tuotantoa on mahdollisimman laajasti eri sektoreilla, jotta myös sen hyödyt tulevat mahdollisimman laajasti eri sektoreiden käyttöön joko suorina innovaatioina tai innovatiivisuutta ruokkivana viihtyvyytenä tai draivina.

Aluekehityksen näkökulmasta ongelmaksi kuitenkin nousee se, että luovan talouden verkostot näyttäytyvät usein liian laajoina hallittaviksi ja niiden hyödyt vaikeina mitata, mikä helposti näyttää myös tehottomuudelta. Vaikka ne tunnustetaan välttämättömiksi innovaatioiden syntymisen kannalta, on niiden itsensä tuottama hyöty vaikeasti osoitettavissa. Miksi siis panostaa verkostoon tai kulttuuriin sen osana?

Nykyisin toimivat verkostot ovat osa ns. luovan hybriditaloutta, halusimme tai emme. Esimerkiksi Applen menestys näyttäisi johtuvan juuri tämän ymmärtämisestä. Suurin osa verkostoitumisen käsittelystä on tästä huolimatta yhä rajattu ajatukseen erillisistä markkinatalouden

ja vaihdantatalouden alueista, jotka puolestaan hybriditaloudessa sekoittuvat. Siis jos – ja kuten näyttää – pitää paikkansa, että tällä hetkellä olemme monilla sektoreilla palaamassa osittaiseen vaihdantatalouden järjestelmään, jossa vaihdantatalouden ja markkinatalouden muodot sekoittuvat ja kansalaisyhteiskuntaa ja talousjärjestelmää on vaikea erottaa toisistaan, niin myös verkostojen erottaminen toisistaan menettää merkityksensä ja siitä voi olla suoranaista haittaa. Nämä alueet ruokkivat toisiaan, kuten Saara Taalas esittää. Samoin tuottamisen ja kuluttamisen erottaminen toisistaan muuttuu periaatteessa kyseenalaiseksi. Nämä tapahtuvat kuitenkin ainakin osittain samoissa verkostoissa. Myös digitaaliset kanavat muuttavat suhtautumista verkostoitumiseen. Erilaisissa vertaisverkostoissa tieto liikkuu ja lisääntyy uudella tavalla ja ajatuksia jaetaan periaatteessa vapaasti. (Taalas 2010, 18-19 & 27.) Näin vaikkapa tuotekehitystieto yhdistyy arviointitietoon ja tuottaa uuden tyyppisiä yhdistelmiä ja uudenlaisia mahdollisuuksia innovaatioihin: tiedon käyttöönottoon. Taalas nostaa hybriditalouden käsittelyssään esille ajatuksen, että ideoita on olemassa paljon eikä niistä ole pulaa. Pula on enemmänkin niistä resurseista, joilla ideat pystytään kaupallistamaan tai muutoin hyödyntämään. Tarvitaan ihmisiä, joilla on ketteryyttä ja uskallusta tarttua ideoihin ja toisaalta kehittäjätoimintojen

resurssit ja taloudellinen tuki tulisi suunnata niin, että verkostoissa olevien ideoiden kaupallistaminen mahdollistuu. (Emt, 27.)

Yhtenä metaforana tähän keskusteluun voidaan tuoda vielä navigaation käsite. Kysymys on suunnistamisesta, tavoista löytää oikeat reitit silloinkin, kun olosuhteissa tapahtuu yllättäviä muutoksia. Verkostot sellaisina kuin ne on tässä artikkelissa esitetty, eivät ole enää hallittavissa teollisilla malleilla. Kuka tahansa voi käyttää niitä innovaatioiden lähteenä ja tarvittava tieto siihen on koko ajan saatavissa. Olennaista on se, että verkostoissa osataan liikkua oikeissa paikoissa ja olennaisen tiedon löydyttyä, osataan tuotteistaa se markkinoille. Myös tässä tapauksessa verkostoituminen näyttäytyy siis tavoitteellisena toimintana. Navigointiin kuuluu se, että reittien varrelta osataan löytää oikeat "satamat" ja verkostoista kytetään rajaamaan tilanteeseen soveltuvia osia niin, että tavoitteet täyttyvät, mutta samalla verkostotoiminnan periaatteet, tasavertaisuus ja yhteinen hyöty, toteutuvat.

Näin ollen aluekehittämisessä pitää toisaalta voida luoda verkostoitumiselle parempia mahdollisuuksia esimerkiksi verkostojen solmuina toimivien tilakokonaisuuksien tai muiden verkostojen solmukohtana toimivien organisaatioiden

kautta ja toisaalta näiden tulisi mahdollisuuksien mukaan myös toimia innovaatiokeskittymän tavoin ja saada tähän myös riittävästi yhteiskunnallista tukea. Toisaalta kaupallistamiseen tai muuhun käyttöönottoon tähtääviä kokonaisuuksia, kuten hautomoita tulisi kehittää entistä paremmiksi, jotta ideat ja luovuus ei jäisi vain verkostoihin. Idea merkitsee toki myös verkostossa kiertävänä puheenaiheena koska keskustelussa olevat ideat tukevat verkoston yhtenäisyyttä, mutta vasta käyttöönoton tai kaupallistamisen kautta ne alkavat tuottaa hyötyä alueella ja verkostoissa.

Samalla ideoiden käyttöönotto kuitenkin merkitsee uutta verkostoitumista. Verkostot ovat jatkuva käyttäjätiedon lähde ja tuotteen kehittämisen kanava. Myös näissä verkostoissa tulee osata suunnistaa. Käyttäjiä on erilaisia ja osa käyttäjistä lähtee mielellään matkaan myös tukemaan käyttöönottoa ja kaupallistamista. Vertaisverkoissa tämä ei välttämättä edes maksa, vaan verkoston jäsenet ovat mukana omasta halustaan ja kiinnostuksestaan, jopa "uskollisina faneina".

Samalla verkostoissa korostuu välittäminen ja huolenpito. Faneista ja kavereista tulee pitää huolta ja saadut kommentit ottaa huomioon. Jos näin ei tapahdu, voi maine mennä aivan samalla taval-

la kuin se on tullutkin. Tätä periaatteessa tarkoittaa myös verkostoihin liittyvä mainetalouden käsite.

Nykyisin siis pitää osata suunnistaa verkostoissa hyvin monella alueella. Periaatteessa on oltava valmis olemaan "kaikkien kanssa", koska milloinkaan ei tiedä, mistä seuraava merkittävä idea tulee ja verkostotyön unohtaminen johtaa helposti unohdetuksi tulemiseen. Perinteisestä keskittämiseen tähtäävästä ajattelutavasta käsin tämä voi näyttäytyä resurssien haaskaamisena, mutta näin

se ei välttämättä ole. Vaikka se vie resursseja, se voi myös olla välttämätöntä ja välttämättömyydessään myös hauskaa. Toisaalta tulee luoda keinot verkostoissa kiertävien ideoiden käyttöön ottamiseksi. Tässä keskeisiä periaatteita ovat tavoitteellisuus ja tulevaisuusorientaatio. Ehkä alkavalta yrittäjältäkään ei pitäisi ensisijaisesti kysyä mikä on hänen liikeideansa, vaan miten hän aikoo hyödyntää niitä ideoita, joita ympäristöstä löytyy ja minkälaisen rakenteen kehittää näiden ideoiden kaupallistamiseksi?



- Castells, Manuel 2000 (1996). *The Rise of The Network Society*. Second edition. Oxford: Blackwell.
- Deleuze, Gilles & Guattari, Felix 1993. *Mitä Filosofia on?* Suom.: Leevi Lehto. Tampere: Gaudeamus.
- Florida, Richard 2005. *Luovan luokan esiinmarssi: miten se muuttaa työssäkäyntiä, vapaa-aikaa, yhteiskuntaa ja arkielämää*. Suom. Jarmo Nousiainen, Maria Mikkonen ja Seppo Raudaskoski. Helsinki: Talentum.
- Halonen, Katri 2012. "Tapahtumatuotanto luovassa taloudessa." Teoksessa: Halonen, Katri et. al. *Tuottaja 2020. Osa 2. Kulttuuri kokoaa: Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot*. Helsinki: Metropolia.
- Hautamäki, Antti 1990. "Verkostotalous ja tietohallinto." Teoksessa: *Kirjastotiede ja informatiikka* 9(4)/1990.
- Hautamäki, Antti 2009. "Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä." Teoksessa: *Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:30. Helsinki: OPM.
- Hautamäki, Antti (toim.) 2011. *Teollisuus verkottuneessa innovaatiotaloudessa: Esimerkinä Keski-Suomen konepajateollisuus*. Saarijärvi: Personal Book.
- Hautamäki, Antti & Oksanen, Kaisa 2009. *Suuntana innovaatiokeskittymä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lillrank, Paul 2012. "Irti asiantuntijavallasta: Miksi uskoa asiantuntijaa, kun asiantuntija ei tiedä?" SK 25-26, 21.6.2012.
- Linnanmaa, Reija & Sotarauta, Markku 2001. "Verkostot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa." Teoksessa: Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina (toim.). *Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä*. Suomen Kuntaliitto.
- Möller, Kristian; Rajala, Arto & Swahn, Senja 2004. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvontuonti*. Helsinki: Teknova.
- Parkkola, Timo 2008. *Alueelliset työpajat luovien alojen kehittäjille: Loppuraportti*. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 2/2008. Helsinki: TEM.
- Porter, Michael E. 1998. "Clusters and the New Economics of Competition." *Harward Business Review*, Nov-Dec 1998.
- Ruuskanen, Petri 2001. *Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntauokset ja mekanismit*. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: VATT.
- Toivola, Tuija 2005. *Yrittäjyys verkostotaloudessa: Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan*. ACTA WASAENSIA No 144. *Liiketaloustiede* 60, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Valkokari, Katri; Airola Merja; Hakanen Taru; Hyötyläinen Raimo; Ilomäki, Sanna-Kaisa & Salkari, Iiro 2006. *Yritysverkoston strateginen kehittäminen*. VTT Tiedotteita 2348. Espoo: VTT.
- Vesalainen, J. (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. MET-julkaisuja 9. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Virtanen, Esko & Hernesniemi, Hannu 2005. *Klusterin evoluutio: prosessikuvaus*. *Teknologiakatsaus* 174/2005. Helsinki: Tekes.
- Wilenius, Markku 2004. *Luovaan talouteen: Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita.







FESTIVAALI VAHVISTUU VERKOSTOISSA

IMATRA BIG BAND FESTIVAL UUSIA YHTEISTYÖMUOTOJA KEHITTÄMÄSSÄ

Juha Iso-Aho

Festivaaliorganisaatiot muodostuvat sienten tavoin pinnan alle kätkeytyvästä rihmastosta, joka muutaman kesäisen viikon aikana pullauttaa esiin itiöemän eli sen näkyvän tuotoksen, jota kutsumme festivaaliksi. Ja kuten tiedetään, itiöemä on sienien lisääntymiselin, joka levittää sienien itiöitä ympärilleen. Festivaalit tuottavat parhaimmillaan paitsi normaalitarjonnasta poikkeavaa taiteellista ja sosiaalista sisältöä myös antavat sysäyksiä uusien kulttuuri-ilmiöiden synnylle. Ilman festivaaleja suomalainen kulttuurielämä olisi ratkaisevasti köyhempiä.

Festivaalit, olivatpa ne yrityksen, kuntaorganisaation tai kolmannen sektorin toimijan järjestämiä, ovat otollinen kohde kulttuurituotannon verkostojen tarkasteluun. Festivaalien pysyvä organisaatio on useimmiten varsin kevyt, mutta varsinaisessa toteutusvaiheessa festivaalityyppinen tapahtuma tarvitsee palvelukseensa, kumppanikseen ja ympärilleen monenlaisia toimijoita.

Rihmasto, verkosto, ekosysteemi, toimiala, klusteri. Mahdollisia tapoja kuvata festivaalien yhteyksiä ja sidoksia ympäristöönsä on monia ja riippuu näkökulmasta ja tarkastelun tavoitteista, mikä niistä on milloinkin hyödyllisin. Tässä artikkelissa pyrin havainnollistamaan näitä käsitteitä esimerkitapausten avulla. Tarkastelun keskiössä on Imatra Big Band Festival (IBBF), jonka toimintatavoista monet perustuvat nojautumiseen muihin paikallisiin, alueellisiin, valtakunnallisiin ja kansainvälisiin toimijoihin. IBBF ei ole tässä suhteessa lainkaan erityistapaus, mutta pitkäikäisenä ja ammattimaisesti järjestettynä tapahtumana se soveltuu hyvin esimerkkiaineistoksi.

Valtakunnallisen Tuottaja2020 -hankkeen julkaisema, Katri Halosen toimitama teos "Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot" kartoittaa erityyppisten festivaalien ja tapahtumien case-analyyysien kautta keitä tapahtumatuotantojen verkostoihin kuuluu (Halonen 2010). Teoksessa on



tavoiteltu valtakunnallista kattavuutta, sillä tarkastelussa on kolmen pääkaupunkiseudun tapahtuman lisäksi Savonlinnan oopperajuhlat (Uotila 2010) ja Kaustinen Folk Music Festival (Iso-Aho 2010). Vielä uudempi katsaus aiheeseen on Kaupunkitutkimus TA Oy:n tuottama raportti "Kaupungissa tapahtuu. Tapahtumaklusteri ja tapahtumien vaikutukset Helsingissä" (Kilpeläinen, Kostianen & Laakso 2012), joka otsikkonsa mukaisesti keskittyy pääkaupunkiseudun tapahtumatuotannon toimijoihin.

FESTIVAALIT TOIMIALA- LUOKITUKSEN NÄKÖKULMASTA

Tapahtumien asemointi toimintaympäristöönsä auttaa hahmottamaan niiden roolia ja merkitystä paitsi aluetaloudellisesti myös festivaalipaikkakunnan kulttuuritarjontaan annetun lisäpanoksen ja alueen julkisen kuvan sekä yhteisöllisyyden rakentamisen näkökulmista (ks. Iso-Aho 2011). Julkisessa keskustelussa tapahtumien roolia ei useinkaan käsitellä kovin analyttisesti ja sen seurauksena esimerkiksi festivaaliorganisaation taloudellinen tulos ja sen järjestämisen tapahtuman aluetaloudellinen merkitys samaistetaan asiaa enempää pohjimatta. Mutta kuten Kilpeläinen et al. (2012) toteavat:

“ Jos tapahtuma tekee nollatuloksen tai tuottaa voittoa, siitä ei välttämättä seuraa, että tapahtumalla olisi merkittäviä aluetaloudellisia vaikutuksia. Vastaavasti merkittävät positiiviset aluetaloudelliset vaikutukset eivät takaa, että tapahtuma olisi järjestäjälle voitollinen. ”

Suomessa festivaalin, varsinkin kulttuurisisältöisen festivaalin, tuotanto-organisaatio on harvoin voittoa tuottava yritys. Useimmat maamme merkittävistä kulttuuritapahtumista ovat voittoa tuottamattomien kolmannen sektorin organisaatioiden toimeenpanemia, joskus myös kuntaorganisaation tai sen hallinnoiman säätön tuottamia. Valtaosa festivaaleista on lisäksi ainakin joiltain osin julkisella rahoituksella subventoituja. Suomalaisten festivaalien kattojärjestö Finland Festivals selvittää parin vuoden välein jäsentapahtumiensa taloudellisia avainlukuja. Tapahtumien tuloista keskimäärin 70 % on omaa myyntituloa ja sisältäen lipunmyynnin, oheistuotteiden myynnin ja sponsoroinnin. Loput 30 % koostuvat kuntien (15 %), valtion (10 %) ja erilaisten säätöiden ja rahastojen (5 %) avustuksista (Amberla 2011).

Tuoreimman Finland Festivalsin teettämän selvityksen (Festivaalien taloudellisia avainlukuja 2010) mukaan koko suomalaisen festivaalientien liikevaihto on noin 47 miljoonaa euroa. Luvussa ovat

mukana myös järjestöön kuulumattomat kulttuuritapahtumat. Vertailukohdaksi voi ottaa vaikkapa toukokuussa julkaistun tiedon Angry Birds-pelillä menestystä saavuttaneen Rovion vuoden 2011 liikevaihdosta, joka oli 75,4 miljoonaa euroa (Honkala 2012). Näitä lukuja voi edelleen verrata Etelä-Karjalan Osuuskaupan liikevaihtoon vuonna 2011, joka ilmoitettiin 239,8 miljoonaksi euroksi. (Eekoo 2012).

Yksittäiset tapahtumatuotanto-organisaatiot ovat Suomessa muutamaa harvaa poikkeusta lukuun ottamatta sekä liikevaihdolla (alle 2 miljoonaa euroa) että henkilöstömäärällä (alle 10 työntekijää) mitattuna mikroyrityksiä. Itsenäisenä toimialana festivaalientä ei tällä tavalla tarkasteltuna näyttäydy puhtaasti taloudellisessa mielessä sen enempää vahvana kuin merkittävänkään. Festivaalien taloudellista merkitystä onkin etsittävä pohtimalla niiden roolia osana aluetalouden kokonaisuutta ja esimerkiksi matkailuelinkeinoa. Tämä suhde on vahvasti vastavuoroinen. Tapahtumat tarvitsevat verkostoja, mutta samalla myös aluetalous tarvitsee tapahtumatoimintaa tai ainakin se voi moni tavoin hyötyä siitä.

Edelliseen viitaten on kyseenalaista, onko festivaali- ja tapahtumatuotannosta mielekästä puhua omana toimialanaan. Toisaalta on hyvä, että Tilas-

tokeskuksen uusi oleva toimialaluokitus (Toimialaluokitus TOL 2008) tunnistaa kulttuuri- ja tapahtumatoiminnan selkeämmin kuin aiempi luokitus vuodelta 2002, jossa tapahtumatoiminta upposi vaikeasti hahmotettavaan kaatoluokkaan "Muut henkilökohtaiset ja yhteiskunnalliset palvelut".

TOL 2008 sijoittaa kulttuuritapahtumatuotannon pääluokkaan R, joka sisältää taiteet, viihteen ja virkistys- ja kulttuuritoimintaa. Tähän pääluokkaan kuuluu erilaisia kulttuuri-, viihde- ja virkistyspalveluja, kuten musiikki- ja teatteriesityksiä, museotoimintaa, vedonlyöntiä, urheilua ja muuta virkistystoimintaa.

Luokan R alaluokka 90 on otsikoltaan Kulttuuri- ja viihdetoiminta. Sen alaluokka on Esittäviä taiteita palveleva toiminta (90200), josta lopulta löytyvät monen muun toiminnon lisäksi musiikki-, tanssi- ja teatterifestivaalien järjestäminen sekä kulttuuri- ja taidetapahtumien tuottajien ja tapahtumajärjestäjien toiminta. On kuitenkin huomattava, että luokkaan 93299 eli Muualla luokittelematon huvi- ja virkistystoiminta kuuluvat esimerkiksi tanssisalit ja -lavat sekä huvi- ja virkistystapahtumien tuottajien ja tapahtumayrittäjien toiminta, paitsi taide- ja urheilutapahtumien järjestäminen (90020, 93120).

Imatra Big Band Festival ry. on aatteellinen yhdistys, joka toimintansa pääsällön mukaan kuuluu Tilastokeskuksen toimialaluokituksessa luokkaan Esittäviä taiteita palveleva toiminta. Yhdistyksen järjestämää Imatra Big Band Festivalia voi luonnehtia Suomen mittakaavassa keskiuureksi kulttuuritapahtumaksi. Sen budjetti vuodelle 2012 (joka on festivaalin 30-vuotisjuhlavuosi) on noin 900 000 euroa. (IBBF 2012.)

Tilastokeskuksen Imatra Big Band Festivalia koskeva luokitus on sinänsä korrekti määrittely, mutta se ei kuitenkaan juuri anna eväitä tämän tapahtuman tai minkään muunkaan kulttuuritapahtuman merkityksen ja tehtävän laajempaan ymmärtämiseen. Finland Festivalsin toiminnanjohtaja Kai Amberla on todennut olevan itsestään selvää, että festivaalit ovat kulttuurituotteiden levittäjiä ja edistäjiä, mutta vähemmän selvää on festivaalien itsensäkin usein unohtama tosiasia, että "festivaalit ovat myös mukana armottomassa ja aggressiivisessa liiketoiminnassa, nimittäin matkailubisneksessä (Amberla 2011)".

Myös matkailuelinkeinon TOL 2008 paloittelee kiinnostavasti. Ensinnäkään itse matkailua ei luokituksessa ole kattokäsitteenä lainkaan olemassa. Majoitus- (55) ja ravitsemustoiminta (56) ovat sen

sijaan omina pääluokkina ja samoin toisaalla Matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta (79). Tämän pohjalta voi toki koemielessä maistella ajatusta, että kulttuuritapahtumien järjestäminen olisikin luokiteltu esimerkiksi "Majoitus- ja ravitsemustoimintaa palvelevaksi toiminnaksi", mutta myös siinä tulitaisiin vaarallisen kapeaan tehtävän määrittelyyn.

Toimialanäkökulma ei edellä esitetyn valossa tarjoa paljon muita hyötyjä tapahtumien asemointiin toimintaympäristöönsä tai niiden kokonaismerkityksen hahmottamiseen kuin toivottavasti täsmätilastoinnin mahdollisuuden. Ainaakaan vuonna 2012 julkaistussa Tilastokeskuksen Kulttuuritilastot 2011 –raportissa tällaista toimialakohtaista tilastotietoa tapahtumatuotannon volyyminä ei vielä ole (Kulttuuritilastot 2011).

Toimialakohtaista tietoa olennaisempaa olisi kuitenkin kattavaa tietoa tapahtumien aluetaloudellisista vaikutuksista. Muutamista tapahtumista on tosin saatavissa erilaisin menetelmin koottua talousvaikutusten arviointia. Esimerkiksi Ilosaarirockin vuotuinen ulkopaiikkakuntalaisten aikaan saama rahavirta Joensuun talousalueelle on vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan lähes neljän miljoonan euron luokkaa (Mikkonen, Pasanen & Taskinen, 2008).

Imatra Big Band Festivaalin suorat talousvaikutukset puolestaan olivat vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan 2,4 miljoonaa euroa. Vertailukohtana voi mainita, että Imatran kaupungin tapahtumalle myöntämä tuki oli vuonna 2010 80 000 euroa ja valtionavustus 20 000 euroa. Tapahtuman oma liikevaihto oli runsaat 800 000 euroa.

Tässä yhteydessä täytyy vielä muistuttaa, että suotuisia aluetaloudellisia vaikutuksia voi olla myös volyymiltaan pienillä tapahtumilla, mikäli niiden aikaansaama tulovirta suuntautuu muualta tapahtumapaikkakunnalle päin. Suppean harrastajapiirin tapahtumat (ns. niche-tapahtumat) voivat koota yleisönsä jopa pääosin tapahtumapaikkakunnan ulkopuolelta ja tällöin lähes jokainen asiakas tuo aluetalouteen uutta rahaa, jota siellä ei aiemmin ole ollut.

Tapahtumia voi tarkastella aluetaloudellisena investointina myös siitä näkökulmasta, minkälaisella hyötysuhteella kaupunki saa kulttuuritarjontaa, asiakasvolyyymia ja useimmiten myönteistä julkisuuskuvaa käytettyihin verovaroihin nähden. Julkisen eli kunnan ja valtion tukirahoituksen osuus tapahtumien kautta syntyvästä kulttuuripalvelutarjonnasta on pieni, jos sitä verrataan vaikkapa kulttuurilaitoksiin. (Iso-Aho 2011a.)



IBBF JA VERKOSTOT

Kuten millä tahansa työ- ja elinkeinoelämän sektorilla, verkostojen merkitys on kulttuuritapahtumien toiminnassa suuri. Juuri niiden koetun tärkeyden takia hyvin monentasoista yhteydenpitoa on alettu kutsua verkostoitumiseksi ja verkostomaiseksi toiminnaksi. Ääritapauksissa verkostoitumisasteesta voi tulla itseisarvo, joka ohittaa jopa osaamisen. Pelkkä verkostoituminen ilman ymmärrystä siitä, mihin verkostoja tarvitaan ja miten niitä hyödynnetään, voi pahimmillaan syödä voimavaroja enemmän kuin luoda uutta henkistä pääomaa.

Verkostot voivatkin arkipuheessa tarkoittaa varsin montaa erilaista asiaa. Ne voivat olla postituslistoja, jäsenyyksiä, hyvän päivän tuttuja, asiakkaita, Facebook-kavereita ja LinkedIn-kontakteja, alihankkijoita, oman työyhteisön jäseniä, niitä joiden käyntikortin on joskus saanut, niitä joille lähettää joulutervehdyksen tai kaikkia näitä.

Omien verkostojensa laatua, laajuutta ja merkitystä kannattaa syventyä pohtimaan. Ovatko kulttuuritapahtuma ja sen vastuuhenkilöt mukana juuri niissä verkostoissa, jotka ovat toiminnan kannalta olennaisia? Toimitaanko verkos-



toissa, vai ovatko ne vain olemassa ilman mitään erityisempää tarkoitusta? Ja jos todella toimitaan verkostomaisesti, niin panostetaanko siihen, että verkoston kommunikaatio toimii, päätöksenteko on läpinäkyvää ja sovitut asiat saatetaan loppuun saakka. Tätä problematiikkaa pohtii Leena Björkqvist Proforum-verkosta käsittelevässä kirjassaan ja huomauttaa, että juuri tässä on itsetutkistelun paikka. Björkqvist nojautuu ajattelussaan Seppo Helakorpeen, joka korostaa kumppanuuden merkitystä ja sitä, että verkostoissa tehdään asioita, jotka todella hyödyttävät kaikkia osapuolia (Björkqvist 2011).

