



Victoria Godden

Taiteen kaupallinen tilaaminen

Toimintamallina luova agentuuri

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto AMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

18.5.2021

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Victoria Godden
Otsikko:	Taiteen kaupallinen tilaaminen – Toimintamallina luova agentuuri
Sivumäärä:	37 sivua + 2 liitettä
Aika:	18.5.2021
Tutkinto:	Kulttuurituotanto
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Tutkintovastaava Leena Björkqvist

Avainsanat: Luova ala, taiteilija, brändi, agentuuri

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, jossa perehdyn työni tilaajan Veli Creative Oy:n organisaatiomuutoksen myötä perustettuun Veli.art-osastoon. Tarkastelen Veli.art-osastoa luovan agentuurin toimintamallina. Työni tavoitteena oli selvittää, miten luova agentuuri voi yhdistää taiteilijan ammattiosaamisen kaupalliseen agendaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toisena tavoitteenani oli selvittää, voiko luova agentuuri toimia ratkaisuna visuaalisen alan taiteilijan resurssipulaan.

Teoreettinen viitekehyseni käsittelee sekä luovia aloja että taiteen ja talouden risteyskohtaa. Tapaustutkimukseni keskittyy yhden yrityksen toimintamallin parhaaseen mahdolliseen hyödyntämiseen. Tärkeimpänä aineistona työlle toimivat tilaajayrityksen toimitusjohtajan, edustettujen taiteilijoiden sekä yritysasiakkaiden haastattelut. Vertaisanalysoin myös yrityksen toimintaa vastaavaan, toimintansa kansainvälistäneeseen yritykseen.

Haastattelutulokset selvensivät taiteilijoiden toiveita toimintamallille ja ilmensivät kaupallisten sisältöjen kiihtyvää murrosta. Vertaisanalysoinnin keinoin nousi esiin yrityksen menestyksekkään kansainvälistämisen taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyöni tuloksena syntyi keräämiini aineistoihin ja tietopohjaan perustuva viiden kohdan idealista, joka pitää sisällään seuraavat kokonaisuudet: arvot ja monipuolisuus yhteistöiden keskiössä, toiminta sekä välittäjätoimijana että yhteisönä, toimintamallin reilu molempipuolisuus, yritysasiakkaiden luottamus ja kansainvälisyyden mahdollisuus. Listan tavoitteena on mahdollistaa työni tilaajalle luovan agentuurin keinoin taiteilijan ammattiosaamisen yhdistäminen kaupalliseen agendaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Abstract

Author(s): Victoria Godden
Title: Commissioning Commercial Art –
Operating Model of a Creative Agency
Number of Pages: 37 pages + 2 appendices
Date: 18 May 2021

Degree: Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme: Cultural Management
Instructor: Leena Björkqvist, Head of Degree Programme

Keywords: Creative industries, artist, brand, agency

This bachelor's thesis studies the conventions of Veli.art department, newly established as a part of an organizational change carried out by my client Veli Creative Ltd. In this case study I approach Veli.art department as an operating model of a creative agency. The aim of the thesis is to specify how a creative agency can combine an artist's professional expertise to a commercial agenda in the best possible way.

This work also aims to assess the role of a creative agency as a possible solution to a resource shortage of visual artists. The theoretical framework of this study is based on capital and intangible value created by the creative industries, competition and internationality in the field as well as the operations and operators of agencies.

The data collection methods used were interviews and benchmarking. I interviewed both the CEO of my client company as well as their clients and artists. The results of the interviews clarified the artists' expectations towards the operating model and revealed an ongoing transition of commercial content. With benchmarking I analyzed how a similar agency successfully internationalized their operations.

Based on these materials, as the result of my thesis is a five-point list, with which my client can combine artist's professional expertise to a commercial agenda in the best possible way. The list contains the following entities: values and diversity at the core of operations, operating both as an intermediary and as a community, reciprocity of the operating model, cherishing the trust of customers and internationalization as a possibility.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Luovien alojen talous	4
2.1	Luovien alojen luoma aineeton arvo	4
2.2	Kilpailu ja kansainvälisyys	5
2.3	Kenttä ja brändi	6
2.4	Ansainta luovilla aloilla	7
2.5	Agentuurit	8
2.6	Agentuurin toimenkuvat ja rosteri	8
3	Toimeksiantajan ja tapauksen kuvaus	9
3.1	Veli Creative Oy	9
3.2	Veli.art-osasto	10
4	Tutkimuskysymykset	11
5	Kehittämistyön menetelmät	12
5.1	Lähestymistapa	12
5.2	Strukturoitu ja avoin haastattelu	13
5.3	Vertaisanalyysi	14
5.4	Oma rooli työssä	15
6	Kehittämistyön tulokset	16
6.1	Tuotantoyhtiöstä luovaksi studioksi	17
6.2	Markkinalla tapahtunut muutos ja luova agentuuri	18
6.3	Taiteilijoiden toiveet	19
6.4	Yritysasiakkaiden näkökulma	23
6.5	Kansainvälistymisen mahdollisuudet	26
7	Kehittämis ehdotukset	31
8	Lopuksi	33
	Lähteet	35
	Liitteet	38

1 Johdanto

Tuottaja toimii usein luovien sisältöjen mahdollistajana ja välittäjänä, joka ymmärtää sekä talouden että taiteen kieliä ja rakenteita. Taiteellisen työn motiivien, toimijoiden ja ansaintalogiikan ollessa poikkeuksellinen moneen muuhun toimialaan nähden toimivat erilaiset välittäjäpositiot usein oleellisina osina luovan työn kokonaisuutta ja sen mahdollistamista. Erityisen tarpeellinen välittäjäposition toimija on usein freelancerina työtään tekeväälle, sillä etenkin silloin ansainta muodostuu monien eri tulonlähteiden kokonaisuudesta.

Freelancerit jäävät työssään usein myös työyhteisöjen ulkopuolelle, sillä projektikohtaisesti työskennellessä yhteisöt eivät pääse muodostumaan samalla tavalla, kuin vakituisessa työsuhteessa toimivilla henkilöillä. Vertaistuella on kuitenkin suuri merkitys työssä jaksamiselle kaikilla aloilla, sillä yhä suorituskeskeisemmäksi muuttuvassa yhteiskunnassa on monin tavoin tehokkaampaa oivaltaa ongelmiin ratkaisuja yhdessä kuin yksin. Visuaalisilla aloilla taiteellista työtä tehdään usein yksilöinä, sillä muut saman alan ammatinharjoittajat näyttävät lähtökohtaisesti kilpailijoina, kun työtarjousten ja projektien määrä on rajallinen.

Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore toteuttaa yhdessä Taiteen edistämiskeskuksen kanssa vuosittaista barometria taiteen ja kulttuurin aloilta vaihtuvalla osa-aluepainotuksella. Viimeisin, *Taiteen ja kulttuurin barometri 2019* keskittyi mittaamaan erityisesti taiteilijoiden työn ja toimeentulon muotoja. Tähän opinnäytetyöhön barometri on erityisen osuva aineisto, sillä sen otannasta leijonanosan muodostivat helsinkiläiset visuaalisen alan taiteilijat, joita oli kaikista vastaajista eniten, yhteensä 44 prosenttia.

Barometrin mukaan kaikilla taiteen aloilla vallitsee resurssipula. Suurimman epäsymmetrian taiteilijan työn ja tulon välillä muodostaa ajankäyttö; rahaa taiteilijoiden palkkoihin ei ole tarpeeksi suhteessa työn määrään. Visuaalisten taiteiden aloilla vain 40 prosenttia vastanneista oli täysin tai jossain määrin samaa mieltä väitteestä ”pystyn hankkimaan ammatillani elantoni”. Päätoiminen taiteilijantyö ei siis ole takuu siitä, että se tuottaisi pääosan vuoden tuloista. (Hirvi-Ijäs, Kautio, Kurlin, Rensujeff & Sokka

2020, 1–11.) Tässä opinnäytetyössä perehdyn osin siihen, voiko luova agentuuri helpottaa visuaalisen alan taiteilijan resurssipulaa.

Opinnäytetyöllä haluan selvittää, voiko yrityskentän välittäjätoimija uudella toimintamallillaan luoda visuaalisilla aloilla työtään freelancereina tekeville yhteisön, joka tuottaisi taloudellisia mahdollisuuksia taiteilijoille sekä monipuolisia yhteistyön hyötyjä yritysasiakkaille. Erityisesti ajankäytön ongelmaan voisi agentuurin kaltainen välittäjäportaan organisaatio toimia taiteilijan näkökulmasta toimivana ratkaisuna, kun taiteelliseen työhön vapautuu enemmän aikaa käytettäväksi.

Kehittämistavoitteeni on tilaajayritykseni Veli Creativen uuden toimintamallin paras mahdollinen hyödyntäminen. Konseptia tarkastelen eräänlaisena taidetyön hybridimallina ja lisäresurssien mahdollistajana visuaalisen alan taiteilijalle. Toimintamallin myötä taiteilija voi ohjata osan ajastaan kaupallisessa kontekstissa toteutuviin töihin ja toisen osan puhtaasti riippumattomiin, omista lähtökohdista kumpuaviin vapaan taiteen muotoihin, taiteilijan itse määrittämässä suhteessa.

Kartoitan taiteilijoiden toiveita konseptille ja yritysasiakkaiden näkemyksiä sitä kohtaan sekä vertaisanalysoin tilaajayritykseni toimintaa sitä soveltuvien osien vastaavaan, onnistuneesti toiminnassaan kansainvälistyneeseen suomalaiseen toimijaan. Kulttuurituotannon opinnäytetyöksi aihe soveltuu hyvin, sillä tuottajat työskentelevät usein taiteen ja talouden keskiössä, mahdollistamassa luovien sisältöjen toteutuksia luomalla monipuolisia toimintaedellytyksiä luovien alojen toimijoille eri sektoreilla.

Kiistämättä taiteen itseisarvoa ovat taide ja talous aina olleet kietoutuneita toisiinsa, sillä tilaustöillä on pitkät perinteet alalla. Taidetyö ei ole kaupallisuudesta irrallinen saareke, vaikka työn motiivit ja tavoitteet ovat hyvin erilaiset. Kaupallisuudesta ammentavat resurssit tuleekin siis luoda harkiten työn luonnetta kunnioittaen ja niin, että ne hyödyttävät kaikkia yhteistyön osapuolia. Taiteen kaupallisessa hyödyntämisessä on otettu viime vuosina kiihtyviä edistysaskelia ja esimerkiksi lisensoinnin hyödyntämisen kasvun voi nähdä signaalina tästä kehityskulusta.

Lisensointi sijoittuu taiteen, kaupallisuuden ja immateriaalioikeuksien yhtymäkohtaan, jossa kaupallisuus nähdään mahdollisuutena ja molemminpuolisen arvonluonnin välineenä. Lähelle lisensointia ja sen lainalaisuuksia sijoittuu myös brändiyhteistyö, jossa

piilee loistava mahdollisuus luoda lisäarvoa ja kilpailuetua alati kovenevassa kilpailussa yrityssektorilla. Tällöin liikutaan kuitenkin jo enemmän taiteen periferiällä, lähempänä luovaa suunnittelua ja sen konventioita, mutta taidetyöllä hankitaan elantoa monista eri lähteistä ja luovan osaamisen kaupallinen hyödyntäminen voi hyvin toteutettuna olla yksi niistä.

Luovat alat kuuluvat Euroopan suurimpien työllistäjien joukkoon työllistäen yli 7,6 miljoonaa ihmistä, joka on yli kahdeksan kertaa enemmän kuin tietoliikenneala ja kolme kertaa enemmän kuin autoteollisuus (GESAC European Grouping of Societies of Authors and Composers 2021, 5). Suomessa kulttuurialat työllistävät noin 135 000 henkilöä ja sen rooli kansantaloudelle on merkittävä, sillä se muodostaa yli 4 % väestön kaikesta kulutuksesta (Tilastokeskus 2019; Tilastokeskus 2020). Luovilla aloilla on myös potentiaalia luoda työtä yhä useammalle, sillä kaikki luova työ on aina ihmisen tekemää työtä.

Tekoälyllä on toteutettu luovia sisältöjä runokirjoista viskiresepteihin, mutta koneoppimisen takana on ihminen ja tämän luova osaaminen. Luova työ luo aineetonta arvoa ja kulttuurista pääomaa, se luo innovaatioita ja edesauttaa kattavasti sekä muita toimialoja että koko yhteiskunnan hyvinvointia (Sitra 2018). Kulttuuri- ja luovat alat muodostivat jopa 4,4 % Euroopan unionin bruttokansantuotteesta vuonna 2019 (GESAC 2021, 13). Sen vuoksi on tärkeää löytää keinoja, joilla edistetään luovan sektorin toimintaa ja kilpailukykyä, etenkin koronapandemian jälkeisessä maailmassa.

