



JUTHBACKA  
KULTURCENTRUM

# KULTTUURIYRITTÄJYYS TEORIASSA JA KÄYTÄNNÖSSÄ - Neljä opetusta

Maria Österåker  
2009



JUTHBACKA  
KULTURCENTRUM

Juthasvägen 34 A 3  
FI - 66900 Nykarleby  
info@juthbacka.fi  
www.juthbacka.fi

## Kulttuuriyrittäjyys teoriassa ja käytännössä - neljä opetusta

*Kulttuuri materialisoituu. Kulttuuri ei enää pulppua taiteilijan taiteellisuudesta, vaan se juontaa juurensa taloudesta. Siitä tulee kauppatavaraa identiteettimarkkinoilla.*

Anders Lithner, yhteiskuntaa, mielipiteitä ja mediaa tutkivan SOM-institutetin tutkija Göteborgin yliopistosta kuvailee näin uusien kulttuuriyritysten toimintaa sääteleviä ehtoja. Olimmepa Lithnerin kanssa samaa mieltä tai emme, kulttuuriyrittäjyyden herättämä kiinnostus on mitä ilmeisimmin kasvanut 2000-luvulla. Oltuaan muutama vuosi sitten vielä melko tuntematon ilmiö, kulttuuriyrittäjyydestä on tullut viime aikoina hyvin monimuotoinen ja melkein puhki kulunut, mutta silti hyvin käyttökelpoinen käsite. Juthbackan kulttuurikeskuksen vuonna 2006 Svenska kulturfonden -säätöille jättämä ”Luovat yritykset” -hakemus oli ensimmäisiä säätöön saamia kulttuuriyrittäjyyteen liittyviä hankehakemuksia. Nykyään säätöille tulee jo melko paljon kulttuuriyrittäjyyteen liittyviä hakemuksia.

Luovan toimialan ja sen tarjoamien palvelujen saadessa siten vahvemman itseisarvon, toimiala alkaa yhä enenevässä määrin tunkeutua myös muille toimialoille. Tutkijat Shaw ja Ivens esimerkiksi ovat sitä mieltä, että monien toimialojen nopean standardisoinnin vuoksi menestyvät yritykset eivät voi tulevaisuudessa keskittyä vain laatuun, luotettavuuteen, hintaan, tavaramerkkiin tai muihin perinteisiin muista yrityksistä erottaviin tekijöihin, koska ne ovat nykyään itsestäänselvyksiä – eräänlainen pääsylippu markkinoille. Ratkaiseva tekijä yrityksen menestymisen kannalta on sen sijaan se, onko yrityksellä kykyä ja tahtoa toimittaa tunteisiin vetoavia elämyksiä (Shaw & Ivens, 2002). Muina luovan toimialan kasvupotentiaaliin vaikuttavina tekijöinä mainitaan esimerkiksi kulttuuriyritysten kyky jäsenellä työnsä tulevaisuuden työvoiman arvostamalla tavalla (FUNK 2006), huomispäivän kuluttajien halu luoda omaa identiteettiä kulttuurisymbolien ja luovien tuotteiden ja palvelujen avulla (Lithner 1999) sekä vapaa-ajan lisääntyminen, mikä lisää vapaa-ajantoimintojen tarvetta (OPM 2006). Lisäksi käydään mielenkiintoista keskustelua stressin tai pikemminkin stressin ehkäisemisen luovalle sektorille avaamista uusista mahdollisuuksista sekä siitä, että ostovoimaiset vanhemman ikäluokan edustajat muuttavat luovien tuotteiden, palvelujen ja elämysten kulutuskäyttäytymistä (KTM 2008). Kuten edellä mainituista esimerkeistä voi päätellä, monet toimialan menestystekijät liittyvät yhteiskunnallisiin ja elämäntavoihin ja -kokemiseen liittyviin muutoksiin. Tämä voidaan tulkita siten, että luovan toimialan nousujohteinen kehitys on kestävämpää kuin jos lisääntynyt kiinnostus sitä kohtaan johtuisi vain trendiherkistä asiakasmieltyyksistä.

Kulttuuriyrittäjyydestä puhuttaessa on tärkeää ajatella käsitettä koko ajan kokonaisuutena, joka sisältää sekä kulttuurin että liiketoiminnan. Kulttuuriyrittäjyys ja luovat toimialat eivät voi kehittyä kannattaviksi ja menestyä, jos ne eivät ole jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan ja elinkeinoelämän kanssa. Samalla on tärkeää olla tarkastelematta kulttuuriyrittäjiä ja muuta elinkeinoelämää epätasa-arvoisina – kulttuuriyrittäjien merkitystä ei saa vähätellä eikä muiden yritysten saa antaa sanella ehtoja. Emme tarvitse vain yritteliäitä kulttuuri-ihmisiä, vaan myös talous- ja liikealan ihmisiä ja päätöksentekijöitä, jotka arvostavat kulttuuria ja luovia prosesseja. Kulttuuri heijastaa alueella vallitsevaa luovaa ilmapiiriä. Rikas kulttuurielämä kehittää seudun luovuutta, ei vain luovien toimijoiden vaan myös seudun muiden yritysten keskuudessa. Edistämällä kulttuuriyrittäjyyttä luodaan samalla muiden yritysten imagoa parantavia palveluja.

Edellä käydyn keskustelun rinnalla on tärkeää tuoda esille se, että kulttuuriyrittäjyyden tarkoituksena on antaa henkilöille mahdollisuus elättää itsensä oman luovuutensa avulla ja että toiminnassa on annettava tilaa myös muille arvoille kuin voiton maksimoimiselle ja optimaaliselle myytävyydelle. Kulttuuriyrittäjyyden avulla pyritään löytämään tasapaino aintulaatuisen, henkilökohtaisen ja vapaan ilmaisun ja asiakaslähtöisen, liiketoiminnallisen ja loogisen toiminnan välillä. Kulttuuriyrittäjyydessä noudatetaan osaksi omia sääntöjä, mutta vaikuttamalla asenteisiin ja luomalla myönteistä ajattelua sekä yrittäjyyttä että luovaa työskentelyä kohtaan voimme ehkä parhaiten varmistaa menestymisen tällä raporteissa ja juhlapuheissa tulevaisuuden kasvualaksi kuvatulla toimialalla.

#### Tavoite

Juthbackan kulttuurikeskus on kulttuuriyrittäjyyden solmukohta ja osaamiskeskus. Keskus on tehnyt kolmen vuoden ajan yhteistyötä muotoilijoiden kanssa ja heidän hyväkseen. Tavoitteemme on luoda muotoilijoille edellytykset elättää itsensä oman lahjakkuutensa avulla ja ylläpitää näitä edellytyksiä – myös pienemmillä paikkakunnilla. Haluamme tämän raportin avulla kertoa kolmen toimintavuotemme aikana keräämistämme opeista ja kokemuksista. Haluamme myös kertoa joistakin työkaluista ja menettelytavoista, joita olemme käyttäneet työskennellessämme sekä muotoilijoiden että alueellamme toimivan elinkeinoelämän kanssa. Raportissa käydään lisäksi teoreettista keskustelua kulttuuriyrittäjyydestä ja käsitteen herättämistä kysymyksistä.

### ***Juthbackan kulttuurikeskus***

Juthbackan kulttuurikeskuksen tavoitteena on auttaa luovan alan yrittäjiä hyödyntämään omaa osaamistaan ja hankkimaan sen avulla toimeentulo. Opetamme henkilöille kulttuuriyrittäjyyteen liittyviä asioita, luomme yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistamme seudun muotoilijoiden välistä yhteistyötä sekä kehitämme luovaa toimialaa.

Juthbackan kulttuurikeskus sijaitsee Uudenkaarlepyyn kaupungissa Juthbackan kartanon tiloissa, joka on seudun historiallinen maamerkki. Kartanon perusteelliset kunnostustyöt valmistuivat vuonna 2006. Kaupunki ja Juthbackan säätiö halusivat varmistaa, että kartanossa ja Juthbackan alueella käynnistettäisiin mielekästä toimintaa, minkä vuoksi alueen mahdollisuudet päätettiin kartoittaa. Koska suomenruotsalainen kulttuurielämä on perinteisesti vilkasta sekä Uudessakaarlepyyssä että sitä ympäröivällä Pietarsaaren seudulla, oli luonnollista luoda visioita Juthbackasta kulttuurikeskuksena. Virassaan äskettäin aloittanut toiminnanjohtaja totesi seudulla olevan runsaasti luovan työn tekijöitä. Osittain tämä johtuu Yrkeshögskolan Novia -ammattikorkeakoulun seudulla antamasta taideopetuksesta, mutta myös suurista yhteiskunnallisista muutoksista. Aikaisemmin muotoilijat olivat muuttaneet seudulta pystyäkseen elättämään itsensä taidoillaan, mutta nyt yhä useammat asettuvat asumaan tänne opintojensa jälkeen. Lisäksi monet muotoilijat muuttivat takaisin seudulle, joten Pietarsaaren seudulla oli ilmiselvää tarvetta kehittää luovan alan edellytyksiä tarjota alan toimijoille toimeentulo.

Juthbackan kulttuurikeskuksen toiminta käynnistyi hankkeella ”Luovat yritykset” (1.4.2007–30.4.2009). Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin ennen kaikkea tekemään hanketta tunnetuksi, luomaan kohtauspaikka Pietarsaaren seudun luovan alan yrittäjille ja herättämään kiinnostusta kulttuuriyrittäjyyttä kohtaan. Tämän toteuttamiseksi järjestettiin luentoja ja perustettiin mentoriryhmiä. Juthbackan kulttuurikeskus laajensi toimintaansa maaliskuussa 2008 palkkaamalla yrityskehittäjän. Hankkeella oli nyt käytettävissään enemmän resursseja, ja toimintaan lisättiin myös neuvonta ja yrittäjävalmennus. Juthbackan kulttuurikeskus pystyi myös vuokraamaan työtiloja luovan alan toimijoille samalla kun se rakensi myynti- ja markkinointikanavia muotoilijoiden tuotteille ja palveluille. Juthbacka julkaisee osaamiskeskuksen ominaisuudessaan myös raportteja ja käsikirjoja sekä osallistuu erilaisiin seminaareihin ja tilaisuuksiin.

Juthbackan kulttuurikeskuksen verkostoon kuuluu tällä hetkellä noin 200 luovan alan toimijaa, joita kutsumme muotoilijoiksi. Heistä suurin osa on Pietarsaaren seudulla asuvia ruotsinkielisiä henkilöitä. Muotoilijamme edustavat kaikkia kolmea sektoria, jotka mainitaan KEA-raportissa ”The Economy of Culture in Europe” (2006), nimittäin ydinsektori, kulttuurisektori ja luova sektori. He toimivat mm. taiteen, kulttuurin, elämysten, puutarhan, musiikin, sisus-

tuksen, käsityön, tuotesuunnittelun, graafisen muotoilun ja elintarvikkeiden alalla. Monista toimialoista huolimatta pääpaino on tuotesuunnittelussa ja graafisessa muotoilussa. Määrittelemme muotoilijan sellaisena henkilönä, jolla on luovaa lahjakkuutta ja joka tuottaa sellaisia tuotteita, palveluja tai elämyksiä, jotka ovat sekä hänen omasta että muiden mielestä luovia. Koska Juthbackan kulttuurikeskus harjoittaa toimintaansa nimenomaan kulttuuriyrittäjyyden alalla, meistä on hyvä, jos muotoilija haluaa myös kehittää yrittäjyyttään (vaikka se ei olekaan vaatimus). Emme tarkoita sitä, että toimijan on välttämättä käynnistettävä oma yritystoiminta, vaan hänen tulee kehittää kykyään hyödyntää tarjolla olevia mahdollisuuksia, uskoa omiin tuotteisiinsa tai palveluihinsa, luoda uusia toimintaedellytyksiä jne.

Kulttuuriyrittäjyyden aste vaihtelee verkostossamme. Noin 40 % verkostoon kuuluvista muotoilijoista pyörittää omaa yritystä. Luovilla toimialoilla on käynnistetty monia uusia yrityksiä varsinkin kahden viime vuoden aikana. Lisäksi noin 30 % verkoston jäsenistä on kiinnostunut oman yrityksen perustamisesta. Suurin osa heistä työskentelee tällä hetkellä työsuhteessa tai on opintojensa loppuvaiheessa. Loput 30 % verkoston muotoilijoista eivät suoranaisesti ole kiinnostuneita kulttuuriyrittäjyydestä mutta kuitenkin yhteistyöstä, yhteisöllisyydestä, inspiraatiosta ja tiedotuksesta. Kohderyhmäämme kuuluvat myös toimialaa sivuavat yritykset, muu elinkeinoelämä ja kulttuurialan koulutusohjelmat.

Juthbackan tärkeimmät vahvuudet ovat toisaalta kulttuurikeskukseen sidoksissa oleva muotoilijoiden verkosto ja toisaalta tietoinen pyrkimys yhdistää kulttuuri ja liiketoiminta tarkoituksenmukaisella tavalla. Vaikka muotoilijoita onkin paljon ja he ovat lahjakkuuksiltaan hyvin erilaisia, he kaikki toimivat maantieteellisesti lähellä toisiaan ja Juthbackaa. Siten muotoilijan ja kulttuurikeskuksen välille muodostuu luonnollinen ja läheinen kontakti. Juthbackan säätiö on panostanut henkilöstön rekrytoinnissa tietoisesti sekä kulttuuri- että taloustausaisiin henkilöihin. Tavoitteena on muodostaa luova ja innovatiivinen ilmapiiri sekä laaja ja vaihteleva verkosto sekä tarkastella toimintaa jatkuvasti monesta eri näkökulmasta.

Juthbackan kulttuurikeskuksen toimintaa aloitettaessa kartoitettiin ensin seudulla toimivien muotoilijoiden kokemat ongelmat, joiden ympärille keskus pystyi rakentamaan toimintansa. Työskennellessään kulttuuriyrittäjyyden edistämiseksi Juthbacka on pyrkinyt ratkaisemaan seuraavat ongelmat: 1) Heikko mielenkiinto ja osaaminen hallinnollisissa ja talouteen liittyvissä kysymyksissä, 2) Vaikeudet luoda mielekästä näkyvyyttä. Markkinointia pidetään kalliina ja ylivoimaisena tehtävänä, 3) Vaikeudet tuoda kulttuuriosaamistaan esiin suuremmissa yhteyksissä, esimerkiksi kunnallisessa kulttuuritoiminnassa tai löytää suurempia asiakkaita, kuten yrityksiä ja organisaatioita, 4) Järkevien myyntikanavien puute, heikot verkostot ja kalliit investointivaatimukset, 5) Liian pieni kapasiteetti suurilla ja mielenkiintoisilla toimek-

siantoja varten sekä 6) Toimivien työtilojen puutteellinen saatavuus ja työyhteisön puuttuminen.

