



Hilppa Sorjonen

# TAIDEORGANISAATION MARKKINAORIENTAATIO

MARKKINAORIENTAATION EDELLYTYKSET JA ILMENEMINEN  
ESITYSTAIDEORGANISAATION OHJELMISTOSUUNNITELUSSA

---

HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

ACTA UNIVERSITATIS OECOMICAE HELSINGIENSIS

A-247

Hilppa Sorjonen

# TAIDEORGANISAATION MARKKINAORIENTAATIO

MARKKINAORIENTAATION EDELLYTYKSET JA ILMENEMINEN  
ESITYSTAIDEORGANISAATION OHJELMISTOSUUNNITTELUSSA

HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

ACTA UNIVERSITATIS OECONOMICAE HELSINGIENSIS

A-247

© Hilppa Sorjonen and  
Helsinki School of Economics

ISSN 1237-556X  
ISBN 951-791-898-4  
ISBN 951-791-899-2 (Electronic dissertation)

Helsinki School of Economics -  
HeSE print 2004

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä ja tietämystä taideorganisaatioiden suhteesta markkinoihin. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja analysoida, miten taideorganisaatio ottaa markkinat huomioon toiminnassaan, toisin sanoen: ilmeneekö taideorganisaation toiminnassa markkinaorientaatiota, millä tavoin markkinaorientaatio ilmenee ja miksi markkinaorientaatio ilmenee sellaisena kuin ilmenee. Markkinaorientaation konkreettista ilmenemistä tutkittiin esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelun yhteydessä. Tutkimus perustui markkinaorientaatioteoriaan sekä organisaatiokulttuurin ja taiteen markkinoinnin kirjallisuuteen. Taideorganisaatiot nähtiin kilpailullisilla markkinoilla toimivina ja niiden toiminnan tarkastelussa käytettiin liiketaloustieteen käsitteistöä. Markkinaorientoituneeksi määriteltiin esitystaideorganisaatio, joka suunnittelee ja toteuttaa eri toiminnot koordinoitujen erityisesti asiakkaiden, mutta myös muiden sidosryhmien tarpeita ja odotuksia sekä kilpailijoita koskevaan informaatioon perustuvia, asiakkaille ylivoimaista arvoa luovia tuotteita.

Empiirinen tutkimus perustui laadulliseen aineistoon ja oli luonteeltaan kuvaileva ja myös eksploraatiivista analyysia sisältävä. Tutkittavaa ilmiötä, markkinaorientaatiota tarkasteltiin realistisesta näkökulmasta. Aineisto kerättiin teemahaastattelurunkoon perustuvien asiantuntijahaastattelujen avulla. Haastateltavat (11 henkilöä) olivat kymmenen tarkoitukSELLISESTI VALITUN esitystaideorganisaation (kaksi teatteria, kolme musiikkifestivaalia, ooppera ja neljä orkesteria) ohjelmistosuunnittelusta tai markkinoinnista vastaavia henkilöitä.

Tutkimuksen analyttinen lähestymistapa oli pääasiassa deduktiivinen. Ensin kuitenkin tunnistettiin induktiivisen analyysin tuloksena kolme erilaista lähestymistapaa ohjelmiston suunnitteluun: luovuuskeskeinen, resurssikeskeinen ja tehtäväkeskeinen lähestymistapa. Tulosten mukaan esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa ilmeni sekä reaktiivista, asiakkaiden tunnistettuja tarpeita huomioonottavaa että proaktiivista, asiakkaiden tunnistamattomia tarpeita ennakoivaa markkinaorientaatiota. Reaktiivisen ja proaktiivisen markkinaorientaation ilmeneminen vaihteli ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain. Myös reaktiivinen ja proaktiivinen kilpailija-, taiteilija- ja mediaorientaatio sekä itseorientaatio tunnistettiin. Markkinaorientaation kulttuuriset edellytykset (arvot, normit, uskomukset ja artefaktit) sekä sosiostruktuuriset edellytykset (johdon sitoutuminen ja riskinotto, menestyskäsitelmä, päätöksentekojärjestelmä) vaihtelivat jonkin verran ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain ja näyttivät olevan yhteydessä markkinaorientaation ilmenemiseen ja sen muotoon. Markkinaorientaatio ei perustunut formaaliin, systemaattiseen tiedon luomiseen asiakkaista vaan lähinnä asiakkaita ja kilpailua koskeviin uskomuksiin ja pitkäaikaisen alan kokemuksen kautta hankittuun tietoon asiakkaiden käyttäytymisestä. Markkinatiedon levittämiseen organisaatiossa ei kiinnitetty erityistä huomiota ja toimintoja koordinoitiin epäformaalisti.

Markkinaorientaation kulttuuristen ja sosiostruktuuristen edellytysten ja markkinaorientaation ilmenemismuotojen tarkastelu täydentää oleellisesti aikaisempaa taideorganisaatioihin kohdistunutta markkinaorientaatiotutkimusta. Markkinaorientaatio on relevantti taideorganisaatioille, sillä sen omaksuminen systematisoi prosessin, joka johtaa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden, sidosryhmien sekä kilpailutilanteen parempaan tuntumukseen.

*Avainsanat:* markkinaorientaatio, taideorganisaatio, esitystaideorganisaatio, markkinaorientaation edellytykset

## ALKUSANAT

Tämän väitöskirjatutkimuksen aihe virisi toimiessani esitystaiteen markkinointitehtävissä. Markkinaorientaation yhdistäminen taiteeseen saattaa herättää epäilyjä. Jos markkinaorientaation avulla on kuitenkin mahdollista edistää taiteen kulutusta, sitä, että yhä useampi voisi tulla osalliseksi niistä elämää rikastuttavista kokemuksista, joita taide tarjoaa, on mielestäni syytä ennakkoluulottomasti tutkia, miten markkinaorientaatiota voidaan soveltaa taiteen yhteyteen. Erityisesti esitystaiteessa, joka on hetkellistä ja katoavaa, tämä on merkityksellistä sekä tuottajan että kuluttajan näkökulmasta.

Väitöskirjatutkimuksen valmistumiseen vaikuttaneille henkilöille esitän parhaat kiitokseni. Professori emerita Meeri Saarsalmen jatko-opintoihin innostava asenne kantoi vuosien päähän ja osaltaan rohkaisi ryhtymään vaativaan tehtävään. Ohjaajaleni, professori Liisa Uusitalolle olen kiitollinen arvokkaista neuvoista, parannusehdotuksista ja ymmärtävästä tuesta tutkimusprosessin eri vaiheissa. Esitarkastajiani, professori Helena Mäkistä ja professori Arja Ropoa kiitän kriittisistä huomautuksista ja muutosehdotuksista. Professori Mäkisen johdonmukaisuutta ja täsmällisyyttä painottava ote koitui viimeistelyvaiheessa tutkimusraportille suureksi hyödyksi. Professori Kristian Möllerin näkemysten avulla pystyin oleellisesti syventämään monia asioita työssäni. Myös ma. professori Matti Tuominen, dosentti, kauppat. toht. Johanna Moisander, kauppat. toht. Annukka Jyrämä ja kauppat. lis. Anne Äyväri antoivat hyödyllisiä ja rohkaisevia kommentteja. Professori Mai Anttilaa kiitän monista antoisista yksityisluennoista ja keskusteluista, joiden aiheet eivät rajoittuneet markkinoinnin teoriaan.

Haastateltaviani esitystaideorganisaatioissa haluan kiittää erittäin mielenkiintoisesta haastatteluaineistosta. Helsingin kauppakorkeakoulun tukisäätiötä kiitän taloudellisesta tuesta, joka on mahdollistanut osallistumisen taideorganisaatioiden johtamisen ja kulttuurin taloustieteen konferensseihin.

Väitöskirjatutkimukseni valmistumista edisti ratkaisevasti se, että olen voinut täysipainoisesti paneutua tutkimuksenteekoon Helsingin kauppakorkeakoulussa markkinoinnin laitoksella. Tästä olen hyvin kiitollinen. Markkinoinnin aineen henkilökunta – jo edellä mainitut sekä Olli Ahtola, Kirsti Biese, Pirjo-Liisa Johansson, Timo Järvensivu, Sami Kajalo, Mirjami Lehtikainen, Arto Lindblom, Mirella Lähteenmäki, Jukka Partanen, Arto Rajala, Risto Rajala, Mika Raulas, Minna Rätty, Vesa Seppälä, Senja Svahn, Henriikki Tikkanen, Eiren Tuusjärvi, Mika Westerlund ja Tuire Ylikoski – teille lämpimät kiitokset neuvoista, avusta ja huolenpidosta!

Sukumme vanhinta, kummitätiäni Aunea, sekä äskettäin edesmenneitä vanhempiani, joiden sukupolvelle koulunkäynti ei ollut itsestäänselvyys, saan kiittää siitä, että he ovat aina kannustaneet opiskeluaani. Toivon, että oma esimerkkini puolestaan kannustaa rakkaiden sisarenpoikieni, Eero, Timo ja Juho Kokkosen opintoja.

Espoossa joulukuussa 2004

Hilppa Sorjonen

## SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ .....	3
ALKUSANAT .....	4
SISÄLTÖ .....	5
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Taideorganisaation suhde toimintaympäristöön .....	7
1.2 Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa .....	9
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus .....	13
1.4 Keskeiset käsitteet ja rajaukset .....	14
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	16
2 MARKKINAORIENTAATION KÄSITE .....	17
2.1 Markkinointi, markkinointiorientaatio ja markkinaorientaatio .....	17
2.2 Markkinaorientaatiotutkimuksen jaottelu .....	20
2.2.1 Organisaatiokulttuuriorientoitunut markkinaorientaation määrittely .....	21
2.2.2 Informaatioon pohjautuva, käyttäytymistä korostava markkinaorientaation määrittely .....	24
2.3 Markkinaorientaatiokäsitteen hiominen .....	28
2.4 Integroitu näkemys markkinaorientaatiosta .....	31
2.5 Markkinaorientaatiotutkimuksen saama kritiikki .....	33
2.6 Yhteenveto: Markkinaorientaation viitekehys .....	37
3 TAITEEN MARKKINOINNIN JA TAIDEORGANISAATION MARKKINAORIENTAATION TUTKIMUS .....	44
3.1 Markkinoinnin rooli taideorganisaatioissa .....	44
3.2 Markkinaorientaation edellytykset taideorganisaatioissa .....	50
3.3 Taideorganisaatioihin kohdistunut, markkinaorientaatioteoriaa hyödyntävä tutkimus .....	53
3.4 Yhteenveto: Taideorganisaation markkinaorientaation viitekehys ja tutkimuskysymyksen täsmentäminen .....	59
4 METODOLOGIA .....	63
4.1 Tutkimusstrategia .....	63
4.1.1 Tutkimusasetelma, aineistonkeruumenetelmä, kohdeorganisaatioiden valinta ja aineiston keruu .....	64
4.1.2 Aineiston analyysi .....	71
4.2 Realistinen näkökulma .....	74
4.3 Tutkimuksen arviointi .....	75
5 MARKKINAORIENTAATIO ESITYSTAIDEORGANISAATIOIDEN OHJELMISTOSUUNNITTELUSSA .....	80
5.1 Ohjelmistosuunnittelulähestymistavat .....	80
5.2 Markkinaorientaation kulttuuriset edellytykset .....	88
5.2.1 Ohjelmistosuunnittelua ohjaavat yleiset arvot, normit ja artefaktit .....	88
5.2.2 Ohjelmistosuunnittelua ohjaavat, asiakkaisiin liittyvät arvot, normit ja uskomukset .....	101
5.2.3 Ohjelmistosuunnittelua ohjaavat, sidosryhmiin liittyvät arvot, normit ja uskomukset .....	115
5.2.4 Kilpailua koskevat uskomukset .....	121
5.2.5 Yhteenveto .....	125
5.3 Markkinaorientaation sosiostruktuuralliset edellytykset .....	129
5.3.1 Johdon sitoutuminen ja riskinotto .....	130
5.3.2 Osastojen välinen dynamiikka .....	133

5.3.3 Organisaatiojärjestelmät .....	135
5.3.4 Yhteenveto .....	140
5.4 Markkinaorientaatiokäyttäytyminen .....	143
5.4.1 Asiakasorientoitunut tiedon luominen, tiedon levittäminen ja responsiivisuus .....	143
5.4.2 Kilpailijaorientoitunut tiedon luominen, tiedon levittäminen ja responsiivisuus .....	158
5.4.3 Sidosryhmäorientoitunut tiedon luominen, tiedon levittäminen ja responsiivisuus .....	162
5.4.4 Toimintojen koordinointi .....	168
5.4.5 Yhteenveto .....	169
5.5 Markkinaorientaatio ja sen edellytykset ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain .....	175
6 YHTEENVETO JA TARKASTELU .....	181
6.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....	181
6.2 Tutkimuksen tulokset .....	182
6.3 Teoreettisia johtopäätöksiä .....	189
6.4 Käytännöllisiä johtopäätöksiä .....	195
6.5 Jatkotutkimusehdotuksia .....	198
LÄHTEET .....	200
LIITTEET 1-10 .....	212

## KUVIOT

Kuvio 1: Markkinaorientaation käsite .....	32
Kuvio 2: Kulttuurin käsitteiden typologia .....	40
Kuvio 3: Markkinaorientaatio ja sen edellytykset .....	41
Kuvio 4: Markkinaorientoituneiden toimintojen yhteys tuloksellisuuteen taideorganisaatioissa .....	57
Kuvio 5: Taideorganisaation markkinaorientaation viitekehys .....	61
Kuvio 6: Täsmennetty taideorganisaation markkinaorientaation viitekehys .....	192

## TAULUKOT

Taulukko 1: Taustatietoja kohdeorganisaatioista vuodelta 2002 .....	68
Taulukko 2: Haastatteluteemat ja niiden yhteys tutkimuksen viitekehukseen .....	70
Taulukko 3: Markkinaorientaation kulttuuriset edellytykset .....	126
Taulukko 4: Sidosryhmäorientaation kulttuuriset edellytykset .....	128
Taulukko 5: Markkinaorientaation sosiostruktuuriset edellytykset .....	141
Taulukko 6: Asiakasorientaation ilmeneminen ja toimintojen koordinointi .....	170
Taulukko 7: Kilpailijaorientaation ilmeneminen .....	173
Taulukko 8: Sidosryhmäorientaation ilmeneminen .....	174
Taulukko 9: Markkinaorientaation ilmeneminen ja responsiivisuuden muoto .....	176
Taulukko 10: Asiakas- ja kilpailijaorientaatiota estävät ja epäsuorasti tukevat kulttuuriset ja sosiostruktuuriset edellytykset .....	179

## **1 JOHDANTO**

### **1.1 Taideorganisaation suhde toimintaympäristöön**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan taideorganisaation suhdetta toimintaympäristöön, tarkemmin sanottuna markkinoihin. Taideorganisaation johtamisessa taiteellinen laatu toimialan toimijoiden näkökulmasta määriteltynä ja ymmärrettynä on yleisesti tunnustettu tekijäksi, johon taideorganisaation menestys perustuu. Myös useimmat voitto tavoittelemattomien taideorganisaatioiden käyttäytymistä ennustavat taloudelliset mallit – kuinka organisaatio käyttäytyy annettujen rajoitusten vallitessa – olettavat taideorganisaatioiden yrittävän maksimoida taiteellista laatua yleisömäärän ohella (DiMaggio 1987, 206).