Niin kestävyysvajeen kasvaessa kuin myös työn muotojen muuttuessa kiihtyvään tahtiin, olisikin kestäviä ratkaisuja tulevaisuuden työelämään mahdollista etsiä luovilta aloilta. Tätä työtä tehdään jo, ja yhtenä AGMA:n luotsaaman Creative Finland -hankkeen päätavoitteena on, että aineeton arvon tuotanto ja luova talous määritellään Suomessa yhdeksi valtakunnalliseksi kasvun kärjeksi. Viimeisenä, ja ehkä kaikkein oleellisimpana, on luovalla työllä myös voima yhdistää ennakkoluulottomasti eri alojen osaamista, minkä vuoksi sille muodostuu valta määrittää meistä jokaisen tulevaisuutta tavoilla, joita emme osaa vielä edes kuvitella.

2 Luovien alojen talous

Tässä luvussa esittelen aihettani koskevan tietopohjan eli teoreettisen viitekehysten, sekä avaan opinnäytetyöni keskeisiä käsitteitä. Teoreettinen viitekehys kertoo, mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan ja mihin tutkimuksella luodaan uutta tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19). Sijoitan tapaustutkimukseni kulttuurituotannon kenttään ja avaan työssä käyttämiäni termejä. Teoreettinen viitekehyseni käsittelee sekä luovia aloja että taiteen ja talouden risteyskohtaa.

Keskeisinä käsitteinäni toimivat aineeton arvo, yritysstrategia, brändi ja agentuurit, joista kaikista riittäisi kirjoitettavaa enemmän kuin oman tutkimuksensa verran. Tilanpuutteen vuoksi jätän laajalti käsittelemättä myös markkinointiviestinnän ja yritysten kansainvälistymisen rikasta palettia; avaan näitä suuria kokonaisuuksia vain niiltä osin, jotka tälle tapaustutkimukselle ovat erityisen olennaisia. Tapaustutkimukseni keskittyy yhden yrityksen toimintaan, eikä täysin samaa aihetta ole siksi aiemmin tutkittu.

2.1 Luovien alojen luoma aineeton arvo

Luovien alojen määritelmä elää murroksessa uusien liiketoiminta-alueiden syntyessä ja aiempien muuttuessa nopeasti, eikä se siksi ole perinteisesti toimialaluokituksessa käytettävä käsite (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017, 16–17). Luoviin aloihin luetaan Suomessa kuuluvan kymmenestä viiteentoista alaa, taiteen ja kulttuurin ytimeistä syntyvästä liiketoiminnasta, luovuutta myös muilla toimialoilla hyödyntäviin tuotteisiin, palveluihin tai toimintamalleihin (Creative Finland 2021). Yhteisenä määritelmänä näille aloille voidaan kuitenkin pitää niiden muodostamaa aineetonta arvoa, joka syntyy esimerkiksi tekijänoikeuksien, tavaramerkkien, patenttien sekä tuote- ja palvelubrändien muodossa. Luovuus on monialaista ja monipuolista; siihen ovat sidoksissa taiteet, muotoilu ja arkkitehtuuri, mutta ne eivät rajoitu niihin. Luova toiminta tuottaa sekä kulttuurin tuotteita ja sisältöjä että osaamista ja palveluja, synnyttäen näin lisäarvoa kaikilla toimialoilla. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017, 16–17.) Tapaustutkimukseni tilaajayritys voidaan luomansa immateriaalisen arvon perusteella määritellä luovan alan yritykseksi.

Luovat alat ovat omia talouden sektoreitaan, jotka tuottavat suoria ja kertautuvia taloudellisia vaikutuksia kansantalouteen ja eri alueiden talouteen. Taide, kulttuuri ja luovat alat ovat tärkeä osa innovaatiojärjestelmää, ne kehittävät muiden sektoreiden toimintaa eteenpäin, vaikuttavat niiden kilpailukykyyn ja tuottavuuteen, edesauttaen näin talouden kehitystä kokonaisuudessaan. (Sitra 2018.) Luovan osaamisen hyödyntämiseen ja kokonaisuudessaan luoviin aloihin tehtävät panostukset kiihdyttävät elinkeinorakenteen monipuolistumista, kasvattavat vientiä ja lisäävät tuotannon jalostusarvoa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017, 16–17). Luova talous, eli uutta arvonluontia tuottava, ja luovista aloista ja luovasta osaamisesta syntyvä liiketoiminta, voidaan yritystoiminnan ja verkostojen näkökulmasta jakaa seuraaviin ryhmiin: monistettavat sisällöt ja tuotteet, luova osaaminen palveluna sekä elämykset ja elämykselliset ympäristöt, kuten tapahtumat, taide- ja kulttuuripalvelut (Creative Finland 2021). Tapaustutkimukseni tilaajayritys voidaan tämän jaottelun myötä luokitella luovaa osaamista palveluna tuottavien kategoriaan.

2.2 Kilpailu ja kansainvälisyys

Luovilla aloilla tuotettavat sisällöt ovat usein luonteeltaan ainutlaatuisia, mutta se ei tee niistä immuuneja kilpailulle. Ratkaisuna kilpailussa pärjäämiseen voidaan nähdä yrityksen erilaistuminen, joka edellyttää markkinalla tapahtuvan muutoksen aistimista ja sen pohjalta toimimista (Trout & Hafrén 2003, 19–20). Myös Kamenskyn (2010, 17) mukaan kilpailussa pärjääminen edellyttää kykyä erottautua kilpailijoista ja strategia on kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle välttämättömyys. Strategialla tarkoitetaan yrityksen toiminnan suuntaviivojen ja keskeisten tavoitteiden tietoista valintaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Yrityksiä erottaakin toisistaan erityisesti toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen ja se, kuinka hyvin ne kykenevät muuttamaan omaa toimintaansa muutoksen mukana tai jo ennen sitä. Menestyvät yritykset tekevät jatkuvasti markkina-, tuote- ja kilpailulajivalintoja, mahdollistaen näin pohjan aktiiviselle ja aloitteelliselle tavalle luoda oma tulevaisuutensa. (Kamensky 2010, 18–20.)

Kansainvälistyminen voi toimia yritykselle keinona erottautua kilpailijoistaan, luoda uskottavuutta omalle toiminnalleen ja imagoilleen (Palomäki, Hakanen, Helander, Valkokari & Vuori 2017, 7). Kansainvälisyys toimii usealle yritykselle sekä väylänä kasvuun

että osaamisperustan vahvistamiseen. Kansainvälisyys ei tapahdu automaattisesti, vaan sen aikaansaamiseksi ja markkinalla menestymiseksi vaaditaan yritykseltä merkittävää panostusta. Kansainvälisessä kilpailussa pärjäävät yritykset ovat keskimääräistä tuottavampia ja kasvavat nopeasti, jolloin menestyksestä syntyvä tuotto toimii kannustimena kansainvälistymiselle. (Suomen Yrittäjät, Finnvera & Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Kansainvälisyyden yritykselle tuomien hyötyjen lisäksi se tuottaa hyötyjä myös laajemmalla tasolla, sillä Suomen pienelle kansantaloudelle on merkittävää se, kuinka paljon sen yritykset voivat käydä kansainvälistä kauppaa. Yritykset voivat kansainvälistyä useita eri reittejä ja monin eri tavoin esimerkiksi tuonnilla, viennillä, ulkoistamalla, lisensioimalla tai tytäryhtiön perustamisella. Kansainvälistymisen keinot ovat hyvin monimuotoiset sekä yritys- että markkinakohtaiset, eikä kansainvälistymiselle ole mahdollista määrittää yksiselitteistä mallia. Kansainvälisyys ei myöskään ole yritykselle välttämättömyys. Tyypillisesti kansainvälistyminen tapahtuu asteittain maa tai toiminto kerrallaan ja avainasemassa on toiminnan kehittäminen kotimaanmarkkinalla sekä olemassa jo olevat yhteistyösuhteet. (Palomäki ym. 2017, 7–9.)

2.3 Kenttä ja brändi

Tilajayritykseni toimii kotimaassa yritysmarkkinoinnin kentällä ja sen asiakkaisiin lukeutuvat useat eri mainos- ja viestintätoimistot ja muut yritysasiakkaat. Tilajani tuottaa asiakkailleen brändisisältöjen luovaa suunnittelua ja toteutusta, eli tiettyä osaa markkinointiviestinnästä. Brändillä tarkoitetaan halutun mielikuvan luomista määritellyn tavoitteen kautta ja se voidaan kiteyttää esimerkiksi ydinidean, brändiposition, persoonan, tarinan, viestien ja identiteetin kautta (Viita 2020, 39). Brändiajattelun lähtökohtana on luoda merkityksiä ja visuaalisuus on yksi olennaisimmista keinoista ohjata syntyvää mielikuvaa. Visuaalisuudella voidaan herättää nopeasti tunteita ja muovata vastaanottajan kokemusta viestistä, tuotteesta ja yrityksestä. (Pohjola 2019, 17–18.)

Brändipääomalla (*brand equity*) tarkoitetaan brändin tuomaa arvonlisää tuotteeseen tai palveluun, eli sitä, miksi asiakas on valmis maksamaan brändätystä tuotteesta enemmän kuin ei brändätystä (Luoma & Sihvonen -, 20). Brändiyhteistyöllä tarkoitetaan kahden

eri brändin yhteisiä toimia, joilla tavoitellaan molemminpuolista hyötyä. Brändiyhteistöiden toimijat voivat olla mitä tahansa yrityksistä ja palveluntarjoajista taiteilijoihin ja museoihin, samoin heidän yhdessä toteuttamansa lopputuote voi olla mitä tahansa aineellisen ja aineettoman väliltä: esimerkiksi tuote, palvelu, tapahtuma tai elämys. Brändiyhteistyön määrät ovat kasvaneet viime vuosina huomattavasti ja niiden luoma monipuolinen hyöty ymmärretään yhä laajemmin. Brändiyhteistöillä voidaan tavoitella monenlaista lisäarvoa hyvin kattavasti esimerkiksi toisen brändin asiakaskunnasta tämän näkyvyyteen tai imagohyötyyn. (Michel & Willing 2020.) Tilaajayritykseni toimintamallillaan aikaansaama arvonnisa pohjaa pitkälti brändiyhteistöiden monipuoliseen kokonaisuuteen.

2.4 Ansainta luovilla aloilla

Monia luovilla aloilla työskenteleviä yksilöitä yhdistää keskenään erilaisten tulolähteiden suuri määrä. Esimerkiksi eri alojen taiteilijoiden ansiot muodostuvat palkan ja palkkioiden lisäksi usein erilaisista korvauksista, käyttöluvista ja apurahoista. Tulonlähteitä ovat tekijänoikeuskorvaukset, jälleenmyyntikorvaukset, korvaukset teosten julkisesta käytöstä sekä lainauskorvaukset. Kestoiltaan eri mittaiset työskentelyjaksot ja niiden väliin jäävät työttömyysjaksot ovat taiteilijoille tavallisia. (Hirvi-Ijäs ym. 2020, 6–9.)

”Taiteilijat ovat osa lisääntyvien niin kutsuttujen prekaarien työmuotojen työvoimaa ja taiteilijoita on myös pidetty eräänlaisina nykyaikaisten työmarkkinoiden edelläkävijöinä: monimuotoisen toimeentulon selviytyjinä” (Hirvi-Ijäs ym. 2020, 29). Prekarisatiolla kuvataan työelämän epävarmuutta, jossa työn muoto, paikka ja sisältö vaihtelevat (Harju 2017, 13). Tämä projektiluonteisuus on tunnuksenomaista koko luovalle alalle ja kentällä työskennellään usein freelancereina. Ammattiliitto Akavan Erityisalat luonnehtii termiä käytettävän erilaisia pätkätöitä tekevistä työnsuorittajista, joilla on yksi tai useampia työntarjoajia samanaikaisesti (Akavan Erityisalat -).

2.5 Agentuurit

Luovilla aloilla työskentelee monia kulttuurituottajia erityyppisissä välittäjäpositioissa. Opinnäytetyöni kohdistuu näin myös kulttuurituotannon osa-alueisiin ja koskettaa tuottajantyön eri tehtäväalueita yksityisellä eli yrityssektorilla. Tarkemmin tuottajan position voidaan kuvata asettuvan taiteilijuuden ja talouden välille, osaksi taiteen tuotteistamista ja siihen liitännäisen sisällön paketoinnin monimuotoisia prosesseja. Näiden tarkoituksena on sekä artikuloida taidesisältöä markkinointiviestinnän keinoin että muotoilla sitä eri kohderyhmille ja jakelukanaville sopivaan muotoon. (Halonen 2011, 14.) Luovilla aloilla toimivien agentuurien voidaan nähdä asettuvan samaan taiteen ja talouden väliseen välittäjäpositioon organisaatioina.

Agentuuritoimintaan eli välityskauppaan kuuluvat Tilastokeskuksen (-) mukaan organisaatiot, jotka toimivat välittäjinä ostajien ja myyjien välillä tai osallistuvat liiketoimintaan päämiehiensä puolesta. Tunnuksenomaista toiminnalle on, ettei agenttuuri ota kauppatavaroita omistukseensa. (Tilastokeskus -.) Päämiehet voivat olla yrityksiä, työryhmiä tai yksittäisiä taiteilijoita (AGMA Association of Agents and Managers in Creative Industries -). Perinteisessä agenttuuritoiminnassa ja agenttuurisopimuksissa välittäjätoimijan ansio on provisio tai komissio päämiehen tuloista; kun edustettava menestyy taloudellisesti, menestyy agenttuurikin. Luovilla aloilla agenttuuri edesauttaa edustettavan menestystä markkinointitoimilla, brändihallinnalla ja verkostoilla, vapauttaen näin aikaa luovan työn tekemiseen. (Mattila 2019.)