Muotoilijaverkostolle lähetettiin elokuussa 2009 Juthbackan toimintaa tarkasteleva kysely. Vastanneista 48 % (n=30) oli perustanut kulttuuriyrityksen vuosina 2007–2009 (Juthbackan kulttuurikeskus 2009). Uusista kulttuuriyrittäjistä 40 % oli sitä mieltä, että Juthbackan kulttuurikeskuksella oli ollut suuri tai ratkaiseva merkitys yrityksen perustamiselle. Tarkasteltaessa muotoilijoiden Juthbackan johdolla kokemia kehittymistä tärkeimpinä osa-alueina mainitaan markkinointi (57 %), yritystalous (40 %), itsetuntemus, itseluottamus ja omanarvontunto (40 %) sekä taiteellisuus ja kaupallisuus (30 %). Sen vuoksi on mielenkiintoista havaita, että alueet, joilla muotoilijat haluavat kehittyä lisää, ovat juuri yritystalous, markkinointi, itsetuntemus, itseluottamus ja omanarvontunto – nälkä kasvaa syödessä. Lisäksi heillä on tarvetta oppia lisää tuotannosta, toimitusverkostoista, jälleenmyynnistä sekä tuotekehityksestä.

## Kulttuuriyrittäjyyden käsite

Oman lahjakkuuden hyödyntäminen omassa yrityksessä on hyvin yleistä. Sitä näkee kaikkialla, riippumatta siitä, miksi sitä kutsumme. Janssonin & Powellin tekemä Ruotsin kulttuuri-alojen yrittäjyyttä kartoittava tutkimus (2008:22) osoitti, että yrittäjien osuus alalla oli 40 %. Sekä työsuhteessa toimivien että omaa yritystä pyörittävien osuus oli 20 %. Toisin sanoen yhteensä 60 % tutkimukseen vastanneista luovista toimijoista oli yrittäjiä. Mihin tahansa muuhun toimialaan verrattuna yrittäjien osuus on erittäin suuri. Tämä ilmenee myös Ruotsissa vuonna 2009 julkaistusta kulttuurialan laatu- ja resurssikehitystä käsitelleestä ”KRUT”-raportista. Vaikka luvuissa onkin varmasti eroavuuksia eri maiden välillä, yrittäjyyden voidaan joka tapauksessa todeta olevan kulttuuritoimijoiden keskuudessa hyvin yleistä. Syynä tähän on ennen kaikkea se, että oma yritys on usein ainoa mahdollisuus harjoittaa luovaa toimintaa suuremmissa mittakaavassa. Vakituisten työpaikkojen osuus markkinoilla on vähenemässä. Selkeä pitkään jatkunut trendi on kulttuuriyrittäjien osuuden kasvaminen ja työsuhteessa toimivien kulttuurityöntekijöiden väheneminen. Tämä johtuu mm. siitä, että kulttuurilaitokset vähentävät vakinaista henkilöstöään ja ulkoistavat yhä useampia tehtäviä yrittäjille. Yhteiskunta on parhailaan hajautumassa, painopiste siirtyy laitoksista yksilöön. Jokaisen tulee selviytyä omillaan.

”Kulttuuriyrittäjyys ja kulttuuriyrityksen käynnistäminen ja pyörittäminen” on itse asiassa helpompi ymmärtää ilman niitä käsitteitä, joihin ilmiö sinänsä suhteutetaan ja joiden avulla sitä selitetään. Syynä tähän ovat ne lukuisat käsitteet, joita käytetään kokonaan tai osittain saman asian selittämiseen. Käsitteiden monimuotoisuus vaikeuttaa luonnollisesti eri maissa

laadittujen tilastojen vertaamista, esimerkkien soveltamista toimialojen välillä, suurempien yhtenäisten raporttien laatimista jne. Kulttuuriyrittäjyyteen ja luovaan toimialaan liittyvien raporttien alussa huomautetaan usein käsitteistön puutteellisuudesta ja moititaan sitä, miten käsitteitä käytetään usein rutiininomaisesti ajattelematta lainkaan niiden taustalla olevia seikkoja (ks. esimerkiksi raportit Jansson & Powell 2008; KEA 2006; Tillväxt 2009; KRUT 2009:19).

### ***Elämysteollisuus***

Elämysteollisuuden käsite on yleistynyt Ruotsissa vuosien varrella. Ruotsalainen KK-säätiö piti creative industries -määritelmää liian suppeana ja kehitti sen vuoksi erilaisten yksityisten ja julkisten toimijoiden kanssa elämysteollisuuden käsitteen. Siten käsitteeseen pystyttiin sisällyttämään myös taloudellisesti merkittävä matkailuala. Elämysteollisuutta pidetään usein pohjoismaisena käsitteenä (ks. esimerkiksi KEA 2006:48), vaikka käsitettä käytetäänkin harvoin Suomessa (Suomessa elämysteollisuus mielletään pitkälti matkailuksi [OPM 2006]).

### ***Luovat alat***

Suomessa on otettu käyttöön käsitteet luovat alat ja luova talous (OPM 2006:10). Tämä johtuu pitkälti siitä, että luova ala on hyvin lähellä englannin creative industry -käsitettä, jota on pitkään käytetty alalla standardina. Suomessa on keskusteltu siitä, viekö yrittäjyyteen liitetty kulttuurin käsite ajatukset lähes aina perinteisille kulttuurialoille kuten teatteriin, kuvataiteeseen, musiikkiin ja tanssiin, jolloin muut käsitteeseen luonnollisesti kuuluvat alat jäävät ulkopuolelle. Suomessa on myös haluttu välttää teollisuus-sanon käyttöä, koska monet mikroyritykset pitävät sitä liian kielteisenä. Teollisuus yhdistetään massatuotantoon ja harvat mikroyritykset tuntevat kuuluvansa luovaan teollisuuteen (OPM 2006). Kulttuuriteollisuuden käsitteestä keskustellaan myös suomalaisessa raportissa "Kulttuuriteollisuuden kehittäminen Suomessa" (OPM 1999), ja sitä pidetään hedelmällisenä, koska se yhdistää perinteisesti kaksi hyvin erilaisena pidettyä aluetta: taiteellinen luovuus ja teollinen tuotanto. Käsitteen käyttö herättää kysymyksiä ja kannustaa meitä etsimään uusia ratkaisuja.

### ***Kulttuurielinkeinot***

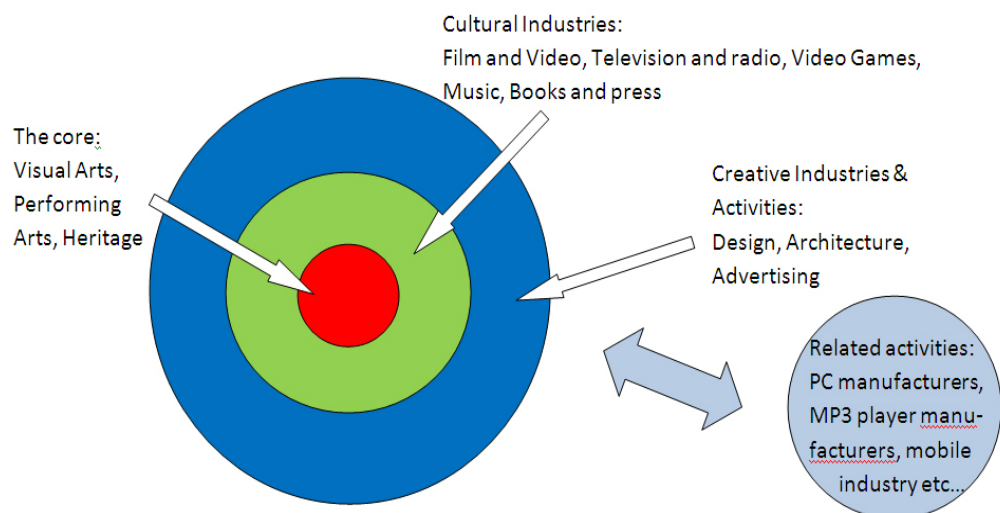
Ruotsissa kulttuuriin ja luovuuteen on vuorostaan suhtauduttu aivan erilailla. Ruotsalaisen Tillväxtanalys-järjestön Ruotsin hallitukselle heinäkuussa 2009 antamasta ehdotuksesta ilmeni selkeästi se, että Ruotsissa tulisi luopua luovan elinkeinon ja elämysteollisuuden käsitteistä ja siirtyä käyttämään kulttuurielinkeinon käsitettä (vaikka vuonna 2008 julkaisussa ruotsalaisessa raportissa "Kreativ tillväxt? – En rapport om kreativa näringar i politik och statistik" todettiin, että creative industry -käsite on laajalti korvannut cultural industry

-käsitteen). Ruotsissa siihen asti käytetyn luovan elinkeinon käsitteen arveltiin olevan liian kattava rajoittuakseen tietyn tyyppiseen toimintaan. Luovuutta tarvitaan kaikissa elinkeino-  
haaroissa (Tillväxt 2009:7). Raportin mukaan kulttuurielinkeinojen käsite sopii paremmin yhteen Unescon äskettäin julkaisemassa raportissa ehdotetun käsitteen kanssa, samoin kuin Ranskan kulttuuriministeriön Eurostat 2008:lle toimittaman raportin sisältämän ehdotuksen kanssa. On siten hieman koomista, että Suomessa käytetään mieluummin luovuuden käsitettä, jotta mukaan mahtuisi monia erilaisia toimialoja, kun taas Ruotsissa käytetään mieluummin kulttuurin käsitettä toimialojen luonnolliseksi poissulkemiseksi.

### ***Kulttuurielinkeinot ja luova sektori***

Brittiläisessä raportissa "Staying ahead" (2007) kulttuurielinkeinot erotetaan luovista elinkeinoista siten, että ensin mainitut saavat toimeentulonsa ekspressiivisten arvojen tuottamisesta ja välittämisestä, kun taas jälkimmäisiin sisältyy myös vaatimus tuotteiden ja palvelujen toimivuudesta. KEA-tutkimuksessa "The Economy of Culture in Europe" (2006) luovien elinkeinojen ja kulttuurielinkeinojen välinen ero esitetään samankeskeisillä ympyröillä, joita kutsutaan myös aurinkokunniksi. Tätä luovien elinkeinojen ja kulttuurielinkeinojen määritelmää kutsutaan joskus EU-määritelmäksi.

## **What does the Culture & Creative Sector include?**



Kuva 1. Jako ydintoimintoihin, kulttuurisektoriin, luovaan sektoriin ja läheisiin toimintoihin KEA-tutkimuksen mukaan.

Ympyrät jaetaan alaryhmiin samalla kun niille annetaan erikoispiirteitä. Kuvan ytimeen ryhmitellään kuvataide, näyttämötaide ja kulttuuriperintö, jotka sisältävät alaryhmät käsityö, maalaustaide, kuvanveisto ja valokuvaus (kuvataide), teatteri, tanssi, sirkus ja festivaali (näyttämötaide), museo, kirjasto, arkeologiset paikat ja arkistot (kulttuuriperintö). Ytimelle on tunnusomaista se, että luovien toimijoiden työ koostuu usein ei-teollisista prototyypeistä, joilla ei useinkaan ole tekijänoikeutta.

Kulttuuriteollisuuden käsite ja siihen kuuluvat ryhmät elokuva ja video, televisio ja radio, videopelit, musiikki sekä kirjat ja lehdet puhuvat puolestaan ilman erillisiä alaryhmiä. Tälle teollisuudelle on tunnusomaista teollinen valmistus, jossa pyritään massatuotantoon ja jossa tekijänoikeus on tärkeämpi kuin esimerkiksi kuva- ja näyttämötaiteessa.

Luovaan teollisuuteen sisältyvät design, arkkitehtuuri ja mainonta. Design jaetaan alaryhmiin muoti, graafinen design, sisustus ja tuotesuunnittelu. Luovaa teollisuutta voidaan tarkastella sekä ydinsektorin ja kulttuuriteollisuuden välimuotona (tulos voi koostua prototyypeistä eikä valmistus välttämättä ole teollista) että niiden luonnollisena tuloksena (vaikka sektoria ei pidetä suoranaisesti kulttuurisektorina, luovuuden osuus on suuri ja tämän sektorin luovat toimijat ovat usein peräisin ydinsektorilta tai kulttuuriteollisuudesta). Tämä teollisuus sisältää myös tekijänoikeuksia ja muita immateriaalioikeuksia. Välihuomautuksena voidaan kysyä, onko suuri osa kulttuuriteollisuudesta ja luovasta teollisuudesta muodostunut ydinsektorin kulttuuriyrittäjyyden tietoisesta kannustamisesta?

Yllä oleva kuva sisältää myös ”läheiset toiminnot”, jotka ovat rakenteeltaan löyhempiä. Mukana ovat luovasta teollisuudesta riippuvaiset sektorit, joista esimerkkinä mainitaan usein ICT-sektori.

Unescon ehdotus kulttuurielinkeinoista (Ruotsin tarkastelema määritelmä) ei sisällä luovan sektorin käsitettä, minkä vuoksi sektorit ryhmitellään uudelleen. Unescon ehdotuksessa, joka näkyy kuvassa 2, tullaan siihen tulokseen, että kulttuurisisältö on joidenkin elinkeinojen tuotteissa toissijainen, jolloin niitä tulee käsitellä eri tavalla. Sen vuoksi kulttuurielinkeinojen määritelmä jaetaan ydinmääritelmään ja laajempaan määritelmään.