Festivaalien verkostot ovat monitasoisia ja -muotoisia. Tapahtumat tarvitsevat niin paikallisia, valtakunnallisia kuin kansainvälisiäkin verkostoja. Samoin tarvitaan sekä alan sisäisiä että toimialarajat ylittäviä verkostoja. Haastattelin taide- ja kulttuurialan ammattijärjestön TAKU ry:n jäsenlehden numeroon 4/2011 tästä aiheesta Imatra Big Band Festivaalin toiminnanjohtajaa Pekka Laasosta, markkinointipäällikköä Jaana Komia ja tapahtuman taustayhdistyksen hallituksen puheenjohtajaa Jussi Virsusta. Heidän puheenvuoroistaan tulevat tiivistetysti esiin tapahtuman verkostojen eri ulottuvuudet. (Iso-Aho 2011b.)

Markkinointipäällikkö Jaana Komi kuvaa kaupunkilaisten suhtautumista tapahtumaan positiiviseksi:

“ Tapahtuma koetaan hyvin imatralaiseksi. Alueen yritykset ovat tapahtumalle sekä palvelujen myyjiä, sponsoreita että asiakkaita. Paikkakunnan järjestöt ja yksittäiset henkilöt ovat monin tavoin talkoohengessä mukana järjestelyissä. Monipuolisesti rytmimusiikin lajeja esittelevästä tapahtumasta löytyy tarjontaa jokaiseen makuun ja monen mielestä kaupunki "herää eloon" festarin aikana. Tämä sosiokulttuurinen ulottuvuus on tärkeä, mutta ei pidä unohtaa suoria talousvaikutuksia. IBBF on myös yksi maakunnallisen GoSaimaa matkailubrandin kärkitapahtumista. (Komi 2011.)

Imatra Big Band Festival on paitsi alueensa suurin säännöllisesti järjestettävä festivaali, myös valtakunnallinen tapahtuma ja esiintyjälistaltaan varsin kansainvälinen. Tapahtuman verkostot ulottuvat siis huomattavasti omaa maakuntaa laajemmalle alueelle, kertoo IBBF:n hallituksen puheenjohtaja Jussi Virsunen:

“ IBBF on vuosia tehnyt yhteistyötä muiden eurooppalaisten tapahtumien kanssa. Kansainvälinen yhteistyö mahdollistaa myös laadukkaiden esiintyjien saamisen useampaan tapahtumaan Euroopassa, kun kustannukset jakautuvat useamman tapahtuman kesken. Samalla toki artisteille syntyy kiertueen tyyppinen mahdollisuus, jolloin Eurooppaan lähtemisen kynnyks madaltuu kauempaa tuleville artisteille. (Virsunen 2011.)

Tapahtuma hakee koko ajan uusia yhteistyökumppaneita palvelutoiminnan kehittämiseksi. Uusia avauksia tehdään esimerkiksi valtakunnallisen ja kansainvälisen median suuntaan. Niiden kanssa tehtävän yhteistyön merkitys tuntuu kasvavan koko ajan. Tähän liittyvät myös laajat sosiaalisen median mahdollisuudet.

Festivaalin vuonna 2011 työnsä aloittaneen toiminnanjohtajan Pekka Laasonen taustat ovat teatterimaailmassa, jossa musiikki toki on vahvana osa-alueena. Musiikkitapahtuman tuottamisessa on paljon samoja elementtejä kuin teatterin johtamisessa, mutta toisenlaisiakin toiminta- ja ajattelutapoja, joista tapahtuma voi hyötyä.

“ Pyrin vahvistamaan entisestään tapahtumaviikon näkemistä kokonaisuutena niin, että päivä- ja iltaohjelmat ovat linjassa, samoin erilaiset oheisohjelmat. Tässä tehdään yhteistyötä esimerkiksi Iimitsin kanssa, kun rakennetaan BB –kadun profiilia. Olisi hyvä saada myös yrittäjät mukaan antamaan oman panoksensa suunnitteluun ja ymmärtämään sitä kautta paremmin tapahtuman hyödyt. Oppilaitosyhteistyötä olen tehnyt paljon ja sitä kannattaa kehittää täälläkin. (Laasonen 2011.) ”

Ohjelmasuunnittelun perustana ovat tapahtuman 30 toimintavuoden aikana rakennetut hyvät suhteet kansainvälisiin ja kotimaisiin agentteihin ja ohjelmatoimistoihin. Verkostot rakentuvat myös



luontaisesti esimerkiksi Big Band-kesäkursseiden myötä. Kurssilla on vuosien mittaan opettanut ja opiskellut iso joukko huippumuusikoita, jotka ovat tärkeitä tapahtuman brändilähettiläitä.

Etelä-Karjalassa investoidaan matkailuun ennen näkemättömällä tavalla. Matkailijavirrat ovat lähivuosina moninkertaistumassa. Matkailijat odottavat matkakohteeltaan tekemistä, ohjelmaa ja elämyksiä. Kaikkea eivät matkailuyritykset pysty itse järjestämään, eivätkä ne edes sitä halua. Kulttuuritapahtumien kaltaisille ammattimaisille ohjelmatuotanto-organisaatioille tämä voi merkitä mahdollisuutta saada uusia asiakkaita ja tasaisempaa tulovirtaa ympäri vuoden. Kuten Laasonen toteaa:

“ Yhteistyötä ohjelmatuotannon osalta voi tehdä monella tasolla. Tiedonvaihto eri toimijoiden kesken on helpoimmin toteutettava asia, samoin onnistuu erilaisen ammattiavun ja vinkkien välittäminen. Mutta kyllä varsinaisia tuotantojakin voidaan matkailun tarpeisiin tehdä. Ansaintalogiikan täytyy tietysti silloin olla kunnossa. (Laasonen 2011.)

Alueen suuri majoituskapasiteetin lisäksi mahdollistaa tapahtumille uusien asiakasryhmien esimerkiksi ulkomaalaisten

katsojien tavoittamisen aivan uudella tavalla. Imatralta reilun viiden kilometrin päähän Rauhaan rakentuvat kesän 2012 Loma-asuntomessut ovat mielenkiintoinen yhteistyökumppani. Jussi Virsunen mukaan:

“ IBBF tulee jatkossa olemaan osa sitä suurta matkailukokonaisuutta, joka on tuotteistettu erityyppisiin paketteihin. Tämä tarkoittaa sitä, että verkostojen avulla IBBF myy oman tapahtuman lisäksi aktiivisesti myös alueen majoitusliikkeitä, kaupallisia palveluita ja muita elämispalveluita. Näin sitten vastavuoroisesti kaikki muut yritykset ottavat IBBF:n entistäkin vahvemmin osaksi omia myytäviä matkailupaketteja. Yhteistyö tulee olemaan suuremmissa roolissa koko matkailuelinkeinon kehittämisessä. (Virsunen 2011.)

“ Imatra Big Band Festival on myös mukana kahdessa festivaalien yhteisjärjestyksessä, valtakunnallisessa Finland Festivalissa ja alueellisessa Eteläkarjalaiset tapahtumat ry:ssä. Eteläkarjalaiset tapahtumat ry on perustettu vuonna 2009 kaikkien maakunnan tapahtumajärjestyksessä mukana olevien yhteisöjen ja henkilöiden välistä yhteydenpitoa ja toiminnankehittämistä varten. Yhdistyksen tarkoituksena on sääntöjen mukaan lisätä Etelä-Karjalan tapahtumatuottajien välistä yhteistyötä ja näin kehittää

Etelä-Karjalan tapahtumien toimintaympäristöä. Yhdistys järjestää mm. tapahtumatuottajien tapaamisia, koulutuksia ja vierailuita eri tapahtumiin.

Alueellisia tapahtumajärjestäjien yhdistyksiä on syntynyt viime vuosina muuallekin Suomeen. Esimerkiksi Pirkanmaan festivaalit ry eli Pirfest koordinoi pirkanmaalaisten kulttuurifestivaalien yhteistyötä, kehittää ja tekee tunnetuksi festivaalien toimintaa ja lisää jäsentensä näkyvyyttä (Pirkanmaan festivaalit).

Valtakunnallinen Finland Festivals puolestaan ilmoittaa tärkeimmiksi tehtävikseen festivaalien edunvalvonnan, markkinoinnin, tiedotuksen, tiedonkeruun ja tutkimuksen sekä koulutuksen. Lisäksi Finland Festivals tukee festivaalien toimintaedellytyksiä ja vaikuttaa aktiivisesti alaa koskevaan lainsäädäntöön (Finland Festivals 2012).

Verkostot ovat usein kiistämättömän hyödyllisiä ja niillä on tapahtumien kannalta tärkeitä tehtäviä, mutta niiden usein aika orgaaninen tapa muodostua ja kasvaa on tapahtumien strategisen kehittämisen kannalta jossakin määrin ongelmallinen. Verkostojen jäsentäminen hiukan yleisluontoista ja rajatonta verkostoitumista suunnitelmallisemmin voi osoittautua tarpeelliseksi, varsinkin kun tapahtumat toimivat äärimmäisen rajatuilla resursseilla.

KLUSTERIT JA EKOSYSTEEMIT

Festivaalien verkostojen jäsentämiseen voi kokeilla klusteriajattelua. Michael E. Porterin (1998) mukaan "klusterit ovat toisiinsa kytkeytyneiden yritysten ja yhteisöjen muodostamia maantieteellisiä keskittymiä jollain erityisillä osa-alueilla. Klusterit muodostuvat keskenään sidoksissa olevista toimialoista ja niihin liittyvistä muista toimijoista, jotka ovat keskeisiä kilpailun kannalta". Klustereissa olennaista on yhteinen toiminta, eivätkä ne noudata perinteistä toimialaluokitusta, vaan mukana on erilaisia yrityksiä sekä koulutuslaitoksia ja viranomaisia. Tapahtumatuotannon kyseessä ollen mukana on toimijoita sisällön tuotannosta markkinointiin, jakeluun, teknisiä ja turvallisuuspalveluja tuottaviin organisaatioihin ja edelleen jopa majoitustoimintaan, ravintolapalveluihin ja matkanjärjestäjäpalveluihin sekä alan koulutukseen. (Halonen 2010 & Kilpeläinen et al. 2012.)

Tässä tarkastelussa lähtökohtana on tapahtumatuotannon ydintoiminta. Tapahtumatalouden kannalta olennaiset sen ympärillä olevat toiminnot ja toimijat kuuluvat tapahtumaklusteriin. Jos verkostoissa on pontimena usein halu kuulua ja liittyä johonkin, kenties laajentaa perspektiiviään ja osaamistaan, on klusterissa kyse pikemminkin välttämättömyydestä. Klusterin toimijat nähdään



ydintoiminnan vaatimusten toisiinsa sitomana ryppäänä, jonka menestyksellinen toiminta edellyttää yhteistyötä ja yhteisen edun tunnistamista.

Toinen käyttökelpoinen käsite on ekosysteemi, joka tiukemmin määritellyn klusterin lisäksi sulkee sisäänsä myös toimijoita, jotka eivät tietoisesti ole mukana esimerkiksi tapahtumatuotannon ydinprosessessa tuottamassa, mutta jotka ovat vuorovaikutteisessa (hyöty)suhteessa ydintoimintaan. Kulttuuritapahtuman ekosysteemiin voi siis lukea varsinaisen klusterin ulkopuolelta vaikkapa vähittäistavarakauppiat, ympäristön yleisestä siisteydestä vastaavat viranomaiset, pulloja keräävät yksityishenkilöt, terveyskeskukset, taidegalleriat, kampaamot ja niin edelleen. Nämä eivät välttämättä tuota suoraan palveluita tapahtumaorganisaatiolle, mutta ovat osaltaan mukana luomassa asiakkaan kokemusta tapahtumasta ja tapahtumapaikkakunnasta (ks. Uotila 2010).

Tapahtumatuotannon ekosysteemistä huolehtiminen ja sen huomioon ottaminen voi tuoda tapahtumatuotantoorganisaatiolle pitkän tähtäimen lisäarvoa samalla tavalla kuin luonnon ekosysteemistä huolehtiminen toisi sitä kaivosyhtiölle. Sekä klusteri- että ekosysteemiajattelu ovat omalla tavallaan haastavia tapoja lähteä uudelleen arvioimaan ja

priorisoimaan festivaaliorganisaation verkostoja. Molemmissa joutuu todennäköisesti pois omalta mukavuusalueelta, jossa liikkuvat oman toimialan ja sitä kaikkein lähimpänä olevien toimialojen ammattilaiset.

KULTTUURIMATKAILUN MINIKLUSTERI

Yksi hyväksi havaittu tapa ylittää toimialarajoja ja kokeilla oman mukavuusalueensa rajoja on hakeutua yhteiseen toimitilaan. Tällä tavalla on syntynyt Imatralla Lappeentie 12:ssa sijaitseva kulttuurimatkailun "miniklusteri", josta IBBF on osa.

Imatrankoskella kävelykadun tuntumassa sijaitsevassa 400 neliön liikehuoneistossa on viiden päällisin puolin erilaisen toimijan toimitilat. Viisikosta Imatran Matkailupalvelut on kaupungin matkailutoimisto ja RTG myy ja paketoi matkailupalveluja. Imitsi ry on kaupunkikeskustayhdistys, jonka jäsenkunta koostuu kauppoista ja muista yrityksistä. TKI-HUMAK Voimassa tehdään kulttuurituotannon tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Kun pakettiin lisätään vielä Imatra Big Band Festival, niin koossa on perinteiset toimialarajat ylittävä työhteisö.

Tilan toimijoista suuren yleisön parhaiten tuntema on Imatra Big Band Festival. Se on myös toinen yhteiselon johtaneen idean alullepanijoista. Imatran Matkailupalveluilla ja IBBF:llä oli kokemusta toimiston jakamisesta jo aiemmin. Kun uutta, paremmalla paikalla olevaa tilaa tarvittiin, pyydettiin mukaan ensin yksi kaveri ja sitten toinen, kuin elefanttimarsissa ikään.

Tilan osalta ehdoton tavoite oli päästä kävelykadulle ja katutasoon. Sopivia vaihtoehtoja oli rajallinen määrä ja ne olivat suurehkoja kahdelle toimijalle. Kun Imitsikin oli kiinnostunut ideasta, tarvittiin enää yksi kumppani, jotta tilaratkaisu mahdollistui. Sellainen löytyi HUMAKista, jonka rooli Etelä-Karjalassa oli muuttumassa koulutuksesta tki-toiminnaksi. IBBF:n markkinointipäällikön mukaan tulijoita olisi lopulta ollut enemmänkin.

Toimijoiden taustat ja tehtävät olivat monenkirjavat, mutta sattumalta ei juuri tätä joukkoa koottu saman katon alle. Takana oli muitakin ajatuksia kuin kustannusten jakaminen. Komi toteaaikin:

“ Toki haettiin myös synergiaa. Loppujen lopuksihan olemme kaikki samojen asioiden kanssa tekemisissä. Ja kun ollaan samoissa tiloissa, niin tieto kulkee vaikka aamukahvipöydässä. Matkai-

lupalvelujen ja Imitsin kanssa on tehty jo pitkään tiivistä töitä. Nyt esimerkiksi HUMAKin kulttuuriin ja matkailuun liittyvistä hankkeista saadaan nopeasti ensi käden tietoa. RTG:n avulla taas festarin paketointi sujuu hyvässä yhteistyössä. (Komi 2011.)

“

Kuluneiden puolentoista toimintavuoden aikana jo aiemmin vakiintuneita yhteistyökuvioita on jatkettu ja uusia on syntynyt useita. Alkusyksyllä 2011 useamman toimijan panosta ja kokemusta tarvittiin paikallisen makkaraseuran ideoiman Makkarafestin toimeenpanossa kävelykadulle. Loka-marraskuussa 2011 IBBF oli näyttävästi esillä Lappeenrannan kaupungin ja TKI-HUMAK Voiman pyörittämän KUTKA-hankkeen Kompastu kulttuuriin –näyttelyssä Imatran kylpylässä. Toisten organisaatioiden edustajat ovat osallistuneet HUMAKin järjestämiin koulutuksiin ja seminaareihin. Rahoitusneuvoja vaihdetaan, tilaisuuteen tarvittavasta esiintyjästä saa vinkkejä, kaikkien kuvaarkiston ovat muidenkin käytössä. Sidosryhmätilaisuuksia järjestetään yhdessä, jolloin myös verkostot verkostoituvat.

Kun Jaana Komi syksyllä 2011 levittää toimiston yhteiselle kahvipöydälle keuhkolla 2012 30-vuotisjuhlaansa viettävän IBBF:n retrohenkisen festaripaitamallin, kaikkien mielipiteet ovat tervetullei-



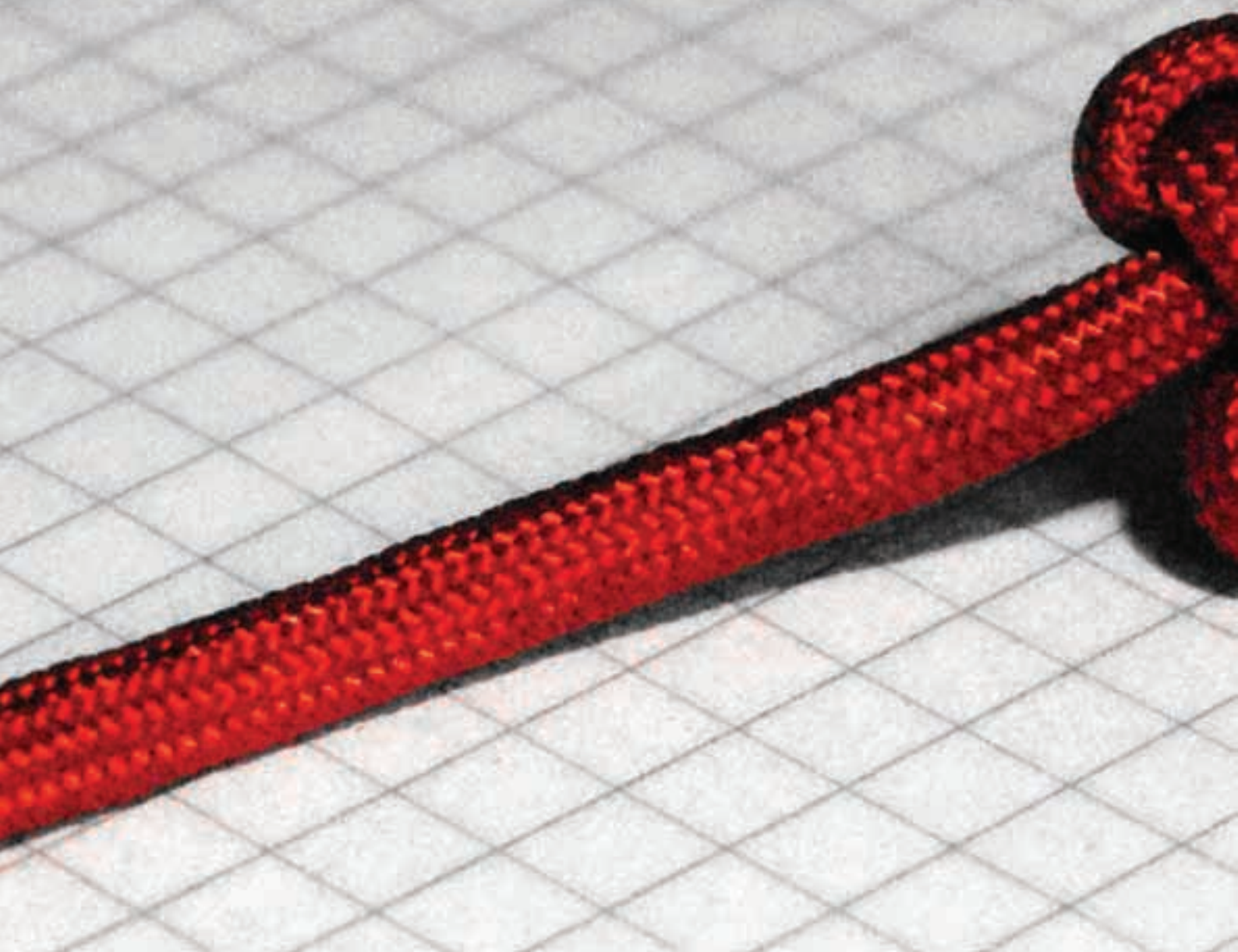
ta. Näin toimivat tässä luovassa tilassa muutkin. Ja kaikki saavat varautua myös siihen, että kommentteja ei sokeroida ylenmääräisellä korrektiudella.

Klusterin määritelmän mukaisesti Imatran Lappeentie 12:n toimijat ovat kaikki samalla asialla. Kyse on elämyksien tuottamisesta ja niiden saattamisesta asiakkaiden ulottuville. Näkökulmat vain vaihtelevat. Jos vaihtoehtoinen vinkkelä löytyy tarvittaessa naapurihuoneesta, niin silloin voidaan puhua kirjaimellisestikin luovasta tilasta. (Iso-Aho 2011b.)

Verkostojen elinehto on niiden toimintakeskeisyys, oli sen lähtökohtana sitten klusteriajattelu ekosysteemimetafora tai jokin muu. "Families that play together, stay together", sanotaan. Tapahtumatuottajalle olennaista on siis löytää kentältä ne pelaajat, jotka tähtäävät samaan maaliin.

IBBF:n kohdalla haasteena on asemoida ohjelmistoaan ja toimintaansa entistä enemmän niin, että alueen lisääntyvistä matkailuvirroista saadaan kanavoitua uutta asiakaskuntaa ja entistä enemmän tuloja tapahtumalle. Pohdittavaksi tulee myös, voisiko tapahtumaorganisaatio hyötyä ympärivuotisesta matkailusta myös festivaalikauden ulkopuolella tarjoamalla ohjelmapalvelutuotannon asiantuntemustaan matkailuyritysten käyttöön. Tämän tyyppinen toimintamalli edellyttää kuitenkin uudenlaisten toimintaverkostojen luomista. Lyhyttä tapahtumasesonkia varten rakennettu festivaalille tyypillinen toimintamalli ei tähän sellaisenaan taivu. Tiiviimpi klusteroituminen matkailuelinkeinon kanssa on mahdollisuus, jota ei kannata jättää tutkimatta.

- Amberla, Kai 2011. "Hilpeästä harrastuksesta taiteen tehotuotannoksi." Teoksessa Iso-Aho, Juha & Kinnunen, Joni 2011 (toim.). Tapahtumatuotannon palapeli: Näkökulmia merkityksiin, muutoksiin ja kehittämiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu, Sarja F. Katsauksia ja aineistoja 4, 2011. Espoo: HUMAK.
- Eekoo 2012. Etelä-Karjalan Osuuskauppa konserni - hyvä tuloskehitys ja vahva kasvu. Kauppalehti 24.4.2012. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&id=20120401/13352767557200>. Viitattu 21.5.2012.
- Finland Festivals 2010. Festivaalien taloudellisia avainlukuja: Finland Festivalsin jäsenfestivaalien taloustietoja vuodelta 2010. <http://www.festivals.fi/resource/files/festivaalien-taloudellisia-avainlukuja-2010.pdf>. Viitattu 21.5.2012.
- Finland Festivals 2012. Yhdistyksen verkkosivu/Info. <http://www.festivals.fi/info/yleista/?/fin/>. Viitattu 21.5.2012.
- Halonen, Katri 2010. "Tapahtumatuotanto luovassa taloudessa." Teoksessa Halonen, Katri (toim.). Kulttuuri kokoaa: Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Tuottaja2020 –hankkeen julkaisu: tuottaja2020.metropolia.fi/julkaisu.
- Honkala, Tuomas 2012. Rovion saloja julki. Pelit.http://www.pelit.fi/uutiset/545/Rovion_saloja_julki. Viitattu 21.5.2012.
- IBBF 2012. Imatra Big Band Festival ry:n budjetti 2012. <http://www.imatra.fi/djulkaisu/kokous/20121694-4-8695.PDF>. Viitattu 21.5.2012.
- Iso-Aho, Juha 2011a. "Miksi tarvitsemme tapahtumia?" Teoksessa Iso-Aho, Juha & Kinnunen, Joni (toim.). Tapahtumatuotannon palapeli. Näkökulmia merkityksiin, muutoksiin ja kehittämiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja F. Katsauksia ja aineistoja 4. Espoo: HUMAK.
- Iso-Aho, Juha 2011b. "Festivaali elää verkostoissa." TAKU-lehti 4/2011.
- Kilpeläinen, Päivi; Kostiainen, Eeva & Laakso, Seppo 2012. Kaupungissa tapahtuu: Tapahtumaklusteri ja tapahtumien vaikutukset Helsingissä. Kaupunkitutkimus TA Oy. http://www.hel.fi/static/taske/ep/Tapahtumien_vaikuttavuus_Helsingissa.pdf. Viitattu 21.5.2012.
- Komi, Jaana 2011. Markkinointipäällikkö. Imatra Big Band Festival ry. Haastattelu 30.8.2011.
- Kulttuuritilasto 2011. Tilastokeskus. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-244-320-5.pdf. Viitattu 21.5.2012.
- Laasonen, Pekka 2011. Toiminnanjohtaja. Imatra Big Band Festival ry. Haastattelu 2.10.2011.
- Mikkonen, Jenni; Ristolainen, Katja & Taskinen, Heidi 2008. Itäsuomalaisten tapahtumien asiakasprofiilit ja taloudellinen vaikuttavuus: ESS vaikuttaa – tapahtumien arviointihankkeen tutkimusraportti. Matkailun opetus- ja tutkimuslaitoksen julkaisu n:o 1. Savonlinna 2008. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-219-163-2/urn_isbn_978-952-219-163-2.pdf. Viitattu 21.5.2012.
- Pirkanmaan festivaalit. Pirkanmaan festivaalit ry:n verkkosivut. <http://www.pirfest.fi/mika-pirfest/>. Viitattu 24.5.2012.
- Porter, Michael E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, Nov-Dec 1998.
- Toimialaluokitus TOL 2008. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>. Viitattu 21.5.2012.
- Uofila, Pekka 2011. Kulttuuri kyydittää. Kulttuuriekosysteemi ja matkailu. Tuottaja2020 – osaraportti. Metropolia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Virsunen, Jussi 2011. Hallitukset puheenjohtaja. Imatra Big Band Festival ry. Haastattelu 2.10.2011.