Kyseenalaistamatta laadun asemaa taideorganisaation tärkeänä menestystekijänä voidaan kuitenkin tarkastella myös joitakin muita tekijöitä, joilla voidaan olettaa olevan vaikutusta taideorganisaation menestykseen. Yksi tällaisista tekijöistä on taideorganisaation suhde toimintaympäristöön. Jokainen organisaatio on olemassa tietyssä fyysisessä, teknologisessa, kulttuurisessa ja sosiaalisessa ympäristössä, johon sen täytyy sopeutua ja kaikenlaisille organisaatioille on tärkeää olla myötämielisiä ulkoisten ryhmien tarpeille (Scott 1998, 21, 341).

Kun taideorganisaatio painottaa voimakkaasti laatua ja asettaa laadun kriteerit pelkästään omien sisäisten standardiensa mukaan, se saattaa laiminlyödä ympäristönsä tarpeita. Taiteellisesti hyvin tinkimättömälle taideorganisaatiolle myös suhde yleisöön voi olla etäinen: ratkaisut tehdään taiteilijoiden lähtökohdista pohtimatta, haluaako yleisö vastaanottaa esityksen. Tällaisen organisaation olemassaolo muuttuu vähitellen uhanalaiseksi, sillä pohjimmiltaan se ei, niin kuin eivät organisaatiot yleensä, tule sisäisesti omillaan toimeen vaan tarvitsee resursseja ympäristöstään ja on näin ollen riippuvainen niistä ympäristön elementeistä, joiden kanssa sillä on vaihtosuhte (Pfeffer 1982, 192).

Taideorganisaatiolle kriittisiä resursseja kontrolloivat toisaalta taiteilijat, joiden hallussa on taiteen tuottamisen kyvykkyys ja osaaminen, mutta myös nykyiset asiakkaat (yleisö), potentiaaliset asiakkaat ja rahoittajat, jotka taas mahdollistavat taloudellisesti



taiteen tuottamisen. Tärkeä taideorganisaation toimintaan vaikuttava toimintaympäristön tekijä on kilpailu. Tässä tutkimuksessa kohdistetaan markkinaorientaatiokäsitteen avulla huomio siihen, miten taideorganisaation johto hankkii ja hyödyntää tietoa toimintaympäristöstään, erityisesti asiakkaista ja kilpailijoista, selviytyäkseen niistä rajoituksista, joita resurssiriippuvuudesta aiheutuu.

Markkinoinnin tehtävä vaihdantaprosessissa on hakea ymmärrystä siitä, mitä ostaja (asiakas) haluaa vastaanottaa ja mitä hän on siitä halukas maksamaan (Doyle 2002, 34)<sup>1</sup>. Nykymarkkinoinnille tyypillistä on nähdä vaihdantaprosessi suhteiden luomisen ja ylläpitämisenä asiakkaisiin ja sidosryhmiin (ks. esim. Möller ja Halinen 2000, 30). Markkinoinnin tehtävän ja roolin painottaminen vaihtelee kuitenkin organisaatioittain ja toimialoittain. Esimerkiksi korkean teknologian yrityksissä markkinoinnin roolin tuotekehityksessä on väitetty olevan rajoittunut, ja lisäksi on väitetty, että niissä tarvitaan ensisijaisesti teknistä asiantuntemusta liiketoimintamahdollisuuksien ymmärtämiseksi (ks. Workman 1998, 261, 267). Näissä yrityksissä on teknologiaorientoitunut organisaatiokulttuuri.<sup>2</sup>

Voidaanko olettaa vastaavasti, että taideorganisaatioissa taiteellinen asiantuntemus, taide- ja taiteilijaorientoitunut organisaatiokulttuuri ja tapa määritellä markkinointi kaventavat markkinoinnin roolia tuotekehityksessä? Moni tutkijakin suhtautuu varauksellisesti markkinoinnin rooliin taideorganisaatioissa. Hirschmanin (1983, 54) mukaan markkinoinnin käsitteitä on muokattava esteettisiin tuotteisiin ja niiden vaihdantaan sopiviksi. Botti (2000, 21) näkee markkinoinnin ensisijaisena tehtävänä taiteessa avustaa taiteilijan luovan työn taiteellisen potentiaalin ja arvon levittämisessä. Miten markkinoinnin käsitteistön avulla voidaan tutkia taideorganisaation suhdetta toimintaympäristöön, tarkemmin sanottuna markkinoihin?

---

<sup>1</sup> Markkinoinnin taustalla oleva ydinkäsite *vaihdanta* määritellään halutun tuotteen vastaanottamiseksi joltakulta tarjoamalla jotakin vastikkeeksi (Doyle 2002, 33).

<sup>2</sup> Teknologiaorientaatiota voidaan kritisoida. Hamel ja Prahalad (1995, 34) huomauttavat, että teknologisen johtajuuden tavoittelu on resurssien tuhlausta, ellei sitä tavoiteltaessa olla tietoisia asiakkaiden tarpeista.

## 1.2 Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa

Tässä tutkimuksessa taideorganisaation suhdetta toimintaympäristöönsä tarkastellaan markkinaorientaation käsitteen avulla. Organisaation suhdetta ulkoiseen toimintaympäristöön voidaan tarkastella ensinnäkin toimialan tasolla, jolloin arvioidaan, mitkä toimialat ovat houkuttelevimpia, tai vaihtoehtoisesti organisaation toiminnan tasolla, jolloin arvioidaan kilpailuedun saavuttamisen mahdollisuuksia tietyllä toimialalla (Grant 1998, 52). Organisaation toiminnan tasolla kilpailuedun luomisen lähtökohtana voivat olla resurssit, kyvykkyydet, kompetenssit, oppimisprosessit, markkinaorientaatio, innovaatiot, brandin rakentaminen tai organisaation suhdeverkosto (Grant 1998, 106; Hunt 1999, 144).

Organisaatio, jossa luodaan arvoa ja tavoitellaan kasvua laadun avulla, painottaa toimintastrategian muotoilussa lähinnä organisaation sisäisiä tekijöitä, resursseja, kyvykkyyksiä, kompetensseja ja oppimisprosesseja. Esimerkiksi orkesteri voi keskittyä muusikoiden taitojen kehittämiseen ja muusikoiden määrän lisäämiseen tai ainutlaatuisen, jäljittelemättömän soinnin luomiseen. Kun tavoitteena on tarkastella taideorganisaation suhdetta toimintaympäristöön, edellä mainituista tehtävään näyttävät parhaiten soveltuvan suhdeverkostoja koskeva tutkimus ja markkinaorientaatiotutkimus.

Suhdemarkkinointi, erityisesti markkinointiin perustuva suhdemarkkinointi (ks. esim. Möller ja Halinen 2000, 43), tarjoaa näkökulman organisaation ulkoisten suhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen tarkasteluun.<sup>3</sup> Rentschler, Radbourne, Carr ja Rickard (2002, 118, 119) väittävät, että vaikka esitystaideorganisaatioissa on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana siirretty huomio tuotekehityksestä yleisön kehittämiseen, esitystaideorganisaatioita koskevassa tutkimuksessa kestävien yleisösuhteiden rakentamista on tutkittu vain vähän. Koska tietämys siitä, missä määrin taideorganisaatioissa ollaan kiinnostuneita asiakkaista ja kuinka asiakkaat ja kilpailuympäristö otetaan huomioon niiden toiminnassa, on vähäistä, ja koska suhteen luominen asiakasiin voi perustua vain asiakkaiden tarpeiden hyvään tuntemukseen, markkinaorientaatioteorian käsitteistö näyttää suhdemarkkinoinnin käsitteistöä sopivammalta teoreettiselta lähestymistavalta tässä tutkimuksessa.

---

<sup>3</sup> Möller ja Halinen (2000, 43) jakavat suhdemarkkinoinnin teorian kahteen tyyppiin, markkinointiin perustuvaan suhdemarkkinointiin ja verkostoihin perustuvaan suhdemarkkinointiin.

Markkinaorientaatiotutkimus, markkinoihin suuntautumista tutkiva markkinoinnin tutkimustraditio, on kehittynyt 1990-luvun aikana ja tuottanut runsaasti tutkimuksia liikeyritysten yhteydessä. Suomessa liikeyritysten markkinaorientaatiota ovat tutkineet mm. Mäkinen (2000), Sundqvist (2002), Tuominen (1997; 2002) ja Ylikortes (1997) ja markkinaorientaatioteoriaa on hyödyntänyt mm. Heinonen (1999) julkisyhteisöjen asiakaslähtöisyyttä koskeneessa tutkimuksessaan. *Markkinaorientaatio* (market orientation) on määritelty mm. organisaatiokulttuuriksi, joka ”vaikuttavimmin ja tehokkaimmin saa aikaan käyttäytymisen, joka on välttämätöntä luotaessa ylivoimaista arvoa ostajille, ja tuottaa siten jatkuvasti erinomaisen liiketoiminnan tuloksellisuuden” (Narver ja Slater 1990, 21). Markkinaorientaation sanotaan myös olevan ”koko organisaation käsittävää, nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeita koskevaa markkinainformaation luomista, informaation jakamista eri osastoille ja informaatioon reagoimista koko organisaatiossa” (Kohli ja Jaworski 1990, 6).

Kun markkinaorientaatio ymmärretään organisaation prosessina, sen olennaisena tarkoituksena on kehittää kilpailuetua<sup>4</sup> (Day ja Wensley 1988, 8, 9; Kohli ja Jaworski 1990, 17; Zinkhan ja Pereira 1994, 194), sillä markkinaorientaation avulla organisaatio kykenee ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja tarjoamaan heitä tyydyttäviä tuotteita. Vaihtoehtoisena keinona kilpailuedun saavuttamiseen ovat Huntin (1999, 144) mukaan mm. innovaatiot (uudet ideat, tuotteet, prosessit ja järjestelmät). Innovaatiotutkimuksessa markkinaorientaatio on nähty organisaation ominaisuutena tai strategisena orientaationa, joka vaikuttaa innovaatioprosessiin, sillä markkinaorientaatio voi olla uusien ideoiden lähde sekä motivoida reagoimaan ympäristöön ja näin edistää innovaatioita ja innovatiivisuutta (Gatignon ja Xuereb 1997, 79; Hurley ja Hult 1998, 52). Koska innovaatiot ovat tärkeitä taideorganisaatioille, taideorganisaation markkinaorientaatio tutkimuskohteena, toisin sanoen ilmeneekö taideorganisaatioissa innovaatioita edistävää markkinaorientaatiota, on mielekäs.

Viime aikoina markkinaorientaatiotutkimuksessa on keskusteltu erityisesti organisaatiokulttuurin merkityksestä markkinaorientaation osatekijänä (mm. Harris 1996;

---

<sup>4</sup> Myyjällä on *kilpailuetu*, kun myyjä luo ylivoimaista asiakasarvoa ja kun myyjän odotettu nettoarvo transaktiosta on positiivinen. Asiakasarvo on ylivoimainen, kun ostaja, joka ostaa tuotteen X, mieltää, että tuotteen odotettu arvo (myyjän ehdottama ratkaisu ostajan tarpeeseen) ylittää vaihtoehtoisten ratkaisujen odotetun arvon. Arvo on odotettujen hyötyjen ja odotettujen kustannusten välinen ero. (Slater ja Narver 2000a, 120)

Deshpandé ja Farley 1998b; Narver ja Slater 1998; Homburg ja Pflesser 2000; Gainer ja Padanyi 2002). Äskettäin mm. Matsuno, Mentzer ja Rentz (Matsuno, Mentzer ja Rentz 2005, 2) ovat kritisoineet empiiristä markkinaorientaatiotutkimusta, sillä markkinaorientaation mittaritot sisältävät vain toimenpiteitä ja käyttäytymistä mittaavia kysymyksiä, eikä markkinaorientaatiota ole tutkittu organisaatiokulttuurin tasolla, vaikka markkinaorientaatio määritellään myös organisaatiokulttuuriksi (ks. esim. Narver ja Slater 1990, 21). Taideorganisaatioiden organisaatiokulttuuri (arvot, normit ja uskomukset) eroaa liikeyritysten organisaatiokulttuurista (ks. esim. Olkkonen 2002, 278) ja sen vuoksi voidaan kysyä, onko niiden organisaatiokulttuuri markkinaorientaatiota edistävää vai estävää. Näin ollen taideorganisaatiot tarjoavat markkinaorientaatiotutkimukselle kiinnostavan ympäristön, kun halutaan painottaa organisaatiokulttuuria.