2.6 Agentuurin toimenkuvat ja rosteri

Agenttuureissa työskentelee välittäjätoimijoita: agenteja, managereita tai molempia, nimikkeiden käyttö vaihtelee alakohtaisesti ja ne voivat olla toimenkuvaltaan osin myös päällekkäisiä. Välittäjätoimija edistää päämiehen taloudellista menestymistä mahdollistamalla uutta liiketoimintaa tämän pitkäaikaisena liiketoimintakumppanina. Agentti voi olla joko myyntiä ja markkinointia toteuttava ulkoinen edustaja, tai vaihtoehtoisesti keskeisenä tuotekehityksen ja liiketoiminnan kehittämisen tukena ja resurssina, jolloin ollaan lähellä manageria. Agentti voi toimia yhteistyön eri vaiheissa tuote- ja brändinkehityksen-, liiketoiminnan- ja rahoituksen asiantuntijana, kuten managerikin. Manageri on

päämiehen toiminnan tukiresurssi, joka hoitaa päämiehen jokapäiväisiä toimia, aikataulutusta ja tapauskohtaisesti myös päämiehen yrityksen toimintaa. (AGMA -.) Kuvataidemarkkinalla myös kuraattorit voivat osaltaan toimia tuottajan ja managerin kaltaisissa positioissa ja siellä välittäjäportaan tarve nähdään suurena (Sjöberg 2010, 18).

Agentuureissa edustettavat päämiehet muodostavat agentuurin rosterin, eli edustettavien joukon (Mattila 2019). Kuvataidemarkkinalla käytetään rosterin sijaan usein termiä talli, kun viitataan tietyn gallerian valikoimiin kuvataiteilijoihin, joiden menestymiseen uskotaan ja sitoudutaan. Osa taidegallerioista toimiikin rakenteeltaan eräänlaisena agentuurina; galleristi vastaa markkinoinnista, tuotannosta, kuratoinnista, verkostoitumisesta ja myynnistä, kuvataiteilija omasta työstään. Galleriatoiminta voidaan tällöin nähdä palveluntarjoajana ja mahdollistajana kuvataiteilijalle. (Sjöberg 2010, 42.)

Tilaaajyritykseni käyttää omasta taiteilijaedustuksestaan pääsääntöisesti termiä rosteri, minkä vuoksi se valikoitui käytettäväksi myös tässä tapaustutkimuksessa, vaikka osa edustetuista taiteilijoista on kuvataiteilijoita. Rosterin monialaisuuden vuoksi käytän termiä taiteilija kattamaan hyvin laajaa visuaalisten ja audiovisuaalisten taiteiden osaajajoukkoa, joka tässä yhteydessä sisältää ammatikseen kuvataidetta, valokuvataidetta, sarjakuva- ja kuvitustaidetta, elokuvataidetta, mediataidetta sekä animaatio- ja 3D-taidetta harjoittavia henkilöitä.

3 Toimeksiantajan ja tapauksen kuvaus

Tässä luvussa kerron työni tilaajasta ja tilaaajyrityksen sijoittumisesta omaan toimikenttäänsä. Opinnäytetyöni ollessa tapaustutkimus kuvailen ja avaan myös tarkemmin kyseisen tapauksen yksityiskohtia ja toimijoita.

3.1 Veli Creative Oy

Veli Creative Oy on helsinkiläinen liikkuvan kuvan ja animaation tuotantoon erikoistunut yritys, jonka ovat perustaneet veljekset Juho ja Matti Vesanen vuonna 2011. Yritys suunnittelee, tuottaa ja toteuttaa pääosin mainoselokuvia, lyhytelokuvia ja animaatioita.

Sen suurimpiin asiakkaisiin lukeutuvat useat eri mainostoimistot, yritykset ja yhteistyökumppanit. Useilla eri tunnustuksilla palkittu yritys on toiminut edelläkävijänä alallaan monitaiteellisten ja kaupunkikuvaa elävöittävien konseptien luojina, yhdessä yhteistyökumppanien kuten Flow Festivalin, Slushin ja Post Barin kanssa. Yritys työllistää nykyisin kokoaikaisesti 8 henkilöä sekä projektikohtaisesti useita kymmeniä freelance-reita. (Lindroos 2021; Vesanen 2021.)

3.2 Veli.art-osasto

Alkusyksystä 2020 yritys toteutti organisaatiomuutoksen, jonka tuloksena ennen tuotantoyhtiönä toiminut yritys laajensi toimintaansa tuotantostudioksi, joka tarjoaa luovia toteutuksia ja kokonaisuuksia entistä kattavammin. Tämän mahdollistamiseksi perustettiin osaksi yrityksen toimintaa uusi, Veli.art-nimellä kulkeva osasto. Monialaisen osaston tarkoituksena on mahdollistaa entistä monipuolisempia projekteja, laaja kontaktiverkosto, puitteita ja työkaluja luovalle työlle sekä yhteisö usein yksin työskenteleville taiteilijoille. Konseptin on määrä edistää ja kehittää tasa-arvoisempaa mainos- ja taidealaa työllistämällä ammattitaiteilijoita, jotka jäävät freelancereina usein työyhteisöjen ulkopuolelle. (Lindroos 2021; Vesanen 2021.)

Toimintaamme on liittynyt mukaan 12 arvostettua helsinkiläistä taiteilijaa, joiden kanssa pyrimme yhdessä kehittämään koko alaa eteenpäin. Haluamme toimia tulevaisuudessa taiteen ja kaupallisuuden yhdistäjänä, joka kehittää kulttuuria, elävöittää kaupunkia ja herättää keskustelua. Olennainen osa tätä toimintaa on myös taiteilijoiden keskinäinen vuorovaikutus, yhteistyö, oppiminen ja kehittyminen, joiden mahdollistamiseksi tarjoamme kattavat puitteet. (Vesanen 2021.)

Veli.art-taiteilijaedustus on perinteisestä poiketen ei-eksklusiivinen, sen tarkoituksena on työllistää ja tukea eri alojen ammattitaiteilijoita, edistäen yhtäläisesti sekä tuotantostudion tilaustöitä että taiteilijoiden omien projektien kehittämistä. ”Me uskomme siihen, että symbioosi toimii molempiin suuntiin ja myös taiteilija näkee meidän tuoman lisäarvon ja siten haluaa tuoda projekteja meille, joita tehdään yhdessä” (Lindroos 2021).

Tarkoituksena on saattaa taiteilijoita kaupallisten tahojen tietoon ja toisinpäin. Kaupalliset budjetit ovat suuria ja projektien aikataulut tiukkoja, jolloin asiakkailleen ennalta

tuttu välittäjäportaan yritys toimii tärkeänä osana kokonaisuutta mahdollistamassa uudenlaisia yhteistöitä tarjoamalla resursseja ja tuotannollista osaamista asiakkaan ja yksittäisen taiteilijan väliin. Projektien kustannusarviot toteutetaan yhteistyössä taiteilijoiden kanssa, jolloin heillä on valta vaikuttaa työstään saaman korvauksen määrään. Tuotantostudiolla on nimensä mukaisesti oma studio ja muita tarvittavia työkaluja kontaktiensa lisäksi, joita se tarjoaa taiteilijoiden käyttöön (Vesänen 2021.)

Osaston taiteilijoihin lukeutuvat muotisuunnittelija Maria Korkeila, videotaidemaalari Irene Suosalo, graafikko Maisa Immonen, taiteilija Teemu Keisteri, kuvataiteilija Landys Roimola, vuoden kuvittajana palkittu Aliina Kauranne, ohjaaja Jenni Salonen, mediataiteilija Liisa Vääriskoski sekä 3D-taiteilijat Matti Vesänen, Sakke Soini, Morumotto ja Osku. Monialainen osaajajoukko on koostettu aikaisempien projektien pohjalta olemassa olevista kontakteista ja sitä on tarkoitus myös laajentaa konseptin vakiinnuttua, mutta kuitenkin kohtuullisessa määrin niin, että jokaiselle rosterissa edustetulle taiteilijalle on yhä mahdollista projektikohtaisesti tarjota mielenkiintoisia yhteistöitä. (Lindroos 2021; Vesänen 2021.)

Ajatus siitä, että tehdään yksin ja kilpaillaan muita vastaan, tuntuu vanhanaikaiselta. Tulevaisuuden työkuulttuuri, ainakin meidän pienessä piirissämme, on huomattavasti paljon yhteisöllisempi ja empaattisempi kuin koskaan aikaisemmin. Toki kilpailuhenkisyttä aina on ja pitää ollakin, se auttaa kehittymään, se on tervettä ja tervetullutta, mutta se, että auttaa toista tai tekee jotain yhdessä, ei ole itseltä pois vaan jokaiselle jotakin lisää. Siihen koko Veli.art perustuu. (Lindroos 2021)

4 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa tilaajalleni kehitysehdotuksia uuden osastonsa eteenpäinviemiseksi. Nostan tarkemmin esiin niin edustettavien taiteilijoiden toiveita uudelle konseptille kuin yritysasiakkaiden näkemyksiä sen hyödyntämisestä. Selvitän myös sitä, voiko toimintamallilla kansainvälistyä ja miten sen voisi toteuttaa.

Päätutkimuskysymykseni on: Miten luova agenttuuri voi yhdistää taiteilijan ammattiosaamisen kaupalliseen agendaan parhaalla mahdollisella tavalla?

Alatutkimuskysymykseni ovat: Mitä taiteilijat toivovat konseptilta? Voiko taiteen ja kaupallisen agendan yhdistää? Voiko yritysmarkkinoinnin kentällä toimivalla agentuurilla kansainvälistyä ja miten?

5 Kehittämistyön menetelmät

Tässä luvussa kuvaan kehittämisprosessini vaiheet sekä aineistonkeräämisen ja analysoinnin menetelmät. Aineistonhankintamenetelminäni ovat haastattelut ja vertaisanalyysi, lähestymistapanani toimii tapaustutkimus. Tutkimuskysymykseni vastausta etsin haastattelemalla konseptin kanssa eri asemissa töitä tehneitä henkilöitä, niin asiakkaita kuin taiteilijoita ja vertaamalla tilaajani toimintaa toisen toimijan toimintamalliin vertaisanalyysin keinoin.

5.1 Lähestymistapa

Kehittämishankkeeni on liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävä työ, jonka prosessi alkoi kehittämiskohteen tunnistamisella ja rajaamisella (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 25). Työni tilaajan organisaatiomuutoksen eli heidän strategisen kehittämishankkeensa ajoittuessa vuodelle 2020 sijoittuu oma kehittämistyöni tämän suuremman prosessin loppuosaan. Perehdyn heidän muutosprosessinsa täytäntöönpanoon ja tutkin sen parasta mahdollisia hyödyntämistä. Tämän myötä tutustuin ennalta tuttuun yritykseen entistä kattavammin sekä käytännössä että teoriassa, jota seurasi teoreettisen tietopohjan koaminen. Tämän jälkeen vuorossa oli kehittämishankkeen toteuttaminen ja prosessin arviointi (Ojasalo ym. 2015, 24).

Lähestymistavakseni valikoin tapaustutkimuksen pitkälti opinnäytetyön kohteen johdattelemana, sillä tutkimusmenetelmällä voidaan tuottaa mahdollisimman yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa kohdistetusti käsiteltävänä olevasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen kohteena on usein yritys tai sen osa ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tutkimuksen kohteena on tällöin yleensä yksi tapaus ja se soveltuu myös epätyypillisempien prosessien tutkimiseen. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.) Koin tapaustutkimuksen parhaaksi mah-

dolliseksi lähestymistavaksi tarkastella tilaajayritykseni toimintaa ja tuottaa tälle yksilöidysti toimivia ratkaisuehdotuksia. Alla *Kehittämistyön menetelmät* -teoksessa esitelty prosessikuvio tapaustutkimuksen eri vaiheista (Ojasalo ym. 2015, 54).



Kuvio 1: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54).

5.2 Strukturoitu ja avoin haastattelu

Tapaustutkimukseni aineiston keräämisen menetelmistä merkittävimpänä työssäni toimii luovan agentuurin päämiehien, eli rosterissa edustettujen taiteilijoiden haastattelut, yritysasiakkaiden haastattelut ja tilaajatahoni haastattelut. Haastattelu onkin yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja sopii hyvin moniin kehittämistehtäviin, sillä sen avulla on mahdollista kerätä nopeastikin syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta (Ojasalo ym. 2015, 106). Niiden lisäksi käytin myös vertaisanalyysin eli esikuva-arvioinnin keinoja, jotta sain tarkasteltua konseptin kehittämistä useammasta eri lähtökohdasta.