Kulttuurielinkeinojen ydinalueet					Läheiset alueet, kuitenkin Unescon määritelmän ulkopuolella
A. Kulttuuri-perintö	B. Näyttämö-taide	C. Taide, design ja käsityö	D. Kirjat ja Lehdet	E. Media	F. Matkailu, urheilu ja vapaa-aika
1. Kärna -Museo -Historialliset miljöö -Arkeologiset paikat -Eriytyiset luontoympäristöt	1. Ydin -Teatteri -Ooppera -Sirkus -Tanssi -Konsertit -Festivaalit	1. Ydin -Taide (maalaukset, veistokset jne) -Käsityö -Design (myös vaatesuunnitelu ja graafinen muotoilu)	1. Ydin -Kustantamot -Lehdet -Muut painotuotteet (nuotit)	1. Ydin -TV ja Radio -Elokuva ja video -Valokuvaus -Interaktiivinen media, tietokonepelit	1. Ydin -Matkailupalvelut -Ravintolapalvelut -Hotelli ja majoitus -Urheilu -Hyvinvointi, kuntosalit -Huvipuistot, eläintarhat
Läheiset alueet kulttuurielinkeinoissa					
2.Laajennettu	2. Laajennettu	2. Laajennettu	2. Laajennettu	2. Laajennettu	2. Laajennettu
	-Musiikki-instrumentit -Ääni, valo jne. -Varustus -Tyhjät mediat	-Arkkitehtuuri -Markkinointi ja mainonta -varustus, materiaali	-Varustus, materiaali (painokoneet)	-Ohjelmistot -Interaktiiviset pelit -elokuva-teatterit -TV ja radio vastaanottimet -Varustus	- Pelit - Lelut - Varustus ja materiaali - Urheilulaitokset

Kuva 2. Unescon ehdotus kulttuurielinkeinoista. Lähde: Kulturnärningar i svensk statistik 2009

Verrattaessa KEA-raporttiin havaitaan, että luova teollisuus pilkotaan osiin siten, että design siirretään luovalta sektorilta ydinsektorille taiteen ja käsityön joukkoon, kun taas arkkitehtuuri ja mainonta luokitellaan Unescon määritelmässä kulttuurielinkeinolle läheisiksi toimintoiksi. Sekä arkkitehtuuri että mainonta tuntuvat olevan vaikeasti sijoitettavia toimintoja. Luovuuden ja taiteellisen näkemyksen yhdistyminen materialistiseen liiketoimintaan ja asiakaslähtöisyyteen tekevät niistä vaikeaselkoisia. Esimerkiksi Ruotsi, jossa pyritään yhdenmukaisuuteen Unescon ehdotuksen kanssa, korostaa selkeästi sitä, että Unescon näkemyksestä poiketen ”arkkitehtuuria” pidetään siellä kulttuurielinkeinona (Tillväxtanalys 2009:20).

Myös suomalaisissa raporteissa käytetään KEA-raporttia lähtökohtana kulttuurielinkeinoihin ja luoviin elinkeinoihin kuuluvien toimialojen määrittelyssä ja luokittelussa. Raporttien välillä havaitaan kuitenkin eroa siten, että osa soveltaa jaottelua heti suoraan, toiset yhdistävät kulttuurisektorin ja luovan sektorin, toiset säilyttävät jaottelun mutta käyttävät luovuskäsitettä kaikilla sektoreilla, kun taas toiset tekevät oman jaottelun. Kulttuurielinkeinojen ja -toimialojen määrittelyminen yleispätevästi näyttää olevan jatkossakin vaikeaa, mikä luonnollisesti vaikuttaa siihen, ketä pidetään kulttuuriyrittäjänä ja ketä ei.

Näemme kulttuuriyrittäjän henkilönä, joka harjoittaa yritystoimintaa sellaisella toimialalla, jota pidetään luovana tai jonka katsotaan kuuluvan kulttuurielinkeinoihin. Hän toimii yrittäjänä tullakseen toimeen osaamisellaan, yleensä hän ei kuitenkaan tavoittele maksimaalista voittoa. Meistä kulttuuriyrittäjä voi myös olla kolmas osapuoli, joka toimii luovan henkilön

ja elinkeinoelämän välikätenä, mikä antaa taiteilijalle mahdollisuuden saavuttaa laajemmat markkinat. Tässä tapauksessa organisaatio hankkii toimeksiannon ja kulttuuriyrittäjä tekee luovan työn.

Vaikka määritelmillä onkin suuri merkitys, samalla on varottava, ettei määritelmien pohdinta vie liikaa aikaa ja energiaa käytännön työltä. On aina olemassa vaara, että määrittelemällä luodaan käsitteitä, jotka eivät vastaa käytäntöä. Oman lahjakkuuden hyödyntäminen oman yrityksen puitteissa on hyvin yleistä. Sitä näkee kaikkialla, riippumatta siitä, miksi sitä kutsumme – totesimme tämän jo luvun alussa. On tärkeää, että työskentelemme olemassa olevan toiminnan parissa ja kuvailemme tehtyä työtä siten, että lukija ja tarkastelija voivat ratkaista, sopiiko se hänen edustamaansa todellisuuteen. Kulttuuriyrittäjyys on monipuolinen käsite, jota voidaan kuvata myös monella muulla tavalla kuin pakkaamalla se yhtenäiseen määritelmään. Kulttuuriyrittäjyyden ymmärtämiseksi on ymmärrettävä henkilöä ja käsitteen taustalla olevaa jokapäiväistä toimintaa, ei pelkästään yrittäjän edustamaa toimialaa.

### ***Kulttuuriyrittäjyys ja menestyksen käsite***

”Vastentahtoinen yrittäjä” -raportissa on mm. lainaus: ”En ole onnellinen”. Eräs luova toimija vastasi näin, kun häneltä kysyttiin, harjoittiko hän mielestään menestyksestä toimintaa. Tätä voidaan pitää kulttuuriyrittäjyydessä yhtenä keskeisimmistä oivalluksista. Oivallus on ratkaisevan tärkeä niille, jotka haluavat työskennellä kulttuuriyrittäjän kanssa ja ymmärtää hänen tekemäänsä työtä.

Yritystaloudessa menestyksen käsitettä pidetään yleensä synonyyminä kasvulle. Kasvua vuorostaan mitataan työntekijämäärän tai liikevaihdon kasvulla. Kulttuuriyrittäjyydessä nämä ovat harvoin tärkeitä tekijöitä. Menestymistä mitataan onnena, miten hyvin luovaa työtä pystytään levittämään, mahdollisuutena omistautua asioille, joista eniten pitää jne. Janssonin ja Powellin tutkimuksessa, jossa tarkkaillaan elinkeinon hankkimista kulttuurin avulla (2008:16), mainitaan kolme tavallisinta seikkaa, jotka vaikuttavat luovan toimijan ammatinvalintaan: 1) luovuus, 2) henkilökohtainen kehitys ja 3) työn hauskuus. Samassa tutkimuksessa mainitaan kolme tavallisinta syytä kulttuurielinkeinoalalla toimivan yrityksen perustamiseen: 1) ainut mahdollisuus tehdä sitä mitä haluaa, 2) oma yritys lisää luovuutta ja 3) yrittäjyyttä on perheessä.

Luovaa toimintaa voidaan analysoida ja henkilölle voidaan antaa neuvoja kannattavuuden ja kasvun edellytysten parantamiseksi vain, jos neuvonantaja perehtyy kunnolla siihen, mitä luova henkilö haluaa ja mistä hän pitää. Seuraavaksi on luotava edellytykset toiminnanhaaran onnistumiselle. Kulttuuriyritysten kokoa ja lukumäärää voidaan usein kasvattaa keskittymällä toiminta-ajatuksen mielihyvää tuovaan voimaan, ei välttämättä liiketaloudellisiin seikkoihin. Meidän on hyväksyttävä mielihyvää tuottava yrittäjyys. Meidän on myös

muistettava, että monet pitävät kasvua psykologisesti pelottavana. Kasvu merkitsee luovalle henkilölle muutostilaa, jossa hän ei enää tiedä, miltä hänen yrityksensä näyttää jonkin ajan kuluttua. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että yrityksen kasvuun vaikuttaa kaikkein voimakkaimmin subjektiivisesti koettu kasvun tarve ja että tämä seikka lopulta johtaa siihen, että useimmat yritykset syntyvät ja kuolevat pieninä (Davidsson 2003). Neuvonantaja voi myös kasvun painottamisen sijaan keskittyä parantamaan luovan yrittäjän toiminnan kannattavuutta. Kannattavuuden paraneminen ei yhtä usein laukaise psykologista ristiriitaa luovan yrittäjän mielessä. Kun yrittäjää autetaan säästämään turhissa kustannuksissa ja tehostamaan valmistustaan ja kun häntä kannustetaan ottamaan maksu tuotteistaan ja palveluistaan, yrityksessä syntyy useimmiten pääoman ylijäämää. Tämä ylijäämä kertoo luovalle yrittäjälle, että hän on alallaan pätevä, mikä lisää itseluottamusta. Voittovarot on käytettävä johonkin, ja kasvuprosessi voi käynnistyä täysin tiedostamattomasti, varsinkin, jos siihen ei tarvita ulkoista pääomaa.

Kun me Juthbackan kulttuurikeskuksen yrittäjävalmennuksessa analysoimme muotoilijoidemme toimintaa voidaksemme kehittää sitä edelleen, käytämme kolmea attribuuttia: kannattavaa, ainutlaatuista ja hauskaa. Luovan yrittäjän kannattaa kehittää vain sellaisia toimintoja, jotka ovat hänestä hauskoja, joissa me näemme potentiaalista kannattavuutta ja joita voidaan pitää ainutlaatuisina ja siten myös kilpailukykyisinä. Onni tuo menestystä. Menestystä ei tosin aina voi mitata rahassa, mutta se onkin jo toinen asia.

### ***Kulttuuriyritysten ja muiden yritysten erot***

Kulttuuriyritysten ja muiden yritysten välisistä eroista mainitaan useimmiten, samoin kuin edellä käydyissä pohdinnoissa, yrittäjyyden liikkeellepaneva voima ja vuorovaikutus markkinoiden kanssa (Nätverkstan 2002:26). Nätverkstan-järjestön raportissa kulttuuriyritysten ominaispiirteinä mainitaan myös laadun ja kannattavuuden välinen divergenssi. Lisäksi raportissa väitetään, etteivät kulttuuriyritykset kilpaile keskenään. Laadun ja kannattavuuden välinen divergenssi selitetään siten, ettei kulttuuriyrityksessä tapahtuva tuotekehitys – esimerkiksi paremman elokuvan, tanssiesityksen tai taiteellisen suorituksen tekeminen – automaattisesti lisää menestystä. Tässä voidaan kuitenkin painottaa sitä, ettei muista syistä kuin asiakkaan tarpeista lähtöisin oleva tuotekehitys välttämättä onnistu. Teknisesti täydellinen tuote ei automaattisesti luo kysyntää.

Taide-elämys noudattaa akkumuloituvaa logiikkaa, eli mitä enemmän me näemme, sitä enemmän me haluamme nähdä. Tämä pätee myös yleisesti asiakkaan ostokäyttäytymiseen – paljon ostava haluaa ostaa lisää. Edellä mainitun raportin mukaan kulttuuriyritykset auttavat toisiaan luomaan markkinat. Sama koskee jokaista toimialaryhmittymää – autonmyynnistä ihonhoitotuotteisiin. Huomaamme melko pian, että kulttuurisektorille yleisesti ominaisina

pidetyt erot liittyvät usein kuvataiteen, näyttämötaiteen ja kulttuuriperinnön muodostamaan ytimeen (ks. kuva 1). Jos tarkastelemme yleisesti kulttuurielinkeinoissa ja luovilla aloilla vaikuttavien yritysten toimintaa, kulttuuriyritysten ja muiden yritysten väliset erot jäävät pienemmiksi.

Ominaista kulttuurielinkeinoille ja luovalle sektorille on kuitenkin vuorovaikutuksen puute markkinoiden kanssa (vaikkakin puutetta esiintyy myös muiden toimialojen mikroyritysten keskuudessa) ja heikko kasvukyky. Kysymys ei ole vain siitä, haluaako kulttuuriyritys ylipäänsä kasvaa, vaan monet yritykset eivät todellakaan pysty kasvamaan (Nätverkstan 2002:27). Tuotantoa ei voi tehostaa nopeuttamalla teatteriesitystä eikä ketään voida palkata maalamaan taiteilijan tauluja. Myös tässä huomaamme kuitenkin argumenttien ensisijaisesti koskevan kuvataiteen ja näyttämötaiteen muodostamaa ydinsektoria.

Yrittäjätutkimusta ja yrittäjän ominaispiirteitä tarkasteltaessa voimme ehkä myös henkilötasolla nähdä enemmän yhteneväisyyksiä kuin eroavuuksia kulttuuriyrittäjän ja muun yrittäjän välillä. Tunnettu ruotsalainen yrittäjätutkija Bengt Johannisson osoittaa, että monet yrittäjien perusominaisuuksista pätevät myös kulttuuriyöntekijöihin. Molemmat uskovat vahvasti omaan kykyynsä ja luovuuteensa, molemmat panevat itsensä likoon, molemmat luovat henkilökohtaisen uran omien hankkeiden kautta, molemmat yhdistävät vision konkreettiseen toimintaan sekä luottavat henkilökohtaiseen osaamiseensa ja intuitioon (lainaus Johannissonilta teoksessa Björkman 1998:25). Myös raportissa ”Kulttuurielinkeinot ruotsalaisissa tilastoissa” mainitaan, että kulttuurielinkeinojen erityspiirteissä on kaikissa arvostelun varaa. Esimerkkinä mainitaan väite, että luovien elinkeinojen liikehankkeiden epävarmuus olisi suurempi, mitä pidetään raportissa kyseenalaisena. Kaikilla toimialoilla on nähtävissä epäonnistuneita panostuksia, joissa yrittäjä on arvioinut olot todellista suotuisammiksi (Tillväxtanalys 2009:12). Kulttuuriyrittäjyyden ja muun yrittäjyyden väliset yhtäläisyydet kiteytyvät ensimmäisessä opetuksessamme, nimittäin siinä, että kulttuuriyrittäjyyden edistäminen on pitkälti asenteiden työstämistä.

## OPETUS 1: Kulttuuriyrittäjyydessä on kyse asenteista (ja markkinoinnista)

*Tärkeintä ei ole taloudellinen turvallisuus tai hyvät myyntiluvut. Vapaaseen taiteeseen panostaminen on osoitus henkilön vahvuudesta ja rohkeudesta luopua turvatusta taloudesta voidakseen taiteellisen vakaumuksensa pohjalta omistautua erittäin kilpailuallttille*

*ammattille (Flisbäck:20).*

Perinteinen yrittäjä on nostettu yhteiskunnassamme usein sankarin asemaan. Yrittäjä edustaa uudisajattelua, rohkeutta ja muutosta. Hän kantaa vastuun itsestään ja toimistaan, muodostaa yhteiskunnan perustan ja luo työllisyyttä ja toimeentuloa sekä itselleen että muille. Luova toimija pitää harvoin kulttuuriyrittäjyyttä sinänsä tavoiteltavan arvoisena asiana. Vastentahtoinen yrittäjyys (joka on myös Nätverkstanin vuonna 2002 laatiman raportin nimi) on kulttuuripiireissä usein käytetty nimitys. Se kuvailee luovan työn tekijöitä, jotka vasten tahtoaan joutuvat ryhtymään yrittäjiksi varmistaakseen toimeentulonsa (Kulturrådet 2008). He perustavat yrityksen usein juuri siksi, etteivät he saa työtä muualta (Gullander et.al. 2005:31; Hausmann 2007).