Markkinaorientaatiosta on väitetty, että se on universaali käsite, toisin sanoen relevantti kaikissa markkinaympäristöissä (mm. Narver ja Slater 1990, 33). Empiirisessä markkinaorientaatiotutkimuksessa on yleensä mitattu liikeyritysten markkinaorientaatiota ja tutkittu markkinaorientaation ja tuloksellisuuden yhteyttä niissä, mutta viime aikoina on enenevästi tutkittu myös voittoa tavoittelemattomien sekä julkishallinnon organisaatioiden markkinaorientaatiota (esim. Siu ja Wilson 1998; Drummond, Ensor, Laing ja Richardson 2000). Markkinaorientaation seuraamuksista organisaation tuloksellisuudelle on olemassa paljon empiiristä tutkimusta (esim. Narver ja Slater 1990; Jaworski ja Kohli 1993), mutta käsitykset markkinaorientaation ja tuloksellisuuden yhteydestä ovat kuitenkin edelleen ristiriitaisia (ks. esim. Langerak 2003, 460).

Taideorganisaation markkinaorientaatioon liittyviä tutkimuksia on toistaiseksi julkaistu vain muutamia (Voss ja Voss 2000a; Troilo ja Addis 2001; Gainer ja Padanyi 2002; 2004), ja niissä on keskitytty lähinnä markkinaorientaation ja tuloksellisuuden yhteyden tutkimiseen. Hypoteesi positiivisesta yhteydestä on sekä saanut tukea (Gainer ja Padanyi 2002; 2004) että jäänyt vaille tukea (Voss ja Voss 2000a). Nämä tutkimukset antavat vain vähän vastauksia siihen, millä tavoin markkinaorientaatio ilmenee taideorganisaatioissa, joten tämä tutkimus pyrkii täydentämään taideorganisaatioiden markkinaorientaatiotutkimusta.

Organisaatiossa vallitseva, markkinointitoimenpiteitä ohjaava ajattelutapa voi olla tuotantoa, tuotetta, myyntiä, asiakasta ja yhteiskuntaa korostava (ks. Kotler 1994, 15-30). Ennako-oletus on, että taideorganisaatioissa on vallalla ajattelutapa, jonka mukaan taiteelliset kysymykset ja painotukset ratkaisevat tuotteen ytimen (ohjelmiston) sisällön, ja asiakkaat koetetaan saada hyväksymään taideorganisaation tarjous ns. yleisökasvatuksen keinoin, toisin sanoen heitä pyritään sosiaalistamaan organisaation normeihin (ks. Kelley, Donnelly ja Skinner 1990, 318; Schein 1992, 229). Tätä esitystaideorganisaatiossa vallitsevaa ajattelutapaa voidaan sanoa tuuteorientoituneeksi. Siihen liittyy uskomus, että asiakkaat suosivat esitystaidetta, joka on korkealaatuisinta ja innovatiivisinta. Vaihtoehtoisesti vallitseva ajattelutapa on myynti-orientoitunut. Jos asiakkaat eivät osta tarpeeksi esitystaidetta, organisaation on edistettävä esitystaiteen myyntiä aggressiivisesti.

Ennako-oletuksen mukaan toistaiseksi marginaalinen ajattelutapa taideorganisaatioissa on nähdä tuotteen ydin myös asiakkaan näkökulmasta. Tämän asiakasorientoituneen ajattelutavan lähtökohta on, että organisaation tavoitteet saavutetaan, kun asiakkaiden tarpeet tunnistetaan ja pyritään tyydyttämään kilpailijoita tehokkaammin ja vaikuttavammin, toisin sanoen toimitaan Kohlin ja Jaworskin (1990, 6) markkinaorientaation määritelmän mukaan. Voidaan väittää, että asiakkaan näkökulman huomioonottaminen ei ole ristiriidassa taideorganisaatioiden laajempien sosiaalisten tavoitteiden, kuten taiteen saavutettavuuden, moniarvoisuuden ja monipuolisuuden (ks. taideorganisaation tavoitteista esim. DiMaggio 1986, 69-70; Gilhespy 1999, 41-44) kanssa, vaan päinvastoin, se voi auttaa taideorganisaatioita edistämään näitä tavoitteita. Asiakkaan näkökulman huomioonottaminen ansaitsee lisätutkimusta senkin vuoksi, että asiakkaiden maksuhalukkuutta heijastavien, asiakkaiden maksamien lippu- ja muiden tulojen merkitys taideorganisaatioiden rahoituksessa näyttää olevan lisääntymässä.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Esimerkiksi suomalaisten orkestereiden kaikkien tulojen kasvu oli 28 % vuodesta 1998 vuoteen 2002 ja julkisen tuen sekä avustusten kasvu samana ajanjaksona 16 % (Suomen Sinfoniaorkesterit ry 1998; 2002).

### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida, miten markkinaorientaatio ilmenee taideorganisaatioissa, ja arvioida, miksi markkinaorientaatio ilmenee niissä sellaisena kuin ilmenee. Lisäksi tavoitteena on muodostaa kokonaiskäsitys (käsitteellinen viitekehys) taideorganisaation markkinaorientaatiosta eli tunnistaa ja täsmentää ne tekijät ja tekijöiden väliset riippuvuudet, jotka ovat relevantteja taideorganisaation markkinaorientaatiota tutkittaessa. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja tietämystä taideorganisaatioiden suhteesta markkinoihin ja pyrkiä siten hyödyttämään käytännön päätöksentekoa taideorganisaatioissa.

Tutkimuskysymys on:

Miten taideorganisaatio ottaa markkinat huomioon toiminnassaan?

Toisin sanoen: ilmeneekö taideorganisaation toiminnassa markkinaorientaatiota, millä tavoin markkinaorientaatio ilmenee ja miksi markkinaorientaatio ilmenee sellaisena kuin ilmenee?

Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus pyritään saavuttamaan sekä teoreettisen että empiirisen analyysin avulla. Ensiksi muodostetaan markkinaorientaatioteorian, organisaatiokulttuuriin liittyvän kirjallisuuden ja taideorganisaatioiden markkinointiin ja markkinaorientaatioon liittyvän aikaisemman tutkimuksen perusteella taideorganisaation markkinaorientaation käsitteellinen viitekehys. Markkinaorientaation konkreettista ilmenemistä tutkitaan esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelun yhteydessä. Ohjelmistosuunnittelu, joka muodostaa esitystaideorganisaation toiminnan ytimen, on luonteeltaan monitahoinen ja monimutkainen toimenpide ja siten haasteellinen markkinaorientaation soveltamisen näkökulmasta. Ohjelmistosuunnittelussa on punnittava niin taiteen, yhteiskunnan kuin organisaation eloonjäämisen kannalta tärkeitä osatekijöitä. On ratkaistava, miten luoda ohjelmistoja, jotka ovat taiteellisesti arvokkaita, mutta samalla organisaation tehtävän, kyvykkyyksien ja rajoitusten mukaisia ja yhteisön tarpeita ja etuja palvelevia (Kotler ja Scheff 1997, 196).

Markkinaorientaation ilmenemismuotoja esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa tarkastellaan markkinaorientaation viitekehysten käsitteistön avulla. Markkinaorientaation edellytyksiä tutkimalla voidaan vastata kysymykseen, miksi

markkinaorientaatio ilmenee sellaisena kuin ilmenee. Saatujen tulosten perusteella arvioidaan viitekehysten käyttökelpoisuutta, sillä tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten taideorganisaatiot ottavat huomioon markkinat toiminnassaan.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on laadullista: aineiston muodostavat esitystaideorganisaatioiden johtajien haastattelut sekä lehtiartikkelit, esitteet ja toimintakertomukset. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja myös eksploratiivista analyysia sisältävä. Tutkimuksessa taideorganisaatiot nähdään kilpailullisilla markkinoilla toimivina ja niiden toiminnan tarkastelussa käytetään liiketaloustieteen käsitteistöä. Taideorganisaatioiden tuotos, esitykset, nähdään tuotteina, jotka ovat taideorganisaatioiden ja kuluttajien välisen vaihdannan kohteena.

#### 1.4 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa *taideorganisaatio* määritellään organisaatioksi, joka tuottaa erillisten taideteosten (sävellykset, näytelmät, oopperat, maalaukset, veistokset, valokuvat jne.) muodostamia kokonaisuuksia. Termejä 'taideorganisaatio' ja 'kulttuuriorganisaatio' käytetään toistensa synonyymeinä. Taideorganisaatiot voivat olla voittoa tavoittelevia tai voittoa tavoittelemattomia yksityisiä organisaatioita (yritykset, yhdistykset, säätiöt) tai julkisen hallinnon (valtio, kunnat) yksiköitä. *Taideteos* määritellään ihmisen tekemäksi objektiksi, jonka olennainen ja pääasiallinen tehtävä on esteettinen (Oksala 1978, 55). Se, mitä taiteeseen sisällytetään, vaihtelee aikakausittain ja kulttuuripiireittäin.

*Esitystaideorganisaatiolla* tarkoitetaan organisaatiota, joka tuottaa eläviä teatteri-, tanssi-, konsertti- ja oopperaesityksiä. Teatterin, tanssin, konserttien ja oopperan yhteinen tuotantotekninen ominaisuus on, että esitykset ovat paikassa, johon yleisön täytyy tulla, ja että esitys voidaan toistaa samankaltaisena niin monta kertaa kuin halutaan (ks. Heilbrun ja Gray 2001, 4). Esitystaideorganisaation *ohjelmistolla* tarkoitetaan tietyllä aikaperiodilla esitettävää yksittäisten esitysten muodostamaa kokonaisuutta. Esitys voi koostua yhdestä tai useammasta erillisestä teoksesta. *Ohjelmistosuunnittelulla* tarkoitetaan tässä teosten ja esiintyjien valintaa esityksiin. Ohjelmisto voi olla kokonaan tai osittain organisaation ulkopuolisten henkilöresurssien avulla tuotettu. Festivaalit kiinnittävät organisaation ulkopuolelta kaikki

ohjelmiston esiintyjät. Orkestereille ja oopperalle tavanomaista on kiinnittää kapellimestareita ja solisteja yhtä tai useampaa esiintymistä varten ja teatteritkin käyttävät jonkin verran vierailevia ohjaajia ja näyttelijöitä tuotannoissaan.

Tässä tutkimuksessa käytetään termiä 'esitystaide' termin 'esittävä taide' asemasta. Esitystaide on terminä vakiintunut ja sitä käytetään mm. taidekorkeakoulujen oppiaineen nimenä.<sup>6</sup>

Kun esitystaidetta tarjotaan markkinoille ostettavaksi, kyseessä on tuote<sup>7</sup>. *Taideorganisaation tuote* käsittää ydintuotteen, konkreettisen tuotteen ja laajennetun tuotteen (Sorjonen 1984, 49).<sup>8</sup> Esitystaideorganisaation ydintuote on se, mikä ”näkyvästi ja oleellisesti” (Kotler ja Scheff 1997, 192) tarjotaan markkinoiden ostettavaksi – näytelmäesitys, oopperaesitys, konserttiohjelma, konserttisarja, konserttikausi tai muu vastaava. Ydintuote tuodaan asiakkaan ulottuville aina konkreettisesti muodossa. Konkreettisen tuotteen osatekijöitä ovat esiintyjät, esitettävien teosten tyyli ja muut ominaisuudet, ohjelmalehtinen, esiintymispaikka ja sen ympäristö. Laajennettu tuote koostuu osatekijöistä, jotka täydentävät ydintuotetta ja konkreettista tuotetta. Tällaisia osatekijöitä ovat esim. lipunmyynti, vaatesäilytys, pysäköintitilat ja väliaikapalvelut.

Asiakkaan näkökulma tuotteeseen on erityisen tärkeä tarkasteltaessa taideorganisaation markkinaorientaatiota. Taideorganisaation tuotteen eri tasoilla (ydintuote, konkreettinen tuote, laajennettu tuote) on asiakkaan havaitsemia rakenteellisia, psykologisia, sosiaalisia, taloudellisia ja toiminnallisia ominaisuuksia, jotka synnyttävät asiakkaassa kokonaisvaltaisen elämyksen tai kokemuksen (Sorjonen 1984, 46, 49).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esitystaidetuotteiden ydintuotteen alueeseen kuuluvia ohjelmistovalintoja ja ohjelmistoon liittyviä konkreettisen tuotteen osatekijöitä

<sup>6</sup> Termiä 'näyttämötaide' käytetään usein teatteri-, tanssi- ja oopperaesitysten yhteydessä, mutta esityspaikkaan viittaavana se on rajoitetumpi kuin termi 'esitystaide'.

<sup>7</sup> *Tuote*, joka voi olla tavara tai palvelu, on mitä tahansa, mikä voidaan tarjota markkinoille huomion herättämiseksi, hankittavaksi, käytettäväksi tai kulutettavaksi ja mikä voi tyydyttää halun tai tarpeen (Kotler 1994, 432). Esitystaiteen edustajat käyttävät esityksistä (tuotteista) usein termiä 'produktio'.

<sup>8</sup> Vrt. Kotler ja Scheff (1997, 192), joiden mukaan esitystaidetuote koostuu ydintuotteesta, odotetusta tuotteesta ja laajennetusta tuotteesta.