Tein erityyppisiä haastatteluita, joilla tähtäsin erilaisiin tuloksiin. Tilaajaani haastattelin avoimen haastattelun keinoin, jotta sain tietää missä todellinen kehitystehtävä piili ja miten työyhteisö sekä uusi konsepti käytännössä toimivat. Avoin haastattelu on muodoltaan lähellä keskustelua, jossa halutaan selvittää syvällisemmin esimerkiksi motiiveja

toimintamallien taustalla (Ojasalo ym. 2015, 41). Avoimen haastattelun hyväksi puoleksi koin sen rentouden; keskustelu sai poukkoilla luonnollisesti asiasta toiseen ja myös sellaisia asioita nousi esiin, joita en olisi muutoin osannut lainkaan kysyä. Kääntöpuoleksi tämän tyyppiselle haastattelulle voidaan nähdä työstettävän materiaalin suuri määrä ja sen käsittelyn viemä aika, vaikka kyseessä onkin laadullinen eli kvalitatiivinen eikä määrällinen menetelmä. Haastattelinkin tilaajaani useampaan otteeseen opinnäytetyöprosessini eri vaiheissa. Avoin haastattelu vaatii haastattelijalta kykyä kuunnella, tulkita vastauksia ja viedä keskustelua eteenpäin (Ojasalo ym. 2015, 41).

Tilaajani yritysasiakkaita sekä tilaajani päämiehiä, eli taiteilijoita, haastattelin strukturoidun haastattelun keinoin, sillä haastateltavia oli useampia ja olin jo paremmin perillä siitä, mitä vastauksilta odotin työni suhteen. Strukturoitu haastattelu on lähellä kyselyä niin toteutukseltaan kuin tarkoitukseltaan ja kysymykset ovat kaikille samat (Ojasalo ym. 2015, 41). Tämän haastattelutyypin hyvänä puolena näen sen tehokkuuden ja vastausten kattavan vertautuvuuden toisiinsa.

Haastattelumuodon huonona puolena voidaan nähdä se, että jotain oleellista saattaa jäädä uupumaan, kun kysymykset ovat ennalta niin tiukasti rajattuja. Sen vuoksi olikin tarpeen pohtia syvällisesti sitä, mitä aidosti halusin kysyä. Vastausten ohjausta mihinkään tiettyyn suuntaan kysymyksenasettelun myötä oli myös osattava varoa tämän tyyppisessä haastattelussa mahdollisimman tarkkaan. Taiteilijoita ja asiakkaita haastattelin vain kerran opinnäytetyöprosessini aikana ja tein sen kirjallisesti, jolloin keräämästäni tekstimateriaalista oli tehokasta poimia tietoa. Taiteilijoille esitetyt kysymykset löytyvät tämän työn liitteestä 1 ja asiakkaille esitetyt kysymykset liitteestä 2.

5.3 Vertaisanalyysi

Vertaisanalyysissä tai benchmarkingissa on tarkoituksena verrata omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen ja oppia sen perusteella paras käytäntö. Hyvä vertailukohde voi löytyä myös aivan toiselta alalta ja tarkoituksena on toisilta oppiminen uutta tuottaen. (Ojasalo ym. 2015, 43.) Tässä työssä käytän vertaisanalyysin keinoja selvittämään sitä, miten toinen saman alan toimija, Agent Pekka Oy, on vastaavanlaisella konseptilla

onnistunut kansainvälistymään ja sen myötä myös kasvattamaan liiketoimintaansa huomattavasti. Valikoin vertailukohteekseni saman alan toimijan erityisesti toimialan ominaispiirteiden ja myytävän sisällön, eli luovan osaamisen ominaisuuksien ohjaamana.

Vertaisanalyysissä käytin aineistonani internetlähteitä: lehtiartikkeleita, yrityksen perustajan henkilöhaastatteluja ja yrityksen omia internetsivuja. Sain niiden pohjalta kattavan käsityksen siitä, minkälaisilla toimilla toimija on menestynyt ja vertaan sitä tilaajani toimintaan. Kansainvälistymisen kokonaisuus on kuitenkin valtavan suuri ja avaan sitä tässä työssä vain niiltä osin kuin se rajatussa ajassa oli mahdollista.

Vertaisanalyysin hyvänä puolena voidaan nähdä konkreettisten, käytännössä toteutettujen ja toimiviksi havaittujen ratkaisujen löytyminen. Menetelmän huonona puolena voidaan pitää sitä, että yhdelle toimijalle toimiva ratkaisu ei välttämättä ole sitä toiselle. Yrityksen kansainvälistymisen polun selvittämiseen vertaisanalyysi toimi hyvin, sillä valitsemani kohdeyrityksen toiminnasta aiheen ympärillä oli löydettävissä tietoa useasta eri lähteestä. Tässä työssä tekemäni vertaisanalyysin heikkona kohtana näen kuitenkin sen mahdollisuuden, ettei saatavillani olleista julkisista lähteistä käy ilmi kaikki yrityksen kansainväliseen menestykseen vaikuttaneet tekijät.

5.4 Oma rooli työssä

Tähtään työlläni yksittäisen tapauksen kehittämiseen ja tuottamani tieto on kvalitatiivista. Muodostamalla kaikkien aineistojeni perusteella eri näkökulmista tarkastellun kokonaiskuvan aiheestani pystyn esittämään perusteltuja kehitysehdotuksia tilaajalleni. Omalla roolillani on aineistonkeruussa ollut vaikutusta tulokseen lähinnä tilaajan haastattelun kohdalla, sillä avoimet haastatteluni olivat muodoltaan niin lähellä keskustelua. Strukturoiduissa haastatteluissa oma roolini oli häilyvämpi ja osaa haastateltavista en tavannut kasvokkain lainkaan opinnäytetyöprosessini aikana.

Vertaisanalyysissä kykyäni havainnoida ja poimia eri elementtejä, joihin kohteen menestys perustuu, on varmasti vaikuttanut osaltaan lopputulokseen. Yksin analysoidessa on haastavampaa tarkastella menestykseen vaikuttaneita tekijöitä mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Omalla roolillani on kaiken edellä mainitun vuoksi ollut varmasti vai-

kutusta keräämääni aineistoon, mutta samasta aineistosta tuskin olisi saanut kovin erilaisia johtopäätöksiä aikaiseksi, sillä ne olivat lopulta kokonaisuuden kannalta hyvin selkeitä. Alla *Kehittämistyön menetelmät* -teoksessa esitellystä prosessikuviosta johdettu kuvio oman tapaustutkimukseni eri vaiheista (Ojasalo ym. 2015, 54).



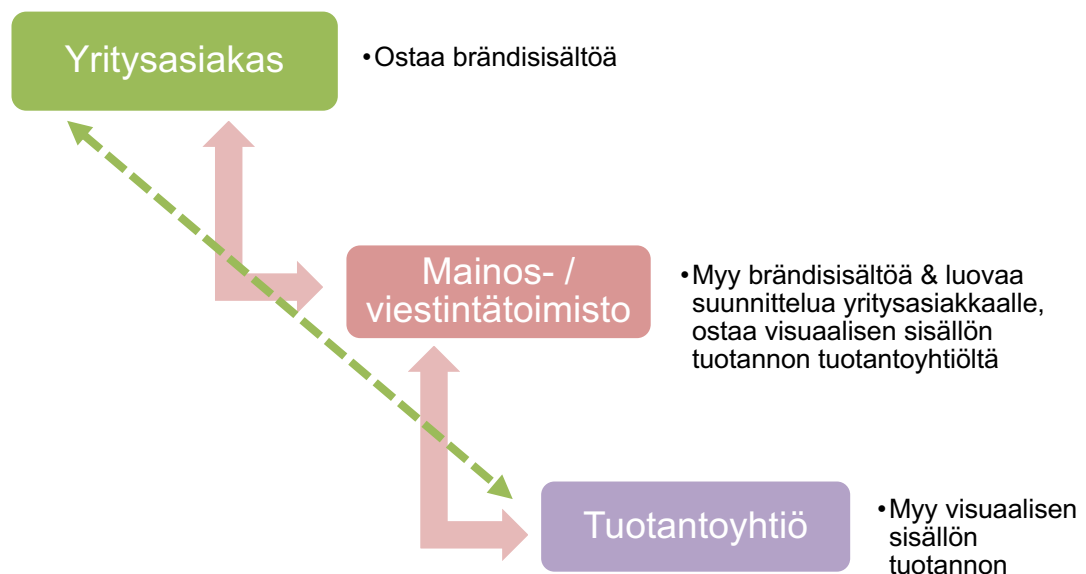
Kuvio 2: Opinnäytetyöprosessini vaiheet, soveltaen (Ojasalo ym. 2015, 54).

6 Kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa esittelen vastauksia tutkimuskysymyksiini valitsemieni aineistonhankintamenetelmien pohjalta. Selvitän, miksi tilaajani organisaatiomuutos toteutettiin ja mihin sillä tähdättiin sekä avaan luovan agentuurin konseptia ja toimintamallia. Kerron mitä taiteilijat toivovat konseptilta ja esitän asiakkaiden näkemyksen siitä, voiko taiteen ja kaupallisen agendan yhdistää. Vertaisanalysoin myös konseptin mahdollisuuksia ja keinoja kansainvälistyä.

6.1 Tuotantoyhtiöstä luovaksi studioksi

Aloitin kehitystyöni selvittämällä, miten tuotantoyhtiön rooli kaupallisessa kontekstissa toimii ja keitä sen toimijat ovat, eli kuka perinteisesti ostaa, mitä ja keneltä. Tätä selvitystyötä tein avoimen haastattelun keinoin, haastatteleamalla tilaajayritykseni Veli Creativen toimitusjohtajaa Juho Vesasta. Haastattelujen pohjalta syntyi kaupallisessa kontekstissa toimivan tuotantoyhtiön asiakaskuvio (kuvio 3).



Kuvio 3: Kaupallisessa kontekstissa toimivan tuotantoyhtiön asiakaskuvio.

Asiakkaaksi tullaan kahta eri reittiä riippuen siitä, kuinka paljon luovaa osaamista ja markkinointitaitoa ostajalta, eli yritysasiakkaalta löytyy. Mikäli asiakkaalla on jo valmiiksi vahva käsitys omasta brändikokonaisuudestaan, voi asiakas ostaa suoraan sen mukaisia visuaalisia kokonaisuuksia projekteina eri toimijoilta, tässä yhteydessä tuotantoyhtiöltä. Mikäli tätä osaamista ei ole, kaivataan välittäjätoimijaporrasta eli mainos- tai viestintätoimistoa konseptoimaan ensin brändikokonaisuus, jonka mukaista sisältöä halutaan ostaa. Silloin tämä välittäjätoimija ostaa visuaalisen tuotannon osan tuotantoyhtiöltä ja myy sen edelleen omalle asiakkaalleen, usein osana isompaa sisältökokonai-

suutta. (Vesanen 2021.) Kaupallisessa kontekstissa toimivan tuotantoyhtiön asiakaskuvio nostaa esiin kaksi eri asiakassegmenttiä: suorat yritysasiakkuudet ja välittäjätoimija-asiakkuudet.

Asiakkaaksi tulon eri reitit olivat oleellisia selvittää, jotta ymmärretään mitä yrityksen organisaatiomuutoksella tuotantoyhtiöstä luovaksi studioksi haluttiin saavuttaa, eli mikä oli tämän strategisen muutoksen tavoitteena. Kamenskyn (2010, 18–20) mukaan menestyvät yritykset tekevät markkina-, tuote- ja kilpailulajivalintoja muotoillakseen omaa tulevaisuuttaan. Vesanen (2021) kertoo muutoksen tavoitteena olleen kasvattaa suorien yritysasiakkuuksien määrää, jotta myös myytävän luovan suunnittelun määrää voisi kasvattaa.

Suunnittelutyön vaatimat resurssit ovat tuotantoa paljolti pienemmät ja siksi se voidaan nähdä kannattavampana liiketoimintana. Suunnittelutyön lisääntyminen synnytti myös tarpeen Veli.art-osastolle, kun sen myötä monipuolisen luovan osaamisen tarve kasvoi. Organisaatiomuutoksen tarkoituksena ei ole sivuuttaa välittäjätoimija-asiakkuuksia, vaan monipuolistaa yritysasiakassegmentin asiakaspohjaa. (Vesanen 2021.)

6.2 Markkinalla tapahtunut muutos ja luova agentuuri

Kamenskyn (2010, 18–20) mukaan yrityksiä erottaa toisistaan toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen ja se, kuinka hyvin ne kykenevät muuttamaan omaa toimintaansa muutoksen mukana tai jo ennen sitä. Haastatteluissani selvitinkin siis myös sitä, minkä markkinalla tapahtuneen muutoksen tilaajayritykseni oli aistinnut, johon se organisaatiomuutoksellaan vastasi. Vesasen (2021) mukaan ”*In-house* -trendi on vallannut alaa tuotantoyhtiöiden välisessä kilpailussa yhä kattavammin”. Tällä hän viittaa eri mainostoimistojen tytäryhtiöikseen perustamien tuotantoyhtiöiden kykyyn tuottaa edullisesti perinteisiä mainosisältöjä jo mainostoimistoportaalla. Aikaisemmin tuo sisältö ostettiin pääsääntöisesti itsenäisiltä tuotantoyhtiöiltä kilpailutusten kautta (Vesanen 2021).