On ehkä hieman muunneltua totuutta väittää, ettei kulttuuriyrittäjyyttä sinänsä pidetä tavoiteltavana asiana. Toimialan tasolla kulttuuriyrittäjyyteen suhtaudutaan paljon myönteisemmin kuin yksilötasolla. Luovaan sektoriin liitetään usein sellaisia määreitä kuten menestysesektorin, kasvupotentiaali ja innovointiympäristö (ks. esimerkiksi KTM 2007; European Commission 2006; Opetusministeriö 2006; Jansson & Power 2008). Seutukehityksessä kulttuuri nähdään mahdollisuutena luoda kasvua ja houkuttaa seudulle sekä asukkaita että matkailijoita. Samalla painotetaan kulttuurin ja taiteen arvoa yhteiskunnan kehittämisessä (Kulturrådet 2008:8).

Janssonin & Powellin tutkimuksesta (2008:16) ilmenee, että harvat luovan työn tekijät toimivat ammatissaan sattumalta. Tämän tyyppisen toiminnan ammattimainen harjoittaminen on tietoinen valinta. Janssonin & Powellin tutkimus osoittaa, että liikkeellepanevista voimista ”muun työn puute” selittää huonoiten yksilön valintaa työskennellä kulttuurielinkeinon parissa, kun taas ”ainut mahdollisuus tehdä sitä mitä haluaa” on suurin syy sille, miksi luovan työn tekijä käynnistää yrityksen. Henkilö ei siis perusta yritystä sen vuoksi, ettei hänellä ole muuta toimeentulomahdollisuutta, vaan koska hän haluaa ansaita elantonsa tekemällä luovaa työtä. Janssonin & Powellin tutkimus osoitti kuitenkin myös sen, ettei yrittäjyys sinänsä tuo statusta tai ole haluttua.

Tämä merkitsee sitä, että kulttuuriyrittäjyyden edistäminen on hyvin pitkälti myönteisten asenteiden luomista yrityksen perustamista kohtaan (Gullander et.al. 2005). Kauppa- ja teollisuusministeriön luovasta toimialasta tekemässä swot-analyysissä (KTM 2007) mainitaan uhkatekijöinä juuri ”luovan työn tekijät eivät ole kiinnostuneita oman yrityksen perustamisesta” ja ”yritykset eivät halua tai voi kasvaa ja kansainvälistyä”.

Kulttuuriyrittäjyyden puolestapuhujana on samalla varottava näkemästä uusien kulttuuriyritysten perustamista ainoana oikeana vaihtoehtona. Jos luovan työn tekijä joutuu ”pakon” edessä ryhtymään yrittäjäksi, hän saattaa pahimmassa tapauksessa joutua huonoon asemaan, koska häntä tarkastellaan yrityksen vuoksi kaupallisena toimijana. Tämä voi vaikeuttaa tukien ja avustusten saamista, samalla kun hänen osittain toisenlaisten ehtojen mukaisesti toimivalla yrityksellään voi olla vaikeuksia saada tarkoituksenmukaista yritystukea (Nätverkstan 2002).

Meidän ei siten tulisi rajoittaa kulttuuriyrittäjyyttä pelkästään kulttuuriyrittäjyyden perustamiseen, vaan käsitteen tulisi sisältää myös kyky uudistaa ajattelua, ottaa riskejä ja viedä kehitystä eteenpäin – joko yrityksen avulla tai ilman yritystä. Luovan työn tekijät, jotka oppivat ajattelemaan yrittäjämäisesti ilman että pääpaino on oman yrityksen perustamisessa, ovat taipuvaisempia todellakin käynnistämään oman yrityksen ja pyörittämään sitä. Loppujen lopuksi suuri osa kulttuuriyrittäjän puutteellisen yrittäjyydestietämyksen ja tiedonhakukyvyn aiheuttamista ongelmista johtuu siitä, ettei hän pidä itseään yrittäjänä eikä sen vuoksi osaa hakea yrittäjille tarjottua apua ja neuvontaa (Hausmann 2007). Ruotsalaisessa kulttuuriyrittäjien tutkimuksessa kävi ilmi, että kulttuurisektorilla ei juuri hyödynnetä tarjolla olevia yritystukia. Yksi selitys on tietenkin se, ettei kulttuurisektorin ehtoja ole otettu huomioon elinkeinotukirakenteissa, mutta lisäksi syynä on monien kulttuurin harjoittajien käsitys omasta itsestään. He joko eivät pidä tai halua pitää itseään yrittäjinä ja ovat siten haluttomia kääntymään tukea myöntävien instanssien puoleen. (Nätverkstan 2002:29)

Tutkimuksessa ” Den ofrivillige företagaren –en studie av kultur, ekonomi och företagande” (Nätverkstan 2002) kysyttiin mm., onko kulttuuriyrittäjien ja muiden yritysten välillä eroja. Vastaukset olivat ristiriitaisia. Rivien välistä voitiin lukea, että yritysten kehittämisen parissa työskentelevien henkilöiden (joilla on todennäköisesti taloudellinen koulutus) mielestä eroja ei yleensä ole, koska kaikissa yrityksissä toisena osapuolena on maksava asiakas tai tuenantaja. Kulttuuritaustaiset henkilöt sen sijaan näkivät selviä eroja kulttuuriyrittäjien ja muiden yritysten välillä. Tutkimuksessa tuli vahvasti esille se, että useimmat kulttuuriyrittäjien ja muiden yritysten välillä eroja havainneista olivat itse kulttuuriyrittäjiä. He ovat siten niitä samoja kulttuuriyrittäjiä, joilla on monien raporttien mukaan puutteellinen yritystaloudellinen tausta (ks. esimerkiksi Gullander et.al. 2005, Opetusministeriö 2006).

Mikä mahtaa sitten olla syynä sille, ettei neuvonta tunnu ajankohtaiselta? Johtuuko se neuvonnan asiasisällöstä vai asenteista kulttuuriyrittäjyyttä kohtaan? Tosin vallalla on käsitys, että aivan samoin kuin kulttuuriyrittäjän tulee parantaa liiketaloudellista osaamistaan, tu-

lee viranomaisten ja elinkeinoelämää edistävien toimijoiden lisätä tietämystään kulttuurista (Kulturrådet 2008). Kulttuuriyrittäjille suunnatussa neuvonnassa on kuitenkin tärkeintä ymmärtää se seikka, joka mainitaan tutkimuksessa ”Den ofrivillige företagaren”: monen kulttuuria luova henkilön mielestä hänen oma toimintansa poikkeaa täysin muusta yrittäjyydestä (2002:25). Neuvontapalvelut tuleekin paketoita siten, että ne sopivat luovan työn tekijän omaan näkemykseen. Kysymys on tällöin näille henkilöille soveltuvasta markkinoinnista. Neuvonnan asiasisältö saa olla mielellään samanlainen sekä kulttuuriyrittäjille että tavallisille yrittäjille, mutta sen paketoiminta ja toimitustapaa tulee vaihdella. Kulttuuriyrittäjän on voitava tuntea, että neuvonta on suunnattu ennen kaikkea kulttuuriyöntekijälle, jonka on voitava hankkia elantonsa taidoillaan, ei niinkään yrittäjälle, jonka toiminta perustuu kulttuuriin.

Luovaan toimialaan liittyy luonnollisesti muutamia erityispiirteitä, mm. puutteellinen asiakaslähtöisyys, erilaiset kasvuedellytykset ja vahva persoonallinen leima. Erityispiirteet on hyvä tuntea, mutta samalla on kuitenkin painotettava, että ne harvoin edustavat kulttuuriyrittäjyydelle uniikkeja piirteitä, jotka vaatisivat aivan erikoislaatuista neuvontaa. Asiakaslähtöisyys on luonnollisesti hyväksi kaikessa yrittäjyydessä, järkevä kustannusrakenne ja hintataso ohjaavat kannattavuutta, hyvin muotoiltu liikeidea puhuttelee rahoittajia, yhteistyö kilpailijoiden kanssa luo uusia tarkoituksenmukaisia ryhmittymiä jne. Haasteena ei siis ole neuvonnan sisällön sovittaminen luovan toimijan erityisehtoihin vaan neuvonnan oikeanlainen markkinointi.

### ***Juthbacka***

Hyvän omakuvan luominen edellyttää hyviä esikuvia. Juthbackan kulttuurikeskus tarjoaa muotoilijoilleen sen vuoksi luentoja, joita pitävät menestyneet ja mielenkiintoiset luovan toimialan henkilöt, sekä nuoret että jo vähän kokeneemmat. Muiden menestystarinoiden kuuntelu herättää luottamuksen omiin kykyihin. Juthbackan vuonna 2009 tekemästä tilanneanalyysistä ilmeni myös, että luovat henkilöt pitivät juuri luentoja parhaimpana keinona kehittää omaa osaamistaan. Jopa 90 % Juthbackan muotoilijoista on osallistunut vähintään yhdelle kulttuurikeskuksen järjestämälle luennolle. Samalla Juthbackan kulttuurikeskus haluaa korostaa tunnetta, ettei kukaan ole yrittäjänä yksin. Muotoilijoille on tarjottu mahdollisuutta osallistua mentoriryhmään, jossa ryhmän mentorina toimii tunnettu luovan alan toimija. Ryhmässä toteutetun mentoroinnin tarkoituksena on ollut luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä sekä parantaa yhteistyön edellytyksiä.

Luentojen ja käsikirjojen avulla Juthbacka haluaa myös panostaa yksinkertaisen yritystalouden opettamiseen. Esimerkiksi hinnoitteluun, pienellä budjetilla tehtyyn markkinointiin, asiakastuntemukseen ja myyntitekniikkaan liittyvät luennot käsittelevät kaikki luovan toimijan arkeen liittyviä asioita, joita valaistaan heidän toimintaansa liittyvillä esimerkeillä. Näiden luentojen asiasisältö ei eroa paljoakaan muille toimialoille suunnatuista esitelmistä, kuitenkin niitä markkinoidaan erityisesti kulttuurisektorille tarkoitettuina tilaisuuksina, ja niissä käytetään melkein yksinomaan kulttuurisektorin esimerkkejä. On ollut mielenkiintoista havaita, että kulttuurikeskuksen kulttuuriyrittäjyyttä painottavien yritystalousluentojemme yleisö on ajan myötä muuttunut. Aluksi luentoja tulivat kuuntelemaan melkein pelkästään luovan alan toimijat, mutta vuotta myöhemmin yleisöstä puolet on kulttuuriyrittäjiä ja puolet muita pienyrittäjiä. Useimmat aiheet tuntuvat siten kiinnostavan monien eri alojen mikro- ja pienyrityksiä. Kulttuurikeskuksen muotoilijoille on kuitenkin mukava huomata, että myös muut yrittäjät hakeutuvat ”heidän” luennoilleen. Monet muotoilijoista ovat nimittäin aikaisemmin kokeneet astuvansa muiden yrittäjien revierille saadakseen yritystaloudellista tietoa. Luennot ovat lisäksi luonnollinen kohtaamispaikka luovan alan toimijoille ja muun elinkeinoelämän edustajille. Luentojen markkinointi avoimesti kaikille kiinnostuneille on siten ollut Juthbackan kulttuurikeskuksen kannalta onnistunut strategia, vaikka me olemmekin kulttuuriyrittäjyyteen erikoistunut osaamiskeskus.

Juthbackan tarjoamassa yrittäjävalmennuksessa käsitellään paljon yrittäjyyteen liittyviä asenteita, tarkkaan harkitun persoonallisen liikeidean tärkeyttä ja tahtoa harjoittaa toimivaa ja kannattavaa liiketoimintaa. Yrittäjävalmennus ja käyttämämme tiimalasianalyysi on kuvattu liitteessä 1. Toteutamme neuvontaa valmennuksen avulla, koska muotoilijoilla on suuri tarve pohtia omia ideoitaan ja keskustella niistä muiden kanssa.

Syksyllä 2007 toteutimme Svenska handelshögskolanin Vaasan yksikön kanssa hankkeen, jossa ryhmä opiskelijoita sai tehtäväkseen toimia muotoilijoiden neuvonantajina. Neuvonnan tavoitteena oli laatia muotoilijalle toimintasuunnitelma. Hankkeen alussa opiskelijat tapasivat muotoilijat ja tutustuivat lähemmin heidän ajatuksiinsa, visioihinsa ja liikeideoihinsa. ”Hanken vs. Juthbacka – Ekonomisk kreativitet” (Österåker, 2008) -hankkeen aikana koostetusta aineistosta ilmenee selvästi se, että hankkeen parasta antia oli muotoilijoiden mielestä mahdollisuus keskustella perusteellisesti toiminnasta ja liikeideasta ulkopuolisen henkilön kanssa. Monet heistä pukivat ajatuksensa sanoiksi ensimmäistä kertaa. Muotoilijat eivät pitäneet tärkeimpänä saamiaan neuvoja, vaan sitä, että he joutuivat itse pohtimaan omaa yrittäjyyttään ja saivat siten toimintansa kannalta tärkeitä oivalluksia. Sivuhuomautuksena voidaan mainita, että monien muotoilijoiden mielestä opiskelijat olivat ennakkoluulottomampia, luovempia ja vähemmän kaavoihinsa kangistuneita kuin perinteiset yritysneuvo-

jat. Sekä opiskelijat että muotoilijat suosittelivat samantyyppisiä hankkeita tulevaisuudessa.

## OPETUS 2: Kulttuuriyrittäjyys ja puutteellinen asiakaslähteisyys ei ole myytti

Keskusteltaessa kulttuuriyrittäjyyden ja muun yrittäjyyden välisistä eroista esille tuodaan ennen kaikkea suhtautuminen asiakkaaseen. Sen vuoksi käsittelemme erikseen kulttuuriyrittäjyyteen usein liitettävää puutteellista asiakaslähtöisyyttä.