(esiintyjät, esitettävien teosten tyyli ja muut ominaisuudet). Muita konkreettisen tuotteen osatekijöitä, laajennettua tuotetta ja tallenteina tarjottavia esitystaidetuotteita ei tarkastella, ei myöskään esitystaideorganisaation sijaintipaikkakunnan ulkopuolella tarjottavia esitystaidetuotteita (kiertueohjelmisto).

*Markkina(t)* käsittää kaikki potentiaaliset asiakkaat, joilla on erityinen tarve tai halu ja jotka saattavat olla halukkaita ja kykeneviä vaihdantaan tyydyttääkseen tämän tarpeensa tai halunsa (Kotler 1994, 11). *Orientaatio* (ks. Panula 1999, 129-132) on käyttäytymistieteiden käsite ja kuvaa yksilön tajunnallista suhdetta (käyttäytymistaipumus tai -alttius) ulkomaailmaan. Suhde ulkomaailmaan voidaan määritellä kulloisestakin tutkimuskohteesta riippuen sisällöllisesti eri tavoin. Tässä tutkimuksessa, jossa markkinaorientaatio on tutkimuskohteena, orientaatiolla tarkoitetaan yksilön käyttäytymistaipumusta tai -alttiutta suhteessa markkinoihin, mikä näkyy hänen tekemissään valinnoissa. Käsite *markkinaorientaatio* määritellään luvussa 2.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen 2. luvussa tarkastellaan markkinaorientaation käsitettä sekä markkinaorientaation edellytyksiä ja esitetään markkinaorientaation viitekehys. Aikaisempaa taiteen markkinoinnin tutkimusta ja markkinaorientaatiotutkimusta taideorganisaatioiden yhteydessä tarkastellaan luvussa 3. Luvun päätteeksi täsmennetään markkinaorientaation viitekehystä sekä tutkimuskysymystä markkinaorientaatiotutkimuksen ja taiteen markkinoinnin tutkimuksen pohjalta. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen metodologia. Luvussa 5 raportoidaan asiantuntijahaastattelujen avulla kerätyn aineiston analyysin tulokset esitystaideorganisaatioiden markkinaorientaatiosta. Tulosten perusteella tehdyt teoreettiset ja käytännölliset johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdoituksia esitetään luvussa 6.

## 2 MARKKINAORIENTAATION KÄSITE

Tässä luvussa esitellään aluksi markkinointi-, markkinointiorientaatio- ja markkinaorientaatiokäsitteiden sisältöä, jotta voitaisiin havaita käsitteiden väliset erot. Sen jälkeen tarkastellaan markkinaorientaatioteoriaa kahden aluetta dominoivan määrittelyn avulla. Ensiksi kuvataan organisaatiokulttuuriorientoitunutta markkinaorientaation määrittelyä ja sen jälkeen informaatioon pohjautuvaa, käyttäytymistä korostavaa markkinaorientaation määrittelyä. Seuraavaksi käsitellään markkinaorientaatiokäsitteen täsmennettyjä muotoja, integroitua näkemystä markkinaorientaatiosta sekä markkinaorientaatiotutkimuksen kritiikkiä. Lopuksi yhteenvetona rakennetaan markkinaorientaation käsitteellinen viitekehys esitystaideorganisaation markkinaorientaation analysoimisen välineeksi.

### 2.1 Markkinointi, markkinointiorientaatio ja markkinaorientaatio

Markkinoinnissa omaksutun ajattelutavan mukaan avain organisaation tavoitteiden saavuttamiseen on, että kohdemarkkinoiden tarpeet määritellään ja haluttu asiakas-tyytyväisyys toteutetaan kilpailijoita vaikuttavammin ja tehokkaammin (Kotler 1994, 18). Kirjallisuudessa on hyväksytty yleisesti, että *markkinointi* käsitteenä sisältää kolme elementtiä: 1) asiakasfilosofian (huomio kiinnitetään vaihdantakumppanien tarpeiden ja halujen identifiointiin ja tyydyttämiseen), 2) tavoitteiden saavuttamisen (huomio kohdistetaan keinoihin, joilla organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa tehokkaimmin ja samalla asiakastarpeet tyydyttäen) sekä 3) integroidun markkinointiorganisaation (ponnistukset integroidaan kaikilla organisaation alueilla, jotta saavutettaisiin organisaation tavoitteet asiakastarpeet tyydyttämällä) (Wrenn 1997, 33).

Myös kannattavuuden sanotaan sisältyvän markkinoinnin käsitteeseen (Deng ja Dart 1994, 726; Hunt ja Morgan 1995, 11), toisin sanoen määrällisten myyntitavoitteiden saavuttamista ei pidetä riittävänä, vaan myynnin tulisi olla myös kannattavaa. Organisaation politiikkaa ja käyttäytymistä ohjaava markkinoinnin käsite on kulttuurisen merkityksensä takia pysyvämpi ja perusluonteisempi kuin esimerkiksi strategia (Hunt ja Morgan 1995, 11).

Markkinointiorientoituneeksi voidaan määritellä organisaatio, jonka toiminnassa ovat tunnistettavissa edellä mainitut markkinoinnin käsitteen keskeiset elementit: organisaatio pyrkii omien tavoitteidensa saavuttamiseen toteuttamalla erityisen asiakasfilosofian mukaisia toimenpiteitä sekä integroimalla organisaation eri alueiden toimenpiteet. Wrenn (1997), jolle markkinointikäsite on ”organisaatiota, sen tuotteita ja asiakkaita koskeva ajattelutapa” (s. 34), määrittelee *markkinointiorientaation* niiden asioiden tekemiseksi, jotka ovat välttämättömiä tämän ajattelutavan soveltamiseksi käytäntöön. Markkinointi voidaan ymmärtää myös toimintona. Tällöin sillä tarkoitetaan toimenpiteitä ja päätöksiä, jotka liittyvät kohdemarkkinoiden analysointiin ja valintaan, tuotteiden ja brandien kehittämiseen sekä promootioon ja jakeluun, vaikkakin markkinoinnin määräysvalta kullakin näistä päätöksenteon alueista vaihtelee organisaatioittain ja toimialoittain (Hunt ja Morgan 1995, 10).

Markkinaorientaatio terminä vakiintui markkinoinnin kirjallisuuteen 1990-luvulla (Esteban, Millán, Molina ja Martín-Consuegra 2002, 1014). Useat tutkijat määrittelevät myös *markkinaorientaation* markkinoinnin toteuttamiseksi tai toimeenpanoksi (mm. Kohli ja Jaworski 1990, 1; Van Egeren ja O'Connor 1998, 39; Grewal ja Tansuhaj 2001, 69), ja moni käyttää markkinaorientaatio- ja markkinointiorientaatiokäsitteitä synonyymeinä (Zinkhan ja Pereira 1994, 194; Avlonitis ja Gounaris 1999, 1005).

Usein markkinaorientaatio erotetaan selkeästi markkinoinnin käsitteestä ja sen toteuttamisesta tai toimeenpanosta. Huntin ja Morganin (1995, 11) mukaan markkinaorientaatio täydentää markkinoinnin käsitettä ja on ontologiselta statukseltaan eräänlainen organisointiviitekehys, joka omaksuttuna ja toimeenpantuna voi ajan myötä juurtua kulttuurisesti organisaatioon. Markkinaorientaatio on heille välittävä tekijä liiketoimintastrategian ja liiketoimintafilosofian välissä. Se voi heidän mukaansa ohjata liiketoimintastrategian (esimerkiksi kustannusjohtajuus) valintaa, kun taas markkinoinnin käsite ymmärrettynä liiketoimintafilosofiana voi ohjata markkinaorientaation osatekijöiden käyttöä.

Markkinaorientaation tietyistä piirteistä – asiakkaiden näkökulman korostaminen, informaation hankinnan ja jakamisen tärkeys, markkinointitoimintojen koordinointi sekä markkinoihin reagointi eli responsiivisuus (tarkoituksenmukaisiin toimenpiteisiin

ryhtymisen hankitun informaation pohjalta ) – vallitsee yksimielisyys kirjallisuudessa (Lafferty ja Hult 2001, 100). Sen sijaan ei ole yksimielisyyttä siitä, miten määritellä markkinaorientaatio ja mitata sitä (Gray ja Hooley 2002, 980). Edellä luetellut markkinaorientaation piirteet ovat luonteeltaan samantyyppisiä kuin markkinointi-orientaation piirteet, jotka kuvastavat markkinoinnin käsitteen keskeisiä elementtejä. Markkinaorientaation piirteisiin ei kuitenkaan sisälly Kohlin ja Jaworskin (1990, 6) määritelmän mukaan tavoitteiden saavuttamista, joten sisällöltään markkinaorientaatio eroaa markkinointi-orientaatiosta. Voidaan sanoa, että markkinaorientaation käsite kattaa vain osittain markkinoinnin käsitteen ja sen toteuttamisen.

Toisaalta markkinaorientaation voidaan väittää olevan kattavampi kuin markkinoinnin käsite, markkinointi-orientaatio tai markkinointitoiminto. Termien 'markkinaorientaatio' ja 'markkinaorientoitunut' on sanottu edustavan prosesseja, jotka liittyvät organisaation jokaiseen toimintoon, ei pelkästään markkinointitoimintoon (Shapiro 1988, 120; Kohli ja Jaworski 1990, 3). Slater ja Narver (1994b) väittävät, että markkinointi-orientaatio johtaa markkinointitoiminnon korottamiseen organisaation toimintohierarkian huipulle ja sen seurauksena ”syvennyttään perinteisiin markkinointitoimenpiteisiin, kun ne eivät ole yrityksen tärkein ydinkyvykkyys tai sopiva ydinkyvykkyys” (s. 27). Slaterin ja Narverin mukaan tällöin ajaututaan ”resurssien jakoa ja liiketoiminnan prioriteetteja koskevia sisäisiin konflikteihin” (s. 27).

Esimerkiksi taideorganisaatioissa, joissa ydinkyvykkyys on taiteen tuottamisen kyvykkyys, markkinointitoiminnon korottaminen ylimmäksi organisaation toimintojen hierarkiassa aiheuttaisi todennäköisesti voimavarojen kohdentamiseen ja toimintojen priorisointiin liittyviä konflikteja. Markkinalähtöisellä aikakaudella markkinointia ja muita yksittäisiä organisaation toimintoja korostetaankin entistä vähemmän ja tilalle on tullut koko organisaation kattava näkökulma asiakkaisiin ja strategioihin (Cravens 1998, 207). Markkinointi toimintona on kuitenkin edelleen tärkeä organisaationlaajuisen markkinaorientaation lisäksi ja rinnalla, sillä markkinointitoiminnossa johdetaan asiakkaan ja organisaation välisiä yhteyksiä eli liitetään asiakasnäkökulma tuotteen muotoiluun, laatuun ja lisäpalveluihin, mikä parantaa sekä taloudellista tuloksellisuutta että asiakassuhteita ja uusien tuotteiden kehittämisen tuloksellisuutta (Moorman ja Rust 1999, 195).

## 2.2 Markkinaorientaatiotutkimuksen jaottelu

Markkinaorientaatiotutkimus jaetaan usein kahteen haaraan (Dreher 1993, 378; Avlonitis ja Gounaris 1999, 1004; Ogbonna ja Harris 2002, 50), joista toinen painottaa käsitteen kognitiivista tai kulttuurista sisältöä ja tulkitsee markkinaorientaation kulttuuriksi, asenteeksi tai filosofiaksi, ja toinen on käyttäytymistä korostava, informaatioon pohjautuva. Markkinaorientaatiotutkimuksesta on esitetty myös muita, useampiluokkaisia jaotteluja (mm. Tuominen 2002, 72-73).<sup>9</sup>

Tässä tutkimuksessa tyydytään edellä mainittuun karkeampaan jaotteluun, joka on muodostettu kahden markkinaorientaatiotutkimusta dominoivan käsitteenmäärittelyn pohjalta. Ensin mainittu haara on syntynyt Narverin ja Slaterin (1990) ja toiseksi mainittu haara Kohlin ja Jaworskin (1990) käsitteellistämisen pohjalta. Nämä tutkijat ryhtyivät ensimmäisinä konstruoimaan markkinaorientaatiokäsitettä ja näiden tutkijoiden kontribuutio sekä käsitteen määrittelyyn että sen operationalisointiin dominoi edelleen markkinaorientaatiokeskustelua (esim. Kok, Hillebrand ja Biemans 2003; Lai 2003; Gainer ja Padanyi 2004; Matsuno ym. 2005). Myöhemmin Narver ja Slater sekä Kohli ja Jaworski ovat täsmentäneet käsitteen sisältöä (Slater ja Narver 1998; Jaworski, Kohli ja Sahay 2000) ja verranneet käsitettä muihin lähikäsitteisiin (Jaworski ja Kohli 1996), liittäneet sen oppivan organisaation käsitteeseen (Slater ja Narver 1995) ja täydentäneet sitä yrittäjyysorientaation avulla (Slater ja Narver 2000b). Deng ja Dart (1994) sekä Cadogan ja Diamontopoulos (1995) ovat esittäneet markkinaorientaatiokäsitteestä integroivan näkemyksen.

Markkinaorientaation kulttuuriksi, asenteeksi tai filosofiaksi määrittelevän tutkimussuuntauksen mukaan markkinaorientoituneen liiketoiminnan kolme osa-aluetta ovat asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio sekä toimintojen koordinointi, ja liiketoiminnalla on kaksi päätöskriteeriä, pitkän aikavälin tähtäin ja kannattavuus (Narver ja Slater 1990, 21-22). Käyttäytymisnäkökulmasta nähtynä markkinaorientaatio painottaa markkinainformaation luomista markkinoiden ymmärtämiseksi, informaation levittämistä organisaatioon, jotta sen jäsenet tutustuisivat markkinoihin, ja

---

<sup>9</sup> Tuominen (2002, 72-73) luokittelee markkinaorientaatiotutkimuksen neljään luokkaan, markkinaorientaatioon 1) liiketoimintafilosofiana, 2) markkinainformaation prosessointina, 3) markkinoihin liittyvän informaation koordinoitina eri toimintojen kesken ja 4) organisaatio-oppimisen resurssina.

informaatioon reagointia (responsiivisuus) organisaation suunnittelemisissa ja toimeenpanemisissa strategioissa (Kohli ja Jaworski 1990, 4-6).