Kehityskulku, jossa mainostoimistojen omistamat tuotantoyhtiöt voittavat lähes automaattisesti omistajansa järjestämät kilpailutukset, on vähentänyt itsenäisten tuotantoyhtiöiden toimeksiantoja mainostoimistosektorilta ja synnyttänyt erilaistumistarpeen näille

tuotantoyhtiöille (Vesanen 2021). Yhdistettynä koronapandemian tiukentuneeseen taloustilanteeseen ja asiakasyritysten markkinointiin ohjaamien rahavirtojen kutistumiseen, voidaan tämä nähdä markkinalla tapahtuneena muutoksena. Oli olennaista selvittää sekä miksi että miten tilaajani organisaatiomuutos toteutettiin, sillä kehitystyöni sijoittuu tämän muutoksen jatkoksi.

Koin myös tarpeelliseksi selvittää miten syntynyt luovan agentuurin konsepti eroaa perinteisestä agentuurista ja kuinka se asettuu tilaajayrityksen luovan studion konseptin kanssa yksiin. Tilastokeskuksen (-) mukaan organisaatiot, jotka toimivat välittäjinä ostajien ja myyjien välillä tai osallistuvat liiketoimintaan päämiehiensä puolesta, kuuluvat välityskauppaan eli agentuuritoimintaan. Siksi Veli.art-konseptia voi tarkastella agentuurimaisena toimintamallina. Perinteisesti keskeinen osa agentuurien toiminnasta liittyy päämiehiin projekteihin välittämiseen, mutta tämän toimintamallin lähtökohtana on poikkeuksellisesti tehdä yhdessä projekteja. Sen vuoksi tapaustutkimuksessa käytettäväksi valikoitui termi luova agentuuri, erottamaan toimintamallia ja sen toimintaa perinteisemmistä, vain välittäjätoimintaan keskittyneistä agentuuritoimijoista.

Suurena erona perinteiseen agentuuritoimintaan verrattuna on myös luovan agentuurin toiminnan ei-eksklusiivinen luonne. Perinteisesti agentuureissa edustetut taiteilijat ovat velvoitettuja tekemään kaikki työnsä agentuurin kautta, mutta Veli.art-konseptissa taiteilijat voivat tuoda haluamansa projektit sen kautta toteutettaviksi. Sama koskee Veli Creativea, yritys voi valikoida, mitkä sen projekteista toteutetaan Veli.art-konseptin kautta ja mitkä tehdään vakituisten työntekijöiden resurssein (Vesanen 2021). Luovan agentuurin toimintamalli on siis ennemminkin joustava yhteistyön tekemuoto, joka voi rikastuttaa jo olemassa olevia ansainnan muotoja.

6.3 Taiteilijoiden toiveet

Selvittääkseni, minkälaisia kokemuksia rosterin taiteilijoilla on konseptista nyt ja minkälaisia toiveita sen varalle on tulevaisuudessa, haastattelin kolmea taiteilijaa. Haastattelut valikoituvat sen perusteella, että he ovat jo ehtineet työskentelemään Veli.art-osastolta tilatuissa projekteissa. Konseptin ollessa tuore ja valtakunnallisen poikkeustilan yhä käynnissä ei kaikkien edustettujen taiteilijoiden kanssa olla vielä ehditty tekemään

yhteistöitä. Haastattelu taiteilijoille sisälsi kahdeksan kysymystä, jotka ovat esitettyinä liitteessä 1 ja ne toteutettiin strukturoituna lomakehaastatteluna sähköpostitse. Tähän päädyttiin laajan etätyösuosituksen ja sosiaalisten kontaktien minimoimisen vuoksi.

Haastattelut toteutettiin konteksti huomioiden anonymisti, eli niin että vastaukset yhdessä muodostavat taiteilijoiden näkökulman aiheeseen personoitumatta kuitenkaan haastateltaviin yksilöinä. Tähän päädyttiin, jotta taiteilijoille tarjoutuisi mahdollisuus esittää myös konseptia koskevaa kritiikkiä tai negatiivissävytteisiä huomioita, jotka voivat kehitystyön kannalta olla oleellisia. Haastatelluista käytetään yksilöintejä Taiteilija A, Taiteilija B ja Taiteilija C.

Haastatteluissa kävi ilmi, että taiteilijoista jokaisen yhteistyöhalukkuuteen projekteissa vaikuttaa erittäin paljon työn tilaajan, eli yritysasiakkaan, arvot ja niiden yhteensopivuus taiteilijan oman arvomaailman kanssa. Taiteilija A (2021) kertoi yritysasiakkaan arvojen vaikuttavan omaan yhteistyöhalukkuuteensa erittäin paljon, mutta mainitsi olevansa urallaan niin alussa, että töistä kieltäytyminen tuntuisi sen vuoksi vaikealta. ”En lähtisi tekemään kaupallista projektia asiakkaalle, jonka eettiset arvot ovat mielestäni kyseenalaisia tai joita en halua tukea. Koen arvokkaaksi, että Veli lähtee toteuttamaan projekteja vain tilaajille, jotka sopivat heidän arvomaailmaansa”. (Taiteilija A 2021.)

Tämän pohjalta voidaan taiteilijoiden nähdä ulkoistavan osin asiakasvalintaansa Veli.artille, jonka myötä välittäjätoimija ottaa kantaakseen vastuun sopivien asiakkaiden valinnasta. Välittäjätoimijoiden toimiessa yritysmarkkinoinnin kentän sisällä on vastuu osaltaan vielä suurempi, koska lopputuloksessa panoksena on toisten toimijoiden brändipääoma. Toiminta pohjaa siihen, että tuotetun sisällön loppukuluttajalle jää näkyviin joko vain asiakasyrityksen brändi, tai brändiyhteistyön ollessa kyseessä myös edustetun taiteilijan brändi. Loppukuluttajalle välittäjätoimijan työ jää näkymättömiin.

Taiteilija B koki tilaajan arvojen vaikuttavan hyvin merkittävästi yhteistyöhalukkuuteensa, mutta kertoi myös suhtautumisensa ristiriitaisuudesta: ”Esimerkiksi energiayhtiön kanssa työskentely saattaisi olla eettisesti hankalaa, mutta toisaalta työ saattaa edistää kyseisen yhtiön vihreitä arvoja, jolloin se on taas mielekästä. Toki on segmenttejä,

joiden kanssa ei voisi koskaan tehdä töitä”. (Taiteilija B 2021.) Taiteilija C (2021) vastasi, ettei voisi työskennellä asiakkaalle, jonka arvojen takana hän ei voisi seistä tai jonka tuotteita hän ei voisi käyttää. Tämän pohjalta voidaan todeta yritysasiakkaan harjoitetun valinnan nousevan taiteilijoille tärkeäksi toiveeksi Veli.art -osaston yhteistöitä suunnitellessa ja tehdessä.

Haastatelluista taiteilijoista jokainen näki kaupallisuuden lähtökohtaisesti mahdollisuutena ja mahdollistajana itselleen. ”Se mahdollistaa ajan käyttämisen itselle lähellä sydäntä oleviin asioihin, vaikka se toki samalla ohjaa valintoja tiettyyn suuntaan. Toivoisin, että voisin työskennellä täysin ilman kaupallisuutta, mutta se ei ole mahdollista, joten otan sen mahdollisuutena”. (Taiteilija B 2021.) Koko rosterin taiteilijoista lähes kaikki työskentelivät jo etukäteen myös kaupallisten sisältöjen ja tilaustöiden parissa, joten heidän suhtautumisensa kaupallisuuteen saattoi lähtökohtaisesti olettaa olevan myönteinen. Osan toive silti oli, että olisi mahdollista työskennellä ilman kaupallista kontekstia.

Taiteilijat nimesivät unelma-asiakkaikseen samassa määrin pienehköiksi paikalliseksi asiakkaiksi lukeutuvia yrityksiä ja suuria globaaleja yrityksiä sekä kaupallisia toimijoita. Vaikka taiteilijat olivat yhteistyöyritysten arvojen suhteen tarkkoja, voidaan tämän perusteella päätellä heidän olevan silti avoimia työskentelemään hyvin monipuolisesti erityyppisten asiakkaiden kanssa edellyttäen, että arvot ovat jaetulla pohjalla. Toiveissa voidaan siis tulkita olevan monipuoliset yhteistyöt erilaisten, arvoiltaan yhteensopivien yritysasiakkaiden kanssa.

Veli.art-konseptin tuoma lisäarvo taiteilijalle vaihteli sen mukaan, minkälaisessa vaiheessa omaa uraansa taiteilija on. Itsensä vielä uransa alkuun asemoiva Taiteilija A (2021) näkee konseptin tuovan hänelle paljon mahdollisuuksia ja tukea omaan kehitykseensä. ”Olen saanut paljon itsevarmuutta ja oppinut vastuun ottamista työyhteisössä. Arvostan paljon Velin toimintaa ja sen tekijöitä, ja olen kiitollinen saamastani mahdollisuudesta”. (Taiteilija A 2021.) Taiteilija B (2021) on työskennellyt alalla pidempään ja harjoittaa ammattiaan yksityisyrittäjänä. Hän koki suurimman lisäarvon piilevän tuotannolliselta työltä taiteelliseen työhön vapautuneessa ajassa: ”Yrittäjänä olen tottunut hoi-

tamaan myös sen tuotannollisen puolen, mutta on todella *fresh*, että ei tarvitse” (Taiteilija B 2021). Taiteilija C (2021) nimesi edellä mainittujen lisäksi sekä saamansa tuen töiden hinnoitteluun että asiakkaan kanssa kommunikointiin. Vastaukset nostavat esiin taiteilijoiden toiveen toimintamallista sekä yhteisönä että välittäjätoimijana.

Samat aiheet nousivat esiin kysyttäessä tilaustyön prosessin muutoksesta Veli.art-konseptin myötä verrattuna taiteilijan aiemmin harjoittamaan toimintaan alalla. Taiteilijoista jokainen koki sen sekä helpottaneen että keventäneen kokonaisuutta ja etenkin omaa työtaakkaansa niiltä osin, joka kohdistuu muuhun kuin luovaan työhön.

Asiakassuhteet, budjetointi ja aikataulut olivat kokonaan omalla vastuullani. Nyt tilaajan kanssa kommunikoinnin tekee pääosin muut, ja olen saanut paljon ohjausta aikataulutukseen ja budjettiin. Se, että olen aikaisemmin tehnyt kaiken itse, on opettanut paljon, mutta myös työnjako on antanut mahdollisuuden keskittyä paremmin itse tekemiseen ja ollut todella hyvä asia. (Taiteilija A 2021.)

Hirvi-Ijäksen ym. (2020, 1–11) mukaan kaikilla taiteen aloilla vallitsee resurssipula ja suurimman epäsymmetrian taiteilijan työn ja tulon välillä muodostaa ajankäyttö, sillä rahaa suhteessa työn määrään ei ole tarpeeksi. Haastatteluiden perusteella luovan agentuurin toimintamallin voidaan nähdä vastaavan osaltaan taiteilijoiden resurssipulaan ja vapauttavan aikaa luovan työn tekemiseen. Vastauksista välittyy myös kattavasti taiteilijoiden monipuolinen uuden oppiminen tehdyn yhteistyön myötä sekä kiitollisuus saatua henkilökohtaista apua ja tukea kohtaan.

Hirvi-Ijäksen ym. (2020, 29) mukaan taiteilijat ovat osa prekaarien työmuotojen työvoimaa ja taiteilijoita on myös pidetty monimuotoisen toimeentulon selviytyjinä. Kartoittaessa Veli.art-yhteistyön ja yhteisön vahvuuksia nousivat taidetyön prekaarius, perinteisestä työnteosta poikkeavat rakenteet sekä luovien alojen osaajien keskinäinen kilpailuasetelma näkyviin. Jokainen taiteilijoista kaipasi yhteisöä tekemisensä tueksi. ”Moni taiteilija tykkää tehdä itse lähestulkoon kaiken, mutta itse olen kokenut yhteistyön äärimmäisen tärkeäksi. Saan itsestänikin enemmän irti, kun ympärillä on muita innostuneita ammattilaisia” (Taiteilija B 2021). Taiteilija A (2021) toivoi ja uskoi näkevänsä kasvavissa määrin yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä luovassa työssä tulevaisuudessa. ”Toisten tukeminen ja kannustaminen, osaamisen jakaminen ja auttaminen vie kaikkia

eteenpäin, ja on ainut tie vapaampaan ja rohkeampaan ilmaisuun ja maailmaan” (Taiteilija A 2020).

Haastateltujen toiveet ja odotukset konseptille tulevaisuudessa pyörivät myös vahvasti yhdessä tekemisen ympärillä. Taiteilija A (2021) odottaa innolla, minkälaisia töitä yhdessä voisi tulevaisuudessa toteuttaa. ”Odotan innolla, minkälaisia töitä pääsemme yhdessä toteuttamaan. Koen, että jo tähän mennessä olleista projekteista olen oppinut todella paljon, ja odotankin eniten yhdessä tekemistä ja visioiden rohkeaa toteuttamista.” (Taiteilija A 2021.)