*Toiminnassa pääpaino on usein luovassa ideassa, liikkeellepanevassa voimassa ja tunteessa. Luovan työn tekijä on usein niin keskittynyt omaan luomistyöhönsä ja sen toteuttamiseen, että hän ei pidä ympäröiviä ihmisiä ainakaan teostensa "kuluttajina"... Luomistilanteessa hän myös pelkää, "ettei asiakas ymmärrä hänen työtään", eikä hän halua myydä "sieluaan" sovittamalla tuotteensa/teoksensa markkinoiden tarpeiden ja toiveiden mukaan. Tästä johtuen luovan työn tekijä eristää itsensä siitä toimialasta ja ympäristöstä, johon hän kuitenkin kuuluu. (Gullander et. al. 2005:19)*

Yrittäjä luo ostajille tuotteita, palveluja tai elämyksiä, joita ostajat tuntevat tarvitsevansa ja joita he haluavat kuluttaa joko itsensä takia tai jonkun toisen henkilön puolesta. Asiakkaalla on siten erittäin suuri merkitys tuotteen, palvelun tai elämyksen toimittamisen perinteisessä tarkastelussa. Perinteinen yrittäjä tarkastelee markkinoita löytääkseen vapaata tilaa, joka perustuu kuluttajien ja ostajien tarpeeseen, kilpailun puuttumiseen, olemassa oleviin tuotteisiin/palveluihin ja korvikkeisiin. Tässä prosessissa asiakkaasta tulee henkilö, jonka ongelman yrittäjä pyrkii ratkaisemaan, jonka tarpeen yrittäjä pyrkii tyydyttämään ja jonka toiveen yrittäjä sisällyttää asiakkaalle antamaansa tarjoukseen. Uuden tuotteen tai palvelun luomisesta tulee näin hyvin markkinalähtöistä. Asiakas tai kuluttaja ohjaa tuotteiden tai palvelujen luomista, minkä vuoksi luovuutta tarkastellaan erittäin rationaalisesti. Tavottelessaan kannattavuutta perinteinen yritys harjoittaa luovaa toimintaa vain taloudellisesti kannattavissa oloissa (Adizes, 1975).

Luovassa toiminnassa kuitenkin tuote, palvelu tai ajatus saa etusijan ja asiakas jää enemmän tai vähemmän taka-alalle. Luovassa työssä syntyvä tuote tai palvelu perustuu pikemminkin tekijän omaan henkilökohtaiseen tyyliin, lahjakkuuteen tai tunteeseen kuin asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Tämä antaa meille erittäin romanttisen näkemyksen asiakassuhteesta. Daniel Ericssonin mukaan luovuudesta voi nimittäin olla kaksi erilaista näkemystä, joiden edustajia hän kutsuu kreationalisteiksi ja kreoromantikoiksi (Ericsson, 1999). Ensiksi maini-

tut näkevät luovuuden tuotantovälineenä, jälkimmäiset ilmaisukeinona.

Seikka, että monia luovia toimijoita voidaan pitää kreoromantikkoina, nousee esiin myös ruotsalaisessa tutkimuksessa ”Leva på kultur”, jossa todettiin, että useimmat luovan työn tekijät perustavat yrityksen kehittääkseen kanavia ja ylipäänsä mahdollisuuksiaan tehdä sitä mitä he itse haluavat. Yrittäjyydestä tulee tapa ylläpitää ja kehittää luovuutta työssä. (Jansson & Power 2008:24)

Gullander et.al. puhuvat kahdesta ääritilanteesta. Luovan työn tekijä toimii joko täysin oman luomisvoimansa varassa ilman yhteyttä asiakkaaseen, tai hän pyrkii tietoisesti tyydyttämään tietyn asiakastarpeen joko tilauksesta tai muusta syystä johtuen (2008:65). Gullander et.al. ovat sitä mieltä, että luovan työn tekijä on uransa alussa usein ensiksi mainitussa tilanteessa, mutta aikaa myöten hän oppii yhä enemmän toimimaan jälkimmäisellä tavalla. Tässä on kuitenkin lisättävä se, ettei luovan työn tekijöitä voi yleistää, koska heidän suhtautumisensa asiakkaaseen riippuu myös hyvin paljon siitä, mitä luovan alan haaraa he edustavat. Perinteisessä kulttuurituotannossa, nk. ydinaloilla, on usein vaikeampaa ottaa asiakas huomioon suunnittelussa ja luomisessa, kun taas luovan toimialan havaitaan luonnostaan omaksuvan asiakaslähtöisen hyötynäkökulman. Heikot asiakassuhteet, puutteelliset markkinatutkimukset ja kyvyttömyys tunnistaa asiakasta (tai kuluttajaa) ja ottaa tämä mukaan luovaan prosessiin ovat seikkoja, joista luovan työn tekijöitä usein moititaan (ks. esimerkiksi Hausmann 2007, Opetusministeriö 2006).

Puhuessamme kulttuuriyrittäjyydessä tuottajalähtöisemmän yrittäjäperspektiivin puolesta joudumme automaattisesti uusien kysymysten eteen. Onko tuotteen/palvelun/elämyksen ylipäänsä lähde asiakkaan tarpeesta, vai voidaanko asiakas ”opettaa” arvostamaan ja kysymään luovan alan tuotteita? Miten taidetta ja kulttuuria voidaan kehittää tuotteina ja palveluina? Entä onko kysymys enää taiteesta, jos asiakas pääsee vaikuttamaan tuotteeseen?

Ensimmäiseen kysymykseen löydämme vastauksen Adizen artikkelista vuodelta 1975 ”The cost of being an artist”. Adizen mukaan luovan toimijan tehtävänä on kehittää asiakkaan tarpeita siten, että asiakkaalla on mahdollisuus omaksua luova tuote, sen sijaan että tuotteita kehitettäisiin markkinoilla vallitsevien tarpeiden mukaan. Tämän toteuttamiseksi luovan työn tekijän tulee kääntyä suuren yleisön puoleen ja samalla harjoittaa vuorovaikutusta yleisön kanssa myös kannattamattomissa tilanteissa – ihan vain luodakseen kysyntää. Luovan toimijan on oltava aktiivinen. Raportissa ”Staying Ahead” (2007) tätä kuvataan voimina, jotka on ohjattava luovan toimijan vaikutusalueen ulkopuolelle. Ihmisille tulee tarjota

kulttuuria ja taidetta jo pienestä pitäen, kaupunkien tulee saada tilaa ja resursseja runsaan kulttuurielämän tarjoamiseen ja ihmisillä tulee olla mahdollisuus kokea kulttuuria ja tottua siihen.

Keskusteltaessa kulttuuriyrittäjyyteen liittyvästä tuottaja- ja markkinaohjatusta toiminnasta unohdetaan usein pois kolmas näkökulma, eli muut taiteilijat. Heidän keskuudestaan löytyvät luovien toimijoiden keskinäiset arvioinnit. Eräässä keskustelussa muotoilijoiden kanssa tuli esille mm. se, että taiteilijat tekevät luovaa työtä myös muita taitelijoita varten, jotka tuntuvat ryhmänä olevan erittäin vahva ”vaikuttaja”. Tällöin luovaa työtä tehdään kolmannelle osapuolelle, joka ei maksa työn tuloksesta rahana vaan statuksen ja tunnustuksen kautta. Tilanteesta tulee ongelmallinen, jos taiteilijaryhmän toiveet eivät vastaa maksavien asiakkaiden toiveita.

Luovuuden ei tarvitse olla fyysistä, mikä on luonnollista ajateltaessa luovia ideoita. Luovuutta voidaan kuitenkin havaita myös idean ja tuotteen välillä. Joillekin luovan työn tekijöille itse prosessi vaikuttaa kaikkein tärkeimmältä. Eräs taiteilija kertoi pitävänsä juuri prosessia tärkeimpänä, valmis tuote ei merkinnyt enää kovinkaan paljon. Tuotteen hän olisi yhtä hyvin voinut heittää tarpeettomana menemään. Tämä voi olla hieman ongelmallista, kun ajatellaan asiakaslähtöistä tuotantoa ja toimeentulomahdollisuutta – luotua tuotetta ei voida tällöin heittää menemään. Asiakkaan tuleekin siinä tilanteessa osallistua itse prosessin kuluttamiseen. Voimme tarkastella kyvyttömyyttä huomioida asiakasta liiketoiminnassa seikkana, joka johtuu enemmänkin osaamattomuudesta kuin haluttomuudesta antaa asiakkaan tarpeiden ja toiveiden vaikuttaa omaan luovaan työhön. Ruotsin kulttuurineuvoston raportissa vuonna 2008 laatimassa raportissa todetaan, että pienillä tai uusilla kulttuuriyrityksillä on usein liian vähän aikaa ja resursseja kehittää tuotteitaan ja markkinointiaan tai tehdä markkinatutkimuksia. Sen vuoksi markkinatuntemus on usein puutteellista (Kultur-rådet 2008:28).

### ***Juthbacka***

Juthbackan kulttuurikeskus tarjoaa muotoilijoille mahdollisuutta osallistua fokusryhmiin, joissa he voivat testata tuoteideoitaan ja palvelutarjontaansa mahdollisten asiakkaiden keskuudessa ja saada käyttöönsä heidän antamansa kommentit.

Kuudesta henkilöstä koostuvia fokusryhmiä on kuusi: 1) Nuoret 15–22 v, 2) Pikkulasten vanhemmat, 3) Naiset 25–55 v, 4) Miehet 25–55 v, 5) Sekaryhmä 25–55 v ja 6) Seniorit 60 +.

Luovan työn tekijällä on 30–60 minuuttia aikaa esimerkiksi keskustella ryhmän edessä asiakkaiden tarpeista, saada uusia tuotekehitys- tai tuoteideoita, saada palautetta jo olemassa olevasta tuotteesta tai harjoitella mainostamista tai myyntiesittelyä. Juthbackan kulttuurikeskus auttaa muotoilijaa tarvittaessa suunnittelemaan tilaisuuden sisällön ja esittelyn.

Fokusryhmien tarkoituksena on antaa muotoilijalle tilaisuus kohdata asiakkaita ja saada tietoa heidän tarpeistaan ja toiveistaan. Samalla he voivat harjoitella myynti- ja markkintiosaamistaan turvallisessa miljöössä. Tällöin on kuitenkin otettava huomioon, että esimerkiksi asiakkaiden musiikki- ja sisustusmaku saattavat muuttua nopeasti, mikä voi tehdä tällaisesta “markkinatutkimuksesta” lyhytikäisen.

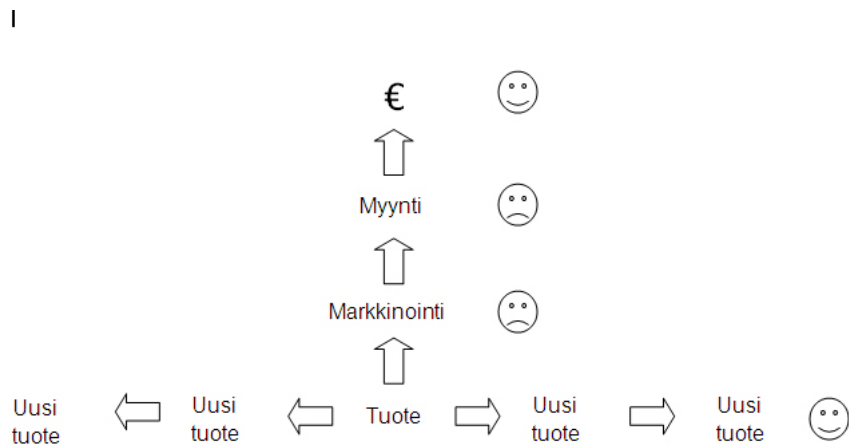
### OPETUS 3: Kulttuuriyrittäjyys sisältää kaksi luomisprosessia

Olemme havainneet monien muotoilijoiden tarvitsevan kahta rinnakkaista luomisprosessia, joilla on täysin eri tavoitteet. Toisessa prosessissa muotoilija noudattaa ”perinteistä” yrittäjyysmallia. Hän luo tuotteita tai palveluja asiakkaan tarpeiden ja toivomusten perusteella. Tämä prosessi turvaa yleensä muotoilijan toimeentulon. Useimmat muotoilijan asiakkaat tuntevat tämän prosessin, jossa luova toiminta yhdistyy loogiseen liiketoimintaan. Ilman tätä prosessia toiminnassa olisi hyvin vähän tilaa millekään muulle. Useimmille luovan työn tekijöille eheyden tunne ja hyvinvointi edellyttävät sitä, että he voivat harjoittaa luovuuttaan prosessissa, jota ei rajoiteta mitenkään. Tällöin toimintaa rajoittaa vain heidän oma ajattelunsa, ei asiakkaan. Tämä prosessi on investointi, joka tarjoaa luovan työn tekijälle mahdollisuuden kehittyä edelleen. Sen vuoksi on tärkeää, että luovan työn tekijä antaa itselleen luvan panostaa myös hankkeisiin, joissa päätarkoituksena ei ole luoda kannattavuutta, vaan joissa luovuus sinänsä on itsetarkoitus. Voimme nähdä sen tuote-/palvelu-/elämysportfolioina, jossa luovuuden vaihtelee ja jossa kannattavuus kannustaa uuden luomiseen sen sijaan että luomistyö sinänsä on kannattavaa. Eikhof & Haunschild (2006) tuovat esiin henkilön tarpeen sisäistää kaksi identiteettiä: toinen on työmotivaatiota ja luovuutta synnyttävä luovan työn tekijän identiteetti ja toinen toimeentulon turvaava yrittäjän identiteetti.

#### ***Juthbacka***

Työskentelyssä muotoilijoiden kanssa olemme Juthbackan kulttuurikeskuksessa huomanneet myös sen, että muotoilijoiden tuotekehitys johtaa usein uusiin tuotteisiin sen sijaan,

että he pyrkisivät parantamaan nykyisten tuotevalikoimiensa kannattavuutta. Useimmat muotoilijat rakastavat tuotteiden/palvelujen/elämysten kehittelyä, ja he tuntevat myös olevansa siinä lahjakkaita. Muotoilija haluaa luonnollisesti myös hankkia toimeentulonsa lahjakkuutensa ja luovuutensa avulla. Hän ei kuitenkaan käytä energiaansa valmiin tuotteen markkinointiin ja myyntiin, vaan keskittyy sen sijaan luomaan koko ajan uusia tuotteita. Linda Blomqvist kuvaa prosessia kuvassa 3.



Kuva 3. Monien muotoilijoiden tuotekehitysprosessi (Linda Blomqvist 2008)

Tuloksena on laaja tuotevalikoima, josta joku tuote usein osoittautuu turvalliseksi tulonlähteeksi, vaikka sen markkinointi tai myynti ei olisikaan strategisesti harkittua. Näiden turvallisten tulojen ansiosta luovan työn tekijä voi elää omalla osaamisellaan, mutta se vaatii yleensä paljon resursseja, sekä aikaa että vaihtoehtoisia työtuloja. Turvallisen toimeentulon varmistaminen on usein seikka, jota luovan työn tekijä ei halua toiminnallaan pitemmän päälle välittää tai jonka varaan hän ei halua toimintansa rakentuvan. Monet luovan työn tekijät eivät ole tietoisia asiakkaille tarjoamiensa tuotteiden tai palvelujen runsaudesta tai siitä, miten nämä tuotteet ja palvelut estävät heitä saamasta maksimaalista kannattavuutta niistä tuotteista tai palveluista, joilla on siihen parhaimmat edellytykset.