KAUPUNKI LUOVUUDEN HUVIPUISTONA TURKU365:N TUOTTAJAT ARJEN LÖYTÖRETKELLÄ

Nina Kurki

Suomen Turku ja Viron Tallinna olivat vuoden 2011 Euroopan kulttuuripääkaupungit. Turun kulttuuripääkaupunkisäätiön noin 50 miljoonan euron budjetti mahdollisti ennennäkemättömien ja tavallista suurempien tuotantojen toteuttamisen. Eräs näistä vuoden 2011 suurista hankkeista oli koko vuoden kattanut kaupunkitaidekokonaisuus Turku365, jonka taiteellisena johtajana toimi esitaytaiteilija ja kirjailija Meiju Niskala. Kaupunkitaidekokonaisuuden keskeisinä osina olivat Arjen löytöretkeily sekä teoskokonaisuudet Taideklinikka ja Ulkoilmaosasto. Kaiken kaikkiaan vuoden aikana tapahtumia ja teoksia oli 186, ja niitä oli kokemassa ja toteuttamassa yli 50 000 ihmistä (Arjen löytöretkeilijät).

Tämän suuren kokija- ja toteuttajamäärän tavoittaneen teoskokonaisuuden takana toimi pieni tuotantotiimi, joka vielä alkuvuodesta 2011 oli elänyt kokoonpanonsa ja vahvuutensa suhteen. Tullessani mukaan Turku365:n tuotantotiimiin huhtikuussa 2011 tuotantoassistentiksi oli työryhmä saavuttanut muilta osin

lopullisen kokoonpanonsa. Vastaavan tuottajan Riku Lievosen lisäksi tiimissä työskentelivät turkulaiset Emmi Kantonen Taideklinikkan tuottajana ja Benny Majabacka Ulkoilmaosaston tuottajana. Kaikille meille kaupunkitaide oli uusi tuttavuus, joten olimme löytöretkellä uudessa maailmassa.

Haastatteleamalla Emmi Kantosta ja Benny Majabackaa kartoitan tuottajan löytöretken onnistumisia ja oppimisen paikkoja. Onnistumista paikannetaan teostasolla ja heikommin onnistuneiksi ajateltuja kokonaisuuksia hieman vapaammin. Vastaavan tuottajan haastattelulla avataan tuotantokokonaisuuteen liittyneitä taustatekijöitä.

Onnistumisen kriteereinä käytetään tuottajan ammattiosaamisen ytimessä olevia tekijöitä, joita Katri Halonen paikantaa artikkelissaan Kulttuurituottajan ammattispesifi osaaminen. Hänen mukaansa kulttuurituottajan osaamisen ydin hahmottuu taide- ja kulttuuriaineiden, liiketoiminnallisten aineiden ja pro-

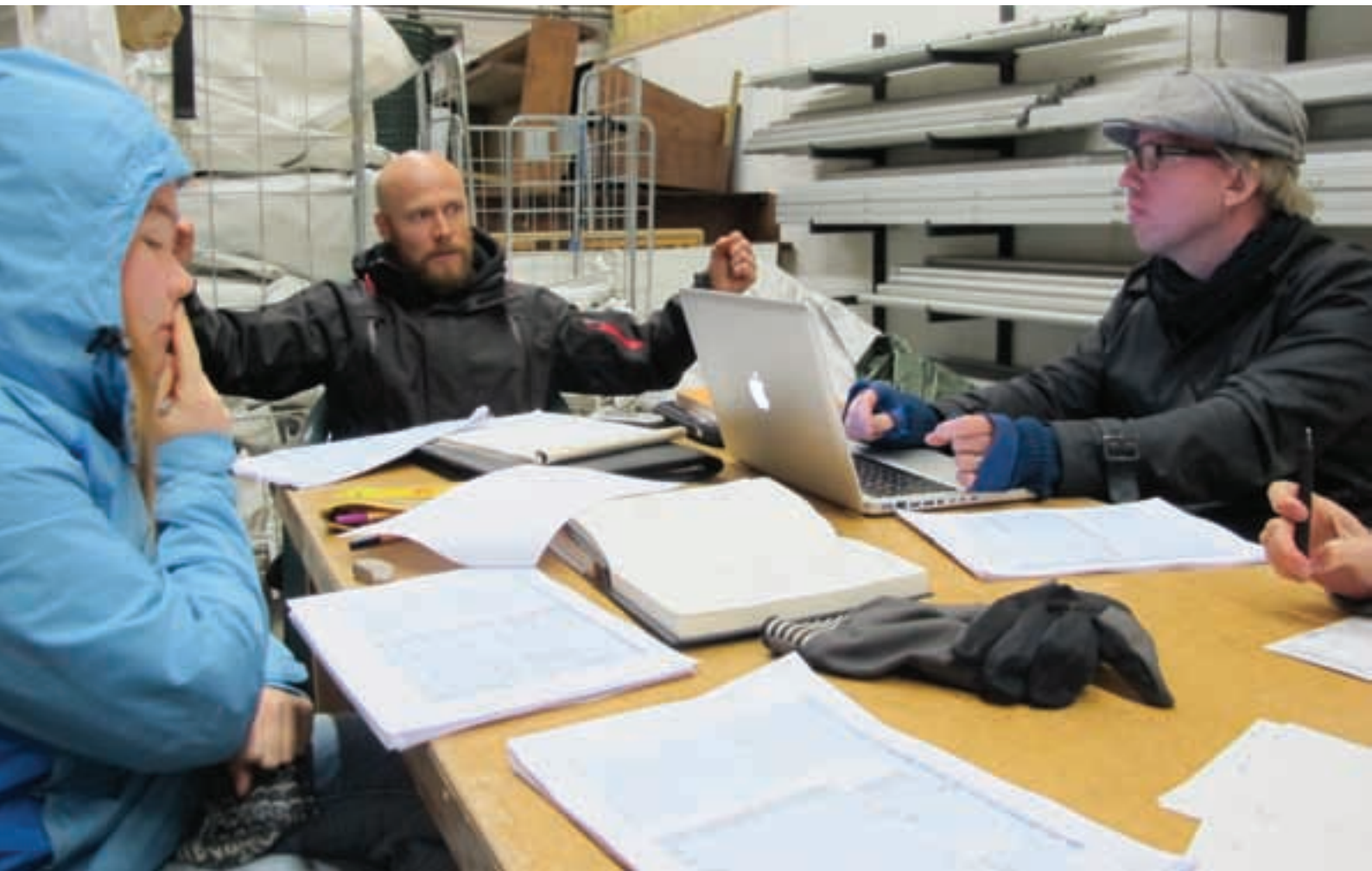


duktiotyöskentelyosaamisen summaksi (Halonen 2006, 250). Koulutuksen antamista valmiuksista Halonen kirjoittaa:

“ - - kulttuurituottajan tavoiteosaamisen monialainen ydin antaa valmiuksia toimia kulttuuriproduktion toteuttamisen ympärille rakentuvan verkoston solmukohdassa. Solmukohdassa painottuu taiteen liiketoiminnan erityisalojen osajien kanssa toimiminen, joka tähtää kulttuurisisältöisen produktion toteuttamiseen. Tästä näkökulmasta kulttuurituottajan ammatin ytimeksi muodostuu eri osaamisalueiden perusteiden hallinta, jonka varassa

kulttuurituottaja operoi tuodakseen yhteen taide- ja liiketoimintaosaajia yksittäisen kulttuuriproduktion toteuttamiseksi” (Halonen 2006, 258).

Artikkelia kirjoittaessani uutisoitiin Turun Sanomissa otsikolla Menestyksen jatkojalostus vielä täysin auki (Turun Sanomat 2012) kulttuuripääkaupunkivuoden ennakoitua suuremmista talousvaikutuksista. Kuten otsikosta voi päätellä, ei vielä ole tehty mitään konkreettista vuoden aikana opitun ja koetun hyödyntämiseksi. Kulttuuripääkaupunkivuosihan mahdollisti ja toi mukaan paljon uutta.



Monella taholla opittiin, luotiin verkostoja ja aktivoituttiin. Turku365 osallistui tähän menestyksen luomiseen omalla osuudellaan, joten toivottavaa olisi, että vuoden aikana kertyneitä kokemuksia kartoitettaisiin ja hyödynnettäisiin aktiivisesti ja isommin, mihin tämän artikkelin käsittely antaa mahdollisuuden. Arjen löytöretkellä kun voisi seikkailla jatkossakin.

TUOTTAJAN MUUTTUVAT ROOLIT

Artikkelissaan Tuottaja tuottaa taidetta ja yhteisöjä: Tuottajan kolme sfääriä Halonen (2012a) pohtii tuottajan roolin muuntumista jatkuvasti muuttuvan tuotantoprosessin myötä. Halonen pohdiskelee näitä muutoksia jakaen ne kolmeen sfääriin, joiden mukaisesti tuottaja voi tuottaa taidetta, tähdätä osallisuuden tai toimia fasilitoijana. Perinteisessä kulttuurituotannon arvoketjumallissa keskeistä on taiteen tuottaminen; taiteilijan ideoiden saattaminen yleisölle tuotantoprosessin kautta. Tässä mallissa sen toisessa ääripäässä on taiteilija, joka antaa ja toisessa päässä on yleisö, joka ottaa vastaan saaden siten elämyksiä, kokemuksia, ajatuksia, sivistystäkin. Tuottajan tehtävänä on huolehtia taiteilijan ja yleisön väliin jäävästä tuotantoprosessista ja sen eri osa-alueista.

Osallisuuden tähtäävän tuottajan tehtävänä on taiteen luomisprosessin avaaminen yleisölle; siten keskiössä on taiteilijan ja yleisön välinen konkreettinen vuorovaikutus. Halonen näkee tässä prosessissa taiteilijan innostajana ja yleisön osallisena. Tuottaja rakentaa tiloja ja paikkoja taiteilijan ja yleisön väliselle kohtaamiselle sekä auttaa osapuolia löytämään toisensa. Tähän ulottuvuuteen liittyvät käsityksen taiteen hyödyntämisestä hyvinvoinnin edistämiseksi ja yhteisöllisyyden luomisessa, ja siten tuottajat luomat tilat ovat siellä, missä osallistujatkin ovat, esim. työpaikoilla. Arvoketjun sijaan tuotantoprosessin voi nähdä arvoympyränä, jossa yleisö ja taiteilija eivät ole janan ääripäissä, vaan kohtaavat toisensa. Tuottajan tehtävä on tukea ja mahdollistaa tuo kohtaaminen. (Emt, 50.)

Fasilitoijan roolissa tuottajan toiminnan keskiössä on itse tuotantoprosessin avaaminen ja joukkoistaminen. Fasilitaattorina toimiessaan tuottaja pyrkii saamaan osallistujia tuotantoprosessiin; keskeistä on osallistujien sitouttaminen ja innostaminen. Rakennuspalikkoina tässä mallissa toimivat sosiaalinen media, joukkoistaminen ja tilapäisyhteisöjen luominen. Rajat yleisön ja taiteilijan välillä häviävät osallistujien voidessa itse toimia taiteilijana, tuottajana ja kuluttajana, kaikkea samanaikaisesti. (Emt, 51.)

TUOTTAJAN OSAAMINEN NÄKYVÄ TUOTANTOPROSESSISSA

Toteuttaapa tuottaja omia tai taiteilijoiden ideoita on hänen kyettävä näkemään lopputulos arvioidakseen idean toteuttamisen mahdollisuudet. Tämä tuottajan kulttuurinen/luova osaaminen on tuottajan toiminnan perusta. Ideoiden toteuttaminen edellyttää tuottajalta hyvää liiketoiminnallista osaamista, jotta idealle löydetään rahoitus ja oikeat markkinointikanavat. Taloudellisen ja markkinoinnillisen vastuun lisäksi tuottaja kantaa useimmiten vastuun myös tuotantoprojektin johtamisesta. Kolmas tuottajan osaamisalue on teknologinen osaaminen, joka voidaan ymmärtää kahdella eri tavalla. Perinteisempi osaaminen viittaa tuottajan kykyyn ymmärtää ja ratkaista tuotantojen teknisiä ongelmia. Uudempi tekninen osaaminen viittaa tuottajan kykyyn ymmärtää uusien teknisten ratkaisujen mahdollisuudet ja niiden tuomat muutokset kulttuurinkultuksen tavoissa. (Laitinen 2001, 14 – 15.)

Tuottaja vastaa ammattitaidollaan tuotantokokonaisuudesta halliten ja vaikuttaen tuotantoprosessin eri vaiheisiin. Se, missä määrin tuottaja pystyy tuotantoprosessin eri vaiheisiin vaikuttamaan, vaihtelee luonnollisesti tuotannoittain. Jukka Laitinen tarkastelee artikkelissaan





Verkkotuotantojen liiketoimintamalli: Tuottajan näkökulma tuotantoprosessia ja tuottajan tehtäviä tuotantoprosessin vaiheiden kautta. Vaiheet ovat: ideointivaihe, kehittämisvaihe, budjetointi, rahoituksen hankkiminen, tiedottaminen, aikatauluttaminen, osien kokoaminen kokonaisuudeksi, markkinointi ja siihen liittyvä mahdollinen jälkimarkkinointi. Tuotantoprosessin vaiheet voivat olla samanaikaisia, ja osa niistä toistuu läpi prosessin. Ammattitaitoon liittyy myös varasuunnitelmien laatiminen sen varalle, että asiat eivät mene niin kuin on suunniteltu. Kaikkea, kuten säätä, on mahdotonta hallita. (Emt, 16 – 18.)

Ideointivaiheessa tuottajan tehtävänä on muodostaa yhdessä taiteilijan (ja muiden luovien tekijöiden) kanssa käsitys tuotannon kokonaisuudesta. Tässä vaiheessa puntaroidaan tuotannon taloudelliset mahdollisuudet ja yleisön, kuluttajien kiinnostus. Ideointivaiheessa on otettava huomioon myös produktion taiteelliset ja kulttuuriset tavoitteet. Tämän vaiheen onnistumiseen vaikuttaa tuottajan kulttuurisen osaamisen lisäksi neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot, sillä onnistumisen edellytys on tuottajan ja taiteilijan hyvä keskinäinen vuorovaikutus. (Emt, 16 – 19.)

Seuraava vaihe, eli kehittämisvaihe, on enemmän tuottajan omalla vastuulla,

kun hän oman osaamisensa ja kokemuksena pohjalta pyrkii ennakoimaan tuotannossa mahdollisesti eteen tulevia ongelmia. Usein erityisesti tuotantojen tekniset toteutukset vaativat alan ammattilaisten konsultointia. Liiketaloudellinen osaaminen korostuu tuotannon budjetoinnissa ja rahoituksen hankkimisessa. Budjetointi liittyy tuotannon kaikkiin vaiheisiin, sillä tuotannon kokonaisbudjetti jaetaan osabudjeteiksi, jotka toimivat tuottajan työn ohjausvälineinä. Budjetti toimii tuotannon sisäisenä ohjaus- ja kontrollivälineenä, mutta myös ulkoisena johtamisvälineenä. (Emt, 17).

Tiedottaminen, niin sisäinen kuin ulkoisenkin, on olennainen osa tuottajan työtä. Kaikki sidosryhmät on kyettävä pitämään informoituina tuotannon eri vaiheissa, varsinkin silloin kun tapahtuu muutoksia. Hyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot ovatkin tarpeen tuottajan toimiessa tiedonvälittäjänä eri sidosryhmien kesken. Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot voivat olla tarpeen myös tuotannon aikatauluja laadittaessa, varsinkin jos on sovittava yhteen monen eri sidosryhmän aikatauluja. Aikatauluttamisen lisäksi tuottajan keskeisiin tehtäviin kuuluu osien kokoaminen kokonaisuudeksi. Kootessaan tuotannon eri osia kokonaisuudeksi on tuottajan nähtävä prosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät tuotannolliset tarpeet. Kokemus

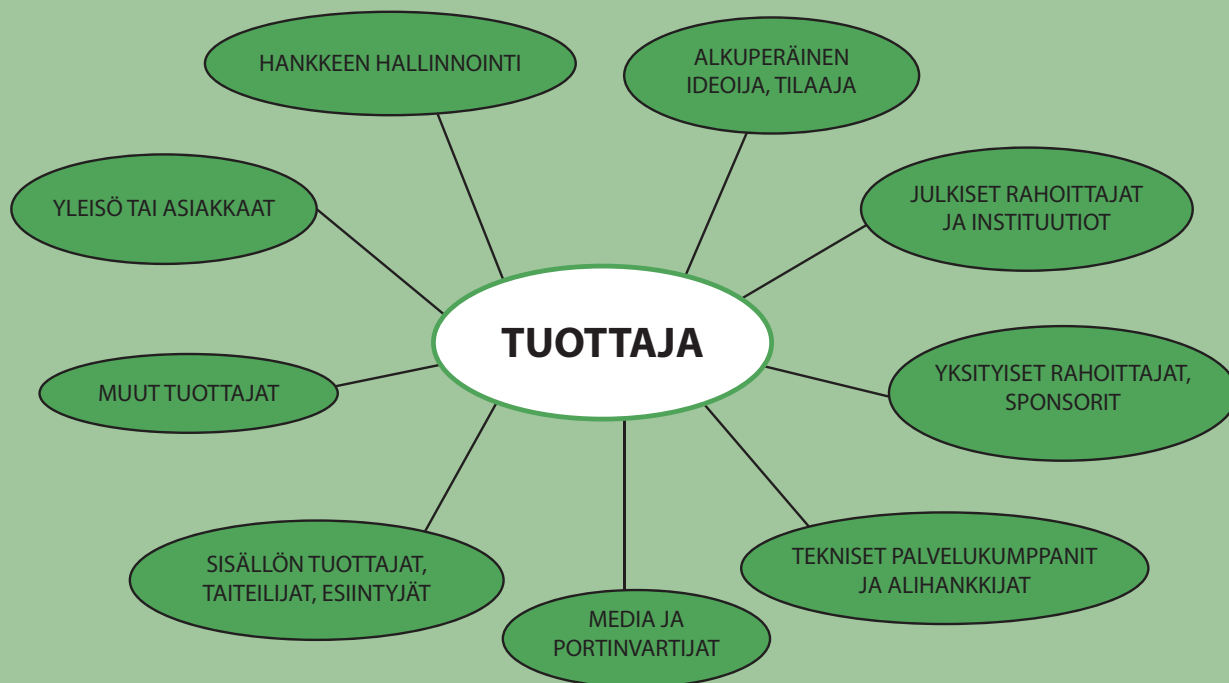
ja aikaisemmat yhteistyötilanteet ovat tässä vaiheessa korvaamattomia, jotta saisi kerralla valittua mukaan oikeat ihmiset (Emt, 17).

Markkinointi ja mahdollinen jälkimarkkinointi vaativat liiketoiminnallista osaamista, sillä tuotantovaiheessa tehty aktiivinen tiedottaminen ja mediasuhteiden ylläpito toimivat hyvänä markkinointina ja pienentävät kustannuksia ostettavan mediatilan tarpeen vähenemisen myötä. Jälkimarkkinointi on tuotannon

elinkaaren jatkamistapa, jolloin onnistuneen tuotannon näkyvyyttä pidetään yllä mediassa vielä tapahtuman päättymisen jälkeenkin (Emt, 17 - 18).

TUOTTAJAN VERKOSTOT

Perinteisessä arvoketjumallissa tuottajan tehtäväkenttä on laaja ja hän vastaa tuotantokokonaisuuden onnistumisesta. Onnistumista voidaan arvioida tuottajan



Kootessaan tuotannon eri osia kokonaisuudeksi tuottajan on nähtävä prosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät tuotannolliset tarpeet sekä verkostot

eri osaamisalueiden pohjalta käyttäen taiteellisia, taloudellisia ja teknisiä mittareita. Siihen, miten hyvin tuottajan pystyy tuotantokokonaisuutta ja -prosessia hallitsemaan, vaikuttaa hänen osaamisensa ja kokemuksensa sekä olemassa olevat tai prosessin aikana luodut verkostot ja niiden hallinta (Laitinen 2001, 16 - 18).

Laitisen lisäksi tuottajan verkostoja ovat käsitelleet Moisio & Holma, jotka esittävät artikkelissaan kaavion kulttuuritapahtuman tuottajan verkostoista (Moisio & Holma 2000, 20). Katri Halonen on yhdistellyt Moisio & Jyrämän (2000) ja Häyrysen (2009) esittämiä malleja omassa kaaviossaan tapahtumatuotannon keskeisimmistä suhteista (Halonen 2012b, 11).

Tuottajan työ lähtee useimmiten liikkeelle ideasta, tarpeesta saada tapahtuma tai teos tuotettua. Halosen mallissa työn tilaajana, alkuperäisenä ideoijana voi taiteilijan tai taiteilijavetoisesti kootun työryhmän lisäksi olla vaikkapa kuntaorganisaatio halutessaan edistää alueen matkailua tai asukkaiden viihtyvyyttä. Kunnat toimivat myös ideoiden toteutusedellytysten luojina ja tukijoina osana julkista sektoria, joka toimii institutionaalisenä rahoittajana. Julkinen sektori on keskeisessä roolissa myös valvovana viranomaistahona silloin, kun tarvitaan lupia eri virastoilta ja laitoksilta. (Emt, 11 -12.)

Julkisen rahan lisäksi tuotantojen toteuttamiseen tarvitaan usein myös yksityisten rahoittajien ja sponsoreiden tukea. Taloudellisen tuen vastineeksi näille tahoille voidaan antaa näkyvyyden lisäksi myös tapahtumiin lippuja ja niihin liittyviä palvelukokonaisuuksia. (Emt, 12.)

Suhteet teknisiin palvelukumppaneihin ja alihankkijoihin rakentuvat projektikohtaisesti, mutta kokemus auttaa tuottajaa löytämään oikeat kumppanit. Näillä valinnoilla on suoria ja osin myös epäsuoria vaikutuksia tapahtuman tai teoksen onnistumiseen. Uudet jakelukanavat korostavat tekniikan ja tuotannon verkostojen merkitystä. (Laitinen 2001, 19.)

Suhteet mediaan ja portinvartijoihin ovat keskeisessä asemassa eritoten silloin, kun markkinointibudjetti on pieni. Myönteiset tekijöiden haastattelut lehdistä eivät maksa kuin aikaa ja tuovat näkyvyyttä. Ilmoittelu- ja tiedonjako-kanavan lisäksi media toimii portinvartijaroolissa laadun vartijana, ja siten sillä on myös välillisiä vaikutuksia yleisöön ja sekä nykyisiin ja potentiaalisiin rahoittajiin. (Halonen 2012b, 12.) Kriitikoiden ja toimittajien lisäksi portinvartijoina voivat toimia myös kustantajat, galleristit, opettajat ja kulttuurihallinnon virkamiehet (Holma & Moisio 2000, 20).

Taiteilijoiden verkosto on tuottajan työn kannalta merkityksellinen jo siksi, että usein tuottaja tuottaa taiteilijan ideaa.

Toisaalta teoksessa tai tapahtumassa voi tavalla tai toisella olla mukana myös muita taiteilijoita niin esiintyjinä kuin sisällön tuottajina. Vaikka tuottaja vastaakin hankkeen hallinnoinnista, voi osa palveluista olla ulkoistettuja, esimerkiksi kirjanpito. (Halonen 2012b, 12.) Tuottaja tarvitsee suhteita myös toisiin tuottajiin etsiessään alihankintakumppaneita tai kootessaan työryhmäänsä (Holma & Moisio 2000, 20).