Taiteilija B (2021) mainitsee odottavansa lisää suuria yritysasiakkaita ja ”herkullisia yhteistöitä”. Taiteilija C:n (2021) ”toiveina ja odotuksina [on] uudet mahdolliset toimeksiannot sekä tuki mahdollisten omien taiteellisten projektien toteuttamisessa”. Tulevaisuutta pohtiessa taiteilijat nostivat esiin myös toimintamallin molemminpuolisen hyödyntämisen projektien suhteen ja tuloksista välittyikin vahvasti taiteilijoiden kiinnostus tuoda omia projektejaan Veli.art-osaston kanssa yhdessä toteuttaviksi. Toiveena voidaan siis tulkita olevan myös toimintamallin monipuolisen kokonaisuuden vastavuoroisuus.

Vaikka otos on pieni, ovat tulokset selvästi linjassa Cuporen ja Taiteen edistämiskeskuksen toteuttaman *Taiteen ja kulttuurin barometri 2019* -tutkimuksen tulosten kanssa. Haastatteluni vahvistavat barometrin esittelemiä tuloksia visuaalisen alan taiteilijoiden keskuudessa vallitsevasta resurssipulasta, toimeentulon monimuotoisuudesta ja ei-taiteelliseen työhön käytetyn ajan runsaudesta. Ne ovat linjassa myös Mattilan (2019) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan agentuurit luovilla aloilla vapauttavat aikaa taiteellisen työn tekemiseen.

6.4 Yritysasiakkaiden näkökulma

Agentuureissa välittäjätoimija mahdollistaa uutta liiketoimintaa päämiehen pitkäaikaisena liiketoimintakumppanina (AGMA -). Tämä koskee myös luovan agentuurin mallia: välittäjätoimija ja rosteri säilyvät samoina projektista toiseen ja yhtälön vaihtuvan ele-

mentin muodostavat yritysasiakkaat, joiden tilauksesta erilaisia yhteistyöprojekteja toteutetaan. Toimintamallin parhaan mahdollisen hyödyntämisen tarkastelemiseksi on ymmärrettävä myös projektien tilaajatahojen näkemyksiä.

Selvittääkseni voiko taiteen ja kaupallisen agendan yhdistää, haastattelin kahta Veli Creativen yritysasiakasta. Koska tulevia asiakkaita on vaihtuvuuden vuoksi mahdotonta haastatella, valikoituivat yritysasiakkaat haastateltavikseni sen myötä, että he ovat jo ehneet tilaamaan projekteja Veli.artilta. Usein tyytyväiset asiakkaat myös tilaavat lisää töitä samoilta toimijoilta. Haastattelut yritysasiakkaille sisälsivät viisi kysymystä, jotka ovat esitettynä liitteessä 2 ja haastattelut toteutettiin strukturoituna lomakehaastatteluna sähköpostitse. Tähän päädyttiin laajan etätyösuosituksen ja sosiaalisten kontaktien minimoimisen vuoksi.

Haastattelut toteutettiin konteksti huomioiden anonymisti, eli niin, että vastaukset yhdessä muodostavat yritysasiakkaiden näkökulman aiheeseen personoitumatta kuitenkaan haastateltaviin henkilöihin yksilöinä tai heidän edustamiinsa yrityksiin. Tämän tarkoituksena on mahdollistaa kehitystyön näkökulmasta konseptia koskevan kritiikin tai kielteisten huomioiden esittäminen. Haastatelluista käytetään yksilöintejä Asiakas A ja Asiakas B. Asiakas A edustaa välittäjätoimija-asiakkuutta ja Asiakas B suoraa yritysasiakkuutta.

Kartoitin haastattelun keinoin yritysasiakkaiden kokemaa tarvetta Veli.art-konseptille kaupallisella kentällä ja molempien haastateltujen mukaan tarve näyttäytyy suurena. Asiakas A:n (2021) näkemyksen mukaan toimintamalli vastaa spesifiin markkinalle muodostuneeseen kysyntään ja Veli.art-konsepti toimii luotettavana agendojen yhteensovittajana kaupallisen kontekstin ja taiteen rajapinnalla. Myös Asiakas B:n (2021) mukaan juuri nyt ”Hyvin kuratoiduille taideyhteistöille kaupallisten brändien konteksteissa pitäisi olla enemmän kysyntää kuin koskaan aiemmin”. Vastausten ja Veli.art-osaston palvelujen kysynnän perusteella luovan agentuurin toimintamallille voidaan tulkita olevan tarvetta kaupallisella kentällä.

Molemmat haastatelluista näkivät suomalaisten brändien olevan enenevässä määrin heinämyymälä-kaupallisten sisältöjen murrokseen ja luovan osaamisen hyödyntämisen kasvuun. Asiakas A (2021) kertoi murroksen olevan jo niin pitkällä, että sen "vakavimmatkin asiakkaat siirtyvät ajattelemaan taidetta osana sisältöjä ja markkinointia". Myös Asiakas B (2021) ennakoii monialaisen luovan suunnittelun roolin väistämättä kasvavan tulevaisuudessa. Tunnistaen etenkin visuaalisuuden ja interaktiivisuuden kasvavia vaatimuksia kuluttajapuolella, hän kokee Veli.artilla olevan "uniikki paikka kuratoida nykyhetken lahjakkaita tekijöitä, tuoda ne pinnalle ja löydettäväksi kaupallisille tahoille" (Asiakas B 2021). Kaupallisten sisältöjen murros viittaisi taiteen ja kaupallisen agendan yhdistämisen kasvaviin mahdollisuuksiin. Asiakkaiden vastausten pohjalta luovan agentuurin toimintamallin voidaan tulkita näyttäytyvän yritysasiakkaille alalla kaivattuna avauksena ja tulevaisuuden suunnannäyttäjänä.

Kaupallisten sisältöjen murroksen myötä molemmat yritysasiakkaat aistivat osaamisvaatimusten sisältöjen tilaamisen suhteen kasvavan yritysasiakaspuolella. Asiakas B (2021) pohti, onko osaavia ja ymmärättäviä tilaajia markkinoilla tarpeeksi ja avasi näkemystään siitä, että yrityksillä olisi hyvä olla omaa luovaan suunnitteluun tai luovaan brändimarkkinointiin erikoistunutta henkilöstöä.

Jos en olisi luovan alan ammattilainen, voisin kokea haasteelliseksi ymmärtää, millä tavoin Veli.art voisi palvella minua. Uskon kuitenkin, että markkinoilla vallitseva *creative in-housing* -trendi voi olla kilpailuetu Veli.artin tyyppiselle toiminnalle, kun ostavilta tahoilta alkaa löytymään enemmän kiinnostusta, koska siellä on enemmän luovaa tekemistä ymmärättävää porukkaa töissä. (Asiakas B 2021.)

Asiakas A (2021) ei vastauksissaan vastaavasti kyseenalaistanut mahdollisesti kovenevien vaatimusten yritysasiakkaalle luomaa kasvavaa osaamispainetta lainkaan. Tässä tulee huomioida haastateltujen yritysasiakkaiden erilaiset näkökulmat tarkastella yritysasiakkaan asemaa. Suoran asiakkuuden ja välittäjätoimija-asiakkuuden näkökulmaeron kaupallisten sisältöjen tilaamisen vaatimustason kasvusta selittää niiden erilainen ansaintalogiikka. Välittäjätoimija-asiakkaan tulonmuodostus luonnollisesti kumpuaa siitä, että heidän yrityksensä edustamille yritysasiakkaille syntyy tarve kyseiselle välittäjätoimijalle ja tämän tarjoamalle erityisosaamiselle. Tällöin kehityskulku saattaa näyttäytyä sen mahdollisesti muodostaman liiketoiminnan kasvun ansiosta erittäin positiivisena muutoksena tälle asiakassegmentille, joka muodostuu välittäjätoimija-asiakkuuksista.

Taiteen ja kaupallisen agendan yhteensovittamisen mahdollisuus vaikuttaakin vahvasti suhdanteiselta yritysasiakkaaseen, tämän osaamiseen ja siihen, mitä tämä omalta markkinoinniltaan ja brändiltään lähtökohtaisesti toivoo.

Selvittäessäni luovan osaamisen tilaamisen prosessin muutosta Veli.art-konseptia edeltäneeseen tilanteeseen verrattuna nostivat asiakkaat esille kommunikoinnin helppouden ja välittäjätoimijan tuoman luotettavuuden prosessiin. Asiakas B (2021) kiitteli välittäjätoimijan muodostamaa asetelmaa, jossa sekä yritysasiakkaan että taiteilijoiden intressejä edustetaan yhtäläisesti ja löydetään näin kaikille yhteensopivia toimintatapoja. Myös Asiakas A (2021) koki olonsa koko yhteistyöprojektin ajan turvallisiksi, sillä saattoi luottaa tilatun työn tapahtuvan ajallaan ja asetettujen budjettiraamien sisällä. Taiteen ja kaupallisen agendan yhdistäminen voidaan tämän pohjalta siis tulkita mahdolliseksi, kun toimijoiden toiveet ja odotukset kohtaavat ja täyttyvät. Yritysasiakkaat arvostavat etenkin luovan agentuurin toimintamallin luomaa turvallisuutta ja luotettavuutta aikataulun ja budjetin suhteen.

Haastatteluvastausten perusteella taiteen ja kaupallisen agendan voi yhdistää ja sitä toteuttavalle taholle on markkinalla kysyntää. Otoksen pienuudesta huolimatta ovat haastatteluvastaukset hyvin linjassa Michel & Willingin (2020) esittämään näkemykseen sekä brändiyhteistöiden kasvavasta määrästä että niiden monipuolisen hyödyntämisen kasvusta. Myös Kamenskyn (2010, 17–19) näkemys strategian välttämättömyydestä kilpailutilanteessa pärjäämiseksi, on laajasti havaittavissa informanttien tarjoamien vastauksien muodostamassa kokonaisuudessa.

6.5 Kansainvälistymisen mahdollisuudet

Selvittääkseni, voiko yritysmarkkinoinnin kentällä toimivalla agentuurilla kansainvälistyä ja miten, analysoin Veli.art-konseptia vertaisanalyysin keinoin. Vertaisanalyysin kohteeksi valikoitui Agent Pekka Oy, helsinkiläislähtöinen graafisella alalla toimiva välittäjätoimijayritys. Palomäen ym. (2017, 8.) mukaan kansainvälistymisen keinot ovat sekä yritys- että markkinakohtaisia, jonka vuoksi vertaisanalyysin kohteen valintaan vaikutti vahvasti sen edustama toiminta ja markkina, jotka ovat luoteeltaan mahdollisimman lähellä tilaajayritykseni toimintaa.

Vertaisanalyysin kohteena on vain yksi toimija, sillä välittäjätoimijamarkkina on Suomessa verrattain pieni ja kapenee entisestään keskittyttäessä toimintansa kansainvälistäneisiin toimijoihin. Kohde vertaisanalyysille on myös valittu saman alan sisältä, vaikka hyvä vertailukohde olisi voinut löytyä myös eri alalta (Ojasalo ym. 2015, 43). Valinnan perusteluna ovat erityisesti toimialan ominaispiirteet ja välitettävän osaamisen laatu, jotka määrittävät vahvasti sitä, kuinka toiminnalla on mahdollista ja kannattavaa kansainvälistyä.

Kohteen valintaan vaikuttivat myös toimijan toiminta oman alansa edelläkävijänä sekä tämän samankaltainen asiakaspohja; sen kaksi eri asiakassegmenttiä ovat suorat yritysasiakkuudet ja välittäjätoimija-asiakkuudet. Palomäen ym. (2017, 8) mukaan yrityksen kansainvälistyminen voi tuoda merkittäviä hyötyjä niin yritykselle kuin koko maan kansantaloudelle. Tämän vuoksi kansainvälistymistä voidaan perustellusti tarkastella yrityksen kannattavuuden ja liiketoiminnan kasvua mahdollistavana toimenä myös luovan agenttuurin kaltaiselle toimijalle.

Agent Pekka Oy on Pablo Steffan vuonna 2007 perustama agenttuuri, joka toimii suomalaisittain poikkeuksellisen laajalla kansainvälisellä verkostolla (Niipola 2018; Kukkonen 2019). Yritys määrittelee itsensä yhteistyöagenttuuriksi (*collaboration agency*) ja sen toiminta keskittyy 3D-, animaatio-, kuvitus- ja typografiaosaajien välittämiseen yritysmarkkinoinnin kentällä. Agenttuurilla on toimistot Helsingissä, Amsterdamissa, Los Angelesissa ja New Yorkissa, mutta se toteuttaa toimeksiantoja kaikkialla maailmassa. Yrityksen asiakkaisiin lukeutuvat suuret yritysasiakkaat kuten Apple, Adidas, Finnair ja Google sekä useat eri mainos- ja viestintätoimistot niin koti- kuin ulkomaanmarkkinalla. (Agent Pekka.)