### **2.2.1 Organisaatiokulttuuriorientoitunut markkinaorientaation määrittely**

Narverin ja Slaterin (1990) mukaan markkinaorientaatio on organisaatiokulttuuri, joka ”vaikuttavimmin ja tehokkaimmin saa aikaan käyttäytymistä, joka on välttämätöntä luotaessa ylivoimaista arvoa ostajille, ja tuottaa siten jatkuvasti erinomaisen liiketoiminnan tuloksellisuuden” (s. 21). Narver ja Slater johtavat kestävästä kilpailuetua ja markkinaorientaatiota koskevasta kirjallisuudesta kolme markkinaorientoituneen liiketoiminnan käyttäytymisen osa-aluetta, jotka ovat asiakasorientaatio (customer orientation), kilpailijaorientaatio (competitor orientation) ja toimintojen koordinointi (inter-functional coordination), sekä kaksi päätöskriteeriä, jotka ovat pitkän aikavälin tähtäin (long-term focus) ja kannattavuus (profitability).

Narverin ja Slaterin päätelmät markkinaorientaation käyttäytymissällöstä ovat heidän itsensä mukaan yhdenmukaisia Kohlin ja Jaworskin (1990) käsitteellistämisen kanssa. Asiakasorientaatio ja kilpailijaorientaatio sisältävät toiminnot, jotka liittyvät informaation hankkimiseen kohdemarkkinoiden ostajista ja kilpailijoista sekä informaation levittämiseen liiketoiminnan kaikkiin osiin. Toimintojen koordinointi perustuu asiakas- ja kilpailijainformaatioon ja käsittää liiketoiminnan koordinoitujen toimenpiteiden, tyypillisesti myös muiden kuin markkinointiosaston toimenpiteiden, ylivoimaisen arvon luomiseksi ostajille.

Myöhemmin Slater ja Narver (1995) väittävät, että markkinaorientaatio tarjoaa yrittäjyyden ja sopivien organisaatorakenteiden ja -prosessien täydentämänä kulttuurisen, so. uskomus- ja arvoperustan organisaation oppimiselle. He määrittelevät markkinaorientaation ”kulttuuriksi, (1) jossa kaikkein tärkeintä on luoda ja ylläpitää kannattavasti ylivoimaista asiakasarvoa ottaen samanaikaisesti huomioon myös muiden sidosryhmien edun ja (2) joka tarjoaa käyttäytymisnormeja markkinainformaation kehittämiseksi ja markkinainformaatioon reagoimiselle organisaatiossa” (s. 67). Organisaatio-oppiminen on Slaterin ja Narverin mukaan uuden tietämyksen tai uusien näkemysten luomista, millä on käyttäytymiseen vaikuttavaa potentiaalia. Adaptiivisen ja generatiivisen oppimisen kyky on oppivalle organisaatiolle olennainen, toisin sanoen

ilman kykyä käyttää informaatiota ja toimia sen pohjalta markkinaorientaatiolla ei olisi positiivista vaikutusta tuloksellisuuteen (ks. myös Sinkula 1994; Sinkula, Baker ja Noordewier 1997).<sup>10</sup>

Narver ja Slater (1990, 23) olettavat markkinaorientaation kolme käyttäytymisosa- aluetta, asiakasorientaation, kilpailijaorientaation ja toimintojen koordinoinnin, paino- arvoltaan yhtä tärkeiksi (ks. liite 1). *Asiakasorientaatiolla* Narver ja Slater (1990, 21) tarkoittavat riittävää ymmärrystä kohdeasiakkaista, jotta heille voidaan luoda ylivoi- maista arvoa jatkuvasti.<sup>11</sup> Asiakasorientaation edellytyksenä on, että myyjä ymmärtää ostajan arvoketjun ja sen, miten arvoketju tulee kehittymään ajan myötä sisäisen ja markkinadynamiikan vaikutuksesta (ks. myös Day ja Wensley 1988, 9).<sup>12</sup> Myyjä luo arvoa ostajalle vain kahdella tavalla: lisäämällä ostajalle etuja suhteessa ostajan kus- tannuksiin ja vähentämällä ostajan kustannuksia suhteessa ostajan etuihin.

*Kilpailijaorientaatio* tarkoittaa Narverin ja Slaterin (1990, 21-22) mukaan sitä, että myyjä ymmärtää tärkeimpien nykyisten kilpailijoiden ja potentiaalisten kilpailijoiden lyhyen aikavälin vahvuudet ja pitkän aikavälin kyvykkyudet ja strategiat. Myyjän olisi tunnistettava, keitä kilpailijat ovat, mikä on kilpailijoiden asiakasarvoa luova ky- vykkyys ja mitkä ovat keinot, joilla kilpailijat palvelevat asiakkaita, sekä pohdittava, onko kilpailijoiden tuote houkutteleva vaihtoehto kohdeasiakkaiden näkökulmasta (Slater ja Narver 1994b, 23). Käyttäytymisessä kilpailijaorientaatio ilmenee esimer- kiksi siten, että myyntihenkilöt jakavat kilpailijoita koskevaa tietoa organisaatiossa, kilpailijoiden toimiin vastataan nopeasti, ylin johto keskustelee kilpailijoiden strate- gioista ja tarttuu kilpailuedun tarjoaviin tilaisuuksiin (Narver ja Slater 1990, 24).

*Toimintojen koordinointi* tarkoittaa organisaation resurssien koordinoitua hyödyntä- mistä, kun luodaan ylivoimaista arvoa kohdeasiakkaille (Narver ja Slater 1990, 22).

<sup>10</sup> Sengen (1990, 8) mukaan *adaptiivinen oppiminen* viittaa selviytymiseen (käyttäytymistä muutetaan reaktiona ympäristön muutoksiin) ja *generatiivinen oppiminen* kyvykkyyksien luomiseen, syventämi- seen ja laajentamiseen (maailmaa katsotaan uudella tavalla).

<sup>11</sup> *Arvo* (value) määräytyy asiakkaalle toimitettujen etujen hyöty-yhdistelmästä vähennettynä kokonais- kustannuksilla, jotka aiheutuvat toimitettujen etujen hankkimisesta (Walters ja Lancaster 1999, 643). Arvo on ylivoimainen, kun se on kilpailijoiden toimittamien etujen tuottamaa arvoa suurempi.

<sup>12</sup> Organisaation näkökulmasta *arvoketju* muodostuu toiminnoista, jotka tarvitaan asiakkaiden arvosta- mien tuotteiden toimittamiseksi markkinoille. Toiminnot luovat toisaalta arvoa ja toisaalta aiheuttavat kustannuksia. Asiakkaan näkökulmasta arvoketju käsittää tuotteen hankkimiseen ja käyttämiseen liitty- viä toimintoja, joista syntyy asiakkaalle sekä kuluja että hyötyjä ja etuja, ts. arvoa. (Ks. Porter 1985, 37-39)

Tehokkaissa organisaatioissa on horisontaalisia rakenteita, joiden avulla kohdistetaan huomio arvon luomiseen asiakkaalle. Esimerkiksi eri toimintojen edustajista kootuissa ryhmissä tuotannon edustajat arvioivat, miten tuotanto kykenee reagoimaan markkinoinnin keräämään markkinainformaatioon kohtuullisin kustannuksin (Slater ja Narver 1994b, 23). Jotta mikään toiminnallinen alue ei eristäytyisi muista toiminnoista, tarvitaan kannustimia ja toimintojen välille on luotava riippuvuutta niin, että jokainen alue kokee läheisen yhteistyön muiden kanssa oman etunsa mukaiseksi (Narver ja Slater 1990, 22).

Liiketoiminnan *pitkän aikavälin tähtäin* on Narverin ja Slaterin (1990, 22) mukaan välttämätöntä eloonjäämisen turvaamiseksi kilpailuolosuhteissa. *Kannattavuutta* Narver ja Slater pitävät yritysten liiketoiminnan tavoitteena. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kannattavuudelle analoginen tavoite on heidän mukaansa eloonjääminen, mikä tarkoittaa riittävien tuottojen ansaitsemista pitkävaikutteisten kulujen kattamiseksi ja/tai avainsidosryhmien tyydyttämiseksi muutoin pitkällä aikavälillä. Lisäksi Narver ja Slater (1990, 28-30) luettelevat kahdeksan tilannemuuttujaa, joiden vaikutus on otettava huomioon, kun arvioidaan markkinaorientaation vaikutusta kannattavuuteen. Tilannemuuttujista ostaja- ja tuottajavoima, myyjien keskittyminen, alalle tulon helppous, markkinoiden kasvunopeus ja teknologisen muutoksen nopeus ovat markkinatason tekijöitä. Liiketoiminnan erityisiä tilannemuuttujia ovat liiketoiminnan suhteellinen koko sekä suhteelliset kustannukset.

Narver ja Slater (1990, 33) väittävät, että markkinaorientaatio on relevantti kaikissa markkinaympäristöissä; olennaista ei ole markkinaorientaatio sinänsä vaan se, mikä liiketoiminnassa koetaan optimaaliseksi markkinaorientaation asteeksi nykyisessä ja odotetussa markkinaympäristössä. He kehittivät mittariston (ks. liite 4) markkinaorientaation mittaamiseksi ja tutkivat empiirisesti markkinaorientaation vaikutusta liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Markkinaorientaatiolla oli huomattava positiivinen vaikutus kannattavuuteen.



### 2.2.2 Informaatioon pohjautuva, käyttäytymistä korostava markkinaorientaation määrittely

Markkinaorientaatiokäsite tarkoittaa Kohlin ja Jaworskin (1990, 1) mukaan markkinointikäsitteen toimeenpanoa, kun taas markkinointikäsite merkitsee heille liiketoimintafilosofiaa. He pitävät markkinaorientaatiotermiä markkinointiorientaatiota parempana kolmesta syystä. Ensinnäkin markkinaorientaatio ilmaisee selvemmin, ettei kyse ole yksinomaan markkinointitoiminnoista vaan prosesseista, jotka koskettavat koko organisaatiota (ks. myös Shapiro 1988, 120). Toiseksi markkinaorientaatio on vähemmän poliittisesti latautunut, koska se ei erityisesti painota markkinointitoiminnon tärkeyttä ja sen vuoksi todennäköisemmin tulee hyväksytyksi muuallakin organisaatiossa kuin markkinointiosastolla. Kolmanneksi markkinaorientaatio kohdistaa huomion markkinoihin, joka käsittää asiakkaat ja heidän tarpeisiinsa vaikuttavat voimat kilpailijat mukaan lukien.

Kohli ja Jaworski (1990) määrittelevät *markkinaorientaation* seuraavasti: ”Markkinaorientaatio on koko organisaation käsittävää, nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeita koskevaa markkinainformaation luomista, informaation jakamista eri osastoille ja informaatioon reagoimista koko organisaatiossa” (s. 6).<sup>13</sup> Kohlin ja Jaworskin markkinaorientaatiokäsite on synteesi kirjallisuudessa esitetyistä markkinoinnin käsitteen määrittelyistä ja täsmennyksistä sekä syvähaastatteluina toteutetun empiirisen tutkimuksen tuloksista.<sup>14</sup>

Analysoimiensa markkinoinnin käsitteiden taustalla Kohli ja Jaworski (1990) erottavat kolme ydintemaa: asiakaskeskeisyyden, koordinoitun markkinoinnin ja kannattavuuden. He toteavat, että kirjallisuuden perusteella on epäselvää, mitkä toiminnot

<sup>13</sup> Kohli ja Jaworski (1990) käyttävät markkinainformaatiosta ilmaisua ’market intelligence’. Tässä työssä käytetään vaihdellen termejä ’markkinatieto’ ja ’markkinainformaatio’ ja molemmilla tarkoitetaan markkinoita koskevaa tietoa (market intelligence, market information), jota hankitaan ja käsitellään toimintaa koskevien päätösten tekemistä varten. Vrt. Slater ja Narver (2000a), jotka määrittelevät tiedon luomisen (intelligence generation) seuraavasti: ”Intelligence is generated when data are collected and given meaning with respect to changing the potential range of organizational behavior” (s. 121).

<sup>14</sup> Kohli ja Jaworski (1990) käyttävät lähestymistavastaan ilmaisua ”discovery-oriented” (s. 1); tarkoitus on löytää teoria, ei verifioida teoriaa (ks. esim. Deshpandé 1983). Myöhemmin Jaworski ja Kohli (1993, 54) käyttävät tästä lähestymistavastaan ilmaisua ”theories-in-use” (ks. käytössä olevien teorioiden identifioinnista, Zaltman, LeMasters ja Heffring 1982, 127-8). Empiirisen tutkimuksen haastateltavat edustivat teollisuustuotanto-, kulutustavara- ja palvelutoimialojen päällikkö- ja johtotasoa.

muuttavat markkinointikäsitteeksi määritellyn filosofian käytännöksi. Kohli ja Jaworski päätyvät johtopäätökseen, että markkinaorientoituneessa organisaatiossa mainitut kolme ydinteemaa ilmenevät määrätynlaisina toimintoina. Kohlin ja Jaworskin haastatteleminen henkilöiden näkemys markkinaorientaatiosta oli yhdenmukainen kirjallisuudesta muodostetun näkemyksen kanssa lukuun ottamatta kannattavuutta markkinaorientaation osa-alueena. Haastateltavat esittivät poikkeuksetta kannattavuuden markkinaorientaation seurauksena eivätkä sen osana.