Luovan työn tekijöillä on harvoin käsitystä siitä, miten paljon aikaa he uhraavat eri tuotteisiin ja palveluihin ja miten he voisivat jakaa aikansa ja energiansa niiden tuote- ja palvelukonseptien kesken, joita pitäisi kehittää. Tämä luo lähtökohdan Juthabackan kulttuurikeskuksen luomalle ”tiimalasianalyysille”, jota käytetään aktiivisesti muotoilijoiden yrittäjävalmennuksessa (ks. liite 1). Luovan työn tekijöillä on harvemmin liian vähän luovuutta. Sen sijaan he eivät aina pysty muuttamaan luovuutta innovaatioksi. Wilsonin & Stokesin (2005) mukaan

luovuudessa keskitytään tuotantoon, kun taas innovaatioissa keskitytään kuluttamiseen. Jos luovan työn tekijä ei halua viedä tai pysty viemään tuotettaan tai palveluaan edelleen markkinointi- tai myyntivaiheeseen, sitä ei voida myöskään pitää innovatiivisena.

Haasteena on tehdä luovan työn tekijä tietoisesti asiakkaalle tarjoamistaan tuote- ja palvelukonsepteista, auttaa häntä priorisoimaan sekä ajan- että resurssienkäyttöään konseptin sisältämän kannattavuuspotentiaalın ja tekijälleen tuoman mielihyvän mukaan, herättää luovan työn tekijän kiinnostus markkinointia ja myyntiä kohtaan ja parantaa hänen osaamistaan näillä alueilla, ja/tai luoda ulkoisia palveluita, jotka tarjoavat tarkoituksenmukaista apua tuotteiden ja palvelujen markkinoinnissa ja myynnissä.

## OPETUS 4: Kultuurityrittäjyydessä on kysymys myös edellytysten luomisesta

Ruotsin kulttuurineuvoston (2008) mielestä kultuurityrittäjä voi toimia paitsi innovatiivisena yrittäjänä myös luovan työn tekijän ja elinkeinoelämän välikätenä, mikä antaa luovan työn tekijälle mahdollisuuden saavuttaa laajemmat markkinat.

Ruotsalaisen KK-säätiön raportissa ”FUNK En tillväxtmodell för upplevelseindustrin” nk. elämysteollisuuden menestymiselle mainitaan kolme edellytystä; 1) Hyvät luovan työn tekijät ja tuottajat. Hyvä asiasisältö, luova osaaminen ja luomisvoima. Lisäksi tarvitaan monia ja keskenään erilaisia luovan työn tekijöitä. Mitä laajempi tarjonta, sitä enemmän tähtiainesta ja innovaatiokykyä kehittävää kilpailua. 2) Hyvä kysyntä. Luovan työn tekijöiden valmistamat tuotteet, palvelut ja elämykset perustuvat asiakkaan kulutustarpeisiin. Asiakkaat asettavat luovan työn tekijälle sellaisia vaatimuksia, että hänen luovuutensa kehittyy ja johtaa kilpailukykyisten tuotteiden ja palvelujen syntymiseen. On luonnollisesti myös erittäin tärkeää, että asiakkaat tuntevat tuotteiden, palvelujen ja elämysten olemassaolon sekä sen, missä, miten ja milloin niitä voidaan kuluttaa. 3) Suuri kysyntä. Kysynnän tulee tulla sen suuruista, että luovan työn tekijä voi elää lahjakkuudellaan, mutta suurella kysynnällä tarkoitetaan myös sitä, että kysyntä johtaa uuteen kysyntään. Tämä johtuu toisaalta siitä, että kuluttajat tottuvat kuluttamaan luovia tuotteita ja palveluja ja toisaalta siitä, että kuluttajat tietoisesti tai tiedostamatta oman kulutuksensa kautta osallistuvat näiden tuotteiden tai palvelujen markkinointiin ja lisäävät niiden näkyvyyttä. Hyvä kysyntä kotimarkkinoilla luo paremmat vientiedellytykset.

FUNK-raportti käsittelee alun perin musiikkiteollisuutta, mutta sitä on sen jälkeen käytetty useissa eri yhteyksissä luovan toimialan edellytysten valaisemiseen. Voimme verrata FUNK-mallia keskusteluun kulttuuriyrittäjästä välikätenä siten, että näemme tässä tilanteessa kulttuuriyrittäjän roolin hyvän ja suuren kysynnän luojana ja ylläpitäjänä. Tässä yrittäjään yhdistettyjä ominaisuuksia ovat kyky luoda uusia mahdollisuuksia, analysoida asiakastarpeita, havaita markkinarakoja ja ottaa riskejä tarjoamalla tuotteita tai palveluja, jotka hänen mielestään täyttävät nämä roolit. Tämän perusteella välikätenä toimiva kulttuuriyrittäjä luo muille kulttuuriyrittäjille edellytykset tuottaa ja myydä tuotantoaan. Kulttuuriyrittäjä havaitsee uusia keinoja vastata markkinoiden tarpeisiin, samalla kun hän havaitsee uusia kykyjä ja auttaa heitä eteenpäin urallaan. Kulttuuriyrittäjä toimii asiakkaiden ja luovan työn tekijän välikätenä. Hän hankkii toimeksiantoja, ja kantaa siten automaattisesti osan kulttuuriyrittäjän/luovan työn tekijän epäonnistumisen riskistä.

### ***Juthbacka***

Juthbackan kulttuurikeskus osallistuu kulttuuriyrittäjän ominaisuudessa aktiivisesti ammattimaisten muotoilijoiden toimintaan ja pyrkii tietoisesti rakentamaan siltoja kulttuurin ja elinkeinoelämän välille, herättämään mielenkiintoa luovaa toimialaa kohtaan ja tekemään sitä tunnetuksi, kehittämään toimeksiantoja luovilla aloilla ja perustamaan markkinointi- ja myyntikanavia näiden alojen tuotteille ja palveluille.

Luovien työn tekijöiden kanssa käymissämme keskusteluissa olemme huomanneet monen mm. haaveilevan omasta verkkomyymälästä. Pienellä paikkakunnalla toimintaansa harjoittavat näkevät verkon usein paikkana, jossa he muutamalla näppäimen painalluksella voivat laajentaa asiakaskuntaa tuntuvasti ja ryhtyä toimimaan myös kansainvälisesti. Kauppa- ja teollisuusministeriön (KTM 2008) tekemässä Suomen luovien alojen swot-analysissä juuri pienet ja puutteelliset kotimarkkinat ovat kaksi varteenotettavaa uhkatekijää.

Oman verkkomyymälän avaaminen vaatii kuitenkin paljon resursseja, sekä aikaa että rahaa. Verkossa on kilpailtava miljoonien muiden verkkomyymälöiden kanssa, ja silloin markkinointi usein ratkaisee myymälän menestymisen. Tällainen markkinointi voi tulla myös hyvin kalliiksi. Se on suunniteltava strategisesti ja siihen on käytettävä paljon aikaa.

Sen vuoksi Juthbackan kulttuurikeskus päätti perustaa verkkogallerian Hops-Shop ([www.hops-shop.fi](http://www.hops-shop.fi)). Hops-Shop on käyttöesineitä, sisustustuotteita ja vaatteita myyvä virtuaalinen verkkogalleria, joka vuokraa muotoilijoille itsehallittavia web-myyvälöitä. Muotoilijoilla on siten mahdollisuus olla yksityisyrittäjänä osa suurempaa kokonaisuutta, jossa Hops-Shopin

markkinointi tuo automaattisesti asiakkaat myös hänen ulottuvilleen. Yksittäisen muotoilijan verkkokauppa saa enemmän kävijöitä myös siksi, että gallerian vuokralaiset jakavat asiakkaansa. Kun asiakas saapuu galleriaan katsomaan tietyn muotoilijan verkkomyymälää, hän todennäköisesti piipahtaa myös gallerian muissa myymälöissä. Mielestämme muotoilijoiden ja tuotteiden kokoaminen samaan paikkaan lisää asiakkaan mielenkiintoa ja ostoparvetta, sen sijaan että muotoilijat kilpailisivat keskenään. Verkossa ostoksia tekevä asiakas edellyttää mielenkiintoista myymälää sekä monipuolista ja runsasta tuotevalikoimaa. Yksittäisen muotoilijan on usein vaikea täyttää näitä vaatimuksia. Kulttuuriyritysten on autettava toisiaan luomaan markkinat, sen sijaan että ne kilpailisivat osuuksista tietyillä markkinoilla (Nätverkstan 2002).

Asiakkaalle Hops-Shop-galleria tarjoaa mahdollisuuden käydä useammassa myymälöissä. Tilaaminen on silti helppoa, ja asiakas maksaa tuotteista yhden rahtimaksun ja saa kaiken samassa paketissa, koska Juthbacka hoitaa koko tilaus- ja laskutushallinnon. Muotoilija saa siten käyttöönsä verkkomyymälän lisäksi markkinointi- ja hallinnointipalvelut.

Juthbacka on esitellyt muotoilijoiden tuotteita myös kansainvälisillä markkinoilla luodakseen kontakteja jälleenmyyjiin. Muotoilija maksaa tästä palvelusta kiinteän kuukausimaksun ja myyntiprovision. Järjestelmän taustalla on ajatus, että suurin kustannus syntyy tuotteen myyntihetkellä. Siten konsepti on muotoilijan kannalta turvallinen. Yhtä myymälöistä hallinnoi Yrkeshögskolan Novia -ammattikorkeakoulun muotoilijaopiskelijat, joilla on siten jo opiskeluaikanaan mahdollisuus tehdä tuotteitaan tunnetuksi ja miettiä esimerkiksi hinnoittelun ja tuoteprofilointiin liittyviä tekijöitä.



Figur 4. Hops-Shopin toiminta-ajatus

Niitä muotoilijoita varten, jotka eivät luo ja myy fyysisiä tuotteita, Juthbacka on perustanut designtoimisto Kreatorin. Designtoimiston tarkoituksena on auttaa kysyntää ja tarjontaa kohtaamaan sekä tarjota elinkeinoelämälle suuria kokonaisuuksia, joiden kapasiteetti riittää myös isoihin hankkeisiin.

Muuttunut suhtautuminen markkinointiin tekee kulttuurista ja luovista palveluista mielenkiintoisia keinoja herättää asiakkaiden mielenkiinto ja rakentaa yrityksen tavaramerkkiä (Landwall & Sunnemark, 2005). Tiedämme, että varsinkin mikro- ja pienyrityksissä tarvitaan paljon luovia palveluja. Samalla huomaamme, etteivät yritykset aina ole tietoisia siitä, millaisia palveluita heidän tulisi käyttää ja mistä he voisivat niitä hankkia. Muotoilija puolestaan on asiantuntija luovan palvelun tuottamisessa, ja suhtautuu vastahakoisesti esimerkiksi markkinointiin, myyntiin, hintaneuvotteluihin ja laskutukseen. Ydinosaamiseen liittyvässä keskustelussa, joka johtaa ulkoistamispäätökseen, mainitaan luovan palvelun tuottajan tarve ulkoistaa toiminnot, joissa hän ei ole kovin hyvä, tai jotka eivät juurikaan vaikuta yrityksen kannattavuuteen. Siten muotoilija voi keskittää energiansa ydinosaamiseen. Designtoimisto Kreator toimii näiden kahden periaatteen mukaisesti: se pyrkii tarjoamaan elinkeinoelämälle yksinkertaisesti ja ammattimaisesti runsaan valikoiman luovia palveluja samalla, kun se antaa muotoilijan keskittyä ydinosaamiseensa ja huolehtii tämän hallinnollisista tukitoiminnoista.



Figur 5. Kreatorin toiminta-ajatus

Designbyrå Kreatorin alihankkijoina on vain ammattimaisesti toimivia muotoilijoita. Tarjottavia palveluja ovat esimerkiksi graafinen suunnittelu, tuotteiden valokuvaus, tuotesuunnittelu, pakkaussuunnittelu, julkisen tilojen koristelu, luentopalvelut, messusuunnittelu ja -tuotanto, sisustuspalvelut sekä tekstien työstäminen ja tuotanto. Toimeksianto alkaa yrityksen ja Juthbackan kulttuurikeskuksen välisestä yhteydenotosta. Yritys joko tietää, mitä se tarvitsee, tai sitten se keskustelee asiasta kulttuurikeskuksen kanssa, jonka jälkeen Juthbacka laatii tarjouksen ja liittää ohien työnäytteitä muotoilijoilta, jotka pystyvät vastaanottamaan toimeksiannon. Jokainen yksittäinen muotoilija hyväksyy tarjouksen ja ilmoittaa kiinnostuksensa osallistua työnäytteellään tarjouskierrrokseen. Sen jälkeen yritys aloittaa yhteistyön valitsemansa muotoilijan kanssa. Juthbackan edustaja osallistuu työkokoukseen varmistaakseen, että työt sujuvat sovitun suunnitelman mukaisesti. Juthbacka auttaa siten tuomaan esille sekä yrityksen että muotoilijan intressejä ja yhdistää luovan osaamisen hankkeessa tarvittavaan loogiseen liiketoiminta-ajatteluun. Jos hanketta on tarpeen laajentaa, Juthbacka pystyy helposti lisäämään siihen osallistuvien muotoilijoiden määrää. Siten jokainen muotoilija voi keskittyä ydinosaamiseensa, eikä heidän tarvitse kärsiä kapasiteetin puutteesta, kuten usein uusia toimeksiantajia kohdattaessa. Ilmoittamalla kiinnostuksensa toimia Kreatorin alihankkijana muotoilija saa markkinoimatta uusia toimeksiantoja, hän voi keskittyä toimeksiannon luovaan osuuteen ja jättää tarjouksen teon, hintaneuvottelut, projektin johtamisen ja laskutuksen Juthbackan huoleksi. Tästä palvelusta muotoilija maksaa toimeksiannon hinnasta kiinteän provision. Suunnitteilla on laajentaa Juthbackan palveluja siten, että muotoilija voi jättää myös kirjanpitoa kulttuurikeskuksen hoidettavaksi.

Raportissaan "Reconsidering the Advertising Industry" Thys ja Kolle pohtivat mainosteollisuuden henkiinjäämisstrategioita. Keskeinen strategia on nk. "solution houses" -konseptin rakentaminen, jossa toimistojen tulee omaksua organisaattorin rooli ja ulkoistaa luovat prosessit.