Niipolan (2016) mukaan Agent Pekan alkuperäinen missio oli ”suomalaisen kuvittamisen kansainvälistäminen” ja aloittaessaan toimintansa se edusti yhteensä 16 suomalaista kuvittajaa. Garriockille (2012) antamassaan henkilöhaastattelussa Agent Pekan perustaja Pablo Steffa kertoi tunnistaneensa kansainvälisen kiinnostuksen suomalaista kuvittamista kohtaan olleen kasvussa. Potentiaalisilla asiakkailla oli kuitenkin vaikeuksia löytää ja saada yhteyttä etsimiinsä kykyihin, sillä kuvittajien tai graafisten suunnitteli-

joiden agentuureja ei vielä ollut, vaikka suunnitteluosaaminen oli kovatasoista. (Garrick 2012.) Kamenskyn (2010, 18–20) mukaan yrityksiä erottaa toisistaan kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja muovata omaa toimintaansa niiden mukaan. Steffan tunnistama kansainvälisen kiinnostuksen ja paikallisen osaamisen kohtaanto-ongelma voidaan tällöin nähdä muutoksena johon Agent Pekka toiminnallaan vastasi. Toimintaympäristön muutokseen reagoiminen ja oman toimintansa muovaaminen tarkoittaa usein myös mission muuttumista yrityksen toiminnan kehittyessä ja sitä voidaan pitää merkinä saavutetuista tavoitteista. Niipolan (2016) mukaan Agent Pekka halusi vuonna 2016 olla alan paras kuvitustoimisto, asiakkaille luotettava yhteistyökumppani ja artisteille kanava, joka mahdollistaa sellaiset työt, mitä he eivät muuten saisi. Vuoteen 2019 tultaessa yrityksellä on Kukkosen (2019) mukaan halu profiloitua tulevaisuudessa ”pelkän kuvitusagentuurin sijaan artisteja edustavaksi yhtiöksi, joka toteuttaa maailmanluokan staattista ja liikkuvaa kuvaa”.

Vesasen (2021) mukaan Veli Creativen missiona on ”toimia taiteen ja kaupallisuuden yhdistäjänä, joka kehittää ja elävöittää kulttuuria sekä luo mahdollisuuksia taitelijoiden työllistymiseen kaupallisten projektien parissa”. Veli.art-osaston rosterissa on tällä hetkellä edustettuna 12 taiteilijaa ja yrityksen organisaatiomuutoksen taustalla on kotimaan markkinalla havaittu muutos. (Vesanen 2021.) Edustettujen taiteilijoiden määrällä mitattuna, voidaan sekä Agent Pekan, että Veli Creativen Veli.art-osaston tulkita olleen agentuuritoiminnan käynnistyessä saman kokoluokan toimijoita. Yritysten missiot ovat kuitenkin toisistaan poikkeavat. Agent Pekan tähdätessä alusta asti kansainväliselle kentälle ei Veli Creative alleviivaa tätä toimintansa primäärinä tavoitteena. Ennen koronapandemiaa Veli Creative on kuitenkin toteuttanut suuria toimeksiantoja myös kansainvälisille asiakkaille, etenkin Yhdysvalloissa (Vesanen 2021).

Kamenskyn (2010, 18–20) mukaan menestyvät yritykset tekevät jatkuvasti markkina-, tuote- ja kilpailulajivalintoja, mahdollistaen näin pohjan aktiiviselle ja aloitteelliselle tavalle luoda oma tulevaisuutensa. Agent Pekan tavoitteen päivitys vuosien aikana kansainvälistymisestä aina maailmanluokan toimijuuteen asti voidaan nähdä sarjana onnistuneita, aktiivisia markkina-, tuote- ja kilpailulajivalintoja. Strategisista valinnoista kansainvälistymistä määrittävimpanä tekijänä voidaan pitää kansainvälistymisen asettamista yrityksen ensisijaiseksi tavoitteeksi toiminnan alkaessa. Suomen Yrittäjien

ym. (2021) mukaan kansainvälisyys ei tapahdu automaattisesti, vaan sen aikaansäämiseksi ja markkinalla menestymiseksi vaaditaan yritykseltä panostusta tuohon tavoitteeseen. Tämän perusteella kansainvälistyäkseen onnistuneesti tulisi Veli Creativen tehdä aktiivisia markkina-, tuote- ja kilpailulajivalintoja sekä asettaa kansainvälistymisen yrityksensä tavoitteeksi.

Suurimmaksi haasteeksi Agent Pekan toiminnan alkutaipaleella Steffa nimeää Helsingin jokseenkin kaukaisen sijainnin Keski-Euroopasta. (Garriock 2012). Tämän nojalla sama asia voi nousta kansainvälistymistä tavoitellessa Veli Creativelle mahdolliseksi ongelmakohtaksi, sillä myös sen toimisto sijaitsee Helsingissä. Niipolan (2016) mukaan Agent Pekka tiedosti Suomesta olevan haasteellista markkinoida osaamista globaalisti ja sen vuoksi yritys panosti hyvin varhaisessa vaiheessa laaja-alaisesti internetsivuihinsa, jotka esittelevät tekijöiden töitä parhaalla mahdollisella tavalla. Veli.art vaikuttaa toimineen samoin omien internetsivujensa suhteen. Hyvin kattavalta vaikuttavalla panostuksella internetsivuihin on onnistuttu nostamaan esille jokainen rosterissa edustettu taiteilija ja monipuolisesti näytteitä heidän tekemistään töistä eri asiakkaille. Agent Pekan silloisten internetsivujen vertailu Veli Creativen tämänhetkisten internetsivujen kanssa ei kuitenkaan ole mahdollista. Siihen, kuinka tehokkaasti potentiaaliset asiakkaat löysivät tai löytävät näille internetsivuille, ei vertaisanalyysin keinoin ollut mahdollista löytää vastausta.

Palomäen ym. (2017, 7–9) mukaan kansainvälistyminen tapahtuu tyypillisesti asteittain maa tai toiminto kerrallaan ja avainasemassa on toiminnan kehittäminen kotimaanmarkkinalla sekä olemassa jo olevat yhteistyösuhteet. Agent Pekan seuraavana ratkaisuna sijainnin muodostamaan ongelmaan toimi toisen toimiston perustaminen Amsterdamiin vuonna 2012 (Garriock 2012). Moni amerikkalainen suunnittelija työskentelee vaihtelevia ajanjaksoja Amsterdamissa, sillä usealla amerikkalaisella mainostoimistolla ja brändillä on kaupungissa toimistot. Vuonna 2017 Agent Pekka perusti oman tytäryhtiön Los Angelesiin, ja jo sitä ennen iso osa yrityksen liikevaihdosta tuli Yhdysvalloista. (Kukkonen 2019.) Yrityksen onnistuneen kansainvälistymisen taustalla vaikuttaa tämän perusteella olleen erityisen osuva valinta ensimmäisen ulkomaantoimiston sijainnista, joka osaltaan myös vahvasti määrittä seuraavan ulkomaantoimiston sijaintia. Tämä on myös

linjassa Palomäen ym. (2017 7–9) esittämään näkemykseen niin kansainvälistymisen asteittaisesta luonteesta kuin olemassa olevien yhteistyösuhteiden merkityksestä.

E erityisen huomionarvoiseksi ulkomaantoimiston sijainnin merkityksen tekee kyseessä olevan työn immateriaalinen luonne. Sekä Agent Pekan että Veli Creativen toimeksianto pohjaavat suuresti aineettoman arvon luontiin ja työnsuoritus tapahtuu vahvasti digitaalisissa ympäristöissä, jolloin työn suorituspaikan merkityksen voisi olettaa olevan pienempi. Toimistojen maantieteellisen sijainnin merkityksen voikin työn luonteen vuoksi olettaa perustuvan enemmän yrityksen työntekijöiden verkostoitumiseen kohdemaassa ja tämän kattavamman hyödyntämisen mahdollistumiseen ulkomaantoimiston myötä. Mikäli Veli Creativen aktiiviseksi tavoitteeksi muodostuu kansainvälistyminen Veli.art-konseptilla, voisi tämän perusteella luovan agentuurin oma ulkomaantoimisto toimia hyvänä mahdollisuutena sille. Tällöin tulee kuitenkin harkita toimiston mahdollista sijoittumista sellaiselle sijainnille, jossa toimii jo valmiiksi runsain määrin kansainvälistä yritystoimintaa eli potentiaalisia asiakkaita.

Vuonna 2012 Agent Pekan avatessa Amsterdamin toimistoaan, yrityksellä työskenteli kohdemaassa tuottaja ja agentti (Niipola 2016). Muutamaa vuotta myöhemmin sekä Amsterdamin toimistosta että Yhdysvaltain tytäryhtiöstä vastasi yksi työntekijä kummassakin kohdemaassa (Kukkonen 2019). Yrityksen asettaman esimerkin mukaan agenttuurilla olisi paitsi mahdollista kansainvälistyä, olisi se myös toteutettavissa suhteellisen ketterästi muutaman työntekijän voimin. Kukkonen (2019) mukaan Agent Pekan tytäryhtiön perustamista Yhdysvaltoihin kuitenkin viivästytti rekrytoinnin vaikeus. Ulkomaille tarvittiin yrityksen toimintakulttuuriin sopiva ja sitoutunut henkilö (Kukkonen 2019). Tämän pohjalta voidaan olettaa, että Veli Creativen olisi kansainvälistyäkseen oltava valmis käyttämään runsaasti aikaa ja resursseja löytääkseen sopivat henkilöt vastaamaan yrityksen ulkomaiden toiminnoista kohdemaassa tai -maissa.

Mattilan (2019) mukaan agenttuurien taloudellinen menestys pohjaa näiden edustamien päämielien tuloihin ja toiminta myös edesauttaa niiden kasvua eri keinoin. Agent Pekan voidaan päätellä tehneen onnistuneita edustusvalintoja, sillä sen liikevaihto on ollut nousujohteista. Kukkonen (2019) mukaan vuoteen 2019 tultaessa Agent Pekka

edusti 43 kuvittajaa, joista enää 12 oli suomalaisia. Rosterin muuttaminen kansainvälisempään suuntaan yrityksen kansainvälistyessä vaikuttaa olleen taloudellisesti kannattava kehityskulku, joka on edesauttanut kansainvälisellä markkinalla menestymistä. Mikäli Veli Creative haluaisi tavoitella kattavampaa kansainvälisyyttä toimintamallillaan, tulisi sen tämän perusteella harkita myös rosterinsa kansainvälistämistä toimintansa kansainvälistämisen yhteydessä.

Agent Pekan menestystarinan pohjalta voidaan sanoa, että yritysmarkkinoinin kentällä toimivalla agentuurilla oma mahdollista kansainvälistyä. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi Palomäen ym. (2017, 7–9) esittämä jo kotimaanmarkkinalla tapahtuva toiminnan kehittäminen, toimii edellytyksenä onnistuneelle kansainvälistämiselle. Voidakseen kansainvälistyä, tulee yrityksen näkemykseni mukaan olla elinvoimainen ja kattavasti toimintakykyinen jo kotimarkkinallaan. Hyvin tehdyt työt ja ansiokkaasti hoidetut asiakassuhteet ovat tässä esitettyjen huomioiden lisäksi varmasti toimineet avaintekijöinä Agent Pekan kansainvälisessä menestyksessä. Uskon myös kattavan ymmärryksen kohdemaan markkinasta ja kysynnästä toimivan tärkeänä perustana yrityksen kansainvälistämissuunnitelmille.

Vertaisanalyysini ollessa suppea voidaan sen silti todeta olevan linjassa Suomen Yrittäjien ym. (2021) esittämiin tuloksiin kansainvälisessä kilpailussa menestyvien yritysten tuottavuuden kasvusta, sekä kansainvälistymisen vaatimista panostuksista. Vertaisanalyysi oli myös linjassa Palomäen ym. (2017, 7–9) esittämien näkemysten kanssa kansainvälistymisen asteittaisesta luonteesta ja kotimaanmarkkinalla tapahtuvan toiminnan kehittämisen tärkeydestä sekä olemassa olevien yhteistyösuhteiden merkityksestä. Vertaisanalyysin pohjalta näkisin Veli.art-konseptilla olevan hyvät mahdollisuudet kansainvälistyä, mikäli Veli Creative niin valitsisi.

7 Kehittämisehdotukset

Haastattelutulokseni ovat linjassa Hirvi-Ijäksen ym. (2021, 1–11) esittämien barometrituloksien kanssa taiteen aloilla vallitsevasta resurssipulasta ja ei-taiteelliseen työhön käytetyn ajan runsaudesta. Tulokset ovat samansuuntaiset myös Mattilan (2019) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan luovilla aloilla toimivat agentuurit vapauttavat

aikaa taiteellisen työn tekemiseen. Luova agentuuri voi haastattelujeni perusteella osallistaa toimia ratkaisuna taiteilijan resurssipulaan. Haastatteluni osoittavat myös kaupallisten sisältöjen kiihtyvän murroksen ja sen synnyttämän luovan osaamisen kysynnän kasvun. Seuraavassa esitän viisi kehitysehdotusta työni tilaajalle Veli Creativelle siitä, miten luova agentuuri voi yhdistää taiteilijan ammattiosaamisen kaupallisen toimijan agendaan parhaalla mahdollisella tavalla.

1. Arvot ja monipuolisuus yhteistöiden keskiössä

Onnistunut asiakasvalinta on taiteilijoille projekteissa prioriteetti. Valintojen tulee mahdollistaa taiteilijoille monipuolisesti erilaisia yhteistöitä niin, että projektit ovat linjassa taiteilijoiden arvomaailman kanssa. Brändiyhteistöillä tavoitellaan aina molemminpuolista brändihyötyä (Michel & Willing 2020). Vastuu tämän hyödyn tasapuolisesta jakautumisesta kaupallisen toimijan ja taiteilijan välillä on luovalla agentuurilla.