Yleisö ja/tai asiakas ovat tuottajan verkoston olennainen osa. He voivat olla tapahtuman tai teoksen suorita asiakkaita, yleisöä tai osallistujia tai siihen välillisesti liittyviä ryhmiä, kuten faniklubin jäseniä tai taiteenlajin harrastajia. Aiempien töiden kautta tuottajalle on voinut muodostua käsitys tietyn tapahtumatyyppin asiakaskunnasta, ja siten myös erilaisia verkostoja ja käytänteitä verkostojen hyödyntämisessä markkinoinnissa tai tapahtuman onnistumisen selvittämisessä. (Laitinen 2001, 20.)

TURKU 2011 -SÄÄTIÖ **KAUPUNKITAITEEN TILAAJANA**

Turun Euroopan kulttuuripääkaupunkivuoden ohjelmaa koordinoimaan ja osarahoittamaan perustettiin Turun kaupungin toimeksiantona Turku 2011 -säätiö. Keväällä 2008 avatun hankehaun myötä säätiö linjasi kulttuuripääkaupun-

kivuoden päätavoitteiksi hyvinvoinnin, kansainvälisyyden sekä luovan talouden ja kulttuuriviennin. Tilaajan ja osarahoittajan roolissa säätiö määritteli tekemiensä tavoitteiden kautta sen, millaista kulttuuria se aikoo tukea.

Eräs osa säätiön muotoilemaa hyvinvointiohjelmaa oli kulttuurin tuominen arjen keskelle, ja tähän tarpeeseen ja tavoitteeseen Turku365 kaupunkitaidekokonaisuus vastasi omalta osaltaan. Määritelmän mukaan:

“ Kaupunkitaide tarkoittaa julkiseen tilaan sijoitettua tai siinä toteutettua teosta, joka tekee ehdotuksia, kommentoi tai alleviivaa tietyn paikan ilmiöitä, tapahtumia, paikkaan liittyvää historiaa tai tulevaisuutta ja kääntää näin tutusta esiin uuden perspektiivin. Teokset voivat olla vuorovaikutteisia työkaluja paikan toisin kokemiseen, paikkaa kaunistavia äänimaisemia, yhdessä paikallisten ihmisten kanssa toteutettuja esityksiä tai vaikka toiminnallisia veistoksia - perusideologian mukaisesti kaupunkitaide tuo julkiseen tilaan jotain sellaista, joka tekee tavalla tai toisella hyvää myös muille. (Niskala, 2010.)

“

Taiteilija ja kirjailija Meiju Niskalan käsi- kirjoittaman ja konseptoiman kaupunkitaidekokonaisuus Turku365:n keskeisenä elementtinä oli Arjen löytöretkeily, joka siis korosti nimenomaan luovuuden,



kulttuurin tuomista arkeen. Kaupunkitaidettahan tehdään siellä missä ihmisetkin ovat, tiettyyn paikkaan ja paikan ehdoilla. Perusideologiansa mukaisesti kaupunkitaide pyrkii tekemään jotain hyvää kanssakaupunkilaisille, jolloin teos voidaan nähdä lahjan kaltaisena tekona, jonka avulla ei ole tarkoitus hankkia rahaa (Arjen löytöretkeilijät).

Kaupunkitaitteen ytimessä oleva idea maksuttomuudesta, hyvän tekemisestä johtaa siihen, että kun mitään ansaintalogiikan mahdollistavia myytäviä tuotteita ei ole, on rahoitus saatava kokonaan jostain ulkopuolelta. Turku365:n vastaava tuottaja Riku Lievonen vastasi rahoituksen hankinnasta, ja hän toteaa, että säätöön myöntämä tuki oli merkitykselli-

nen muun rahoituksen kannalta. Rahoituksesta 80 % tuli kulttuuripääkaupunkisäätiöltä, Opetus- ja kulttuuriministeriöltä saatiin noin 10 % ja loput rahoituksesta saatiin Suomen kulttuurirahastolta ja muusta hankerahoituksesta. Lievonen toteaa, ettei henkilökohtaisilla suhteilla ollut merkityksiä rahoituksen hankinnassa, vaan olennaista oli säätiön jo myöntämä iso tuki, ilman sitä ei olisi muitakaan tukia saatu. (Lievonen 2012.)

Säätiö antoi rahoituksen lisäksi myös tuotannollista tukea ja toi mukana olleille hankkeille näkyvyyttä verkkosivujensa kautta. Kulttuuripääkaupunkisäätiön lipunmyynti- ja neuvontapiste Kulmassa oli toimistohotelli tietokoneineen hankkeiden käytettävänä. Säätiön taustalla toimineen Turun kaupungin rooli kokonaisuudessa oli merkittävä sen toimiessa säätiön taustaorganisaationa sekä luovana tilana, johon kaupunkitaide- teoksia tuotettiin. Kaupungin rooli oli tärkeä myös lupa-asioiden kannalta.

TURKU365 **KAUPUNKITAIDEKOKONAISUUS**

“Turku365 on julkiseen tilaan sijoittuva kaupunkitaidekokonaisuus, jonka reilut 130 teosta pilkahtelevat läpi vuoden kaupungin arjessa. Keväällä taide pursuilee kauppajonosta busseihin, kesäl-

lä kaduilta puistoihin ja talvella jokirannasta julkisiin vessoihin. Pääosassa on arjen löytöretkeily. (Turku 2011 2010, 15.)

“

Kaupunkitaidekokonaisuus Turku365:n taustaorganisaationa toimi maaliskuussa 2010 perustettu julkisen tilan käyttöä kaupunkitaiteen keinoin edistävä yhdistys, Kaupunki 365 ry. Kaupunki 365 ry:n hallitus toimi valvovana elimenä, taiteellisesta sisällöstä vastasivat Meiju Niskala ja taiteellisen johdon assistentti Meiju Lampinen. Tuotannosta vastasi kokonaisbudjettia hallinnoinut vastaava tuottaja Riku Lievonen ja tuottaja, myöhemmin tuottajat, joilla oli omat osabudjettinsa. Työsuhteet edellä mainituilla olivat freelancer-suhteita, mikä tarkoitti sitä, että kaikille oli laskettu ja budjetoitu palkkarahoja vain tietty työmäärä eli kuukausityöaika, jonka puitteissa työtehtävät oli tehtävä. Tällaisen järjestelyn onnistuminen edellyttää tehokasta ja omatoimista työskentelyä, ja näin jälkikäteen Lievonen arvioi, että työaikasunnitelmat oli tehty alakanttiin. (Lievonen 2012.) Kyseessä on ison mittaluokan kokonaisuus, jollaista ei ollut tehty aikaisemmin Suomessa, joten asiat vaativat opettelua, vaikka tähän ei ollutkaan niin sanotusti varaa.

Kun työsuhteet olivat osa-aikaisia, oli vuoden muut palkkatulot hankittava tekemällä myös muita töitä. Näin jälki-

kätehen Lievonen arvioi, ettei tällainen työskentelytapa ollut paras mahdollinen, varsinkin kun hänen toinen työnsä ja asuinpaikkansa olivat Helsingissä. Tuotantotiimiä päätettiin vahvistaa palkkaamalla mukaan kokenut paikallinen tuottaja, joka olisi koko ajan läsnä, tuntisi kaupungin ja voisi omalla kokemuksellaan tuoda tukea muulle, kokemattomammalle työryhmälle. Tiettyjen henkilö- ja palkkarahajärjestelyjen jälkeen oli mahdollista palkata reiluksi puoleksi vuodeksi täysipäiväisesti työskentelevä tuottaja. Muutaman haastatellun joukosta Ulkoilmaosaston tuottajaksi valittiin tur-

kulainen Benny Majabacka. Majabacka vastasi tiimin ainoana kokoaikaisena työntekijänä myös henkilöstöhallinnosta. Myöhemmin kesällä Lievosen jäädessä lyhyelle isyysvapaalle sai Majabacka jossain määrin hoidettavakseen myös vastaavan tuottajan tehtäviä. (Lievonen 2012.)

Tietyt tehtäväkokonaisuudet oli ulkoistettu, kuten esimerkiksi viestintä ja markkinointi. Tästä kokonaisuudesta vastasi helsinkiläinen Vapa Media Oy, joka oli valittu mukaan vastaavan tuottajan ja taiteellisen johtajan tuttavien suosituks-



sesta. Verkkoviestinnän suunnitteluun erikoistuneen Vapa Median tehtävänä oli luoda Arjen löytöretkeilijöiden verkkosivut ja kouluttaa muu tiimi tuottamaan sisältöä sinne, sekä tehdä mediasuunnitelma hankkeelle. Vapa Media vastasi myös turkulaisten viestinnänharjoittelijoiden rekrytoinnista ja heidän perehdyttämisestään työtehtäviin. Mukana vuoden varrella oli myös joukko muita harjoittelijoita, jotka toimivat apuna niin tuotannossa kuin taiteellisella puolella.

Arjen löytöretkeilijöiden kalenterikirjan, nettisivujen ilmeen ja koko tuotannon yhtenäisen ulkoasun toteuttaneet graafikko ja kuvittaja olivat niin ikään helsinkiläisiä, ja heidät valittiin mukaan vastaavan tuottajan verkostojen kautta. Myös turkulainen (lasten)elokuvatuotantoyhtiö ValoAurinko tuli mukaan työryhmän verkostojen kautta. Sen tehtävänä oli vastata teosten dokumentoinnista, mutta yhteistyö jäi lyhyeksi, mikä aiheutti lisätöitä tuottajille, kun ulkoistetuksi tarkoitettu palvelu pitikin toteuttaa itse.

Toimitilat vastaava tuottaja löysi internetistä, ja niin hanke asettui taloksi Linnankatu 3 A:n toiseen kerrokseen, Casagranden taloon syksyllä 2010. Niinkin keskeisellä sijainnilla olevan toimitilan vuokraaminen oli mahdollista ainoastaan Benito Casagranden kulttuuriyrittävällisen vuokrahinnoittelun johdosta. Turku365 ei kuitenkaan toiminut tilois-

sa yksin, vaan se oli kolmen käyttäjän kesken jaettu avotoimisto. Muut olivat myös luovien alojen toimijoita: audiovisuaalista mainospalvelua tarjoava Frame Turku, Äänimaa Oy äänitysstudio sekä Framen alaisuudessa toiminut Klaffi-elokuvatyöpajahanke, joka oli myös osa kulttuuripääkaupunkivuoden ohjelmaa. Turku365 piti tiloissa toimiston lisäksi tapaamisia, talkoita ja harjoituksia.

Alun perin Turku365 kaupunkitaidekokoaisuuteen kuului kolme erillistä tuotannollista osiota, jotka olivat:

- 1) Ulkoilmaosasto: näyttäviä teoksia/ installaatioita julkiseen tilaan,
- 2) Leikkikaverit: ammattilaisten kanssa toteutettuja teoksia ja
- 3) Taideklinikka: harrastajien kanssa toteutettuja pieniä teoksia.

Alkuperäisten suunnitelmien mukaan vastaavan tuottajan oli tarkoitus vastata Leikkikavereiden ja Taideklinikan tuotannoista, mutta resurssivajeista joutuen Leikkikaverit-osiosta jouduttiin luopumaan kokonaan, ja Taideklinikkaa varten palkattiin oma tuottaja lokakuussa 2010, kun tuotannon eivät käynnistyneet suunnitellussa aikataulussa. Näin työnsä kaupunkitaiteen palveluksessa aloitti kulttuurituotannon opiskelija Emmi Kantonen. Kantosella oli jo aiemmin runsaasti kokemusta erilaisista tuotannoista ja hyvät paikalliset verkostot.

Taideklinikan ja Ulkoilmaosaston lisäksi kaupunkitaidekokonaisuuden ytimeen kuului Arjen löytöretkeily, jonka keskiössä oli Meiju Niskalan (2010) konseptoina ja LIKEN kustantama kalenterikirja Kalenteri arjenlöytöretkeilijöille vuodeksi 2011. Kalenterissa oli normaalien päiväritietojen lisäksi vuoden jokaiselle viikolle oma kaupunkitaiteen kokeiluun ja kokemiseen innostava tehtävänsä. Kalenterin tehtävät ovat nähtävissä myös Arjen löytöretkeilijöiden verkkosivulla, ja osa niihin liittyneistä päivitystehtävistä oli tuotannon vastuulla. Kaupunki 365 ry oli saanut Opetus- ja kulttuuriministeriöltä 20.000 euron suuruisen apurahan kaupunkitaideaiheisen tietopankin kehittämishankkeeseen, joten sisällöntuotannon laatuun ja määrään panostettiin.

Kun yhteistyö ValoAuringon kanssa kariutui, jäi tuottajien tehtäväksi hankkia teosten dokumentointia varten ammatitaitoinen valokuvaaja ja tarvittaessa videokuvaaja. Säätiön kautta käytävissä olevaa valokuvaaja käytettiin satunnaisesti, ja luonnollisesti myös viestinnän harjoittelijat osallistuivat sisällöntuotantoon. Tuottajan vastuulla oli myös valita teoskuvat verkkosivuille sekä kirjoittaa blogeja tuotannon eri vaiheista. Kaiken kaikkiaan hankkeen dokumentointiin ja sisällöntuotantoon liittyneet tehtävät työllistivät tuottajia usein aika tavalla.

TAIDEKLINIKKA

“ Taideklinikalla erilaiset ryhmät ja yksityishenkilöt tekevät osaamisensa ja kiinnostuksensa pohjalta heille räätälöidyn kaupunkitaideteoksen julkiseen tilaan (Arjen löytöretkeilijät 2012). ”

Keskeisenä ideana Taideklinikalla oli tarjota tavallisille ihmisille mahdollisuus tehdä kaupunkitaideteos ohjatuksi oman osaamisensa pohjalta. Klinikkalaisilla oli yleensä ensimmäiseen tapaamiseen tullessaan jokin idea siitä, mitä he haluaisivat tehdä, ja taiteellinen johtaja yhdessä assistenttinsa kanssa konseptoi esitetyn idean pohjalta valmiin teoksen. Tuotannon tehtäväksi jäi teosidean toteuttaminen.

Taideklinikalla teoksia tehtiin radio- ja lehtijuttujen perusteella mukaan ilmoittautuneiden ryhmien ja yksityishenkilöiden kanssa. Neljässä teoksessa mukana oli vain yksi henkilö, ja lopuissa toteuttajana oli jokin harrastusryhmä. Eri harrastusmuodoista käsityö oli vahvasti edustettu, lisäksi Taideklinikalla musisoitiin, lausuttiin runoja, tehtiin kuunnelma ja maalattiin. Hieman erikoisempi teos oli TAAGin, eli Turun Akateemisten AmatööriGrillaajat ry:n jäsenien toteuttama Raitiovaununinjasto takaisin. Teoksen taustalla oli amatöörigrillaajien toive saada raitio-

vaunuliikenne takaisin. Niinpä erään toukokuisen illan ja yön aikana he maalasivat kalkkikoneiden avulla asfalttiin lakkautettujen raitiovaunulinjaston linjat. Amatöörigrillaajien oma osaaminen pääsi esiin linjojen päätepysäkeillä, jossa he pitivät grillaustauon.

Kaikkien Taideklinikalle mukaan valittujen ryhmien kanssa valmista teosta ei saatu aikaan, mutta loppujen lopuksi toteutettiin seuraavat 11 teosta: Oodi odotukselle, Ylistyslaulut virkamiehille ja -naisille, Naakkojen kevät- ja syyspyrähdykset, Raitiovaunulinjasto takaisin, Nyt Turku nukkumaan!, Mull' on Turku, ei tule surku, Torkkutyynyt Aurajoen ja Salonjoen rantaan, Pallivahan pitsihuntu, Paraatimatto joutomaalle, Neulottu näköala ja Ehdotelmia Turun kaupunkikuvaksi. Teosten toteuttamisessa käytettiin tarvittaessa ja mahdollisuuksien mukaan apuna säätöön vapaaehtoisia, ja jonkin verran jouduttiin käyttämään palkattua työvoimaa.

Teokset olivat erityyppisiä, ja siten niiden kesto vaihteli. Käsitöihin liittyneet teokset, kuten esimerkiksi Paraatimatto joutomaalle, olivat nähtävänä ja koettavaa vähintään pari viikkoa. Sen sijaan esitykselliset tai toiminnalliset teokset toteutettiin yhden päivän aikana. Joitain teoksia toteutettiin sekä keväällä että syksyllä. Esimerkiksi Ylistyslauluja laulettiin

virkamiehille ja -naisille keväällä kuudesti ja syksyllä kerran. Koska teokset olivat pääsääntöisesti väliaikaisia, ei niistä jäänyt konkreettista muistoa jäljelle. Kolme teosta poikkesi tästä, joten joillain onnekkailta on kotonaan oma torkkutyyny tai Sunnuntaimaalareiden maalaustempauksen Ehdotelmia Turun kaupunkikuvaksi aikana maalattu teos. Tiffanylasi-naakat puolestaan lahjoitettiin TYKSille niiden syyspyrähdyksen jälkeen.

Kaupunkitaide on siinä mielessä kiitollinen taiteenlaji, ettei tuottajan tarvitse vuokrata kalliita esitystiloja, kun teoksia tehdään pääsääntöisesti julkiseen tilaan käyttäen jo valmiina olevia rakennelmia. Ainoat Taideklinikan hankitut esitystilat olivat Oodi odotukselle kuunnelman puhelinkoppi ja Allien avoauto. Molemissa teoksissa alkuperäisen suunnitelman mukaan teos suunniteltiin julkiseen tilaan, mutta teoksen muotoutuessa uudelleen myös esityspaikka vaihtui.

Taideklinikan teoksista suurin osa tehtiin ulos, mikä luonnollisesti asetti omat haasteensa erityisesti esityksellisten ja toiminnallisten teosten suhteen. Muutoinkin Suomen vaihtuvien sääolosuhteiden vaikutus oli otettava huomioon tuotannon eri vaiheissa, esimerkiksi materiaalien valinnassa. Julkiseen tilaan taidetta tehtäessä on otettava huomioon myös mahdollinen ilkeä ilma, joten siksikin





Kantonen perustelee sillä, että siinä onnistuttiin luomaan tavoitteena ollutta yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys ja teoksen tekeminen yhdessä muiden kanssa oli Taideklinikalle yksin saapuneen, käsistöistä kiinnostuneen Leena Heinon toiveena. Teos saikin alkunsa Heinon ensimmäiseen Taideklinikan tapaamiseen tuomasta muutamasta virkatusta pitsiliinasta. Näiden liinujen innoittamana taiteellinen johtaja konseptoi teoksen, jossa Pallivahassa sijaitseva iso siirtolohkareen peitettäisiin pitsihunnulla. Paikanvalinnan taustalla oli Meiju Niskalan lapsuudenkokemus piknik-retkestä Pallivahassa, Kantonen kertoo.

Kyseinen siirtolohkare oli kauan sitten ollut suosittu sunnuntairetkikohde ja kuvertelupaikka, ja siihen liittyy paljon legendoja. Ideana teoksessa olikin kiven peittävän pitsihunnun avulla houkuttaa kävijöitä ennen niin suosituille retkikohteelle. Lisähoukuttimeksi Turku365:n tuotantotiimi valmisti retkipusseja, joita sai hakea säätiön neuvonta- ja lipunmyyntipisteestä Kulmasta ja Turku Touringin info-pisteestä Aurakadulta. Pallivahassa, kiven kupeessa olleeseen vieraskirjaan kirjoitti nimensä ja terveisensä yli tuhat ihmistä sen esilläolon aikana 14.7. - 25.8.2011. Teos herätti muutoinkin kansalaisten aktiivisuutta, sillä siihen tehtiin lisäksi muun muassa tuomalla kivelle pitsisiä alusvaatteita. (Emt.)

Täysin unohtunut siirtolohkare ei ollut ennen teostakaan; onhan Pallivahan siirtolohkareella oma Facebook-sivunsaakin. Sivuja ylläpitää Turun Kivikerho ry, jolta Kantonen kertoo saaneensa asiantuntija-apua teoksen toteuttamisen suhteen. Kiviseuraan otettiin yhteyttä, koska haluttiin varmistaa, että kaikki kiveen jotenkin liittyvät tahot antavat suostumuksensa teokselle. Pallivahan metsäkaistale on Turun kaupungin omistuksessa, joten lupa teokselle haettiin myös Kiinteistöliikelaitokselta. Kiinteistöliikelaitokselta saamansa opastuksen mukaisesti Kantonen otti yhteyttä Museovirastoon, joka oli hakemassa suojelupäätöstä muinaisjäänteeksi luokitelluksi siirtolohkareelle. Museovirasto kuitenkin lykkäsi tuottajan pyynnöstä hakuprosessin aloittamista. (Emt.)

Kantonen kertoo olleensa alussa epäuskoinen teoksen onnistumisen suhteen; tarvittiinhan pitsiä valtava määrä eikä niin suuren määrän ostaminen ollut budjetin pienuuden vuoksi mahdollista. Soittelukierros kirpputoreille ja lajittelukeskuksiin johti kuitenkin siihen, että osa pitseistä saatiin lahjoituksena ja osa ostettiin kilohintaan. Jonkin verran pitsejä saatiin lahjoituksena yksityisiltä ihmisiltä. Kerätystä pitsistä, eli kaiken kokoista ja värisistä virkatuista liinoista, päiväpeiteistä, jopa pitsitakeista sommiteltiin ensin pienempiä kokonaisuuksia, jotka

sitten kivellä koottiin yhdeksi isoksi pitsihunnuksi. Kaiken kaikkiaan pitsiä käytettiin teokseen 42 kiloa. (Kantonen 2012.)

Vaikka Leena Heino tulikin klinikalle yksin, oli hänen toiveenaan tehdä teos muiden ihmisten kanssa. Tämä toive toteutuikin siinä vaiheessa, kun pitsejä ryhdyttiin sommittelun jälkeen yhdistämään toisiinsa. Tässä kiinnityksessä materiaalin suhteen vinkkejä antoi taiteellisen johdon harjoittelija, joka oli vaatturi ammatiltaan ja tunsikin erilaisia materiaaleja. Turku365:n työryhmä osoittautui monella tapaa hyödylliseksi verkostoksi niin tämän kuin muidenkin teosten kohdalla. Löytyiväthän kalliokiipeilijät, joiden erikoisosaamista tarvittiin pitsihunnun nostamiseksi ja asettelemiseksi kiven päälle, erään työryhmäläisen verkostojen kautta. (Kantonen 2012.)

Pitsien yhteen ompelua varten Kantonen järjesti pitsitalkoita, joita pääsääntöisesti pidettiin ilta-aikaan toimiston yhteisessä isossa tilassa. Talkoisiin osallistui säätiön vapaaehtoisia, Arjen nyrjäyttäjiä, muita Taideklinikkalaisia, Turku365:n työryhmän jäseniä sekä tuottajan että Leenan Heinon ystäviä. Yhteisöllisyyttä koettiin myös avajaisissa, jonne toiveiden mukaisesti tuli kutsuvieraiden lisäksi paljon Pallivahan asukkaita. Monella olikin kertomuksia ja muistoja kerrottavaan paikasta. Teoksen suosio ja kiinnostavuus

yllätti tuotantotiimi, ja esimerkiksi avajaisiin tehdyt retkipussi eivät riittäneet aivan kaikille. Teoksen kiinnostavuudesta kertoo myös se, että avajaisissa harppua kiven päällä soittanut muusikko tarjoutui oma-aloitteisesti mukaan. Avajaistunnelmia tallentamaan Kantonen onnistui saamaan hankkeen luottokuvaajan aseman saavuttaneen helsinkiläisen valokuvaajan Tuukka Kailan. (Emt.)

Vaikka teoksen suuruus aiheuttikin tuotajassa ensin epäuskoa, ei tavoitteena ollut yhteisöllisyyttä olisi muutoin saatu luotua. Vaatihan teos talkootyövoimaa ja suuruus lienee ollut myös yleisöä houkutteleva tekijä. Luonnollisesti voidaan myös pohtia, miten teoksen toteutus olisi onnistunut ilman kulttuuripääkaupunkivuoden nostattamaa kulttuuri- ja osallistumisinnostusta. Tulivathan useat



teoksen tekemiseen osallistuneet henkilöt joko säätiön tai Turku365:n omien, vuoden aikana muodostuneiden verkostojen kautta.

Hyvien verkostojen ohella teoksen toteuttaminen vaatii uskoa sen toteuttamismahdollisuuteen ja ongelmanratkaisutaitoja pienen budjetin asettaessa rajoja. Myös hyvät markkinointitaidot olivat tarpeen kävijöiden houkuttelemiseksi syrjäiseen paikkaan. Tosin idea ilmaiseksi jaettuihin retkipusseihin tuli taiteelliselta johtajalta, mutta siihen liitetty kartta-flyeri oli tuottajan ideoima. Kaiken kaikkiaan teosta voidaan pitää onnistuneena monellakin tapaa: teos saavutti tavoitteena olleen yhteisöllisyyden ja oli lisäksi suosittu retkikohde. Se myös herätti eloon paikkaan liittyviä muistoja ja legendoja sekä synnytti uusia kokemuksia tuodessaan kulttuuria keskelle arkea, ja metsää.

Onnistumisen hetkien ohella tuottajien arjen löytöretkeilyn vuoteen kuului myös epäonnistumisen hetkiä tai ainakin joitain elementtejä, jotka olisivat voineet onnistua paremmin. Keskusteltaessa asioista, jotka olisi voinut tehdä paremmin, Kantonen ei nosta esiin yhtä teosta vaan katsoo että olisi kokonaisuutena voinut ottaa roolinsa tuottajana haltuun paremminkin. (Emt.)