Kohlin ja Jaworskin (1990, 4) mukaan *markkinainformaation luominen* (intelligence generation) on laajempi käsite kuin asiakkaiden ilmaisemat tarpeet ja preferenssit, sillä se sisältää analyysin eksogeenisistä tekijöistä, joita ovat esim. lainsäädäntö, teknologia, kilpailijat ja muut asiakkaan tarpeisiin ja preferensseihin mahdollisesti vaikuttavat ympäristön voimat. Lisäksi kelvollinen markkinainformaatio käsittää tiedon sekä asiakkaiden nykyisistä että tulevista tarpeista. Asiakkaita ovat sekä kuluttajat (consumers) tuotteen loppukäyttäjinä että organisaatiot (clients), jotka voivat vaikuttaa loppukäyttäjien valintoihin. Tällaisia ovat esim. jakelukanavan jäsenet, kuten vähittäiskauppiat tai rahoittaja, joka maksaa loppukäyttäjän puolesta tuotteen. Informaation luominen, joka voi olla formaalia tai epäformaalia, ei ole yksinomaan markkinointiosaston tehtävä eikä lakkaa tiedon tultua hankituksi, vaan se sisältää myös informaation huolellisen analysoinnin ja asiakkaan tarpeisiin ja preferensseihin vaikuttavien voimien tulkinnan.

Markkinatarpeisiin sopeutuminen edellyttää Kohlin ja Jaworskin (1990, 5) mukaan organisaation kaikkien osastojen ja yksilöiden osallistumista. Tämä puolestaan edellyttää *markkinainformaation levittämistä* (intelligence dissemination) organisaatioon, koska informaatio muodostaa perustan eri osastojen yhteisille toimille. Myös epämuodollisissa, ns. käytäväkeskusteluissa voidaan välittää hyödyllistä tietoa asiakkaista. Markkinainformaation levittäminen ja markkinainformaatioon reagointi riippuu todennäköisesti tietoa luovien lähteiden ominaisuuksista, kuten henkilökunnan asiantuntemuksesta. Myös markkinainformaation luonne, kuten poliittinen hyväksyttävyyden ja se, miten laajasti markkinainformaatio horjuttaa *status quota*, vaikuttaa tiedon levittämiseen ja käyttämiseen.

*Responsiivisuus* (responsiveness) tarkoittaa Kohlin ja Jaworskin (1990, 6) mukaan toimenpiteitä, joihin ryhdytään hankitun ja organisaatioon levitetyn tiedon perusteella. Käytännössä responsiivisuus tarkoittaa kohdemarkkinoiden valintaa, kohdemarkkinoiden nykyiset ja ennakoitavat tarpeet huomioon ottavien tuotteiden suunnittelua ja tarjoamista sekä tuotteiden tuotantoa, jakelua ja myyinnedistämistä sillä tavoin, että saadaan loppukäyttäjä reagoimaan suotuisasti. Jaworski ja Kohli (1993, 54) täsmentävät, että responsiivisuus koostuu kahdenlaisista toimenpiteistä, responsiivisuuden suunnittelusta (markkinainformaatiota käytetään suunnitelmien kehittämisessä) ja responsiivisuuden toimeenpanosta (suunnitelmien toteuttamisesta).

Jaworskin ja Kohlin (1993, 55) esittämässä markkinaorientaation viitekehyksessä (ks. liite 2) on kolme tekijäryhmää. Markkinaorientaation edellytykset edistävät tai estävät markkinaorientaatiota ja käsittävät kolme kategoriaa: ylimpään johtoon liittyvät tekijät, osastojen tai toimintojen väliset tekijät ja organisaatiojärjestelmät. Markkinaorientaatiokäsitteen kolme osa-aluetta (elementtiä) ovat markkinainformaation luominen, markkinainformaation levittäminen ja markkinainformaatioon reagointi eli responsiivisuus. Markkinaorientaation seuraukset liittyvät organisaation tuloksellisuuteen ja työntekijöihin.

Markkinaorientaatio parantaa Kohlin ja Jaworskin (1990, 13) haastateltavien mukaan organisaation tuloksellisuutta (pääoman tuotto, voitto, myyntivolyyymi, markkinaosuus, myynnin kasvu), tarjoaa työntekijöille psykologisia ja sosiaalisia etuja lisätesään sitoutumista ja parantaessaan työpaikan ilmapiiriä sekä lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä<sup>15</sup>. Tiedot ympäristön olosuhteet tai satunnaistekijät eli kontingenssit joko vahvistavat tai heikentävät markkinaorientaation ja liiketoiminnan tuloksellisuuden yhteyttä.<sup>16</sup> Tällaisia tekijöitä Kohli ja Jaworski (1990, 14-15) kutsuvat

<sup>15</sup> Asiakkaiden tyytyväisyys, jonka Kohli ja Jaworski (1990) esittävät erillisenä markkinaorientaation seurauksena, puuttuu Jaworskin ja Kohlin (1993) viitekehksestä. Heidän (1993) argumenttinsa on, että markkinaorientoituneet organisaatiot voivat paremmin tyydyttää asiakkaitaan ja siten niiden tuloksellisuus on parempi (s. 57). Toisin sanoen tuloksellisuudessa heijastuu asiakkaiden tyytyväisyys.

<sup>16</sup> Teorian rakentamisessa on kolme tapaa: 1) etsitään universaaleja periaatteita organisaatiosta ja johtamisesta, 2) identifioidaan yleisesti toistuvia olosuhteita ja havainnoidaan, kuinka erilaiset rakenteet, strategiat ja käyttäytymistavat onnistuvat kussakin näistä olosuhteista (kontingenssilähestymistapa), ja 3) tarkastellaan jokaista organisaatiota ainutlaatuisena ja analysoidaan jokaista tilannetta erikseen. Kontingenssiteorian olennainen lähtökohta on, että vaikuttavuus (effectiveness; tarkoittaa laajasti määriteltynä organisaation sopeutumista ja eloonjäämistä) voidaan saavuttaa useammalla tavalla. Esim. useampi kuin yksi organisointitapa, strategia ja johtamistyyli voi olla tehokas. Mikään tapa ei ole yhtä hyvä kaikissa olosuhteissa, vaan tietyt tavat ovat sopivampia kuin toiset riippuen tilanteesta. Vaikutta-

moderaattoreiksi. Tarjontapuolen moderaattorit viittaavat toimittajaorganisaatioiden välisen kilpailun luonteeseen ja käytössä olevan teknologian muutosnopeuteen, kysyntäpuolen moderaattorit toimialan kysynnän luonteeseen. Esimerkkejä kysyntäpuolen moderaattoreista ovat voimakas markkinaturbulenssi, jolla tarkoitetaan muutoksia asiakkaiden koostumuksessa ja heidän preferensseissään, ja yleinen taloudellinen tilanne.

Kohlin ja Jaworskin (1990, 14) mukaan kirjallisuus harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta pyrkii näkemään markkinointikäsitteen universaalina filosofiana. Heidän tekemissään haastatteluissa tuli kuitenkin esiin useita kontingenssitekijöitä, joiden vallitessa markkinaorientaation vaikutus tuloksellisuuteen on todennäköisesti vähäinen. Markkinaorientaation sisältökin voi vaihdella kontingenssien, esimerkiksi liiketoiminnan tyyppin mukaan.

Markkinaorientaation mittaamisesta Kohli ja Jaworski (1990, 6) toteavat, että markkinaorientaatio on jatkumo eikä dikotominen käsite ja että markkinaorientaation astetta tai määrää voidaan mitata. Markkinaorientaation kehittäminen on kallista ja siihen käytetyt resurssit voivat mennä hukkaan, jos markkinaorientaatio ei johda parempaan tuloksellisuuteen. Teoriaansa testaamiseksi Kohli, Jaworski ja Kumar (1993) kehittivät mittariston (ks. liite 3) ja keräsivät aineiston, jonka avulla he tutkivat markkinaorientaation edellytyksiä ja yhteyttä tuloksellisuuteen. Markkinaorientaation yhteys liiketoiminnan tuloksellisuuteen sai heidän tutkimuksessaan tukea.

Markkinaorientaation edellytykset, tarkemmin sanottuna johdon sitoutuminen yksilötasolla, osastojen välinen dynamiikka ryhmien tasolla ja organisaatiojärjestelmät koko organisaation tasolla, ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat markkinaorientaation ilmenemiseen organisaatiossa (Kohli ja Jaworski 1990, 7-12). *Johdon sitoutuminen* markkinaorientaatioon ilmenee siten, että johto viestittää asiakkaan palvelemista korostavia arvoja selkeästi organisaatiolle. Vain johto, joka on itse sitoutunut markkinaorientaatioon, voi odottaa, että myös organisaation muut jäsenet käyttäytyvät markkinaorientoituneesti. Jos johto on riskiä karttava, suhtautuu negatiivisesti muutoksiin eikä salli satunnaista epäonnistumista tuotaessa uusia tuotteita markkinoille, organisaation

---

vuus riippuu ns. kontingenssitekijöiden ja organisaation sisäisten tekijöiden yhteensopivuudesta. (Zeithaml, Varadarajan ja Zeithaml 1988, 37-40).

jäsenet eivät todennäköisesti hanki informaatiota markkinoista eivätkä reagoi asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin esittämällä uusia ideoita ja tuotteita (Jaworski ja Kohli 1993, 55).

*Osastojen välisellä dynamiikalla* tarkoitetaan muodollista ja epämuodollista osastojen välistä vuorovaikutusta ja työntekijöiden välisiä suhteita (Kohli ja Jaworski 1990, 9). Osastojen välille kehittyvät konfliktit saattavat estää markkinaorientaatiota, sillä osastojen välinen viestintä ja yhteinen reagointi markkinoiden tarpeisiin vähenevät silloin (Jaworski ja Kohli 1993, 55). Organisaation rakenteelliset ominaisuudet eli *organisaatiojärjestelmät*, kuten toimintojen jakaminen osastoihin, formalisointi (toimintaa ohjaillaan säännöillä) ja päätöksenteon keskittäminen, voivat vaikuttaa organisaation markkinaorientaatioon, joko estämällä markkinaorientaatiokäyttäytymisen syntymistä tai toisaalta helpottamalla markkinaorientaatiokäyttäytymisen toimeenpanoa. (Kohli ja Jaworski 1990, 10-12; Jaworski ja Kohli 1993, 56)

*Palkitsemisjärjestelmä* vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin ja saattaa rohkaista tai estää markkinaorientaatiota (Kohli ja Jaworski 1990, 11-12; Jaworski ja Kohli 1993, 56). Myös epämuodolliset organisaation ominaisuudet saattavat määrätä markkinaorientaatiota. Esimerkkinä Kohli ja Jaworski (1990, 12) mainitsevat normijärjestelmän, joka heijastaa omaa etua tavoittelevan ja muiden organisaation jäsenten etua uhkaavan käyttäytymisen hyväksyttävyyttä organisaatiossa ja joka saattaa johtaa konflikteihin.

### **2.3 Markkinaorientaatiokäsitteen hiominen**

Tässä luvussa esitellään kaksi tämän työn kannalta tärkeää markkinaorientaatiokäsitteen täsmennystä. Ensinnäkin lähestymistapa markkinaorientaatioon voi olla markkinalähtöinen tai markkinoita ohjaava (Jaworski ym. 2000). Toiseksi markkinaorientaatiolla on kaksi muotoa, responsiivinen ja proaktiivinen muoto (Jaworski ja Kohli 1996; Atuahene-Gima, Slater ja Olson 2001).

Yritys tai organisaatio, joka reagoi vain asiakkaiden jo tunnistettuihin tarpeisiin, mutta ei pyri ennakoimaan asiakkaiden vielä julki lausumattomia tarpeita, ei voi olla markkinoiden edelläkävijä (Hamel ja Prahalad 1995, 34). Jaworski ym. (2000, 45)

kritisoivatkin markkinaorientaation kapeita tulkintoja, joiden mukaan se on tuotetarjousten sopeuttamista olemassa oleviin asiakaspreferensseihin ja/tai markkinarakenteeseen. He ehdottavat kahta toisiaan täydentävää lähestymistapaa markkinaorientaatioon: markkinalähtöistä ja markkinoita ohjaavaa. Termi *'markkinalähtöinen'* (market-driven) tarkoittaa markkinoilla toimivien käyttäytymisen oppimista ja käyttäytymiseen reagoimista, kun markkina- tai toimialarakenne käsitetään annettuna. Markkina- tai toimialarakenne tarkoittaa arvoketjun toimijoita ja heidän käyttäytymistään. *Markkinoita ohjaavan* (driving markets, market driving) lähestymistavan avulla pyritään vaikuttamaan markkinoiden rakenteeseen ja/tai markkinoilla toimivien käyttäytymiseen siten, että organisaation kilpailuasema paranee. Markkinakäyttäytyminen viittaa kaikkien toimialan arvoketjun toimijoiden, kuten asiakkaiden, kilpailijoiden, tavarantoimittajien ja jakelijoiden käyttäytymiseen.