*“Implement solution sourcing. People need to do what is needed rather than what the agency structure and capabilities prescribe. That is why agency leaders need to abolish the fixed costs of the communication production belt. Creative, media and production specialists should be activated as needed. And deactivated when their services are not required.” (Thys & Kolle)*

Mielestämme tämä ajattelutapa voi toimia myös luovien palvelujen välittämisessä. Yksi Kreation kustannusrakenteen eduista on siinä, että toimisto voi muuttaa kiinteät palkkakustannukset luovien palvelujen välityksen ja oston aiheuttamiksi muuttuviksi kustannuksiksi. Koska palvelut aktivoidaan vasta tarvittaessa, Juthbacka voi tarjota kustannustehokkaita ja pätevyydeltään oikeanlaisia toimeksiantoja. Hyvin harvoilla luovilla yrityksillä on tarpeeksi kapasiteettia ja osaamista markkinoilla muodostuvien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi tai sisäisen divergenssin aikaansaaman luovan miljööän perustamiseksi (Staying Ahead 2007). Kreation antaa muotoilijoille mahdollisuuden esittäytyä monipuolisina osajina omien erikoisalojensa lisäksi.

Juthbackan kulttuurikeskus pyrkii lisäämään elinkeinoelämän kiinnostusta luovia palveluja kohtaan. Sen vuoksi Juthbackan kulttuurikeskuksen työntekijät osallistuvat erilaisiin seminaareihin, joissa he kertovat luovien palvelujen tarjonnasta ja siitä; miten niiden käyttö voidaan aloittaa. Juthbacka on ollut myös mukana järjestämässä seminaareja, joiden kohderyhmä on koostunut elinkeinoelämän yrityksistä ja organisaatioista sekä kuntien ja valtion päätöksentekijöistä. Esimerkki tällaisista seminaareista on Pietarsaareissa vuonna 2009 järjestetty ”Design och kreativitet som konkurrensfaktor”.

## Tulevat haasteet

Juthbackan kulttuurikeskuksen talous on näillä näkymin turvattu vuoden 2010 loppuun saakka. Toimintaa on kuitenkin kehitetty viime vuosien aikana siten, että se tuottaa myös tuloja, joten avustuksia ei pitäisi vastedes tarvita yhtä paljon. Monia luovan sektorin (ja muidenkin alojen) hankkeita voidaan arvostella siitä, että niiden aikaperspektiivi on liian lyhyt. Avustusten loppuessa toiminta usein lopahtaa. Edistämällä kulttuuriyrittäjyyttä ja harjoittamalla itse kulttuuriyrittäjätoimintaa Juthbacka haluaa tarkastella asioita pitkäjännitteisemmin ja työskennellä strategisesti auttaakseen seudun muotoilijoita myös tulevaisuudessa. Toimintamuodot ovat melko hyvin vakiintuneet. Jäljellä on kuitenkin ongelmia ja tarpeita, joita ei ole vielä käsitelty joko niiden luonteen tai resurssien puutteen vuoksi. Tämän raportin

lopuksi käsitellään kolmea aluetta, joilla Juthbacka pyrkii parantamaan osaamistaan: houkuttelevan kulttuuriklusterin rakentaminen, tarkoituksenmukaisten tukimuotojen luominen sekä ymmärryksen lisääminen kulttuuria kohtaan taloudellisena tekijänä.

### ***Kulttuuriklusteri***

Toimintansa alkuvaiheista lähtien Juthbackan kulttuurikeskus on pyrkinyt tarjoamaan muotoilijoille tarkoituksenmukaisia toimitiloja. Tällä hetkellä vuokrattavana on joitakin paikkoja avokonttorissa ja joitakin yksittäisiä työhuoneita. Vuokralaisella on käytettävissään myös sosiaali- ja kokoustilat. Juthbackan fyysinen kulttuuriklusteri ei kuitenkaan vielä ole löytänyt optimaalista toimintamuotoaan. Muotoilijamme työskentelevät 60 kilometrin säteellä. Kauppa- ja teollisuusministeriö mainitsee raportissaan (KTM 2006), että luovilla aloilla toimivat yritykset eivät välttämättä halua sitoutua fyysiseen hautomoympäristöön. Juthbackan luovan työn tekijöiden työympäristöstä vuonna 2009 tekemä tutkimus osoitti mm. sen, että luova henkilö tekee työtään ennen kaikkea kotona, myös yrittäjät. Kysyttäessä työympäristön valintaan vaikuttavista seikoista, tärkeimpinä pidettiin ”sijaintia”, ”vuokrata-soa” ja ”ulkonäköä”, tässä järjestyksessä. Siitä huolimatta tutkimukseen osallistuneet muotoilijat eivät arvostaneet palvelujen tai tukitoimintojen, asiakkaiden tai muiden yritysten läheisyyttä. Tällöin he todennäköisesti arvostavat sijaintia kodin läheisyydessä.

Kun luovan työn tekijöitä pyydettiin kuvailemaan luovan työskentelyn ihanneympäristöä ja samalla luettelemaan työympäristön valintaan vaikuttavan varustuksen, heidän vastauksistaan voidaan päätellä, että vaikka monet haluavat työskennellä kotona, he haluavat silti käyttää yhteisiä tiloja, joissa he voivat tuoda töitään esille. Voidaanko tämä tulkita niin, että he haluavat tuottaa yksin, mutta toimittaa yhdessä?

Juthbackalla on meidän näkemyksemme mukaan kaksi mahdollisuutta rakentaa fyysinen kulttuuriklusteri. Monet luovan työn tekijät ovat tiukasti kiinni kotimiljöössään, joko he työskentelevät kotona tai sen läheisyydessä. On haastavaa tarjota jo etabloituneelle muotoilijalle työtiloja, jotka sijaitsevat yli 15 kilometrin päässä hänen kodistaan. Kysymys onkin, tulisiko Juthbackan sen sijaan suunnata tarjonta nuoriin, vastavalmistuneisiin muotoilijoihin. 75 % Juthbackan työympäristötutkimukseen osallistuneista opiskelijoista tarvitsee fyysisen työpisteen viiden vuoden sisällä. Useimmat tämän kohderyhmän henkilöistä eivät vielä ole ehtineet hankkia työnsä kannalta tarkoituksenmukaista asuntoa. Vietettyään monta vuotta opiskelijayhteisössä he joutuvat nyt totuttelemaan työelämään, ja Juthbacka voisi ehkä toimia työtiloja ja tukipalveluja tarjoavana kiintopisteenä. Kulttuuriklusterista tulisi tällöin ehkä enemmänkin hautomo, joka sisältäisi työtiloja, hallinnollisia palveluja, toimistovarus-tusta sekä liiketoiminnan kehittämis- ja mentoripalveluja.

Jo etabloituneiden luovan työn tekijöiden houkuttelemiseksi voitaisiin tarjota toisenlaista vaihtoehtoa, jossa ajateltaisiin yksilöllisten työtilojen sijaan sisältöä ja yhteisiä aktiviteetteja. Tuloksena voisi olla ”mahdollisuuksien talo”, jossa olisi mahdollisuus sekä harjoittaa luovaa tuotantoa että kohdata asiakkaita. Työpaikan sijaan tulisi ajatella kohtauspaikkaa. Tällöin pyritään luomaan miljö, jonne ei tulla rutiininomaisesti joka aamu, vaan silloin, kun siihen on tarvetta. Tällaisessa miljöössä viihtyisivät sekä luovan työn tekijät että heidän asiakkaansa/ yleisönsä.

Kauppa- ja teollisuusministeriön luovan työn raportista käy ilmi, etteivät luovien toimialojen yritykset välttämättä halua sitoutua fyysiseen hautomoon, ja Juthbackan raportin mukaan monet muotoilijat mieluiten työskentelevät kotonaan (tai asuvat työpaikallaan), joten on myös pidettävä kiinni kolmannelta vaihtoehdosta eli virtuaalisen resurssikeskuksen luomisesta pienen fyysisen tukikohdan ympärille.

#### ***Tarkoituksenmukaiset tukimuodot***

Mielestämme Juthbackan kanssa työskentelevät muotoilijat ovat hyvin tietoisia avustusten hakumahdollisuudesta. Tietoa on saatavilla, jos henkilö vain jaksaa sitä hakea. Monet kuitenkin pitävät käytännön hakumenettelyä hankalana ja byrokraattisena. Monet yrittäjät pitävät yksinkertaista kirjanpitoa, ja heille hakemuksissa tarvittavien taloudellisten tietojen koostaminen on usein ylivoimaista. Luoville toimialoille suunnatuissa avustuksissa tulee huomioida erityisesti ne usein esiintyvät vaatimukset, joiden mukaan avustus on käytettävä ulkoisten palvelujen ostamiseen. Muotoilijat tarvitsevat usein aikaa hyvin toimivien tuotteiden tai palvelukonseptien kehittämiseen. Heillä ei nykyisellään ole useinkaan varaa käyttää siihen aikaa, koska tämä aika ei ole heille suoraan tuottavaa. Monet pitävät ongelmallisena sitä, ettei omiin palkkakustannuksiin voi hakea avustusta tuotekehitykseen käytetyltä ajalta. Luovissa prosesseissa on usein vaikeaa käyttää hyväksi muiden henkilöiden työpanosta. Sekä luovat tuotteet että luovat palvelut ovat yleensä hyvin tiukasti sidoksissa muotoilijaan itseensä, ja tuotannon tehostamisella on usein täysin toisenlaiset edellytykset kuin monilla muilla toimialoilla. Tämä ongelma todetaan myös Mediacityn raportissa vuodelta 2009, jossa tutkittiin luovan sektorin innovaatio- ja kehitystarpeita. Raportissa mainitaan, että yhdelle henkilölle maksettu palkka-avustus 1–3 kuukauden ajalta auttaisi normaalisti monia luovia pienyrityksiä kehittymään tuntuvasti alallaan (2009:28).

#### ***Kulttuuriekonomit ja liiketaloudelliset muotoilijat***

Useimpien osaamisen kehittämiseen ja luovaan toimialaan liittyvien hankkeiden lähtökohtana on ollut luovan työn tekijöiden taitojen kehittäminen, joko sisällöllisesti tai yritystaloudellisesti. Meidän mielestämme haasteellista on myös saada ekonomit ymmärtämään

kulttuurin toimialaa paremmin. Kulttuuriyrittäjyydestä pitää tehdä entistä merkittävämpi ja luonnollinen osa opetusta. Emme tarkoita pelkästään kulttuuriin liittyvää koulutusta, vaan myös Suomen korkeakouluissa ja yliopistoissa annettua liiketaloudellista koulutusta. Kulttuuriyritysten tulisi olla liiketalouden opiskelijoille yhtä luonnollisia harjoittelukohteita kuin muutkin yritykset. Siten tulevaisuudessa yritysneuvojina toimivat henkilöt voivat oppia ymmärtämään kulttuurialan toimintaehtoja.

Haluamme mennä askeleen pidemmälle ja kyseenalaistaa sen yritystaloudellisen opetuksen, jota muotoilijoille tarjotaan monissa hankkeissa (myös meidän hankkeissamme). Monissa hankkeissa muotoilijoille opetetaan esimerkiksi tehokasta markkinointia ja myyntiä, jotta he voisivat itse tehokkaammin harjoittaa yritystoimintansa eri osa-alueita. Onko tämä asioiden yksinkertaistamista? Eikö sen sijaan tulisi kehittää rakenteita, joissa muotoilijat voisivat ja uskaltaisivat luopua kontrollista? Pitäisikö meidän luoda kestäviä menetelmiä, joiden avulla myös kulttuuriyritykset voisivat ostaa sitä osaamista, mitä heiltä puuttuu ja mikä kohdistuu kehitettäviin tuotteisiin ja palveluihin.

Ehkä meidän ei tulisi lisätä kulttuuriyrittäjyyteen sisältyviä osia vaan sen sijaan vapauttaa aikaa luovaan toimintaan, joka auttaa rakentamaan henkilön yrittäjyyttä ja innovatiivisuutta edelleen.

## Liite 1 - Yrittäjävalmennus

Juthbackan kulttuurikeskuksessa toimii Pietarsaaren seudun muotoilijoista koostuva verkosto, johon kuuluu tällä hetkellä 200 luovaa henkilöä. Monet verkostoon kuuluvista henkilöistä kääntyvät jossakin vaiheessa Juthbackan kulttuurikeskuksen puoleen saadakseen apua ja tukea. Avuntarvetta syntyy usein opintojen loppuvaiheessa, yrityksen perustamisen yhteydessä, isojen markkinointi- tai myyntitoimien edellä tai kun on aika laajentaa toimintaa. Yrittäjävalmennus kohdistetaan siten sekä yritystä perustamassa oleville henkilöille, jotka haluavat löytää paikkansa markkinoilla, että jo etabloituneille yrityksille, jotka haluavat löytää uusia mahdollisuuksia esimerkiksi uusien asiakasryhmien, uusien arvojen ja uusien markkinointikanavien avulla.

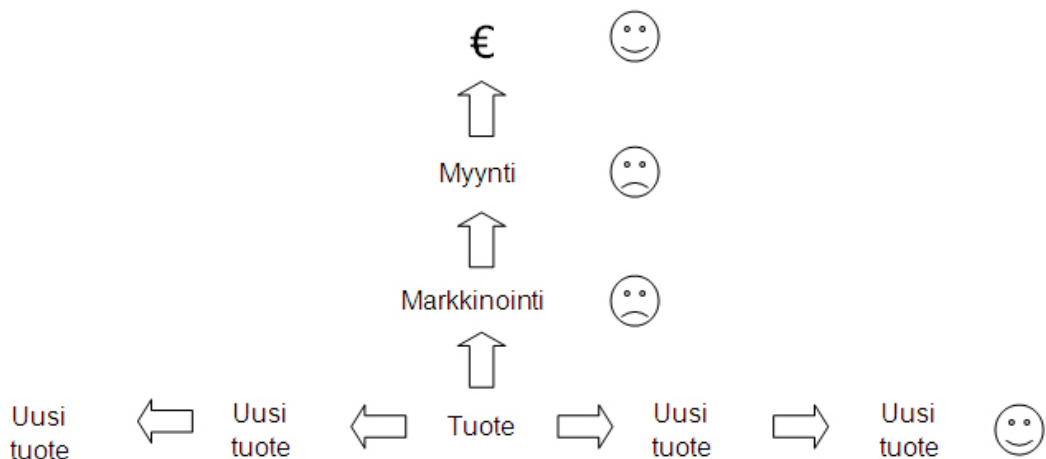
Voimamme piilee laaja-alaisessa ja luovassa ajattelussa, jonka avulla luodaan uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia. Me ymmärrämme yrittäjän toimintaa sekä pienten ja keskisuurten yritysten toimintaedellytyksiä. Me pystymme asettamaan oikeat kysymykset ja annamme yrittäjän itse löytää oikeat vastaukset. Toteutamme jokaisen kohtaamisen ainutkertaisella tavalla, vaikka käytämmekin työkaluja prosessin helpottamiseksi. Yrittäjävalmennuksessa käytämme Tiimalasianalyysi-työkalua (©Linda Blomqvist & Maria Österåker).