Oman roolin haltuun ottamista vaikeutti osaltaan varmasti Taideklinikan työmetodi, jossa taiteellinen johtaja yhdessä assistenttinsa kanssa jalosti klinikalla esitetyn idean teokseksi. Kantonen kertoo, että koki tehtävänsä hankaloittavana nimenomaan sen, ettei päässyt osallistumaan idean kehittämisvaiheeseen, eikä voinut siten arvioida eikä esittää näkemyksiään teoksen toteutusmahdollisuuksista tuotannon näkökulmasta ennen kuin se esiteltiin klinikkalaisille tai klinikkalaiselle. Tuottajan rooliksi jäi siten enemmänkin toteuttajan rooli, jonka tehtävänä oli miettiä miten teos saadaan tehtyä, eikä esittää omia ammatillisia näkemyksiään tai edes budjetin tuomia rajoituksia. Kantonen saikin vastaavalta tuottajalta kaksi kertaa vuoden aikana lisärahaa teosten tuottamiseen, kun teokset kasvoivat pienen budjetin teoksista ison budjetin ja työmäärän teoksiksi. Kantonen kertookin kaivaneensa enemmän tukea vastaavalta tuottajalta pitääkseen teokset pieninä ja omat työtuntinsa niille asetetuissa rajoissa. (Emt.)

Kantonen kokee, että hänen olisi pitänyt saada omia tuotannollisia näkemyksiään paremmin esiin, mikä olisi varmasti ollut mahdollistakin toisenlaisessa tilanteessa. Kantonen arvioi myös, että keskustelut muiden tuottajaopiskelijoi-

den kanssa olisivat voineet helpottaa työskentelyä, mutta näihin ei juurikaan löytynyt aikaa kahta työtä tehdessään. Haastattelun lopuksi Kantonen toteaa, että hänen luonteelleen sopinee paremmin omien ideoiden tuottaminen, mistä hänellä on myös kokemusta. (Emt.)

ULKOILMAOSASTO

“ Ulkoilmaosaston teokset koostuvat julkiseen tilaan toteutetuista esityksistä, häppeningeistä sekä julkista tilaa kommentoivista ja taideleikkiin kannustavista väliaikaisista teoksista (Arjen löytöretkeilijät).

Turku365:n teoskokonaisuus koki vuoden varrella muutoksia, mikä vaikutti myös Ulkoilmaosaston teoksiin. Joitain teoksia ei koskaan toteutettu ja joitain tuli kesken kaiken mukaan. Loppujen lopuksi tuotantoon päätyi kymmenen teosta: Käsipyyherunot, Matkataidetta tunte mattomalle ystävälle, Ystävänpäiväposteljoonit, Väliinpuotoajakohteiden huolto- partio, Sattumarunoile!, Korttelinimikyltit, Filosofisia keskusteluita arjessa, Kakolasta kajahtaa, Taidetta kansalle! ja Tavallisten turkulaisten tuutulaulukuorot. Arjen löytöretkeilijöiden verkkosivuilla on Ulkoilmaosaston alle laitettu teoksiksi edel-

lä mainittujen lisäksi Arjen löytöretkeilyn tehtäväkalenteri sekä Taskumuseo, vaikka nämä kokonaisuudet eivät siihen kuuluneetkaan.

Nimestään huolimatta jotkin Ulkoilmaosaston teokset tehtiin sisällä, vaikka toki suurimmat teokset tuotettiinkin ulkotiloihin. Teokset olivat hyvin erityyppisiä luonteeltaan ja laajuudeltaan, ja niissä mukana olleiden tekijöiden ja osallistujien määrät vaihtelivat kymmenistä tuhansiin. Tekijöinä, osallistujina teoksissa olivat niin säätiön vapaaehtoiset (Huolto- partio) kuin tunnetut suomalaiset taiteilijatkin (Korttelinimikyltit, Taidetta kansalle!). Lisäksi teoksia tehtiin yhdessä ammattilaisten kanssa. Teoksessa Tavallisten turkulaisten tuutulaulukuoro kuoronohjaajana toimi Aliina Mäkitalo ja Kakolasta kajahtaa -teoksessa huutokuoroa ohjasi Mieskuoro Huutajien kuoronjohtaja Petri Sirviö. Kaupunkilaisten lisäksi huutokuorossa oli jäseniä myös Mieskuoro Huutajista. Näissä teoksissa kuorolaiset oli haettu ilmoitusten perusteella, mutta osassa teoksissa kuka tahansa pääsi keilemaan kaupunkitaitteen tekemistä. Matkataidetta tehtiin paikallisliikenteen linja-autoissa ja Sattumarunoja pääsi kirjoittamaan pääkirjaston lisäksi myös lähikirjastoissa.

Osa teoksista pyrki nyrjäyttämään arkea ja/tai tekemään hyvää kulttuurin ja taiteen keinoin, kuten esimerkiksi Käsi-pyyherunot ja Ystävänäpäiväposteljoonit sekä tapahtumalliset teokset Taidetta kansalle!, ja Korttelinimikyltit. Tuutulaulukuorot ja Kakolasta kajahtaa -teokset olivat puolestaan esityksellisiä. Kaupunkitaiteen paikka- ja aikasidonnaisesta luonteesta johtuen teokset olivat enemmän tai vähemmän väliaikaisia. Ainoastaan Korttelinimikyltti-teoksesta on jäänyt jotain pysyvää julkiseen tilaan Korttelinimikyltti-gallerian muodossa kaikkien kaupunkilaisten iloksi. Kyseisen teoksen sisältö eli kortteleiden nimet ovat vahvasti osa kaupungin, tosin unohduksissa ollutta, historiaa ja siten teos on ajankohtainen vielä sadan vuoden kuluttuakin. (Niskala 2012b.) Toki myös muista teoksista jäi jotain konkreettista jäljelle, kuten esimerkiksi Ystävänäpäiväposteljoonien toimittamat Matkartaide-kortit, mutta näissä tapauksissa ne ovat yksittäisten ihmisten hallussa, eivät julkisessa tilassa.

LÖYTÖRETKELLÄ ONNISTUTTIIN JA OPITTIIN

Ulkoilmaosaston tuottaja Benny Maja-backa (2012) toteaa pitävänsä useimpia tuottamia teoksia onnistuneina, mutta nostaa esiin Korttelinimikyltti-teok-

sen. Perusteita hänellä on kaksi: ensinnäkin se, että siitä jäi pysyvä muisto kaupunkikuvaan ja toiseksi se, että teoksen oli tuotannollisesti haastava ja suuritöinen. Joitain kompromisseja jouduttiin tekemään esimerkiksi kortteleiden ja kylttien määrän suhteen, mutta muutoin Majabacka arvioi teoksen vastanneen aika pitkälle taiteellisen johtajan visiota. Suurimman työmäärän aiheutti lupien saaminen, jotta nimikyltit voitiin ylipäättään kiinnittää historiallisesti arvokkaiden rakennusten seiniin.

Teoksen taustalla oli vuoden 1827 Turun palon jälkeen C.L. Engelin suunnittelema Turun uusi asemakaava, ja Engelin siinä yhteydessä kortteleille antamat nimet. Yksinkertaisena ideana teoksessa oli tuoda julkisuuteen ja käyttöön nuo muinoin annetut nimet asettamalla kortteleihin nimikyltit. Nimiä Engel ammensi muun muassa kreikkalaisesta mytologiasta. Kuitenkin kun kortteleiden nimiä 1970-luvulla käännettiin, jäi tämä kytkös huomaamatta. Siten esimerkiksi Thaumaksen ja Elektran lapsen, jumalten sanansaattajan Iriksen mukaan nimetty kortteli tuli käännettyksi kurjenmiekaksi. Nyt nimet ovat esillä alkuperäisessä merkityksessään.

Nimikyltteihin tuli korttelin nimen lisäksi tunnetun suomalaisen taiteilijan tekemä kuvitus, joten ne muodostavat yhdessä Korttelinimikyltti-gallerian. Taiteilijat löy-

tyivät Meiju Niskalan taiteilijaverkoston kautta, eikä siten vienyt tuotannon resursseja. Kylttien yhtenäisen graafisen ilmeen suunnitteli Turku365:n graafikko Jenni Erkintalo. Tuottajan tehtävänä oli tutustuttaa graafikko teoksen kortteleihin ja niihin seiniin, joihin kyltit tulisivat. Yhtenäisen graafisen ilmeen kanssa tehtiin paljon töitä, sillä ensinnäkin kylttien piti sointua rakennusten seiniin ja toiseksi niiden tuli taustoina olla soveltuvia niille painettaville, taiteilijoiden tekemille kuville. Tuottaja myös otti selvää erilaisista kylttipohjavaihtoehdoista, painomateriaaleista ja kiinnitysvaihtoehdoista. Näissä tehtävissä vaadittiin teknistä osaamista ja ymmärrystä, ja Majabacka toteaaakin, että painomateriaalien parempi tuntemus olisi helpottanut työtä. Alihankinnan suhteen Majabacka kertoo käyttäneensä entuudestaan tuntemiaan yhteistyökumppaneita. Kylttien kiinnityksestä vastannut yritys oli löytynyt kilpailutuksen kautta jo aiemmin, joten se ei vaatinut panostusta. (Majabacka 2012.)

Haastavin ja suurimman työn aiheuttanut osa oli lupien saaminen. Majabacka kertoo, että kaupungin toimintatapaa tuntevana hän löysi aika helposti ne henkilöt, jotka vastasivat kaupungin kiinteistöjen lupa-asioista, mutta yksityisessä omistuksessa olevien kiinteistöjen omistajien selvittäminen oli työlästä. Omistajatahon selvittyä piti vielä saada lupa kyltin

kiinnittämiseen. Tämä tarkoitti lukemattomia neuvotteluja kiinteistöjen omistajien ja talohallitusten puheenjohtajien kanssa, Museoviraston konsulttiapua ja ennen kaikkea kykyä perustella kyltin kiinnittämisen hyöty luvan saamiseksi. Tehtävää hankaloitti se, ettei alussa ollut näyttää valmista kylttiä eikä voinut esitellä mukana olevia taiteilijoita, koska heitä ei vielä yksinkertaisesti ollut mukana. (Emt.)

Korttelinimikyltit-teoksen tuotantoa monimutkaisti myös se, että mukaan saatujen kiinteistöjen tuli muodostaa yhtenäinen korttelialue. Jotkin kiinteistönomistajat olivat itse aktiivisia ja tarjoutuivat mukaan, mutta kaikkia ei edellä mainitusta syystä voitu ottaa mukaan. Myös kylttien kalleus rajasi mukaan otettavien tahojen määrää. Oli tuottajan tehtävä yhdessä taiteellisen johtajan kanssa pohtia teoksen rakennetta, eli kylttien sijoittelua. Loppujen lopuksi mukaan saatiin ja valittiin 13 Kauppatorin ympäristössä olevaa korttelia, joihin jokaiseen tuli yksi korttelin nimen kertova kyltti. (Emt.)

Työläs ja aikaa vienyt, koko kevään kestänyt tuotantoprosessi saatiin päätökseen, ja Korttelinimikyltti-gallerian avajaisia vietettiin 17.6.2011 VPK:n torvisoittokunnan säestyksellä kauniina kesäpäivänä. Juhlatunnelma oli hilpeä, ja iloinen paraati ja kesäinen sää houkut-

telivat ennakoitua enemmän osallistujia. Tuotantotiimi yllättyikin positiivisesti kun avajaisten kuohuviinitarjoilusta nautti yli 400 kaupunkilaisia ennakoidun sadan sijaan.

Avajaisten tunnelmaa olivat tallentamassa jo aiemmin Turku365:n tuotannossa mukana ollut valokuvaaja Milla-Kariina Oja ja Turku365:n viestinnänharjoittelija Karoliina Knuuti. Kuohuviinitarjoilusta huolehtivat alan ammattilai-



set, jotka löytyivät vuokravälitysyriksen kautta. Varasuunnitelmaa sateen varalle ei tehty, sillä VPK:n orkesterin varaaminen oli ollut työlästä, joten sadepäivänä olisi marssittu erilaisissa tunnelmissa, Benny toteaa. (Emt.)

Tämäkin teos vaati onnistuakseen uskoa teoksen toteuttamismahdollisuuteen; olihan teos kaikkine eri vaiheineen työläs prosessi. Olennaista olivat myös hyvät neuvottelutaidot, erityisesti kyky perustella teoksen merkittävyys omistajahoille ja kyky etsiä vaihtoehtoja ja ratkaisuja monivaiheisen tuotantoprosessin aikana. Mukana olleet kuvataiteilijat, jotka siis antoivat teoksensa ja työpanoksensa ilmaiseksi, tulivat mukaan taiteellisen johtajan verkostojen kautta. Epäonnistunutta teosta tai osatekijää kysyttäessä Benny mainitsee ensin ne teokset, joita ei koskaan tehty. Toiseksi hänelle tulee mieleen teos Filosofisia keskusteluja arjessa, lähinnä siksi, ettei se hänen mielestään vastannut taiteellisen johtajan visiota. (Emt.) Meiju Niskala on samoilla linjoilla ja toteaa, ettei hän näe kyseisessä teoksessa omaa kädenjälkeään (Niskala 2012b). Syitä tähän oli monia, yhtenä aikataululliset ongelmat.

Koska tuotantona kyseinen teos siirtyi vasta viime vaiheessa vastaavan tuottajan käsistä Majabackalle, olivat hänen vaikutusmahdollisuutensa sen onnistumiseen vähäiset. Ulospäin teos näytti

kuitenkin hyvältä ja filosofi Ilmari Helinin vastaanotoilla Aurajoen rannalla oli runsaasti osanottajia ja filosofiset iltaristeilyt ”loppuunmyytyjä”. Muutoinkin tilaisuuksiin osallistuneet henkilöt olivat tyytyväisiä teoksen antiin.

LOPUKSI

Turku365 oli produktiona taiteilijavetoinen ja taiteilija Meiju Niskala halusi kädenjälkensä näkyvän teoksissa. Tässä on taustalla se ajatus, että teoskokonaisuus oli tilaustyö nimenomaan taiteilija Niskalta. Tätä taustaa vasten voidaankin perinteisen arvoketjumallin mukaisesti ajatella tuottajien tuottaneen ensisijaisesti taidetta. Tämä ajatus on nähtävissä myös tuottajien vastauksista, joissa muun muassa taiteellista onnistumista pidettiin eräänä merkittävänä onnistumisen kriteerinä. Toisaalta markkinoinnillisen onnistumisen arviointi on vaikeaa, sillä kaupunkitaideteossa ei myydä pääsylippuja, joten onnistumista voi arvioida vain kävijöiden tai osallistujien määrän perusteella. Vain kahdessa teoksessa oli käytössä vieraskirja, joten muiden teosten kohdalla osallistujien määrän laskeminen perustui enemmän tai vähemmän arvaukseen.

Tekninen onnistuminen ei juuri noussut keskusteluissa esiin, todettiin vain, että

joillain alueilla olisi voinut olla enemmän osaamista. Tämä luonnollisesti johtuu suurelta osin teosten luonteesta; vain harvassa teoksessa käytettiin esimerkiksi valaistusta. Tosin teosten toteuttaminen vaati hyvin monipuolista kiinnostusta teknisistä ratkaisuja kohtaan, kuten esimerkiksi kalkkikoneen käytön testaamista. Luovaa tai kulttuurista osaamista ei juurikaan vaadittu Ulkoilmaosaston teoksissa, sillä teokset olivat suurimmaksi osaksi jo valmiiksi käsikirjoitettuja, eikä tuottajalla ollut juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa niiden sisältöön omien näkemystensä pohjalta. Taideklinikalla tuottajan luova osaaminen olisi ollut tarpeen, mutta klinikan työskentelytavasta johtuen tätä osaamista ei voitu juurikaan käyttää.

Vaikka perinteinen taiteilijan näkemyksen tuottamisen ideologian voidaankin nähdä vaikuttaneen teosten taustalla, olivat monet Ulkoilmaosaston teoksista ja kaikki Taideklinikan teokset kaupunkitaideteen pyrkimysten mukaisesti osallisuuden tähtäviä. Taideklinikan teoksethan olivat jo lähtökohtaisesti osallistavia Taideklinikan ollessa se kohtaamispaikka, jossa taiteilija ja kaupunkitaideteesta kiinnostuneet ryhmät tai yksityishenkilöt kohtasivat. Siten tuottaja tuotti kahden eri tahon näkemyksiä: Idea teoksiin tuli Taideklinikalle saapuneelta ryhmältä tai yksityishenkilöltä ja taiteellinen johtaja konseptoi ja ohjasi tarvittaessa tuosta ideasta kaupunkitaideteoksen.

Tässä mallissa taiteilija hävisi taka-alalle tuotannon ajaksi palatakseen jälleen parrasvaloihin teoksen avajais- tai toteutuspäivänä, kun taas tuottaja oli taideklinikkalaisten näkökulmasta teoksen toteutuksessa se näkyvämpi osa. Tuottajan tehtävänä oli toimia hienovaraisena kahden eri tahon toiveiden tulkkina, ja varmistaa omalta osaltaan näiden tahojen yhteistyö.

Siten voidaan todeta, että tämäntyyppisissä osallisuuteen tähtäävissä tuotannoissa tuottajan rooli korostuu ja osaamisesta tulee ratkaiseva teoksen onnistumisen suhteen. Erityisesti kaupunkitaidetta tehtäessä, sillä astuessaan tuntemattomalle maaperälle mukanaolijat tarvitsevat tunteen siitä, että heidät luotsataan turvallisesti läpi teosprosessin. Koska valtaosa Taideklinikan teoksista saatiin toteutettua, voidaan päätellä tuottajan onnistuneen verkoston eri osien hallinnassa hyvin. Luomisprosessin avaaminen yleisölle vaatiikin tuottajalta kykyä heittäytyä, innostua ja uskoa teosten toteuttamiseen, vaikka teosten suuruus hirvittäisikin, ja ennen kaikkea se vaatii kykyä valaa kaikkiin osallistujiin sama usko ja into.

Kaupunkitaide avaa mahdollisuuksia myös fasilisaattorina toimivalle tuottajalle, sillä kaupunkitaiteeseen sisältyy aja-

tus siitä, että kuka tahansa voi toteuttaa jo tehtyjä ideoita tai kehittää täysin uusia. Tässä sissitaiteeksi nimetyssä ilmiössä rajat taiteilijan, yleisön ja tuottajan välissä hälvenevät, kun tavallisia kaupunkilaisia kannustetaan toimimaan niin taiteilijoina kuin tuottajina ja osallistujinakin. Vaikka kuka tahansa voikin tehdä kaupunkitaidetta, voisi matka olla helpompaa oppaan kanssa. Siten Turku365:n tuottajien saamaa kokemusta kaupunkitaiteen tuottamisesta voisikin hyödyntää vaikkapa kirjaamalla kokemuksia pieneen kaupunkitaiteen tuottamisen oppaaseen, ja innottaa sitä kautta yhä useampia sissitaiteeseen ja kaupungin uudelleen kokemiseen. Kaupunkitaiteella onkin paljon annettavaa keskusteluun niin hyvinvoinnista kuin luovista tiloista, kun koko kaupunki voi toimia luovana tilana kaikille kaupunkilaisille.

- Arjen löytöretkeilijät. <http://www.arjenloytoretkeilijat.fi>. Viitattu 11.5.2012.
- Halonen, Katri 2006. "Kulttuurituottajan ammattispesifi osaaminen." *Kasvatus* 3/2006. http://www.uta.fi/arkisto/aktk/ammkl01/esimerkit/2006_Kasvatus_Halonen.pdf. Viitattu 18.4.2012.
- Halonen, Katri 2012a. "Tuottaja tuottaa taidetta ja yhteisöjä: Tuottajan kolme sfääriä." Teoksessa: Halonen, Katri et. al. *Tuottaja 2020*. Osa 1. Kulttuurikoulutuksen suuntaviivoja: *Tuottaja2020 – hankkeen loppuraportti*. Helsinki: Metropolia.
- Halonen, Katri 2012b. Halonen, Katri 2012. "Tapahtumatuotanto luovassa taloudessa." Teoksessa: Halonen, Katri et. al. *Tuottaja 2020*. Osa 2. Kulttuuri kokoaa: Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Helsinki: Metropolia.
- Holma, Lotta & Moisio, Heidi 2000. Kulttuurituottajan rooli ja verkostot: Case LABRA. Helsingin Kauppakorkeakoulu, yritysprojektit, 2000. <http://www.culminatium.fi/zdoc/Tapahtumatuotantoraportti.pdf>. Viitattu 23.4.2012).
- Häyrynen, Simo 2009. "Kudontaa vai erottelua? Kulttuuripolitiikka kulttuurituotannon kehystenä." Teoksessa: Grahn, Maarit & Häyrynen, Maunu (toim.). *Kulttuurituotanto Kehykset, käytäntö ja prosessit*. Helsinki: SKS.
- Kantonen, Emmi 2011. *Vuosi kaupunkitaiteen vietävänä. Painamaton projektiraportti*.
- Kantonen, Emmi 2012. Haastattelu 11.5.2012
- Laitinen, Jukka 2001. *Verkkotuottajien liiketoimintamalli: Tuottajan näkökulma*. 2. korjattu painos. Kulttuurituotannon osaamiskeskus. Helsinki: LTT-Tutkimus Oy.
- Lievonen, Riku 2012. Sähköpostit 25.4. ja 21.5.2012.
- Majabacka, Benny 2012. Haastattelu 3.5.2012
- Moisio, Heidi & Jyrämä, Annukka. 2000. Helsingin kulttuurikaupunkisäätiön ja tuotantoyhtiöiden välinen yhteistyö. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-31. Helsinki: HSE.
- Niskala, Meiju 2010. *Kalenteri arjen löytöretkeilijälle*. Helsinki: Like.
- Niskala, Meiju 2012a. Haastattelu 9.5.2012
- Niskala, Meiju 2012b. Sähköposti 24.5.2012.
- Turku2011 2010. *Turku Euroopan kulttuuripääkaupunki 2011, ohjelmakirja*. Turku: Turku 2011 -säätiö.
- Turun Sanomat 2012. "Menestyksen jatkojalostus vielä töysin auki." *TS* 17.5.2012.







TUOTTAJA LUOVAN TALOUDEN VERKOSTOISSA

KULTTUURISTA TUOTTAJAKSI KULTTUURITUOTTAJA VERKOSTOITUVASSA MERKITYSTALOUESSA

Nina Luostarinen & Timo Parkkola

JOHDANTO

Keskustelu luovista aloista ja luovasta taloudesta on reilun vuosikymmenen ajan nostanut esille kulttuurin, yhteiskunnan ja talouden kytkeytymisen toisiinsa. Samalla taiteen ja siihen liittyvien toimenkuvien määrittelyt ovat murtautuneet ulos perinteisistä ja usein korkeakulttuurisista lokeroistaan osaksi muuta yhteiskuntaa ja taloutta. Toisaalta myös luovuuden merkitys kaikilla toimialoilla on nähty uudistumisen ja myös kilpailukyvyn edellytyksenä, minkä pohjalta esimerkiksi Suomessa luovuus on noussut osaksi hallitusohjelmien käsitteistöä ja erilaisia strategioita hyvinkin erilaisilla toimintasektoreilla. Samalla kuitenkin taide on säilyttänyt arvonsa taiteena ja tekninen tai kaupallinen osaaminen omina sektoreinaan.

Erilaisissa tätä tilannetta kuvaavissa ja tutkivissa teksteissä on aika-ajoin noussut esille myös kulttuurituottajien ammattikunta ja erilaiset tavat määritellä sitä. Onko kulttuurituottaja taiteen äänitorvi, yleisöjen paras ystävä vai kenties kaupallisesti orientoitunut agentti ja minkä-

laisena tuottajan pitäisi näyttäytyä, jotta hän vastaisi yhteiskunnan, kulttuurin ja talouden tarpeita?

Jotta tätä monipuolista ja muuttuvaa kenttää ja toisaalta kulttuurituottajan asemaa siinä voidaan tarkastella, on katsottava yhteiskunnan, talouden ja kulttuurin kenttää kokonaisuutena. On tarkasteltava toisaalta yhteiskuntaa ja kulttuurin asemaa siinä, mutta toisaalta huomioitava ne odotukset joita tilanne eri sektoreilla tuottaa. Mitä on luova talous? Miten kulttuuri ja kulttuurituottajuus on nähty ja nähdään? Minkälaisia ovat tulevaisuuden odotukset?

Seuraavassa näihin kysymyksiin pyritään antamaan vastauksia. Eräänlaisena hypoteesina voidaan nähdä se, että verkostoituvassa merkitystaloudessa kulttuurisilla käytänteillä tulee olemaan entistä suurempi rooli ja samalla kulttuurituottajien ammattikunnan merkitys tulee kasvamaan. Kysymys on siis sen hahmottamisesta, minkälaisessa maailmassa elämme ja minkälaista tuottajuutta vallitseva todellisuus tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa?