Käyttäytymistä voidaan Jaworskin ym. (2000, 51-53) mukaan muovata esimerkiksi rakentamalla todellisia ja kuviteltuja rajoitteita ostokokemukselle tai luomalla uusia preferenssejä. He väittävät, että markkinoita voidaan muovata, ovatpa tarpeet selviä ja ilmeisiä tai latenteja (s. 51). Asiakstarpeet, jotka kilpailijat tuntevat hyvin ja ymmärtävät laajasti, ovat selviä ja ilmeisiä. Latentit, markkinoilla olemassa olevat, tyydyttämättömät tarpeet eivät ole ilmeisiä kilpailijoille tai edes asiakkaille itselleen, sillä asiakkaat eivät kykene pukemaan niitä sanoiksi eivätkä ilmaisemaan niitä selkeästi. Tarpeiden paljastamiseksi tarvitaan epäsuoria tutkimusmenetelmiä tai havainnointia ja osallistuvaa lähestymistapaa. Usein tarvitaan myös uusia, konkreettisia tuotteita latenttien tarpeiden paljastamiseksi. Jaworskin ym. mukaan markkinoiden rakennetta voidaan ohjata toimijoita eliminoimalla (esitystaiteessa esimerkkinä tästä voidaan nähdä pienten teattereiden sulautumiset suurempaan teatteriin), uusia tai modifioituja toimijaryhmiä muodostamalla (esitystaiteessa vierailuteatterit) ja toimijoiden toimintoja muuttamalla (esitystaideorganisaatio luovuttaa lipunmyyntitoimintonsa toisen organisaation hoidettavaksi).

Gray ja Hooley (2002, 985) kritisoivat markkinoita ohjaavia strategioita, jotka he näkevät yrityksenä manipuloida markkinoita, aktiivisena asiakkaiden manipulointina ja uusien tarpeiden luomisena. Taiteen yhteydessä markkinoita ohjaava käyttäytyminen on tavanomaista. Monissa taideorganisaatioissa ohjelmia kombinoidaan erilaisiksi sarjoiksi ja näin johdatellaan asiakkaita yleisöiksi sellaisille teoksille, joita he eivät

tulisi valinneeksi, jos ne tarjottaisiin erillisinä. Ns. yleisökasvatuskin voidaan nähdä markkinoita ohjaavana toimintana.

Jaworskin ym. (2000) markkinalähtöistä ja markkinoita ohjaavaa lähestymistapaa vastaavasti Atuahene-Gima ym. (2001, 3-4) näkevät markkinaorientaatiossa kaksi ydintä tai muotoa, responsiivisen ja proaktiivisen markkinaorientaation (ks. myös Jaworski ja Kohli 1996, 126-127). *Responsiivisella markkinaorientaatiolla* he tarkoittavat käyttäytymistä, joka kiinnittää huomion tiedettyihin ja ilmaistuihin tarpeisiin, ja *proaktiivisella markkinaorientaatiolla* yrittäjämäisempää ja asiakasta johdattavampaa käyttäytymistä, joka kohdistuu asiakkaiden latenttien, ei-ilmaistujen, tulevien tarpeiden löytämiseen ja tyydyttämiseen. Proaktiivisesti käyttäytyvät yritykset havainnoivat responsiivisia yrityksiä todennäköisemmin asiakkaiden käyttäytymistä löytääkseen markkinatilaisuuksia, toimivat ns. johtavien käyttäjien (lead users) kanssa ja tekevät erilaisia kokeiluja havaitakseen tulevia tarpeita.<sup>17</sup>

Atuahene-Gima ym. (2001) tutkivat empiirisesti responsiivisen ja proaktiivisen markkinaorientaation ja radikaalien tuoteinnovaatioiden välistä yhteyttä. Tuloksena oli, että vain proaktiivisen markkinaorientaation ja radikaalien tuoteinnovaatioiden välillä oli tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys. Proaktiivinenkin markkinoiden muokkaaminen edellyttää markkinatiedon luomista ja levittämistä organisaatioon; uutta tuotekäsitetä voidaan täsmentää ja sen kaupallista menestystä arvioida markkinatiedon avulla (Jaworski ja Kohli 1996, 127). Slater (2001, 230-231) puhuu perinteisestä markkinaorientaatiokäyttäytymisestä (ks. myös Slater ja Narver 1998) ja toisen sukupolven markkinaorientaatiokäyttäytymisestä, millä hän tarkoittaa toimintoja, joiden avulla pyritään ymmärtämään sekä asiakkaiden ilmaistuja että ilmaisemattomia tarpeita ja tutustumaan kilpailijoiden toimintaan. Tällaisia toimintoja ovat markkinainformaation luominen ja arvioiminen sekä organisaatio-oppimisen ohjaaminen esim. koemarkkinoinnin avulla.

---

<sup>17</sup>Vrt. Slater ja Narver (1998, 1003), jotka tunnistavat proaktiivisen markkinaorientaation, mutta eivät käytä termiä 'proaktiivinen' vaan ilmaisua 'markkinaorientoitunut liiketoiminta'. Myös Day (1994) korostaa, että markkinaorientaatio edistää markkinoiden ennakoimiskyvykkyyttä, jonka avulla voidaan ennakoita ja reagoida markkinatarpeiden muutoksiin. Day käyttää ilmaisua 'markkinalähtöiset yritykset' (s. 44).

Kuluttajan näkökulmasta tarkasteltuna Atuahene-Giman ym. (2001) markkinaorientaation luokittelu responsiiviseen ja proaktiiviseen muotoon heijastaa kuluttajan tarpeiden duaalista luonnetta. Toisaalta kuluttaja etsii tuttua, mikä vahvistaa hänen identiteettiään ja on jo osoittautunut tyydyttäväksi. Toisaalta hän etsii jatkuvasti uusia kokemuksia ja uutuuksia elämäänsä. Uusitalon (1998, 231-232) mukaan itsensä altistaminen uusille kokemuksille, ideoille ja elämäntavoille esim. median välityksellä on myöhäismodernin tai postmodernin yhteiskunnan pyrkimys. Ilmiön merkitys on kasvanut ja elämysyhteiskunta sekä hypertodellisuus ovat tyypillisiä tätä kehitystä kuvaavia käsitteitä. Markkinaorientaatiokäsitteen täsmennettyjen muotojen voidaan olettaa soveltuvan hyvin taideorganisaatioiden yhteyteen, sillä taideorganisaatioilta odotetaan erityisesti yleisöä haastavaa ja provosoivaa, so. markkinoita ohjaavaa ja proaktiivista käyttäytymistä (ks. esim. Scheff ja Kotler 1996, 37).

## 2.4 Integroitu näkemys markkinaorientaatiosta

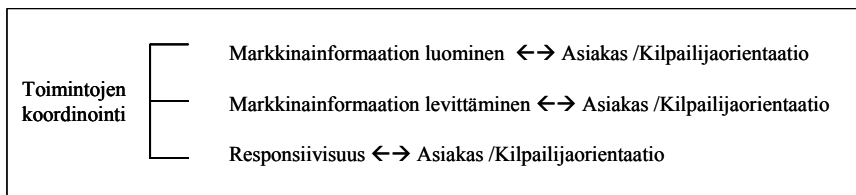
Cadoganin ja Diamantopoulosin (1995, 48) mukaan Narverin ja Slaterin (1990) sekä Kohlin ja Jaworskin (1990) markkinaorientaatiokäsitteet ovat nomologisesti (lainmukaisuuksiltaan) samankaltaisia.<sup>18</sup> Cadogan ja Diamantopoulos (1995, 44-48) osoittavat, että asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja toimintojen koordinointi liittyvät sekä käsitteellisesti että operationaalisesti samaan alueeseen kuin markkinainformaation luominen, levittäminen ja responsiivisuus. He havaitsivat vain yhden käsitteellisen eroavuuden: Narverin ja Slaterin asiakas- ja kilpailijaorientaatio-osa-alueet eivät sisällä markkinatietoon reagointia, toisin sanoen responsiivisuusosa-alueetta; Narver ja Slater painottavat vain riittävän ymmärryksen hankkimista asiakkaista ja kilpailijoista.<sup>19</sup> Operationaalisesti nämäkin osa-alueet ovat päällekkäisiä. Osa-alueiden sisällöissä on joitakin eroja. Jaworski ja Kohli (1993, 54) jakavat responsiivisuuden suunnitteluun ja toimeenpanoon, mutta tällä jaolla ei ole

<sup>18</sup> Myös Gray ja Hooley (2002, 981) esittävät markkinaorientaatiosta määritelmän, joka yhdistää sekä kulttuurin että käyttäytymisen: ”Markkinaorientaatio on sellaisen yrityskulttuurin tai -filosofian toimeenpanoa, joka rohkaisee hankkimaan ja levittämään informaatiota asiakkaista, kilpailijoista ja laajemmasta ympäristöstä, sekä reagoimaan informaatioon siten, että osakkeenomistajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien saama arvo lisääntyy.” Deshpandé ja Farley (1998b) ovat integroineet Narverin ja Slaterin (1990), Kohlin ym. (1993) ja Deshpandén ym. (1993) markkinaorientaatiomittarit.

<sup>19</sup> Cadogan ja Diamantopoulos (1995, 47) tulkitsevat asiakas- ja kilpailijaorientaation Narverin ja Slaterin (1990) määritelmässä tarkoittavan riittävän ymmärryksen saamista ostajista / kilpailijoista ja kohdistuvan asiakasarvon luomiskyvyn tai -potentiaalin parantamiseen.



käsitteellistä ja operationaalista vastinetta Narverin ja Slaterin toimintojen koordinointi -osa-alueessa. Narverilla ja Slaterilla ei myöskään ole käsitteellistä eikä operationaalista vastinetta informaation levittämisen tavalle (epäformaali, formaali) eikä operationaalista mittaria eksogeenisiä markkinavaikutuksia koskevan informaation luomiselle. Toimintojen koordinointiin kuuluu olennaisena osana Narverin ja Slaterin (1990, 22) käsitteessä se, että toimintojen välille luodaan riippuvuutta, jotta organisaation eri alueet kokisivat itselleen edulliseksi toimia yhteistyössä muiden kanssa. Kohli ja Jaworski (1990, 9) pitävät toimintojen välistä dynamiikkaa käsitteellisesti markkinaorientaation edellytyksenä eivätkä sen olennaisena elementtinä.



Kuvio 1: Markkinaorientaation käsite  
(soveltaen, ks. Cadogan and Diamantopoulos 1995, 48)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan Cadoganin ja Diamantopouloksen (1995, 49) integroitua versiota markkinaorientaation käsitteestä (kuvio 1), sillä integroitu näkemys ohjaa taideorganisaation markkinaorientaation tutkimusta Narverin ja Slaterin (1990) tai Kohlin ja Jaworskin (1990) näkemyksiä täsmällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Markkinaorientaatioon liittyvät geneeriset toimenpiteet, jotka ovat Kohlin ja Jaworskin käsitteen ydin, ovat muodoltaan markkinainformaation luomista, levittämistä ja markkinainformaatioon reagointia (responsiivisuus). Se, keitä toimenpiteet koskevat ja keihin ne suuntautuvat – asiakkaisiin ja kilpailijoihin – on spesifioitu Narverin ja Slaterin käsitteessä. Toimintojen koordinointi -osa-alue käsittää toimenpiteet, joiden tarkoituksena on lisätä osastojen tai toimintojen välistä yhteistyötä. Osa-alueen sisällyttäminen käsitteeseen vaikuttaa tutkimuksen tässä vaiheessa mielekkäältä.

## 2.5 Markkinaorientaatiotutkimuksen saama kritiikki

Melko harvat tutkijat ovat soveltaneet organisaatiokulttuurin<sup>20</sup> näkökulmaa markkinaorientaatiotutkimuksessa. Näistä Lichtenhal ja Wilson (1992) tarkastelevat sosiaalisten järjestelmien rakennemallin avulla käyttäytymistä ohjaavien normien merkitystä, kun halutaan edistää markkinaorientaation omaksumista. Deshpandé, Farley ja Webster (1993) tutkivat organisaatiokulttuurin tyyppin (klaani, adhokratia, hierarkia, markkinakulttuuri) ja tuloksellisuuden yhteyttä. Useat tutkijat (mm. Dreher 1993; Harris 1996; Deshpandé ja Farley 1998a; Harris ja Ogbonna 1999; Homburg ja Pflesser 2000; Alvesson 2002) ovatkin kritisoineet markkinaorientaatiotutkimusta, joka painottaa käsitteellisellä tasolla organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä markkinaorientaatiossa tai sen omaksumisessa, mutta joka operationalisoi käsitteen pääasiassa käyttäytymistä kuvaavilla indikaattoreilla ja vain joillakin organisaatiokulttuurin indikaattoreilla.

Dreher (1993) kyseenalaistaa markkinaorientaatiotutkimuksen käyttäytymislähestymistavan, ”koska se a priori poistaa tutkimuksesta ei-havaittavat ilmiöt, kuten tietämyksen, taidot, asenteet, ajatustavat, uskomukset, arvot ja kulttuurin, jotka ovat osoittautuneet tärkeiksi orientaatioilmion yhteydessä” (s. 388). Dreherin mukaan kulttuurin käsitettä ei ole kyetty operationalisoimaan, ja hän pitääkin lupaavampana lähestymistapaa, jossa termi ’orientaatio’ määritellään organisaatiokognition (ks. Smircich 1983; Deshpandé ja Webster 1989) näkökulmasta. Organisaatiokognition lähestymistapa olettaa, että tietty orientaatio tai kulttuuri on ihmisten mielissä. Jos halutaan vaikuttaa ilmiöön (esimerkiksi markkinaorientaatio), on tunnistettava säännöt, jotka ohjaavat käyttäytymistä, yhteisiä ajattelutapoja, arvoja, uskomuksia ja organisaation jäsenten tapaa hahmottaa ja organisoida maailmaansa. Organisaatiokognition voidaan Dreherin (1993, 390-391) mukaan operationalisoida psykologian informaatioprosessoinnin teorioiden pohjalta.