Tiimalasianalyysissä yrittäjän liikeidea on keskipisteessä. Mietimme liikeidea monesta eri näkökulmasta ja otamme huomioon asiakasryhmät, kilpailijat, trendit, arvot sekä myynti- ja markkinointikanavat. Pyrimme näin luomaan idean, joka tuntuu yrittäjältä henkilökohtaiselta ja ainutlaatuiselta. Luonnollisesti myös kannattavuus on tärkeä osa kokonaisuutta. Liiketoiminnassa joudutaan jatkuvasti tekemään valintoja, priorisointeja ja rajauksia. Toisinaan ne ovat harkittuja ja strategisia, mutta aivan liian usein toiminnan annetaan ajelehtia tuulen mukana. Ajan ja kokonaiskuvan puuttuessa toimintaa harjoitetaan erilaisia vaihtoehtoja ajattelematta. Tiimalasianalyysin avulla laajennamme perspektiiviä, analysoimme yrityksen vaihtoehtoisia ratkaisuja ja laadimme rajaus- ja priorisointistrategioita. Laajennamme voidaksemme sen jälkeen rajoittaa, ja siten noudatamme tiimalasin muotoa. Tiimalasianalyysin avulla me selkeytämme yrityksen vahvuuksia, ympäristöä, markkinoita ja asiakkaita sekä leikittelemme rohkeasti uusien toimintatapojen valinnoilla, asiakkailta ja myyntikanavilla.

Tiimalasianalyysi rakennetaan seuraavien kysymysten ympärille:

### **Mitä sinä teet?**

TTässä käsittelemme sitä, minkä olemme havainneet olevan melko tavallista monien muotoilijoiden kohdalla: luovan toimijan tuotekehitys johtaa usein uusiin tuotteisiin sen sijaan, että he pyrkisivät parantamaan nykyisen tuotevalikoiman kannattavuutta. Useimmat muotoilijat rakastavat tuotteiden/palvelujen/elämysten kehittelyä, ja he tuntevat myös olevansa siinä lahjakkaita. Muotoilija haluaa luonnollisesti myös hankkia toimeentulonsa lahjakkuutensa ja luovuutensa avulla. Hän ei kuitenkaan käytä energiaansa valmiin tuotteen markkinointiin ja myyntiin, vaan keskittyy sen sijaan koko ajan luomaan uusia tuotteita.



### *Monien muotoilijoiden tuotekehitys (Linda Blomqvist 2008)*

Tuloksena on laaja tuotevalikoima, jonka jokin tuote usein osoittautuu turvalliseksi tulonlähteeksi, vaikka sen markkinointi tai myynti ei olisikaan strategisesti suunniteltua. Näiden turvallisten tulojen ansiosta muotoilija voi elää omalla osaamisellaan, mutta se vaatii yleensä paljon resursseja, sekä ajallisesti että muina työtuloina. Muotoilija turvaa usein toimeentulonsa tekemällä jotakin sellaista, mitä hän ei haluaisi viestiä tai mille hän ei haluaisi pysyvästi rakentaa toimintaansa. Monet muotoilijat eivät ole tietoisia asiakkaille tarjoamiensa tuotteiden tai palvelujen runsaudesta tai siitä, miten nämä tuotteet ja palvelut estävät heitä saamasta maksimaalista kannattavuutta niistä tuotteista tai palveluista, joilla on siihen parhaimmat edellytykset.

Tämän perusteella laaditaan luettelo, jossa on kaksi saraketta. Toisessa on muotoilijan tämänhetkinen tarjonta asiakkaille tai se, millä hän tällä hetkellä elättää itsensä (voi olla myös muuta kuin luovia tuotteita/palveluita, esimerkiksi opetusta). Toisessa on se, mitä muotoilija haluaisi tarjota asiakkaille tai millä hän haluaisi ansaita elantonsa, jos siihen olisi mahdollisuus.

### ***Mikä on hauskaa? Kannattavaa? Ainutlaatuista?***

Muotoilija saa nyt tehtäväkseen ryhmitellä listan kohdat neljän kriteerin perusteella:

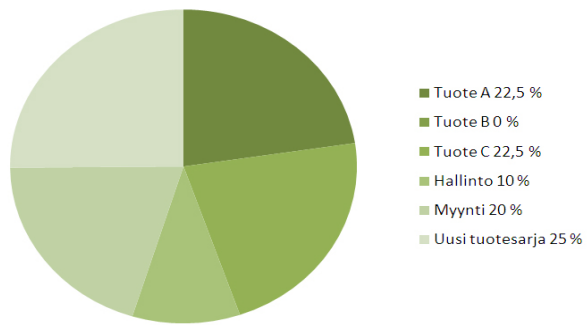
- mitä teet mieluiten? Mikä on hauskinta?
- missä kohdissa näet kannattavuuspotentiaalia?
- mitkä tuotteet tai palvelut tuntuvat sinusta ainutlaatuisilta?
- onko joku kohdista sellainen, että sitä voidaan pitää turvallisena toimeentulona? Tarkoitamme tällä asioita, joita muotoilija tekee enemmän toimeentulon kuin luomisen halun vuoksi.

Tulokseksi saadaan usein muutamia tuotteita tai palveluita, jotka ovat muotoilijasta sekä hauskoja, ainutlaatuisia että kannattavia. Valmennuksessa keskitytään sen jälkeen juuri näihin tuotteisiin. Jos analyysissä ei saada selkeitä tuloksia, seuraavaksi keskustellaan siitä, mitä yrittäjä haluaa kehittää edelleen. Pitäisikö kaikkein kannattavinta aluetta kehittää siten, että se olisi myös hauskempi, vai tulisiko meidän yrittää tehdä hauska osasta kannattavampi? Turvallisen toimeentulon tuovat alueet tunnistetaan, jonka jälkeen tarkastellaan, miten niistä voitaisiin siirtää aikaa ja energiaa muihin toimintoihin.

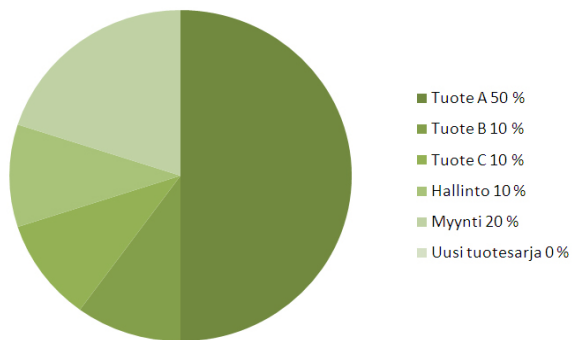
### ***Miten jaan aikani?***

Tässä osassa pyydämme muotoilijaa jakamaan työaikansa prosenteissa ilmaistuna niiden kohtien kesken, jotka hän mainitsi vastatessaan kysymykseen siitä, mitä hän tekee. Ajan jakamista mietitään valmennuksessa, koska olemme huomanneet, etteivät monet muotoilijat tiedä lainkaan, miten he jakavat työaikansa. Kun muotoilija on ilmoittanut tämänhetkisen tilanteen ja sen, miten hän haluaisi käyttää aikaansa viiden vuoden kuluttua, saamme selkeän tavoitteen. Osaksi näemme sen, minkä asioiden osuutta tulee vähentää toisten kannattavampien ja hauskojen osien vuoksi ja osaksi sen, miten ajan jakamisen tulee tapahtua pitkällä aikavälillä. Asioiden analysointi helpottaa ajan säästöä aiheuttavien toimien ehdottamista.

**Esimerkki:** Ajattele työaikaa (esim. työviikkoa) kakun näköisenä. Millainen olisi ihanteellinen jako (mielellään melko realistinen)? Luetteloi eri osat, joista haluaisit toimintasi koostuvan, sekä miten suuri osuus kullakin osalla tulisi olla kokonaisuudesta. Tee vastaava jako työajan käytöstä tällä hetkellä



↑



### ***Kenelle suuntaan toimintani?***

Tämän osuuden aluksi muotoilija luettelee nykyiset asiakasryhmänsä. Samalla keskustellaan vaihtoehtoisista asiakasryhmistä. On helpompi ymmärtää, että yritykset ovat mahdollinen asiakasryhmä, jos muotoilija mainitsee asiakkanaan vain yksityishenkilöitä. Analyysissa keskustellaan sen jälkeen yksityiskohtaisemmista seikoista, kuten kielestä, iästä, maantieteellisestä sijainnista, toimialasta jne. Vaihtoehtoiset asiakassegmentit pysyvät siten koko ajan keskusteluissa mukana. Ajatuksena on ensin laajentaa asiakasryhmiä, jotta niitä voidaan sen jälkeen rajoittaa.

Kun tulokseksi on saatu useampia vaihtoehtoisia asiakkaita, palataan taas kriteereihin kannattava, hauska ja ainutlaatuinen, ja siten voidaan poimia valmennuksessa edelleen työstettävät asiakasryhmät. Kun tämä (nämä) asiakasryhmä(t) on tunnistettu, aloitetaan stereotyyppien luominen. Tässä vaiheessa työ saattaa tuntua yleistykseltä ja yksipuoliselta rajanvedolta, mutta harjoitus laajentaa samalla näkemystä asiakasryhmien samankaltaisuuksista ja erilaisuuksista, vaikka ihmiset eivät toki olekaan niin yksioikoisia todellisessa elämässä. Tunnistamalla asiakasryhmien erityispiirteet on helpompi lähteä etsimään muotoilijan asiakkaita.

### ***Mistä löydän asiakkaani ja miten saavutan heidät?***

Tässä toimitamme muotoilijan mieluiten tekemät tuotteet ja palvelut muotoilijan mieluiten valitsemille asiakasryhmille, ja mietimme käytettävissä olevia jakelu- ja myyntikanavia.

Tämä on tiimalasianalyysin viimeinen osa. (Koko tiimalasianalyysin teko kestää yleensä kaksi tuntia.) Prosessi on päätettävä konkreettisilla toimenpiteillä muotoilijan aktivoimiseksi. Osa muotoilijoista haluaa Juthbackan myös ottavan yhteyttä muutamien viikkojen jälkeen keskustellakseen siitä, mitä on tehty ja millaisiin tuloksiin on päästy. Erillistä neuvontaa annetaan sen jälkeen esimerkiksi markkinoinnissa ja hinnoittelussa.

## Referenser

- Adizés, I. (1975), The cost of being an artist. *Californian Management Review*. Vol. 17, No.4, 80-84
- Alsén, L. (2003), Morgondagens arbete –en jämförande studie mellan USA och Sverige med fokus på entreprenörskap, kvinnor och nätverk. *Svenskt näringsliv & Svenska ESF-rådet*, Stockholm.
- Baines, S. & Robson, L. (2001), Being self-employed or being enterprising? The case of creative work for the media industries. *Journal of small business and enterprise development*. Vol. 8, No. 4, 349-362
- Björkman, I. (1998), Sven Duchamp –expert på auraproduktion. Om entreprenörskap, visioner, konst och företag. Doktorsavhandling från Stockholms universitet, företagsekonomiska institutionen.
- Davidsson, P. (2003), Många entreprenörer vill inte bli stora. Föreläsningsreferat från ES-TRAD 2003.
- Eikhof, D.R. & Haunschild, A. (2006), Lifestyle meets market: bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity and innovation management*. Vol. 15, No. 3, 234-241
- Flisbäck, M. (2006), Att lära sig konstens regler. En sociologisk studie av osäkra framtidsinvesteringar. Doktorsavhandling från Göteborgs universitet, sociologiska institutionen.
- FUNK (2006), FUNK –en tillväxtmodell för upplevelseindustrin.
- Hausmann, A. (2007), Entrepreneurship in the cultural sector –background, theoretical framework and success factors for establishing and ensuring the growth of cultural start-ups in Germany. Paper presented at the 9th international conference on arts cultural management. 8-11.7.2007 in Valencia, Spain.
- Jansson, J. & Powell, D. (2008), Leva på kultur. Preliminära resultat från en studie av kulturella näringar. CIND research paper 2008:1
- Gullander, S., Karlsson, S., Lundqvist, J., Lönnroth, S. & Strandqvist, N. (2005), Att leva på sin talang – kreatörers behov av entreprenörskap. KK-stiftelsen. Sverige.
- KEA (2006), The economy of culture in Europe. Study prepared for the European commission. October 2006
- KTM:Kauppa- ja teollisuusministeriö (2007), Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. KTM julkaisuja 10/2007
- Kulturrådet (2008), Entreprenörskap och företagande inom kulturrådets verksamhetsområde. Sverige
- Landwall, L. & Sunnemark, G. (2005), Konsten att skapa en upplevelse. Magisteruppsats i företagsekonomi. Stockholms universitet
- Lithner, A. (1999), Musik & Entreprenörskap. Sammandrag av inläggen vid konferensen

- Musik & entreprenörskap på Artisten i Göteborg, Sverige, 7.10.1999a
- Mediacity (2009), Esiselvitys luovien alojen innovaatio- ja kehitystarpeista. Arkmedia, Vaasa
- Nätverkstan (2002), Den ofrivillige företagaren. En studie av kultur, ekonomi och företagande. Nätverkstan kultur i väst. Sverige
- OPM (1999), Kulttuuriteollisuuden kehittäminen Suomessa –Kulttuuriteollisuustyöryhmän loppuraportti. Opetusministeriö: kulttuuripolitiikan osaston julkaisusarja 1/1999. Helsinki: Opetusministeriö
- OPM (2006), Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen. Opetusministeriön julkaisuja 2006:47
- Shaw, C. & Ivens, J. (2002), Building Great Customer Experience. Palgrave MacMillian, New York.
- Thys, A. & Kolle, S. Reconsidering the advertising industry. Futurelab
- Tillväxtanalys (2009), Kulturnäringsar i svensk statistik. Förslag till avgränsning för framtida kartläggning. Dnr: 2009/054
- Wilson, N.C. & Stokes, D. (2006), Managing creativity and innovation. The challenge for cultural entrepreneurs. Journal of Small business and enterprise development. Vol. 12, No. 3, 366-378
- Work Foundation (2007), Staying Ahead. The economic performance of the UK's creative industry
- Österåker, M. (2008), Att undervisa entreprenörskap med hjälp av levande case. I Luoto, S., Melin, K. & Ristimäki, K. (red.) Yrittäjyyden edistäminen korkeakoulujen tehtävänä. Vaasan ammattikorkeakoulu, RESEARCH REPORTS A2