LUOVA TALOUS, **KULTTUURINEN TODELLISUUS**

Viimeisen noin kymmenen vuoden aikana luovuudesta on yhä enenevässä määrin ryhdytty puhumaan talouden käsittein. Luovuutta ei enää niputeta samaan kategoriaan taiteen kanssa, vaan sen esiintymiä voidaan löytää niin teollisuuden kuin kaupankin alueilta. Esimerkiksi Sam Inkinen esitti jo vuonna 2006, että "viime vuosina luovuus on yhdistetty laajempaan yhteiskunnallistaloudelliseen keskusteluun, jossa ovat korostuneet (kansallisen) kilpailukyvyyn ja innovatiivisuuden kaltaiset tärkeiksi koetut teemat" (Inkinen 2006, 16). Toisaalta keskustelu on jättänyt jälkensä esimerkiksi alueellisiin elinkeinostrategioihin (ks. Porin seudun elinkeinostrategia) ja myös kulttuuristrategioihin (ks. Etelä-Pohjanmaan kulttuuristrategia) sekä taiteilijajärjestöjen tuottamiin teksteihin (ks. Jyväskylän taiteilijaseura). Keskustelua on siis käyty varsin laajalla sektorilla ja osittain yllättävilläkin alueilla.

Edellinen muutos on saanut pitkälti alkunsa Richard Floridan 2002 julkaisemasta teoksesta *The Rise of the Creative Class*, jota on usein luettu melko kriittikittömästäkin erilaisten strategioiden pohjaksi. Teoksessa esitetään teoriaa siitä, minkälaiseen ympäristöön nyky-yhteiskunnassa syntyy vireää, uutta ja inno-

vatiivista liiketoimintaa ja minkälaisessa ympäristössä myös olemassa oleva yritystoiminta kukoistaa (Florida 2002).

Osittain Floridan väitteitä voidaan todistaa oikeiksi viittaamalla yritysten ilmoittamiin sijaintipreferensseihin, joissa lähes poikkeuksetta ensimmäiseksi nousee osaavan työvoiman saanti. Tähän puolestaan vaikuttavat esimerkiksi liikuvan työvoiman asuinmieltymykset, joissa asuinympäristön viihtyisyys, harrastusmahdollisuudet ja kulttuuri nousevat esille ja luovat näin pohjan osaavan työvoiman saatavuudelle (Parkkola 2008, 14-15).

Kulttuurin ja luovuuden merkityksen lisääntyminen voidaan johtaa myös yhteiskunnan ja talouden yleiseen kulttuuristumiseen. Käytännössä toisesta maailmansodasta alkanut kehitys ja median merkityksen lisääntyminen on tuonut kulttuuriset elementit osaksi koko taloutta ja jokapäiväistä elämää. Media, visuaalisuus ja kerronnallisuus ovat läsnä kaikkialla. Raymond Williamsin 50-luvulla heittäämästä "tokaisusta" kulttuuri on arkipäiväistä, eli ajatuksesta, että mikään yhteiskunnan osa-alue ei käytännössä enää ole erillään kulttuurisesta merkityksen muodostumisesta, on tultu niihin kulttuurin ja muun yhteiskunnan monimutkaisempiin kytköksiin, joita vaikkapa Mikko Lehtonen on 1990 luvulla tarkastellut.

“Informaatioyhteiskunta” merkitsee perinteisten 'talouden', 'yhteiskunnan' ja 'kulttuurin' raja-aitojen murenemista. Taloudellisesta toiminnasta tulee ennennäkemättömällä tavalla kulttuuristen muotojen läpikäymä. Tuotteiden suunnittelussa ja markkinoinnissa näyttöarvo ohittaa usein käyttöarvon. (Lehtonen 1998, 96.)

Luova talous ei siis ole uutta. Paremminkin se on ollut toiminnan logiikka jo kymmeniä, ellei satoja vuosia, ja sellaisena sitä on myös tutkittu. Matkustajalaivoista on tullut uivia kulttuurikeskuksia, traktoreiden ostopäätöksiä määrittäviä muotoilu ja taustalla oleva kertomus, kalastus on muuttunut ruuan hankinnasta urheiluksi, jota rydyttää kulttuuristunut kaipuu luontoon. Niin sanottuja autenttisia kulttuurista "vapaita" alueita ei enää ole ja viimeistään kaiken medioituminen on tehnyt taloudesta, yhteiskunnasta ja identiteetin muodostumisesta kulttuurista tai ainakin kulttuurisuus on tullut näkyvämmäksi. Kuten ruotsalainen media- ja kulttuurintutkija Johan Fornäs on todennut, me voimme valita kulttuuristen muodostumien välillä, mutta kulttuurit, erityisesti ne jotka ovat sidoksissa mediaan ja "populaariin", ohjaavat samalla taloutta, yhteiskuntaa ja yksilöitä. (Fornäs 1998, 252-254.)

Se että luovaa taloutta ei kuitenkaan ole ymmärretty vallitsevana talouden

logiikkana ja että sitä joutuu yhä perustelemaan ikään kuin vastakkaisena tai ainakin rinnakkaisena sektorina suhteessa talouteen, kauppaan ja teolliseen tuotantoon, on lähinnä hämmentävää. "Kulttuuri on läsnä kaikkialla ja kaikessa inhimillisessä toiminnassa"(emt,11-12) ja nykyisin kulttuuriset, visuaaliset, kerronnalliset ja mediaaliset toimintamallit ja esitystavat ovat välttämätön ehto, jotta taloudellista toimintaa ylipäätään voisi syntyä.

Yhtenä syynä tähän voisi nähdä esimerkiksi toimialaluokittelun tai erotellut kulttuurisen ja taloudellisen välillä. Luova talous yhdistää näitä usein innovaatiokäsitteen kautta, mutta ei poista dikotomiaa. Toisaalta luovaa taloutta on haluttu määritellä kulttuuri- ja jopa taidetoimialojen kautta, jolloin luova talous ja ns. luovat alat on nähty synonyymeinä toisilleen. Luovasta taloudesta puhuttaessa on kuitenkin hyvä huomata, että se on käsitteenä laajempi kuin luovien alojen käsite (Taalas 2010, 11). Luovat alat on lähinnä normaaleihin toimialarajauksiin vertautuva tapa luokitella, jolla ei sinänsä ole suoraa yhteyttä luovaan talouteen. Näistä luokitteluista käytetyimpiä on Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisemassa Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015:sta (KTM 2007, 20) esitetty, jossa luoviin aloihin luokitellaan seuraavat alat:



- “
- animaatiotuotanto
 - arkkitehtipalvelut
 - elokuva- ja tv-tuotanto
 - kuvataide ja taidegalleriat
 - käsityö
 - liikunta- ja elämyspalvelut
 - mainonta ja markkinointiviestintä
 - muotoilupalvelut
 - musiikki ja ohjelmapalvelut
 - peliala
 - radio- ja äänituotanto
 - taide- ja antiikkikauppa
 - tanssi ja teatteri
 - viestintäala

“

Luokittelua ei voi pitää täysin tyhjentävänä, mikä tulee esille myös strategiasta eikä se ole myöskään ainoa luokittelu. Esimerkiksi opetusministeriön (nyk. OKM) julkaisemassa Kulttuurin arvo? –raportissa (OPM 2006 a, 39-43) ryhmitellään 52 ydintoimialaa neljään pääryhmään, jotka ovat taide ja kulttuuriperintö, joukkoviestintä, muotoilu ja mainonta, viihde sekä urheilu.

Toimialaluokittelun näkökulmasta luovien alojen raja- ja osittain myös harhaanjohtava ja toisaalta näyttää siltä, ettei käsitettä ole onnistuttu määrittelemään tyhjentävästi. Luovan talouden näkökulmasta nämä kulttuurialoihin sitoutuneet luokitukset toimivat lähinnä matriisimaisesti ja niillä on vaikutusta kaikkien toimialojen kentällä. Ne voidaan nähdä toisaalta itsenäisinä

toimialoina, mutta aivan yhtä hyvin niitä voidaan tarkastella osana muiden toimialojen käytäntöjä. Lisäksi todellisuus ja yhteiskunnan muutos näyttäisi pakenevan määrittely-yrityksiä. Luova talous ja samalla myös toimialarajaukset ovat jatkuvassa muutoksessa.

Luovien alojen keskustelussa onkin nousut esille myös ns. hybriditalouden näkökulma, jossa vaihdannan jatkuvasti kehittyvät muodot verkottuvat markkinatalouden tuottamisen muotojen kanssa päällekkäisiksi. Näin talouden logiikka ei välttämättä seuraa perinteisiä malleja, vaan mukaan tulevat myös aktiiviset yleisöt ja vertaisverkot tai yhteistuotannot (co-creations). Tämä näkyy esimerkiksi innovaatiotoiminnassa, jossa tuottamista ja kuluttamista on enää vaikea nähdä erillisinä alueina (Taalas 2010, 18.) Hybriditaloudessa siis yhteisöllisten verkostojen merkitys nousee uudella tavalla esille. Verkostot muuttuvat entistä mosaiikkimaisemmiksi siten, että vaihdannan aikaisemmin erillisinä pidetyt osa-alueet kuten tuotanto, myynti ja kuluttaminen muodostavat nyt talouden kokonaisuuden dynamiikan. Tässä dynamiikassa kaikki osa-alueet ovat aktiivisessa roolissa ja esille nousee pikeminkin toimialarajojen sekoittuminen kuin niitä eriyttävät luokittelut.

Lähestymistapana hybriditalous vaatii uutta kokonaisvaltaisempaa näkemys-

tä talouteen. Tavaroiden ja palvelujen valmistaminen ja kuluttaminen näyttävät tällöin toisistaan erottamattomina toimintoina, joilla on selkeä vuorovaikeutus ja joiden yhteyden oivaltaminen on myös valtioiden tai alueiden elinvoimaisuuden takaamisen edellytys. Saara Taalaksen mukaan osa luovan kentän toiminnoista elää jo selkeästi hybriditalouden vaihetta. Esimerkkeiksi hän nostaa median ja muotoilun, "joissa molemmissa tapahtui suuri muutos 1990-luvun laman aikana kulttuurituotannosta selkeästi markkinataloudellisen dynamiikan vahvistumiseen ja sen potentiaalinen hyödyntämiseen." (emt, 19.)

Uusi tilanne on huomioitu myös Kansallisessa innovaatiostrategiassa, joka korostaa avoimen innovaation merkitystä ja toisaalta sitä, että innovaatioille hedelmällisessä toimintaympäristössä erilaisen taustan omaavat yksilöt työskentelevät samojen ongelmien parissa. "[I]nnovaatiot syntyvät usein tieteenalojen ja toimialojen rajat ylittävinä erilaisten osaamisten uusina yhdistelminä". (TEM 2008,7-8 ja 13.) Tämän mukaisesti innovatiivisten toimintaympäristöjen tulisi siis olla monialaisia ja niissä tulisi olla toimijoita erityyppisistä organisaatioista. Lisäksi TEM:n Edelläkävijämarkkina-aloite ja innovaatiotoiminta –julkaisussa (Hjelt et. al. 2010, 79) korostetaan "halua ja sitoutumista täysin uudenlaisten toimintatapojen ja

ideoiden kokeiluun" edelläkävijämarkkinoiden kehittämiseksi. Tässä luovuudella voidaan nähdä merkittävä rooli.

Keskeistä luovassa hybriditaloudessa on uudenlaisten yhteisöllisyyden muotojen ymmärtäminen ja ydinkysymyksenä se, "kuinka laajoja toimintayhteisöjä syntyy tai miten niiden synnylle voidaan luoda edellytyksiä [...]" (Taalas 2010, 19). Tähän ajattelutapaan voidaan osittain pohjata myös kulttuurituottajan toimintakuvan muutokset. Kulttuurituottajalla voi olla keskeinen merkitys uuden talouden synnyttämisessä myös muilla kuin perinteisesti kulttuurialoina pidetyillä toimialoilla ja toimialojen risteyskohdissa. Tähän viittaa myös se, että Taalas näkee hybriditalouden siirtävän keskustelua kohti niitä tehokkaita organisoitumisen muotoja, jotka ovat syntyneet kulttuurin ja luovan toiminnan kenttien vaihdantataloudessa (emt). Tällä sektorilla tuottajuus on jo pitkään ollut yksi keskeinen tapa organisoida toimintaa.

Yhtenä keskeisenä ongelmakohtana tässä voidaan nähdä tuottajuudesta käydyn keskustelun sitoutuminen perinteisiin tapoihin käsitellä kulttuuri -sanaa ilman, että kulttuuri ja kulttuurisen toiminnan merkitys nähdään taloutta ja yhteiskuntaa ohjaavana todellisuutena ja sen osana. Keskeiseksi kysymykseksi voisikin nousta se, kuinka tuottajuus nähdään

osana sitä dynamiikkaa, jossa talous ja yhteiskunta ymmärretään valmiiksi kulttuurisina muodostumina. Kulttuuri on jo nyt talouden osana niin, että voitaisiin puhua kulttuuristuneesta taloudesta. Luovassa taloudessa kulttuurin toimintatapoja käytetään ja käyttöön otetaan uusilla alueilla. Niiden avulla voidaan tuottaa uusia toiminnan malleja, jotka voivat luoda jotain kokonaisuudessaan uutta.

TUOTTAJAN ASEMOITUMINEN KULTTUURISEEN JA TALOUDELLI- SEEN KESKUSTELUUN

Jotta tuottajien ammattiryhmän asettumista vallitsevaan taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen voitaisiin tarkastella, on ensin tarkasteltava tuottajien ammattiryhmän määrittelyjä ja niiden historiallista taustaa. Myöskään kulttuurituottaja ei ole ammattiryhmänä syntynyt tyhjästä, vaan sen kehittyminen on ollut sidoksissa historiaan ja yhteiskunnallisiin muutoksiin.

Tutkintonimikkeenä kulttuurituottaja on kehittynyt korvaamaan aikaisempaa opistotasoista Kulttuurisihteeri-nimikettä. Kulttuurisihteereitä koulutettiin Suomessa 1970-luvun lopulta ensisijaisesti kunnallisiin tehtäviin. Kulttuurisihteerien

toimenkuva koostui pitkälti kunnallisen kulttuuritarjonnan organisoimisesta. Katri Halonen kuvaa väitöskirjassaan Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa kulttuurisihteerin toimenkuvaa seuraavasti:

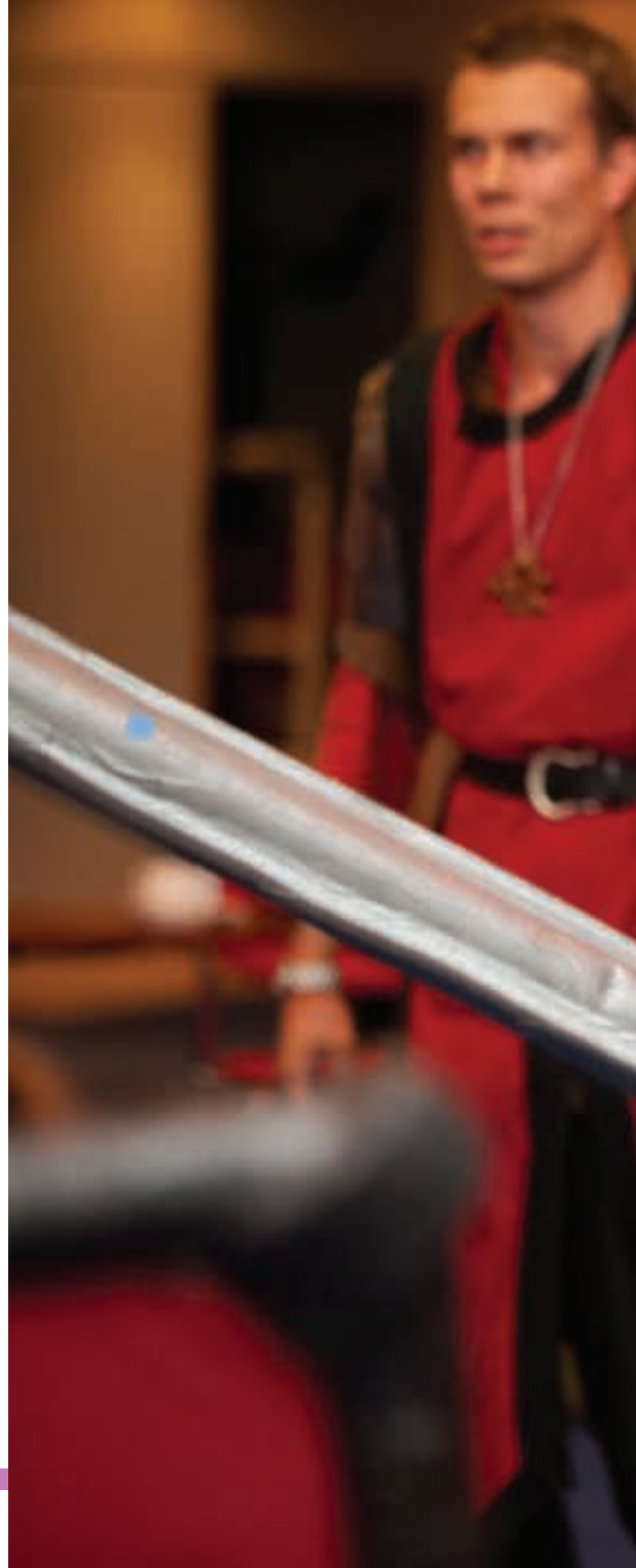
“ Julkisen sektorin kulttuurituotannoista vastaavien kulttuurituottajien keskeinen työtehtävä on kulttuurisen ohjelman ostaminen. Kulttuurituottaja ostaa tai tilaa alihankintana kumppaneiltaan kulttuurisisältöä hallitsemiinsa tiloihin. Sisältö ostetaan yhä useammin valmiina kokonaisuutena ulkopuolisten tuottajien organisoimana – ja yleensä myös ulkopuolisen toteuttajan taloudellisella riskillä. Kulttuurityön ytimessä ei ole taide puhtaana itseisarvonaan, vaan taide on välineellistetty kuntalaisten hyvinvoinnin ja sosiaalisen eheyden kehittämisen välineeksi sekä kuntakuvan rakentajaksi. Ohjelmistosuunnittelu on myös osin populistista, ja kulttuuriohjelmistojen kautta toivotaan kuntalaisten tyytyväisyyden kasvavan. Samalla pyritään houkuttelemaan uusia kuntalaisia kulttuurin kuluttajiksi. (Halonen 2011, 51.)

“ Kulttuurisihteerit siis pyrkivät ensisijaisesti palvelemaan kuntalaisten kulttuurista kysyntää. Esimerkkejä toiminnasta voisi olla vaikka kuntien tapahtumatuotannot, kuntalaisille järjestettävät taiteen työpajakoulutukset, usein eri ikäryhmille

suunnatut kulttuuriharrasteet ja erilaisten muiden vapaa-ajan aktiviteettien koordinointi ja toteutus.

Myös kulttuurituottajien koulutuksessa näkyi aluksi vahvasti kulttuurisihteerien ammattikuntaan liittyvät tarpeet. Esimerkiksi Humanistisessa ammattikorkeakoulussa (HUMAK) koulutus oli jaettu kahteen suuntautumisvaihtoehtoon, joista kulttuurihallinnon suuntautumisvaihtoehto viittasi suoraan kunnalliseen tehtäväkenttään ja kulttuurisihteerin toimenkuvaan. Toisena suuntautumisvaihtoehtona oli kulttuurin tuotannon suuntautumisvaihtoehto, jonka lähtökohdat olivat yhteiskunnassa yhä enemmän ammattimaistuvassa kulttuuritapahtumien tuotannossa. Tässä suuntautumisvaihtoehdossa nousivat keskeisemmin esille laajempien tuotantoprojektien kokonaisuuden hallinta, talousosaaminen, myynti ja vuorovaikutus. Koulutukseen tuli siis mukaan kulttuurituottajan osaminen välittäjätoimijana. Tuottaja nähtiin taiteen ja yleisöjen välisenä toimijana ja tapahtumien organisoijana.

Yksi keskeinen tuottajan professioon vaikuttanut muutos oli tutkintonimikkeen saaminen vuonna 2005 (asetus ammattikorkeakouluista, 3§). Aiemmin käytettiin yleisesti nimitystä kulttuurin tuottaja tai kulttuuripalvelujen tuottaja, jotka nimikkeinä selkeästi viittaavat kulttuurin tekemiseen tai taiteen ja kulttuurin sisäl-





töjen saattamiseen tuotteistettuun muotoon. Kulttuurin tai kulttuuripalvelujen tuotteistaminen nousikin tässä vaiheessa keskeiseksi opetuksen lähtökohdaksi ja koulutus oli vahvasti sidoksissa kulttuuristen sisältöjen välittämisessä yleisöille. Yhtenä näkökulmana esille nousivat uudet digitaaliset julkaisukanavat, kuten CD-rom, joka mahdollisti erilaisten taiteen sisältöjen välittämisen laajemmille yleisöille. Sen sijaan silloisen opetusministeriön vahvistama tutkintonimike Kulttuurituottaja viittasi toisaalle. Siinä tuottaja ei näyttäytyä tekijänä, vaan fasilitaattorina, joka toimii monipuolisemmin kulttuurin kentällä. Samalla tutkintonimike viittaa ns. antropologiseen kulttuurin määrittelyyn. Kulttuuria on kaikki inhimillinen toiminta eikä myöskään tuottaja ole tekemisissä vain taiteen ja sen yleisöjen kanssa, vaan näyttäytyy laajemmin yhteiskunnallisena toimijana.

Tämä näkyy hyvin myös ammattikorkeakoulujen tavassa määritellä tuottajien ammattikuntaa. Kulttuurituottajia kouluttavista ammattikorkeakouluista osa on rajannut koulutustaan lähemmäs perinteisempää tuottajakoulutusta ja kulttuurin välittämisen tarpeita. Esimerkiksi Mikkelin amk:ssa keskiössä on tapahtumien tuottaminen ja SEAMKissa voi suuntautua mediatuottamiseen tai sosiokulttuuriseen työhön. Kuitenkin tuottajan kompetenssien kuvauksissa nousee molemmissa esille laajem-

man osaamisen merkitys. Mikkelin amk esittää kulttuurituottajan ydinosaamisalueiksi kulttuurialan tuntemuksen ja verkostoitumisosaamisen, johtamis- ja kehittämisosaamisen, talouden hallinnan ja rahoitusosaamisen sekä viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen (ks. MAMK.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu puolestaan esittää kompetenssit lyhyesti: "Kulttuurituottajan ammatti on palveluammatti joka on yhdistelmä luovuutta ja organisatorisia taitoja. Kulttuurituottajan ydinosaamiseen kuuluu projektinhallinta ja liiketaloudellinen osaaminen." Seinäjoen ammattikorkeakoulu kuitenkin käyttää yhä muotoilua kulttuurin tuottaja mikä viittaa myös suuntautumisvaihtoehtoihin. (SEAMK.)

Metropolia ammattikorkeakoulussa kulttuurituottaja määritellään seuraavasti.

“ Kulttuurituottaja on kulttuurihankkeiden mahdollistaja, joka organisoii ja johtaa tuotannollista toimintaa. Tuottaja vastaa siitä, että kulttuuritapahtuma tai -palvelu suunnitellaan hyvin ja toteutetaan realistisesti ja että se tavoittaa asiakkaansa sekä saavuttaa taiteelliset päämääränsä.
(Metropolia.)

Humanistisen ammattikorkeakoulun vastaava määritelmä on:

“ Kulttuurituottaja verkostoituu, viestii ja kehittää. Hän on taiteen ja talouden monipuolinen osaja ja organisoija. Kulttuurituottajat toimivat kulttuurikentän muuttuvassa ja monikerroksisessa toimintaympäristössä, jossa heiltä edellytetään projektinhallintataitoja, yrittäjämäistä asennetta ja joustavuutta.

Alalla tarvitaan vuorovaikutuskykyisiä ammattilaisia, jotka hallitsevat tuottamisen kovat faktat ja ammattikäytännöt ja osaavat soveltaa niitä luovilla toimialoilla. Kulttuurituottajalla on valmius tehdä toimialarajat ylittävää yhteistyötä kulttuuri- ja taidetoiminnan edistämiseksi. (HUMAK.)

Molemmissa määritelmissä näkyy yhä taiteeksi mielletyn kulttuurin merkitys, mutta toisaalta niissä on vahvasti näkyvissä myös kulttuurituottajan suuntautuminen muille sektoreille.

Tämä määrittelyjen "kiinnittymättömyys" on havaittu myös OPM:n 2010 julkaisemassa Creative Economy and Culture in the Innovation Policy -teoksessa. Kirjasessa tuodaan esille liiketoiminta- ja yrittäjyysosaamisen merkitystä kulttuurialalla ja todetaan, että tuottajakoulutus on jatkuvasti ollut rajankäyntiä taiteen ja strategisten osaamisen välillä, jotta työmarkkinoiden vaatimuk-



siin voitaisiin vastata. (OPM 2010, s. 29.) Osittain tämä voi olla seurausta myös siitä, että ammattikorkeakoulujen kulttuurituottajakoulutukseen hakeutuu runsaasti taiteellisesti orientoituneita nuoria, joten taidelähtöisyyden korostuminen voi olla myös markkinoinnillinen valinta. Tämä on myös opiskelijavalinnan kysymys, siis minkälaisia opiskelijoita koulutukseen hakeutuu ja vastaako koulutus hakijoiden käsityksiä ja tuottajakoulutuksen tavoitteita.