2. Toiminta sekä välittäjätoimijana että yhteisönä

Odotukset toimintamallia kohtaan kiteytyvät erityisesti sen kahteen eri toimintaosaan. Haastattelujen perusteella konseptilta odotetaan välittäjätoimijan tuomaa ammattilaisuutta sopimuksentekoon, neuvotteluihin ja asiakkaan kanssa kommunikointiin sekä yhteisön tuomia monipuolisia hyötyjä taiteelliseen työskentelyyn. Tulee huomioida, että yhteisön ja yhteisöllisyyden eteen on erityisesti pandemian jälkeisessä maailmassa tehtävä aktiivisesti töitä.

3. Toimintamallin reilu molemminpuolisuus

Yhteistyöprojektien tulee toimia yhtä lailla riippumatta siitä, tuodaanko projekti toteutettavaksi tuotantostudion vai taiteilijan toimesta. Haastattelujen perusteella välittyy taiteilijoiden vahva kiinnostus tuoda omia projektejaan Veli.art-osaston kanssa yhdessä toteuttaviksi. Yhdessä toteutettavia projekteja on suositeltavaa pyrkiä myös tarjoamaan mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman tasapuolisesti jokaiselle rosterissa edustetulle taiteilijalle.

4. Yritysasiakkaiden luottamus

Yritysassiakkaille toimintamallin edut piilevät välittäjätoimijan luotettavuudessa. Haastattelujen perusteella vastuullinen toiminta erityisesti aikataulujen, sopimusten ja budjettien suhteen, ylläpitää tätä luottamusta. Välittäjätoimijalla on vastuu asiakasyrityksen brändipääomasta yhteistyöprojektin aikana.

5. Kansainvälisyys on mahdollisuus

Kansainvälistyminen voi toimia yritykselle keinona erottautua kilpailijoistaan, luoda uskottavuutta omalle toiminnalleen ja imagolleen (Palomäki ym. 2017, 7). Vertaisanalyysin pohjalta Veli.art-konseptin kansainvälistymispolulle hyvänä lähtökohtana voisi toimia ulkomaantoimisto lokaatiossa jossa toimii jo valmiiksi runsain määrin kansainvälistä ja monipuolista yritystoimintaa. Kansainvälisyys toimii usealle yritykselle sekä väylänä kasvuun että osaamisperustan vahvistamiseen (Suomen Yrittäjät ym. 2021).

8 Lopuksi

Tulokseni näyttävät johdannossa esittämieni päämäärien kannalta linjakkailta, vaikka uuden toimintamallin paras mahdollinen hyödyntäminen on aiheena valtavan suuri kokonaisuus, jota ei ole mahdollista käsitellä kovin monesta eri näkökulmasta opinnäytetyön kokonaisuuden mahdollistamissa rajoissa. Rajatessani aiheittani taiteilijoiden toiveiden sekä taiteen ja kaupallisen agendan yhdistämisen kautta, muotoutui myös loppu-tulos vahvasti niiden pohjalta haastatteluissa esiin nousseiden aiheiden ympärille. Työ-säni syntyneet tulokset vastaavatkin sen vuoksi pitkälti odotuksiani.

Opinnäytetyöni keskeisissä tuloksissa vahvistui näkemykset luovan työn prekaariudesta, kaupallisesta murroksesta sekä siitä, että luovan agentuurin toimintamallille on tarvetta. Opin paljon kansainvälistymisen eri reiteistä ja sen mukanaan tuomista mahdollisuuksista. Uskon, että työni tulokset myös nostavat työni tilaajalle toimintamallin hyötyjä kattavasti esiin ja tuovat ilmi sen toimijoiden erilaiset näkökulmat konseptin tarkaste-luun. Kansainvälistäminen näyttöytyi tuloksissani mielenkiintoisena ja toteuttamiskel-poisena mahdollisuutena mikäli siihen on yrityksellä halua sitoutua ja panostaa.

Jos tekisin työni uudelleen, varaisin sille paljon enemmän aikaa. Tällöin olisin voinut syventyä vielä tarkemmin toimintamallin luoman taiteilijayhteisön toimintaedellytyksiin ja niiden ylläpitämiseen, sillä toiveita tätä yhteisöä kohtaan oli haastatelluista taiteilijoista jokaisella. Olisin myös mielelläni järjestänyt aivoriihityöskentelyn tulosteni pohjalta yhdessä tilaajani kanssa, jolloin kehitysehdotukseni olisivat varmasti hioutuneet vielä käytännöllisempää muotoa kohti. Nämä ovatkin lisäkysymyksiä, joita olisi mielestäni mielenkiintoista tutkia seuraavaksi. Yrityksen kansainvälistäminen osoittautui aihealueena niin laajaksi, että myös siihen olisi erittäin antoisaa perehtyä syvemmin.

Erityisesti siksi, että kehittämistyöni sijoittui suuremman organisaatiomuutoksen loppuosaan, koen tuottamieni kehitysehdotusten olleen tilaajalleni tuoreita ja tervetulleita. Uudenlaisen toiminnan vasta käynnistyessä on toimintamallia helpointa lähteä kehittämään siihen suuntaan, johon sitä haluaa pitkällä aikavälillä viedä. Työni hyödyttää toivottavasti myös muuta luovan alan kenttää, sillä yhden yrityksen onnistuneen muutosprosessin tarkastelu saattaa inspiroida muita toimijoita kehittämään omaa toimintaansa.

Lähteet

Agent Pekka Oy. <https://agentpekka.com/about/> (6.5.2021).

AGMA Association of Agents and Managers in Creative Industries. Välittäjätoimijakäsitteistöä. <https://www.agma.fi/post/v%C3%A4litt%C3%A4j%C3%A4toimijak%C3%A4sitteist%C3%B6%C3%A4> (7.4.2021).

Akavan Erityisalat. Freelance-työ. https://www.akavanerityisalat.fi/nain_vaikutamme/ammatinharjoittaja_ja_yrittaja_jasenena/freelance-tyo (11.4.2021).

Creative Finland. Luovan talouden tiekartta. <https://www.creativefinland.fi/tiekartta> (23.4.2021).

Garriock, Glenn 2012. Interview: Pablo Steffa. Made by Folk. <http://s778905584.online.de/featured/interview-pablo-steffa/> (5.5.2021).

GESAC The European Grouping of Societies of Authors and Composers, 2021. Rebuilding Europe – The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis. https://1761b814-bfb6-43fc-9f9a-775d1abca7ab.filesusr.com/ugd/4b2ba2_1ca8a0803d8b4ced9d2b683db60c18ae.pdf (5.5.2021).

Halonen, Katri 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Luettavissa osoitteessa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/27120> (11.4.2021).

Harju, Sanna 2017. Prekarisaatio – Katsaus prekarisaatioilmiöön sekä analyysi suomalaisesta prekaaridiskurssista 2000-luvulla. Pro gradu tutkielma. Tampere: Tampereen Yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Luettavissa osoitteessa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201706282145> (23.4.2021).

Hirvi-Ijäs, Maria; Kautio, Tiina; Kurlin, Ari; Rensujeff, Kaija; Sokka, Sakarias 2020. Taiteen ja kulttuurin barometri 2019 - Taiteilijoiden työ ja toimeentulon muodot. Cuporen verkkojulkaisuja 57. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore, Taiteen edistämiskeskus. <https://www.cupore.fi/fi/julkaisut/cuporen-julkaisut/taiteen-ja-kulttuurin-barometri-2019-taiteilijoiden-tyo-ja-toimeentulo> (12.3.2021).

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kukkonen, Laura 2019. Oikean käsiparin löytäminen on avain. Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/oikean-kasiparin-loytyminen-on-avain/1b417714-e1e9-3c3f-83a1-0c58f45b6bee> (5.5.2021).

Lindroos, Joni 2021. Veli.art -projekti. Show Me the Money! vol III - Työn ja ansainnan tulevaisuus visuaalisilla aloilla -webinaari. Aalto-Yliopisto, Grafia & Kuvasto. (28.1.2021).

Luoma, Jukka & Sihvonen, Antti. Markkinoinnin perusteet – Brändien hallinta. Luentodiat. Aalto-Yliopiston kauppakorkeakoulu. https://mycourses.aalto.fi/plu-ginfile.php/360060/mod_resource/content/1/Luento%204%20-%20Br%C3%A4ndien%20hallinta.pdf (7.4.2021).

Mattila, Matias 2019. Näin kansainväliset agentuurit käyttävät valtaa Suomen klassisessa musiikissa – suurimpien orkesterien ylikapellimestarit samalla brittiagentuurilla. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11035780> (7.4.2021).

Michel, Geraldine & Willing, Reine 2020. The Art of Successful Brand Collaborations: Partnerships with Artists, Designers, Museums, Territories, Sports, Celebrities, Science, Good Causes...and More. New York: Routledge.

Niipola, Jani 2018. Agent Pekan Petra Koivisto kutsuttiin D&AD-tuomaristoon. Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/agent-pekan-petra-koivisto-kutsuttiin-dad-tuomaristoon/379b9676-e592-4404-892e-d18b2889984d> (6.5.2021).

Niipola, Jani 2016. Agent Pekka on kuvituksen tähtien toimisto. Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/agent-pekka-on-kuvituksen-tahtien-toimisto/71207bc9-a344-3943-8baf-3591541d228a> (13.4.2021).

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. 3.–4. painos. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017. Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi. Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:18. Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-464-1> (11.4.2021).

Palomäki, Katariina; Hakanen, Taru; Helander, Nina; Valkokari, Katri & Vuori, Vilma 2017. VTT: Espoo. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2017/OA-Tarinoita-kansainvalistymisen-poluilta.pdf> (7.5.2021).

Sjöberg, Kira 2010. Nykytaiteen markkinarakenne, ansaintalogiikka ja uudet liiketoimintamallit. Luovan Suomen julkaisuja 2. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. https://www.cupore.fi/images/tiedostot/yhteistyojulkaisut/taidemarkkinat_sjoberg_220110.pdf (13.4.2021).

Suomen Yrittäjät; Finnvera; Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. PK-Yritysbarometri – kevät 2021. Helsinki: Valtioneuvosto. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_kevät2021.pdf (7.5.2021).

Trout, Jack; Hafrén, Gustav 2003. Erilaistu tai kuole. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tilastokeskus. Agentuuritoiminta. Toimialaluokitus. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2000/511.html> (7.4.2021).

Tilastokeskus 2020. Kulttuurin osuus taloudesta pieneni hieman vuonna 2018. https://www.stat.fi/til/klts/2018/klts_2018_2020-10-07_tie_001_fi.html (23.4.2021).

Tilastokeskus 2019. Kulttuuriammateissa ja -toimialoilla työskentelevien lukumäärä kasvoi vuonna 2018 edellisvuodesta. https://www.stat.fi/til/klts/2018/01/klts_2018_01_2019-06-10_tie_001_fi.html (23.4.2021).

Viita, Hanna 2020. Arvoa liiketoimintaan – Brändin rakentaminen vuodessa. Helsinki: Alma Talent.

Haastattelut

Vesanen, Juhon 2021. Toimitusjohtaja, vastaava tuottaja. Veli Creative Oy. Haastattelu: 12.3.2021 & 10.4.2021 & 5.5.2021.

Taiteilija A 2021. Haastattelu: 24.4.2021

Taiteilija B 2021. Haastattelu: 24.4.2021

Taiteilija C 2021. Haastattelu: 25.4.2021

Asiakas A 2021. Haastattelu: 24.4.2021

Asiakas B 2021. Haastattelu: 25.4.2021

Liitteet

Liite 1: Strukturoidun haastattelun kysymykset Veli.art-taiteilijoille

1. Esittelisitkö itsesi lyhyesti?
2. Koetko kaupallisuuden uhkana vai mahdollisuutena?
3. Miten työsi tilaajan arvot vaikuttavat yhteistyöhalukkuuteesi?
4. Mikä kaupallinen taho olisi unelma-asiakkaasi?
5. Minkälaista lisäarvoa Veli.art-konsepti luo sinulle taiteilijana?
6. Miten tilaustyön prosessi kohdallasi eroaa aiemmasta toiminnastasi Veli.art-konseptin myötä?
7. Minkälaisia toiveita ja odotuksia sinulla on Veli.art-konseptia kohtaan?
8. Minkälaisia vahvuuksia näet yhdessä Veli.artin kanssa tekemisessä?

Liite 2: Strukturoidun haastattelun kysymykset Veli.art-asiakkaille

1. Esittelisitkö itsesi lyhyesti?
2. Miten näet kaupallisten sisältöjen tulevaisuuden, onko taide tulevaisuudessa vahvemmin mukana?
3. Onko Veli.artin kaltaiselle toimijalle tarvetta kaupallisella kentällä?
4. Koetko taiteen tilaamisen prosessin (aikataulut, budjetti, versiointi) eroavan suoraan yksittäiseltä tekijältä/taiteilijalta tilatessa ja Veli.artilta tilatessa?
5. Minkälaisia toiveita ja odotuksia sinulla on Veli.art-konseptia kohtaan?