Toisaalta kulttuurituottajien sijoittuminen työmarkkinoille näyttää ammattikorkeakoulujen näkökulmasta melko perinteiseltä. HUMAKin verkkosivujen mukaan "Kulttuurituotannon ammattilaisia tarvitaan kulttuuritapahtumissa, järjestöissä, mainostoimistoissa, kulttuuri- ja taideprojektien ja produktioiden suunnittelijoina ja vetäjinä sekä kuntien ja valtion kulttuurihallinnossa." Samalla kuitenkin mainitaan, että "työn sisältö vaihtelee paljon. Kulttuurituottajia voi toimia esimerkiksi toiminnanjohtajina, projektipäälliköinä, tuotantoassistentteina, järjestö- ja kulttuurisihteereinä ja kulttuurialan ja luovan alan yrittäjinä." (HUMAK.) Elina Nikoskisen mukaan valmistuneet kulttuurituottajat tekevät runsaasti työtä myös muualla kuin perinteisesti kulttuurialoiksi laskettavilla sektoreilla. (Nikoskinen 2010, 129-131) Toisaalta tämä on kytköksissä myös yleiseen työelämän murrokseen,

jossa työ muuttuu luonteeltaan henkilökohtaiseksi ja subjektiiviseksi ja jossa myös ammattiroolit ja työmääritykset ovat väljiä ja uudelleen neuvoteltavissa. Samalla työtehtävät nousevat toimialarajoja merkittävämmiksi. (emt, 21.)

Kulttuurituottajan toimenkuva näyttäytyy siis monipuolisena ja eriytyvänä. Toisaalta myöskään kulttuurialat tai luovat alat eivät ole mikään kiinteä yhtenäinen toimiala. Esimerkiksi kirjan kustantamista ja performanssitaidetta ei yhdistä juuri mikään muu kuin sana kulttuuri. Myöskään kulttuurituottajan tarpeellisten osaamiskompetenssien löytäminen ei näin ollen ole helppoa.

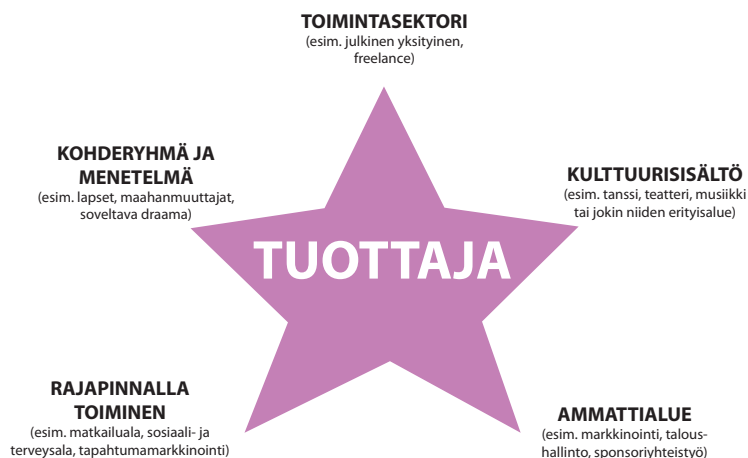
Tuottajan professionissa erikoistumista on kuitenkin häirinnyt jo aiemmin esille tuotu tuottajan toimenkuvan määrittelyn vaikeus. Kompetenssit voivat olla toisaalta johonkin kulttuurin kompetenssiin viittaavia (esim. teatteri, musiikki), johonkin tuottajuuden kompetenssiin viittaavia (esim. yrittäjyys tai julkinen sektori) tai toiminnan tavoitteeseen viittaavia (esim. agenttitoiminta tai kulttuurin viennin/kansainvälisyys). Periaatteessa tuottajakoulutuksessa tulisi ottaa huomioon nämä kaikki, jotta koulutuksella voitaisiin vastata niihin mielikuviiin, joita siitä on.

Tuottajan professionista on myös väärä mielikuvia, mikäli koulutusta ja sen sisäl-

töjä ei tunneta. Esimerkiksi luovan alan managerien ja agenttien ammattikunnan syntymiseen tähdännessä ESR-rahoitteisessa Sillanrakentajat koulutuksessa tehdyt ammattispesifit määritelmät näkevät tuottajan vain projektien mahdollistajana, joka toimii yhden työnantajan palveluksessa. Sillanrakentajat -koulutuksessa rakennetussa hierarkiassa seuraava taso on manageri, joka osallistuu myös yrityksen ja sen palveluiden kehittämiseen. Kolmantena Sillanrakentajat -koulutuksessa nostettiin esille agentti, jonka pääsiällinen tehtävä on etsiä ja löytää toimeksiantajalleen oikeat kontaktit, hoitaa myynti ja sopimusneuvottelut. Neljäntenä professiona Sillanrakentajissa tuotiin esille vientiammatilainen, joka voi "työskennellä vientirenkaiden vetäjänä, yhden yrityksen viennistä vastaavana, luovien alojen vientiorganisaatioiden palveluksessa tai vientiagenttuuriyrityksissä." (Hohtokari 2010.)

Käytännössä suomalaisten ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmien näkökulmasta kaikki Sillanrakentajissa esitetyt tuotannolliset professiot sisältyvät kulttuurituottajien koulutukseen. Kysymys on vain tuottajan kaupallisista ja kansainvälisistä kompetensseista melko kapeassa toimintaympäristössä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö nämä kompetenssit olisi erittäin tärkeitä tuottajakoulutuksessa.

Katri Halonen ja Outi Teye ovat Tuottaja 2020 -teoksessa julkaistussa artikkelissaan Kulttuuri kannattelee (Halonen & Teye 2012, osa 4, 14-17) hakenut tilanteeseen vastausta välttämättömien ja erityisten kompetenssien kautta. Niin sanotussa tuottajatähdessä Halonen ja Teye tarkastelevat tuottajan keskeisiä kompetenssialueita ja hakee turkulaisille TAKUn jäsenille tehdyn kyselyn pohjalta tietoa siitä, minkä tuotannon kompetenssin alueelle heidän toimenkuvansa



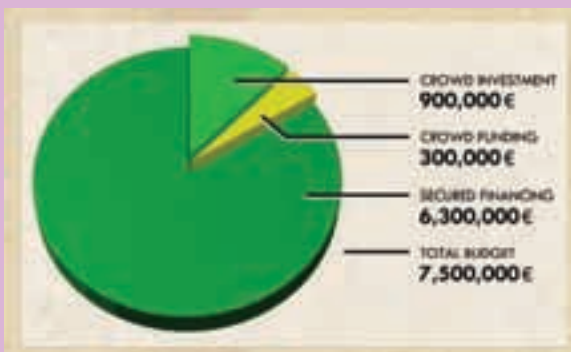
sijoittuu. Vastaavaa "tähtiajattelua" on käytetty myös opiskelijoiden suuntautumisen pohjana Metropoliassa, jolloin projektiosaaminen käsitetään kaikille tuottajille keskeiseksi osaamisalueeksi ja sakaroissa olevat kompetenssit erikoistumisalueiksi. Tähtiajattelunsa kautta Halonen ja Teye ovat selkeyttäneet tuottajan osaamiskarttaa, mutta ajatus ei silti ole uusi. Käytännössä tuottajakoulutuksessa on alusta lähtien keskeisenä ollut juuri henkilökohtaisen ammattitaidon hakeminen ja osaamisen erikoistuminen. Tähtimalli kuitenkin auttaa suuntautumisten määrittelyä huomattavasti.

Samassa teoksessa Katri Halonen on selkeyttänyt tuottajan ammattikuvan eri puolia lisää lähinnä tapahtumatuotannon näkökulmasta. Halonen näkee, että kulttuurituotannon ytimessä on jatkuva tuotantoprosessin muutos, mistä johtuen myös tuottajan rooli muuttuu. Näitä rooleja Halonen pohtii tuottajan, taiteilijan ja yleisön välisen dynamiikan kautta.

Lähtökohtana tuottajan sfääreiksi nimitämässään profiileissa Halonen pitää sitä, että tuottajan tehtävänä tästä näkökulmasta käsin on tuottaa taidetta ja yhteisöjä. (Halonen 2012, osa 1, 50.)

Halosen tuottajan sfääreistä ensimmäinen on taiteen tuottaja, jonka toiminta näyttäytyy puhtaimmin taiteen tuki-toimintona. Tuottaja ratkoo ongelmia ja "huolehtii taiteilijan ja yleisön välille jäävästä tuotannollisesta prosessista: taiteellisen idean jalostamisesta produktioksi, sen konseptoinnista, markkinointiviestinnästä ja esillepanosta." (Emt.) Tämä on varmasti perinteisin tapa mieltää tuottajan toimenkuva kunnallisen kulttuurisihteerin erilaisten jatkeiden ja toisaalta teknisten tuottajien rinnalla, kuten myös Halonen sen esittää.

Toisena sfäärinä Halonen nostaa esille osallisuuteen tähtäävän tuottajan profiilin. Tämä tuottajaprofiili keskittyy taiteilijan ja yleisön interaktioon ja nostaa



Vaikka Iron Sky:n budjetista vertaisrahoituksen prosenttiosuus oli vielä maltillinen eikä oheisia tavoitelukuja aivan saavutettu, oli joukkoistamisella merkittävä noin miljoonan euron osuus kokonaisrahoituksesta.

Samalla yleisön osalliseksi taiteen tekemiseen muutenkin kuin vain vastaanottajana ja elämysten kokijana. Jos taiteentuottaja toimii arvoketjun osana, voidaan tässä sfäärissä nähdä arvoketjun kääntyminen arvoympyräksi, jossa tuottaja tukee taiteilijan ja yleisön vastavuoroista kohtaamista ja toimii samalla yleisön "sisäänheittäjänä" taiteeseen. (Emt, 50-51.) Tapana ajatella tuottajuutta tämä on mielenkiintoinen. Yleisöjen mukaan ottaminen osallisuuden kautta on merkittävä kysymys, johon perinteisemmällä ajattelutavalla on vaikea vastata. Erityisesti uudet mediat ovat mahdollistaneet yleisöjen osallistumisen uudella ja usein ennakoimattomallakin tavalla, mikä vaatii myös tuottajatoiminnalta erilaista ajattelutapaa.

Kolmas sfääri on viime aikoina paljon esillä ollut tuottajan fasilitaattorin rooli. Tässä roolissa keskeistä on tekijyyden mureneminen. Lopullisen taideteoksen taustalla voi olla lukuisa joukko esimerkiksi sosiaalisen median kautta teoksen tekemiseen osallistuneita henkilöitä. (Emt, 51.) Hyvänä esimerkkinä tästä toimii vuonna 2012 ensi-iltansa saanut Iron Sky –elokuva, jonka tuotantoon periaatteessa kuka tahansa osaava henkilö saattoi osallistua (ks. Iron sky 1 tai Iron sky 2). Näin elokuvan tekijöiden yhdeksi keskeiseksi osaamisalueeksi muodostui yleisöjen saaminen mukaan tuotantoon.

Tämä ei myöskään rajoittunut ainoastaan taiteelliseen tekemiseen, vaan myös esimerkiksi rahoitukseen joukkovoimaa hyödyntävän sijoitusmallin kautta. Tässä crowdfundingiksi eli vertaisrahoitukseksi nimetyssä mallissa osia rahoituksesta kerätään suoraan yleisöiltä ja muilta kiinnostuneilta yksityishenkilöiltä usein internetin kautta. (Iron sky 3.)

Tuottajan sfäärien luokittelu näyttäisi seuraavan monilta osin taiteentutkimuksen näkökulmien muutosta teos ja tekijäkeskeisyydestä yleisö- ja "teksti"-keskeiseksi, josta on niin ikään kummunnut ajatuksia tekijyyden murenemisesta ja suurten taiteilijakeskeisten kertomuksen kuolemasta. Olennaista näissä keskusteluissa on kuitenkin se, että niitä useimmiten leimaa taidekeskeisyys. Kuten Halonen edelleen toteaa, löytyy kulttuurituotannon alueelta myös nousevia malleja, joissa näkökulma on laajemmassa kulttuurikäsityksessä, jolloin kulttuurituottaja kokoaa, aktivoi ja enenevässä määrin toimii myös sillanrakentajana kulttuurin ja muiden toimialojen välillä (Halonen 2012, osa 1, 51).

Kun näkökulmaa laajennetaan kohti luovaa taloutta, juuri toimialojen rajapinnat näyttäytyvät merkittävinä laajentumisalueina kulttuurituottajille. Esimerkiksi Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisemassa haastattelututkimuksessa

Sirpaleisuudesta kilpailukyvyyn keskiöön todetaan: "Nopein kasvupotentiaali ja myös suurin kansainvälistymispotentiaali luoville aloille löytyy asiantuntijoiden mukaan luovien alojen ja perinteisten teollisuusalojen rajapinnoista" (Nikula et.al. 2009, 36). Samanlaisia arvioita on esitetty myös muualla eikä myöskään tämä ajatus ole uusi. Jo vuonna 2006 todetaan Opetusministeriön julkaisemassa Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen –julkaisussa useiden selvitysten kautta samaa (OPM 2006 b, 53).

Tämä linjaus näkyy vahvasti myös ammattikorkeakoulujen kulttuurituotannon TKI-toiminnassa, minkä osalta aiemmin taidepainotteinen hanketoiminta on siirtynyt lähemmäksi toimialojen rajapinnat ylittäviä kehittämiskokonaisuuksia. Näissä on selkeimmin tullut esille kulttuurin ja matkailun rajapinnat ja toisaalta kulttuurin ja teollisuuden yhtymäkohdat. Näistä hankkeista voi nostaa esimerkeiksi vaikkapa HUMAKin koordinoimat ja tarkoituksellisesti samankaltaisesti nimetyt Periskooppi- ja Kaleidoskooppi –hankkeet. Näistä ensimmäinen tukee yrittäjyyttä kulttuurin ja matkailun yhteisissä verkostoissa ja toinen luovien alojen sekä meri- ja metalliteollisuuden yhteistä innovaatiotoimintaa.

Nämäkin asiat ovat jo esillä ministeriöiden julkaisuissa. Esimerkiksi OKM:n julkaisussa Kulttuurin matkailullinen tuotteista-

minen kaivataan erityisesti kulttuuri- ja matkailutoimialojen yhteistyötä (OKM 2011, 16) ja Kansallinen innovaatiostrategia korostaa toimialojen rajat ylittävää yhteistyötä (TEM 2008, 13). Nämäkään yhteydet eivät ole uusia, koska teolliset toimialat ovat jo kauan käyttäneet esimerkiksi viestintää, visuaalisia taiteita, kerrontaa ja muotoilua osana tuotesuunnittelua ja markkinointia, mutta asian näkyväksi tekeminen ja sen parempi hyödyntäminen on kulttuurituotannon kannalta erittäin mielenkiintoista.

Kulttuuri tai luovat alat eivät siis ole yksittäisiä tai erillisiä toimialoja, vaan ne nivoutuvat monin tavoin toisiinsa. Erityisesti innovatiivisuuden ja luovuuden näkökulmista voidaan puhua ekosysteemeistä. Antti Hautamäki käyttää käsitettä innovaatioiden ekosysteemi, millä käytännössä tarkoitetaan innovaatioita tuottavaa toimintaympäristöä. Tämä ekosysteemi tarvitsee tuekseen monia toimijoita eri toimialoilta, mutta myös erityyppisistä toimijakentistä. Vastaavasti dynaaminen ekosysteemi luo verkostoja ja helpottaa yhteistyötä. (Hautamäki 2011, 10.) Kulttuurituotannon kannalta onkin kiinnostavaa, mikä kulttuurituottajan tehtävä tässä laajemmassa talouden ekosysteemissä voisi olla.

100
50
15
10

R
E
A

T

I

M



TUOTTAJUUDEN HAASTEET **LUOVASSA TALOUDESSA**

Luova talous ei ole käsite, vaan pikemminkin olemassa olevan tilanteen kuvaus, kuten artikkelin alussa on tuotu esille. Esimerkiksi kulttuuristumisen käsitteellä kuvattu tilanne ei kuitenkaan tarkoita vain kulttuurituotteiden tai palveluiden merkityksen lisääntymistä kaikilla talouden ja yhteiskunnan sektoreilla, vaan myös kulttuurin alueella käytännöksi muodostuneiden toimintamallien yleistymistä koko yhteiskunnassa. Kun kulttuuritapahtuma yhdistää yleisöt ja tekijät sekä ammattilaisuuden ja vapaaehtoisuuden, tulee näistä käytännöistä merkittävämpiä koko talousjärjestelmässä. Tällöin voidaan puhua avoimesta innovaatiosta, sissimarkkinoinnista, joukoistamisesta, asiakasorientaatioista tai monista samansuuntaisista käsitteistä, jotka ovat olleet kulttuuritapahtumien arkea niin kauan kuin yleisötapahtumia on järjestetty.

Osaltaan ongelmaksi voidaan nähdä "viitekehysvankilat", jotka erityisesti Markus Keränen on nostanut Suomessa keskusteluun (Keränen 2010). Viitekehysvankilalla tarkoitetaan ihmisen "oman maailman" läpi suodattuneita havaintoja. Jos tieto ei sovi omaan viitekehysseemme, niin tietoa ei nähdä tai siihen ei kiinnitetä huomiota, vaikka se olisi tottaakin. Käytännössä kysymyksessä on siis so-

siaalustumisen johonkin ajattelutapaan, mikä puolestaan estää näkemästä kokonaisuuksia. Tätä kautta muodostuvat kategoriat ja vaikkapa toimialaluokitukset, jotka luovassa taloudessa kuitenkin menettävät entistä enemmän merkitystään. Talous, kulttuuri ja koulutus tai vaikka terveydenhuolto eivät ole erillisiä sektoreita, vaan jatkuvassa vuoropuhelussa ekosysteemin osina.

Kulttuurituotannoille, joista esimerkkinä voisi toimia vaikka yksittäisen elokuvan tuotanto, ominainen toimialoja ylittävä toimintamalli on jo adaptoitu useille toimialoille, etenkin niille jotka toimivat asiakasrajapinnoilla. Tässä kentässä kulttuurituottajilla on laaja tilaus ja tämän näkökulman mukaisesti kulttuurituottaja ei siis tuota kulttuuria, kuten aiemmissa "kulttuurin tuottajan" määritelmässä on ajateltu, vaan kulttuurituottaja voi toimia kulttuurituotannon käytänteiden mukaisesti monilla sektoreilla. Tuottaja on mahdollistaja, joka edesauttaa asioiden syntymistä ja kannustaa kokeiluihin. Tuottaja on uutta luova edelläkävijä, joka kykenee asettamaan päämääriä, tekemään päätöksiä, ottamaan riskejä ja toimimaan niiden mukaisesti. Hän hallitsee sekä heittäytymisen että päämäärätietoisuuden, vaihe kerrallaan etene- misen.

Kysymys ei siis ole vain taiteen soveltavasta käytöstä eri toimialoilla, kuten

usein ajatellaan. Kysymys ei myöskään ole innovaatiosta ainoastaan siinä mielessä, että kulttuuristen ja teknisten tuotteiden yhdistelmillä saadaan aikaan uusia eri asiakasryhmiä entistä enemmän kiinnostavia tuotteita. Pikemminkin kysymys on luovan talouden tai hybriditalouden haltuunotosta talouden mallina ja sitä kautta saavutettavasta lisäarvosta, jolloin myös ammattien stereotyyppiset rajat hämärtyvät.

Samaan tilanteeseen liittyy artikkelin ensimmäisessä luvussa esiin nousnut mielikuvatalous ja siitä pidemmälle tai enemmän nykyaikaan tuotuna ns. mainetalous. Sähköisten medioiden ja erityisesti sosiaalisen median kautta mikään tuote ei ole enää immuuni arvioinnille, vaan "tykkäykset" ja vertaisarvioinnit muodostavat tuotteen maineen ja samalla arvon. Mielikuvat eivät nouse vain brändeistä, vaan niiden voidaan nähdä demokratisoituvan ja yhteisöllistyvän. Yhdessä tekeminen, eri taustaisten ihmisten osaamisen kohtauttaminen samojen, usein pieniksi pilkottujen, haasteiden äärelle, nousee merkittävämmäksi. Fanikulttuurit tulevat perinteisten populaarikulttuurin kenttien ulkopuolelle tavara ja palvelutalouden osaksi.

Kuten ilmastonmuutosta vastustavan Porkkanamafiaryhmän perustaja Brent Schulkin on julistanut: ajassa, jossa yritykset pyrkivät epätoivoisesti tulemaan

nähdyiksi aitoina ja hyvinä, löytyy niistä paljon motivaatiota miellyttää ruohonjuuritason kuluttajia. (Porkkanamafia). Toisaalta mainetalous edellyttää tekijöiltä yhtä aktiivisempaa otetta ja näkyvyyttä sekä myös sitä, että tarjotun tuotteen tulee olla asiakkaidensa "arvoisen". Suurin uhka on kuoliaaksi vaikeneminen aivan kuin esiintyvällä taitelijalla. Esille pääseminen vaatii näkymistä keskusteluissa ja medioissa.

Yksi keskeinen osaamisalue demokratisoituvassa taloudessa on joukkoistaminen. Tanja Aitamurto määrittelee





eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan tilaamassa selvityksessä Joukkoistaminen demokratiassa: poliittisen päätöksenteon uusi aika joukkoistamisen (crowdsourcing) tavaksi kerätä ihmisten tietoa, taitoa ja osaamista erilaisiin tarkoituksiin yleensä Internetin avulla (Aitamurto 2012, 4). Pierre Lévy puolestaan määrittelee saman asian keinoksi kerätä ihmisten tietoa, taitoa ja kokemusta, jolloin syntyy ns. joukkoälyä – hajautettua älyä ja taitoa, joka on saatavilla internetin kautta. Joukkoistamisessa syntyvä joukkoäly puolestaan kanavoitetaan erilaisiin tarkoituksiin. (Lévy, 1997, 14-15). Joukkoistamisella ei myöskään tarkoiteta yksinomaan markkinointia tai vertaisarviointia, vaan sitä on käytetty avaruustutkimuksesta elokuvan tekemiseen ja kaupunkisuunnittelusta tietokoneohjelmien valmistamiseen.

Tietyissä mielessä kysymyksessä on kulttuurituotannosta tuttujen fan clubien laajennettu ja digitaalinen versio. Näissäkin kysymys ei ole vain jonkin taiteilijan "fanittamisesta", vaan yhteismarkkinoinnista, tuotteiden suunnittelusta ja testaamisesta sekä kokonaan uusien teosten ja tuotteiden valmistumisesta fanien osaamisen kautta. Näissä klubeissa fanituksen kohteet ja heidän tuotantonsa ovat muuttuneet sarjakuviksi, dokumenteiksi, soittoääniksi, coverbändeiksi tms. laajentaen fanituksen kohteen tuo-

tannon kokonaisiksi pienoiskulttuureiksi, joilla on usein myös suuri taloudellinen merkitys.

Toisaalta joukkoistaminen on aina myös hallitsematonta. Vaikka se pyrittäisiin suuntaamaan rajatuille yleisöille, on mukana aina arvaamattomia elementtejä. Toisaalta juuri tämä arvaamattomuus luo mahdollisuuden uusille innovaatioille ja toteutustavoille. Kysymys on tällöin serendipiteetistä eli onnekaasta sattumasta, jonka kautta syntyy jotakin kokonaan uutta. Perinteinen esimerkki tästä on Kolumbuksen purjehdus. Kolumbus lähti etsimään länsireittiä Intiaan, mutta ajautuikin Amerikan rannikolle. Amerikan löytäminen oli siis sattuma. Antti Hautamäen mukaan tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kuka tahansa loisi innovaation sattumalta, vaan sillekin tulee luoda pohjaa aivan kuten Galileo Galilein tutkimukset ylipäätään loivat pohjan sille, että reittiä Intiaan lähdettiin etsimään lännestä, eikä ajan yleisen käsityksen mukaan pelätty "maapannukun" reunalta putoamista (Hautamäki 2009, 19). Serendipiteetistä oli kyse myös silloin, kun keksittiin kumin vulkanisointi, radioaktiivisuus, mikroaaltouuni, mustesuihkutulostin, teflon ja penisilliini. Yllättävä oivallus tai sattuma tapahtuu tyypillisesti aktiivisessa, tavoitteenomaisessa tilassa. Kyse ei ole siis vahingoista (Ajatusvesi 2010). Serendipiteetti on silti vain

yksi onnistuneen prosessin ominaisuuksista. Muita tarvittavia taitoja ovat esimerkiksi yhdisteleminen, leikki ja mielikuvitus.

Jaettu asiantuntijuus ja luovien toimintatapojen soveltaminen ei onnistu ilman toimintaa organisoivaa ja katalysoivaa henkilöä, joka on valmistautunut havaitsemaan uutta ja osittain toimii uuden syntymisen takaajana. Tässä tuottajalla voi olla aktiivinen rooli. Joukkoistaminen on kulttuurinen toimintatapa, jota on käytetty jo pitkään kulttuurituotannoissa

ja sen siirtäminen muille toimintasektoreille helpottuu olennaisesti näiden toimintamallien osaamisen kautta. Toisaalta kulttuurituotantoihin on aina liittynyt sattuman tuomien "ongelmien" vaara. Joskus säätila tai tekniset vaikeudet, joskus vaikkapa näyttelijän sairastuminen pakottaa tuotannosta vastaavan henkilön keksimään nopeasti keinoja ongelman poistamiseksi. Onnellisimmissa tapauksissa näistä vaikeuksista syntyy juuri se, mikä tekee tuotannosta ainutlaatuisen ja mieleenpainuvan, kuten rikkoutuneiden vahvistinlaitteiden kautta syntyneet uudet soundit, joista on syntynyt laajasti käytettyjä efektilaitteita.

Omalla tavallaan joukkoistamisen käsite kuvaa hyvin sitä todellisuutta, mihin talous ja yhteiskunta ovat asettuneet. Kuten Saara Taalas Hybriditaloutta käsittelevässä selvityksessään tuo esille, kysymys ei ole enää yksittäisiin ihmisiin liittyvästä osaamisesta ja asiantuntijuudesta, vaan kokonaisvaltaisista vertaisverkostoista, iteratiivisista tiedon muodostumisen prosesseista, vertaisarvioinnin ja kehittämisen muodoista sekä yhteisöllistä innovaattoriverkostoista. Nämä ovat tehokkaita ja organisoituneita toimintamalleja, jotka ovat syntyneet nimenomaan kulttuurin ja luovan toiminnan vaihdantataloudessa. (Taalas 2010, 19.) Toisaalta Taalas kiinnittää huomiota liiketoiminnan verkottumiseen markkinoil-



la (Emt, 18). Verkottuminen tapahtuu yhtä aikaa perinteisten toimialojen kuin erilaisten toimintamallienkin alueella. Esimerkiksi yksittäinen luovan alan keskus tiettyssä paikassa on osa toiminta-alueensa taloudellista ekosysteemiä. Se ei tule toimeen ilman alueen muita palveluja ja alueen muut palvelut saavat siltä vetoapua toimintaansa. Samalla yleisöt, harrastajat, vapaaehtoiset toimijat, erilaiset asiakkaat ja ammattilaiset toteuttavat monin tavoin yhteisöllistä toimintaa, niin että esimerkiksi palkkatyön rajat usein hämärtyvät. Olennaista kuitenkin on, että samalla syntyy vetovoimaa ja viihtyvyyttä, joka hyödyttää sekä yksittäistä alueella asuvaa ihmistä että elinkeinoelämää. Verkostot muuttuvat ekosysteemeiksi ja mosaiikeiksi, joissa palaset tukevat toisiaan, mutta luovat myös kaleidoskooppimaisesti erilaisia yhdistelmiä ja polkuja erilaisissa tilanteissa.

Perinteisessä klusteriajattelussa, jossa merkityksellisenä nähdään lähinnä toisiinsa riippuvuussuhteessa olevat melko samalla tavoin toimivat organisaatiot (esim. metsäklusteri tai elintarvikeklusteri) tätä on vaikea hahmottaa. Kuinka paikallisella kaljakuppilalla voi olla merkitystä alueen metalliteollisuudelle? Ovatko ne samaa klusteria? Kulttuurituotannoissa ajattelutapa on kuitenkin jo pitkään ollut käytäntö. Festivaalin aikana sovitaan kauppojen kanssa poikkeaa-

via aukioloaikoja tai informoidaan tiettyjen tuotteiden kulutuspiikeistä, tehdään yhteistyötä useiden viranomaistahojen tai vaikka terveystaloiden kanssa, sovitaan oheisohjelmasta alueen ravintoloiden kanssa tai järjestetään "pop up snagari" kauaskin varsinaisesta festivaalialueesta, jotta festivaaliyleisöllä olisi mahdollisuus jatkaa hauskaa iltaa myös itse festivaalialueen suljettua porttinsa.

Kuten luovassa hybriditaloudessa, tuotantoihin liittyy aina arvaamattomuutta jota ei voi hallita, mutta joka tulee osata, jotta tuotanto onnistuisi. Tämä puolestaan vaatii esimerkiksi joustavuutta, kykyä innostua, kylmäpäistä rauhallisuutta, taitoa iloita onnistuneista yksityiskohdista. Hallitsemattomuus ei voi hallita, mutta sitä voi ohjata ja siinä voi suunnistaa soveltuvien ja tuloksia tuovien reittien kautta uutta luoden ja mahdollisuuksiin tarttuen niin, että kaaosta ei synny. Tietty hallitsemattomuus ja sattumanvaraisuus ei ole ongelma, kuten se perinteisessä talouden ja yhteiskunnan tarkastelussa ainakin arkitasolla usein nähdään, vaan usein mahdollisuus uusiin yhdistelmiin ja innovaatioihin. Ja näille perinteisille asiantuntijamalleille ominaisen ryppyotaisuuden sijasta se voi olla myös hauskaa. Tämä on tuottajan ammattitaitoa kulttuurin kentällä ja se on siirrettävissä laajemminkin yhteiskuntaan ja talouden ekosysteemeihin.

Siirryttäessä kulttuurin taiteellista aspektia korostavasta ajattelutavasta kohti kulttuurituottajaa ja sen vaatimia kompetensseja voidaan tuottaja siis nähdä luovien toiminta- ja ajattelutapojen välittäjänä muille toimialoille. Tämä tarkoittaa toisaalta luovuuspotentiaalin välittäjän roolia siten, että tuottaja välittää luovaa osaamista, mutta toisaalta myös kulttuuristen toimintamallien osaajan roolia niin, että tuottajan ammattitaitoon liittyy luovan talouden toimintamallien hyödyntäminen myös muilla toimialoilla ja laajemmin talouden ekosysteemeissä.

Toiseksi kulttuurituottajan tulisi luovassa taloudessa olla edellä mainittujen verkostojen, ekosysteemien tai mosaiikkien osaaja. Tämän hetkessä verkottuneessa yhteiskunnassa ja taloudessa tämä osaaminen korostuu. Tällöin kysymys ei ole suoranaisesti verkostojen hallinnasta, sillä hajautetun tiedon ja osaamisen kentällä innovaatiot ja uudet toimintatavat syntyvät pitkälti arvaamattomien yhdistelmien kautta ja tälle arvaamattomuudelle pitäisi pikemminkin luoda soveltuvia alustoja. Tuottajan ammattitaitoa on siis verkostojen tunteminen niin, että hän osaa suunnistaa niissä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi, mutta myös kyky tarttua niihin asioihin, joita yllättävistä kohtaamisista syntyy. Kuten Saara Taalas toteaa: "Kilpailua ei käyda ensi-

sijaisesti ideoista ja niiden suojaamisesta niukkana resurssina, vaan kyse on siitä, kuka ehtii ja keksii tavan kaupallistaa ne markkinoille tavoilla, jotka ovat käyttäjäverkostoille relevantteja" (Taalas 2010, 20).

Kolmanneksi luovan talouden kulttuurituottajan tulisi kyetä edistämään luovuutta yhteiskunnan ja talouden verkostoissa, ekosysteemeissä ja mosaiikeissa. Tämä tarkoittaa myös luovien alojen toimialanäkökulman huomioimista esimerkiksi edistämällä kulttuurin näkyvyyttä, kauppaa, tuotteistamista ja managerointia. Kulttuurituottajan ammattitaidon lähtökohtana on joka tapauksessa kulttuuri ja sen toimintamallit, joiden unohtaminen palauttaa myös muut näkökulmat perinteisempien talouden näkökulmien piiriin.

JOHTOPÄÄTÖKSET: **KULTTUURITUOTTAJAN MONET** **ROOLIT LUOVAN TALOUDEN** **VERKOSTOISSA**

Verkostotalous ja mosaiikkimaisesti rakentuva yhteiskunta ovat todellisuutta. Samalla perinteiset toimialarajaukset näyttäisivät hämärtyvän. Käsitteet, kuten hybriditalous tai mosaiikkimaiset talouden ekosysteemit, nostavat esille

kuvaa yhteiskunnasta, jossa ei ole vain taloutta tai kulttuuria tai vaikkapa terveydenhuoltoa, vaan erilaisia kytköksiä perinteisesti rajattujen toimialojen välillä.

Samalla tämä todellisuus vaatii uutta toimintatapaa, joka on ollut kulttuurituotannoissa arkipäivää jo melko pitkään. Esimerkiksi kulttuuritapahtuman tai elokuvan tuotannoissa on otettava jatkuvasti huomioon toisaalta esille tuotavan kulttuurin ja taiteen näkökulma, mutta suurta osaa siinä näyttelee myös tuotannon talous, esimerkiksi rahoittajat tai sponsorit, joiden lähtökohdat on huomioitava. Samalla kulttuurintuotannot ovat laajentuneet osaksi tavaroiden ja palvelujen tuotantoa fanituotteineen tai vaikkapa uutuuselokuvien yhteydessä markkinoille lanseerattavina "faniterioina". Hyvänä esimerkkinä tästä on Angry Birds –peliin pohjautuva monikanavaisuus, jossa tuoteperhe kattaa kaiken pehmoleluista huvipuistoon tai makeisista sukkiin kautta iPad-kuoriin ja ulkoilmatapahtumiin. Kulttuuritapahtuman onnistumisen kannalta taas alueella oleva muu infrastruktuuri, mutta myös lähialueiden palvelutarjonta tulee ottaa huomioon, koska se on yleisön kokemuksen kannalta lähes yhtä tärkeää kuin tapahtuman ohjelmisto.

Kulttuurituotannoissa on siis jo lähtökohdaisesti ajateltava kokonaisuutta moni-

puolisesti rakentamisesta markkinointiin, yleisön viihtyvyydestä artistien huomiointiin, tarjotun kulttuurin korkeatasoisuudesta erilaisten oheistuotteiden suunnitteluun ja niin edelleen. Kysymys on siis mosaiikkimaisena näyttäytyvien monialaisten verkostojen hallinnasta.

Kulttuurituotannon näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että kaikilla esitetyillä tuottajamäärittelyillä on paikkansa ja merkityksensä. Julkiset palvelut tarvitsevat yhä kulttuurisihteerin toimenkuvasta nousevaa tuottajuutta ja taiteentekijät tarvitsevat myyntiin ja markkinointiin suuntautuneita agentteja ja taiteellista toimintaa tukevia "teknisiä" yksittäisen taiteenalan osaavia tuottajia. Sama koskee osallisuuteen tähtääviä tuottajia ja fasilitaattoreita.

Verkostotalouden kautta olisi kuitenkin tärkeää hahmottaa vielä yksi tuottajan rooli, jonka lähtökohtana on se, että kulttuuria ei ole ainoastaan "kulttuuriksi" määritetyllä toiminnan kentällä, vaan se on osa kaikkea toimintaa. Nämä alueet eivät ole toisistaan erillisiä, vaan muodostavat verkostoja, klustereita, ekosysteemejä tai mosaiikkeja.

Monialaisen tuottajuuden ammatillinen osaaminen voisikin näyttäytyä vielä nykyistä suurempana solmukohtana, verkostotuottajana. Tämä toimenkuva on

enemmän kuin taiteen ja yleisön välissä toimiminen tai kuntien kulttuurihallinto, haastavampaa kuin tapahtuman tuottaminen, laajempaa kuin tuotteistuksen sparraaminen ja kulttuurivienti tai ennakkoluulottomampaa kuin luovien sisältöjen vieminen teollisille toimialoille. Kaikki edellä mainitut ovat jo monipuolisia, palkitsevia ja osaamista vaativia tehtäviä, joihin tarvitaan osaavia tekijöitä, mutta samalla luovan talouden näkökulma - erityisesti jos tämä näkökulma hyväksytään vallitsevaksi todellisuudeksi - edellyttää myös kulttuurin ja muiden toimialojen rajat ylittäviä tuottajia. Tässä hahmotetun tuottajakuvan keskeinen osaaminen on mosaiikkimaiseksi hahmottuvien verkostojen hallinta, jossa yhdistyy sekä virtuaali- että reaali- maailma, luovuus, kulttuuri, yhdessä tekeminen, joukkoistamisen voima, mainetalous, eri toimialojen hallinta... Tuottajan osaamiskompetenssien monipuolinen hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuden luoda uusi sfääri ja professio tälle monipuoliselle ammattikunnalle.





- Aitamurto, Tanja 2012. Joukkoistaminen demokratiassa: Poliittisen päätöksenteon uusi aika. Selvitys eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle. <http://web.eduskunta.fi/dman/Document.phx?documentId=jv11612085515473&cmd=download>. Viitattu 24.5.12
- Ajatusvesa 2010. <http://ajatusvesa.wordpress.com/2010/11/26/sattumaloyto/>. Viitattu 20.6.2012.
- Asetus ammattikorkeakouluista. Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352, 3. luku, Ammattikorkeakoulussa suoritettavat tutkinnot ja niiden perusteet (16.6.2005/423), 3 §, Ammattikorkeakoulussa suoritettavat tutkinnot (16.6.2005/423).
- Eteläpohjanmaan kulttuuristrategia. Kulttuurisesti kilpailukykyinen ja hyvinvoiva Etelä-Pohjanmaa. Kulttuuristrategia vuosille 2010–2013 – päivitys, Etelä-Pohjanmaan liitto. www.epliitto.fi/upload/files/Kulttuuristrategia_vuosille_2010_2013.pdf. Viitattu 19.6.2012.
- Florida, Richard 2002. *The Rise of the Creative Class: and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Fornäs, Johan 1998. Kulttuuriteoria: Myöhäismodernin ulottuvuuksia. Suom. Mikko Lehtonen. Tampere: Vastapaino.
- Halonen, Katri 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 411. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27120/9789513943202.pdf?sequence=1>. Viitattu 20.6.2012.
- Halonen, Katri 2012. "Tuottaja tuottaa taidetta ja yhteisöjä: Tuottajan kolme sfääriä." Teoksessa: Halonen, Katri et. al. *Tuottaja 2020*. Osa 1. Kulttuurikoulutuksen suuntaviivoja: *Tuottaja2020* – hankkeen loppuraportti. Helsinki: Metropolia.
- Halonen, Katri & Teye, Outi 2012. "Kulttuuri kannattelee: Takulaisten näkemyksiä kulttuurituotannon tulevaisuudesta." Teoksessa: Halonen, Katri et. al. *Tuottaja 2020*. Osa 4. Kulttuuri kannattelee: Takulaisten näkemyksiä kulttuurituotannon tulevaisuudesta. Helsinki: Metropolia.
- Hautamäki, Antti 2009. "Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä." Teoksessa *OPM 2009. Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:30. Helsinki: OPM.
- Hautamäki, Antti (toim.) 2011. *Teollisuus verkottuneessa innovaatiotaloudessa: Esimerkinä Keski-Suomen konepajateollisuus*. Saarijärvi: Personal Book.
- Hjelt, Mari et. al. 2010. Edelläkävijämarkkina-aloite ja innovaatiotoiminta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, innovaatio 54/2010. Helsinki: TEM. http://www.tem.fi/files/27664/TEM_54_2010_netti.pdf. Viitattu 20.6.2012.
- Hohtokari, Marit 2010. <http://www.kulttuuriverkko.fi/files/kulttuuriverkko-files/Marit%20Hohtokari%20.pdf>. Viitattu 18.5.2012.
- HUMAK. <http://www.humak.fi/opiskelu/opiskeluhumakissa/kulttuurituottaja>. Viitattu 18.5.2012.
- Inkinen, Sam 2006. "Homo creativus: Havaintoja eräistä aikalaiskäsitteistä sekä luovuuden mysteeristä." Teoksessa Inkinen, Sam et. al. *Minne matka, luova talous?* Jyväskylä: Rajalla.
- Iron sky 1. <http://www.ironsky.net/site/film/crew/>. Viitattu 25.5.2012.
- Iron Sky 2. www.wreckamovie.com/productions/show/ironsky. Viitattu 25.5.2012.
- Iron sky 3. <http://www.ironsky.net/site/support/finance/>. Viitattu 25.5.2012.
- Jyväskylän taiteilijaseura. http://www.jkltaitelijaseura.net/taiteilijaseura_historia.htm. Viitattu 19.6.2012.
- Keränen Markus 2010. <http://www.slideshare.net/MarkusKeranen/20-signaalia-20-minuutissa?src=rela>. Viitattu 24.5.2012.
- KTM 2007. *Luovien toimialojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015*. KTM julkaisuja 10/2007. KTM: Helsinki.
- Lehtonen, Mikko 1998. *Tutkainta vastaan: Kirjallisuuden ja kulttuurintutkimuksen dialogeja*. Tampere: SKS.

- Levy, Pierre 1997. *Collective Intelligence: mankind's emerging world in cyberspace*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- MAMK. http://www.mamk.fi/koulutus/amk-tutkinnot_nuoret_ja_aikuiset/kulttuurituotanto. Viitattu 18.5.2012.
- Metropolia. <http://www.metropolia.fi/koulutusohjelmat/kulttuuri-ja-luova-ala/kulttuurituotanto/>. Viitattu 18.5.2012.
- Nikoskinen, Elina 2010. *Kulttuurituottajana työelämään: HUMAKista valmistuneiden kulttuurituottajien (AMK) työelämään sijoittuminen, koulutuskokemukset ja jatko-opintosuunnitelmat*. Sarja B. Projektiraportit ja selvitykset 15, 2010. Helsinki: HUMAK.
- Nikula, Piia et. al. 2009. *Sirpaleisuudesta kilpailukyvyyn keskiöön: Asiantuntijoiden näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä*. Helsinki School of Economics Mikkeli Business Campus Publications N-84. Aalto yliopisto: Helsinki. http://pyk2.aalto.fi/julkaisut/n-sarja/N-84_Julkaisun_e-versio.pdf. Viitattu 20.6.2012.
- OKM 2011. *Kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen: Toimintaohjelma 2009–2013 –väliraportti*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:23. OKM: Helsinki. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKMtr23.pdf?lang=fi>. Viitattu 20.6.2012.
- OPM 2006 a. *Kulttuurin arvo?: Kulttuurin kansantaloudellisia vaikutuksia selvittäneen työryhmän raportti*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:35. Helsinki: OPM.
- OPM 2006 b. *Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen: Verkostomainen toimintamalli –selvitys*. Opetusministeriön julkaisuja 2006:47. Helsinki: OPM. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm47.pdf?lang=fi>. Viitattu 20.6.2012.
- OPM 2010. *Creative Economy and Culture in the Innovation Policy*. Publications of the Ministry of Education, Finland 2010:13. Helsinki: OPM.
- Parkkola, Timo 2008. *Alueelliset työpajat luovien alojen kehittäjille: Loppuraportti*. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 2/2008. Helsinki: TEM.
- Porin seudun elinkeinostrategia. www.ucpori.fi/linkkitiedosto.aspx?taso=2&id=716&sid=958. Viitattu 19.6.2012.
- Porkkanamafia. <https://carrotmob.org/>. Viitattu 20.12.2012.
- SEAMK. http://www.seamk.fi/Suomeksi/Koulutus/Koulutusalat/Kulttuuri-ala/Kulttuurituotannon_koulutusohjelma.iw3. Viitattu 18.5.2012.
- Taalas, Saara L. 2010. *Kohti hybriditalouden haastetta: Keskustelua luovasta taloudesta Suomessa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, kilpailukyky 17/2010. Helsinki: TEM.
- TEM 2008. *Kansallinen innovaatiostrategia*. http://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf. Viitattu 19.6.2012.





KIRJOITTAJAT

TIMO PARKKOLA on turkulainen filosofian maisteri, joka toimii Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon yksikön TKI-päällikkönä. Työssään hän on vastannut lukuisista kulttuurialan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiohankkeista, joista useimmissa verkostoitumisella ja verkostojen tutkimuksella on ollut kantava rooli. Parkkolan keskeisenä kiinnostuksen kohteena on kulttuurituottajuus sekä kulttuurialan ja muiden toimialojen rajapinnoilla tapahtuva innovaatio-toiminta. Aiemmin hän on toiminut mm. kustannusalalla ja viestinnän kouluttajana.

HANNU SIRKKILÄ on Jyväskylässä asuva yhteiskuntatieteiden tohtori, joka toimii yliopettajana Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon yksikössä, missä hänen vastuullaan on erityisesti pedagoginen kehittäminen sekä ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä. Hänen opetukselliset ja tutkimukselliset kiinnostuksensa liittyvät elokuvatutkimukseen, gender-tutkimukseen sekä kansalais- ja yhdistystoiminnan kehittämiseen.


TONI ALARANTA on vuonna 1977 Turussa syntynyt valtiotieteiden tohtori. Hänen tutkimusteemansa käsittelevät modernisaatiota, Euroopan historiaa ja Turkin poliittista historiaa, erityisesti Turkin ja Euroopan suhdetta. Näiden ohella Alaranta on opinnoissaan perehtynyt taiteen sosiologiaan ja yhteiskuntateoriaan. Kesästä 2012 alkaen hän työskentelee post doc tutkijana ja luennoitsijana Middle East Technical Universityssä Ankarassa, Turkissa.

JUHA ISO-AHO on filosofian maisteri, joka työskentelee Humanistisessa ammattikorkeakoulussa lehtorina ja TKI-osaamiskeskus Voiman koordinaattorina Imatralla. Aiemmin hän on työskennellyt esimerkiksi festivaalien toiminnanjohtajana, läänintaiteilijana ja draamakouluttajana. Iso-Aho on toiminut myös Finland Festivalin ja TAKU ry:n hallituksissa sekä Kaakkois-Suomen taidetoimikunnassa.

NINA KURKI on filosofian maisteri, jolla on opintoja myös tapahtumatuotannosta. Kurki on työskennellyt monipuolisesti kulttuurin eri aloilla muun muassa viestinnän sekä myynnin ja markkinoinnin tehtävissä.

NINA LUOSTARINEN on kulttuurialan sekatyöläinen ja kulttuurituottaja (YAMK). Tällä hetkellä hän työskentelee HUMAKissa luovan alan verkostoihin liittyvissä hankkeissa, joissa hänen erityisenä mielenkiintonaan ovat olleet uudet tavat kohtauttaa eri taustaisia ihmisiä. Aiempaa työhistoriaa hänellä on esittävässä ja visuaalisissa taiteissa mm. lavastajana, animoijana, tapahtumatuottajana sekä elämyspalveluiden ja virtuaalimaailmojen parissa.

Kansi CC	Manuela Barattini (Flickr)	100	CC	Sam Howzit (Flickr)
11 CC	Miemo (Flickr)	102		Jussi Vierimaa
16 CC	Arturo Donate (Flickr)	105		Nina Luostarinen
18	Jussi Vierimaa	107		Nina Luostarinen
20	Verkatehdas	111		Nina Luostarinen
22	Verkatehdas	112		Suvi Elo
23	Jari Lahtinen	114		Jussi Vierimaa
	Manilla Pro Säätiö	116		Nina Luostarinen
24	Manilla Pro Säätiö	121		Nina Luostarinen
27	Manilla Pro Säätiö	123	CC	Wayne Wilkinson (Flickr)
28	Finlayson	124	CC	John Loo (Flickr)
	Verkatehdas	126		Tuuli Parikka / IBBF
33	Manilla Pro Säätiö	131		Saana Järvi / IBBF
35	Finlayson	132		Pentti Miikki / IBBF
36	Dave Hamster (Flickr)	134		Heikki Humbert / IBBF
39	Rene Schwietzke (Flickr)	137		Heikki Humbert / IBBF
43	A. Bremnem (Flickr)	140	CC	Ben Sollis (Flickr)
44	Sanna Laajalahfi	142	CC	Michael Pollak (Flickr)
46	Wrote (Flickr)	145		Tuukka Kaila / Turku365
49	Lillan Graphics	146		Turku365 tuotantotiimi
51	Janne Hellsten (Flickr)	149		Turku365 tuotantotiimi
55	Jussi Vierimaa	154		Turku365 tuotantotiimi
59	Lillan Graphics	156		Tuukka Kaila / Turku365
61	CC	160		Tuukka Kaila / Turku365
	Matthew Hutchinson (Flickr)	163		Turku365 tuotantotiimi
62	CC	168		Turku365 tuotantotiimi
	Adam Bartlett (Flickr)	172		Satu Kemppainen
65	Anna Tuukkanen	174		Jussi Vierimaa
67	CC	177		Lan Le
69	Terhi Hannula	180		Helinä Lehtonen
70	CC	184		Jussi Vierimaa
	Chris (Flickr)	187		Eija Hartemaa
74	CC			
	ArminFlickr (Flickr)			
77	Iloinen liftari Oy			
79	Iloinen liftari Oy	190		http://www.ironsky.net/site/support/finance/
81	Iloinen liftari Oy	193		Jussi Vierimaa
82	Iloinen liftari Oy	195		Nina Luostarinen
88	CC			
	Pete (Flickr)			
91	Joni Rantasalo/AdPhoto	196		Satu Kemppainen
92	Joni Rantasalo/AdPhoto	198		Eija Hartemaa
95	Jussi Vierimaa	203		Jussi Vierimaa
99	Joni Rantasalo/AdPhoto	206	CC	Erich Ferdinand (Flickr)



**LUOVAN TALOUDEN VERKOSTOJEN
MÄÄRITELMIÄ, TOIMIJOITA JA
SOLMUKOHTIA**



humak



ISBN 978-952-456-140-2

ISSN 1799-179X