Harris (1996, 41-42) väittää, että markkinaorientaatiotutkimuksessa on korostettu yleensä vain kahta organisaatiokulttuurin osa-aluetta, arvoja ja artefakteja, joilla hän

---

<sup>20</sup> Schein (1984) määrittelee *organisaatiokulttuurin* perusolettamusten malliksi, jonka tietty ryhmä on löytänyt tai kehittänyt oppiessaan selviämään ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen yhdentymisen ongelmista ja joka on toiminut riittävän hyvin ollakseen perusteltu ja näin ollen on opetettavissa uusille jäsenille tarkoituksenmukaisena tapana suhtautua ongelmiin (s. 3).

tarkoittaa organisaation järjestelmiä, rakenteita ja strategioita. Harris käytti empiirisessä tutkimuksessaan mallia, joka sisälsi arvojen ja artefaktien lisäksi perusolettamukset ja symbolit organisaatiokulttuurin indikaattoreina (ks. myös Hatch 1993, 660). Empiirisessä aineistossa havaitsemansa markkinaorientaation esteet Harris luokitteli 1) perusolettamuksiin (itsestään selvinä pidetyt, näkymättömät, esitietoiset, kyseenalaistamattomat organisaatiokulttuurin kerrokset), joista esimerkkinä työntekijän kapea näkemys omasta toimialueestaan; 2) yhteisiin arvoihin (organisaatiotason asenteet, jotka kuvaavat, minkälainen maailman pitäisi olla), joista esimerkkinä kapea näkemys tiimityöstä; 3) organisaation artefakteihin (organisaatiokulttuurin konkreettisimmat ilmentymät), joista esimerkkinä palkitsemisjärjestelmä, sekä 4) symbolien vaikutukseen, josta esimerkkinä voimakas, päätökset saneleva perustaja-omistaja.

Markkinaorientaatiokirjallisuudessa markkinointikäsite oletetaan yleensä universaalliseksi kulttuuripiirteeksi, joka on muunnettavissa organisaationlaajuiseksi filosofiaksi ja soveltuu suurimpaan osaan organisaatioita. Edelleen oletetaan, että organisaatiossa vallitseva yksimielisyys markkinaorientaatiosta on sekä mahdollinen tila että ihanne-tila. (Harris ja Ogbonna 1999, 181, 182) Kuitenkaan viimeaikainen organisaatiokulttuuritutkimus ei Harrisin (ks. myös Smircich 1983, 346; 1998, 358) mukaan tue käsitystä, että organisaatiokulttuuri olisi yhtenäinen, vaan esittää kulttuurin ainutlaatuisena ja pluralistisena, monista kulttuureista koostuvana.

Harris ja Ogbonna (1999, 185-187) väittävät, että tietoinen organisaatiokulttuurin johtaminen ei ole ongelmatonta; kulttuuri voi muuttua ja muuttuu, mutta evolutionaarisesti, ja kulttuuriin voidaan olennaisella tavalla vaikuttaa vain rajoitetusti, esimerkiksi organisaation kriisitilanteissa (revolutionaarinen muutos). He pitävät Kohlin ja Jaworskin (1990) markkinaorientaationäkemyistä – markkinaorientaatio määrällisesti mitattavina organisaation artefakteina – kulttuurisesta näkökulmasta rajoittuneena ja väittävät, että organisaatiokulttuurin näkökulmasta myös Narver ja Slater (1990) esittävät markkinaorientaation sarjana käyttäytymisiä, jotka tosin ovat kulttuuriarvojen ohjaamia. Myös Deshpandé ja Farley (1998a, 238) kritisoivat alkuperäisiä markkinaorientaatiomittaristoja vähäisestä määrästä organisaatiokulttuuria mittaavia väittämiä.

Homburg ja Pflesser (2000, 450) vuorostaan kritisoivat kulttuurinäkökulmasta tehtyä markkinaorientaatiotutkimusta siitä, ettei se ole erottanut toisistaan organisaatiokulttuurin eri kerrostumia. He keskittyvät käyttäytymisen taustalla vaikuttaviin arvoihin ja normeihin ja tutkivat, miten ne vaikuttavat markkinaorientaation artefakteihin ja markkinaorientaatiokäyttäytymiseen. Hekin huomauttavat, että markkinaorientaatiotutkimuksen kulttuurihaara, johon he lukevat Deshpandén ym. (1993), Narverin ja Slaterin (1990) sekä Slaterin ja Narverin (1994a) tutkimukset, on tyypillisesti käsitteellistänyt ja mitannut markkinaorientaatiota käyttäytymisen avulla eikä ole ottanut huomioon markkinaorientoituneen kulttuurin perusosatekijöitä.

Kulttuurinäkökulmalla on Homburgin ja Pflesserin (2000) mukaan ollut voimakkaampi vaikutus markkinaorientaation määritelmään kuin sen käsitteellistämiseen ja mittarien kehittämiseen. He analysoivat ensin organisaatiokulttuurin muutosprosesseista kertovia lehtiartikkeleita ja tunnistivat niistä markkinaorientaatiota tukevia arvoulottuvuuksia. Heidän mallinsa markkinaorientoituneesta organisaatiokulttuurista (s. 451) käsittää neljä osa-aluetta:

- 1) markkinaorientaatiota tukevat, koko organisaation kattavat, yhteiset perusarvot (esim. menestys, innovatiivisuus, avoin sisäinen viestintä ja hajautettua päätöksentekoa tukeva työntekijöiden vastuu)
- 2) koko organisaation kattavat markkinaorientaationormit (esim. markkinoihin liittyvän sisäisen viestinnän tulee olla avointa ja jokaisen työntekijän tulee olla vastuussa asiakkaista)
- 3) markkinaorientaation havaittavat artefaktit, jotka voidaan luokitella neljään kategoriaan; kertomukset (esim. johdon poikkeuksellisesta käyttäytymisestä), erilaiset järjestelyt (esim. avoin, ystävällinen sisääntulotila asiakkaille), rituaalit (esim. tapahtumat asiakkaille, palkinnot asiakasorientoituneille työntekijöille) ja kieli (esim. tyyli, jolla kokouksissa keskustellaan asiakkaista, verrattuna tyyliin, jolla keskustellaan sisäisistä asioista)
- 4) markkinaorientoitunut käyttäytyminen, joka sisältää markkinatiedon luomisen ja levittämisen sekä tietoon reagoinnin Kohlin ja Jaworskin (1990) sekä Kohlin ym. (1993) määritelmien mukaisesti.

Homburgin ja Pflesserin (2000, 451) mallissa organisaatiokulttuurin ensimmäisellä tasolla ovat arvot, toisella tasolla normit ja kolmannella tasolla, joka on näkyvin,

artefaktit ja käyttäytyminen. Homburg ja Pflesser olettavat kausaaliketjun arvoista normeihin ja käyttäytymiseen. He kehittävät ja vahvistavat mittariston ja analysoivat markkinaorientoituneen kulttuurin eri tasojen rakenteellisia suhteita sekä myös markkinaorientoituneen organisaatiokulttuurin tuloksellisuutta.

Homburgin ja Pflesserin (2000, 457) tulosten mukaan yhteisillä markkinaorientaatiota tukevilla perusarvoilla on vaikutus markkinaorientaationormeihin, jotka vaikuttavat markkinaorientaatiota osoittaviin artefakteihin ja epäsuorasti myös markkinaorientaatiokäyttäytymiseen. Epäsuora vaikutus tarkoittaa, että organisaatiossa, jossa on vahvat markkinaorientaationormit, ei esiinny markkinaorientoitunutta käyttäytymistä ilman vastaavia artefakteja. Homburg ja Pflesser testasivat myös arvojen suoraa vaikutusta markkinaorientoituneeseen käyttäytymiseen, mutta suoran vaikutuksen lisääminen malliin ei parantanut mallin sopivuutta, minkä he tulkitsivat osoittavan, että arvot vaikuttavat normien kautta käyttäytymiseen. Lisäksi markkinaorientoituneen käyttäytymisen ja tuloksellisuuden välillä todettiin positiivinen yhteys ja markkinadynamiikan todettiin moderoivan yhteyttä (turbulentissa markkinaympäristössä markkinaorientoituneisuus on erityisen tärkeää).

Alvesson (2002, 80-83, 92) huomauttaa, että markkinoinnin tutkijoilla on vaikeuksia perehtyä syvällisesti myönteiseltä kuulostaviin ilmauksiin, kuten 'markkinalähtöinen' tai 'asiakkaan tarpeet'. Alvesson (myös Harris ja Ogbonna 1999, 185) kyseenalaistaa markkinaorientaatiotutkimuksessa huomion kiinnittämisen määrällisiin, mitattavissa oleviin organisaation artefakteihin, minkä hän sanoo rajoittavan ilmiön ymmärtämistä syvemmin ja laajemmin. Kiinnostavampaa on hänen mukaansa se, onko markkinaorientaatio olemassa merkityksen ja ymmärtämisen tasolla vai onko se mukautumista pinnalliseen käyttäytymiseen, jota hallitsevat pikemminkin ulkoiset seuranta-järjestelmät kuin aidosti yhteiset ideat, uskomukset ja arvot. Merkityksellistä orientaation ja arvojen kuvauksen kannalta on myös tarkastella, mille seikoille organisaatiossa ei anneta etusijaa tai mikä saa vähemmän huomiota. Jotta voitaisiin sanoa jotakin markkinaorientaation omaksumisesta jossakin organisaatiossa, on kartoitettava, mitä organisaation jäsenet tarkoittavat markkinaorientaatiolla eri yhteyksissä, miten aihe ilmaistaan erilaisissa viestintätilanteissa, miten tietty ymmärrys ohjaa erilaisia toimia ja järjestelyjä, miten merkitykset ja ymmärrykset vaihtelevat eri ryhmissä ja miten johdonmukaisia ne ovat. Alvessonin mukaan

markkinaorientaation merkityksen ymmärtämiseksi on tutkittava erityisesti tilanteita, joissa ilmaistaan hiomattomasti näkemyksiä markkinoista ja siitä, kuinka markkinoiden tarpeisiin vedotaan.

Käyttäytymissuuntautuneen markkinaorientaatiotutkimuksen puoltajiin voidaan lukea Sandvik (1998, 24-26), joka on eritellyt markkinaorientaatiokäsitteen sisältöä intention ja realisaation näkökulmasta, toisin sanoen, onko ero aiotun ja todetun markkinaorientaation välillä relevantti käsitteellisellä tasolla. Hän päätyy käsitykseen, että on vähemmän relevanttia käyttää ennustamisessa asenteisiin tai kulttuuriin perustuvaa kuin käyttäytymiseen perustuvaa markkinaorientaatiokäsitettä. Hänen mukaansa asenne tuo mukanaan käyttäytymistä; jos organisaatio on vakuuttunut markkinaorientaation tärkeydestä, sen käyttäytyminen ja toimenpiteet ovat markkinaorientoituneita. Toisaalta sama käyttäytyminen voi heijastaa eri liiketoimintafilosofioita. Sandvikin mukaan strategiakirjallisuudessa pidetään parempana vaihtoehtona arvioida toteutuneita strategioita kuin aiottuja strategioita. Aikomus olla markkinaorientoitunut tai väite, että organisaatio on hyvin markkinaorientoitunut, ei sinänsä tuota tulosta, vaan vasta käyttäytymiseksi ja toimenpiteiksi muunnuttuaan aikomus tai väite voi vaikuttaa tuloksellisuuteen. Lisäksi Sandvikin mukaan asenteiden ja käyttäytymisen välisen yhteyden tutkimus osoittaa, että moni tekijä vaikuttaa suhteeseen ja näin ollen filosofian ja käyttäytymisen välistä johdonmukaisuutta on vaikea arvioida.

## **2.6 Yhteenveto: Markkinaorientaation viitekehys**

Tässä yhteenvetoluvussa pyritään ensin arvioimaan ja selittämään sitä, miksi markkinaorientaatiotutkimuksessa on painotettu organisaatiokulttuurin tekijöitä vähemmän kuin käyttäytymistä. Sen jälkeen esitetään markkinaorientaation ja sen edellytysten alustava käsitteellinen viitekehys. Ensinnäkin Deshpandén ym. (1993) mukaan asiakasorientaatiokeskustelussa on sovellettu ”implisiittisesti, ellei eksplisiittisesti” (s. 24) organisaatiokognition paradigmaa.<sup>21</sup> Tässä paradigmassa organisaatiot nähdään tietämysjärjestelminä ja kulttuuri yhteisten kognitioiden järjestelmänä (Smircich 1983, 342). Organisaation toiminta nähdään informaation prosessointina, ja tämä näkemys

---

<sup>21</sup> Deshpandén ym. (1993) määrittelyn mukaan asiakasorientaatio on sekä markkinaorientaation synonyymi että käsittää myös toimintojen koordinoinnin.

auttaa Deshpandén ym. (1993, 24) mukaan ymmärtämään sekä organisaation kulttuuria että asiakasorientaatiota.

Organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät on markkinaorientaatiotutkimuksen kritiikkiin (Dreher 1993; Harris 1996; Deshpandé ja Farley 1998a; Harris ja Ogbonna 1999; Homburg ja Pflesser 2000; Alvesson 2002) mukaan laiminlyöty erityisesti operationalisoitaessa käsite empiiristä tutkimusta varten. Empiirisessä tutkimuksessa (mm. Kohli ja Jaworski 1990) on tarkasteltu organisaatiokognition paradigman mukaisesti pääasiassa informaation prosessointia: miten markkinoita koskevaa tietoa luodaan, levitetään ja miten siihen reagoidaan organisaatiossa.

Jaworski ja Kohli (1996, 121) vastaavat informaation prosessointia painottavan tutkimuksen kritiikkiin täsmentämällä markkinaorientaatiomääritelmien eroja. Määritelmässä on heidän mukaansa kaksi näkökulmaa, käyttäytymis-, toimenpide- tai prosessinäkökulma ja kulttuurinäkökulma, joilla kummallakin on etunsa. Arvot ja uskomukset kulttuurin osatekijöinä ovat tärkeimpiä käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa. Niiden mittaamista saattaa kuitenkin vinouttaa sosiaalisesti hyväksyttävien vastausten antaminen. Organisaatiossa voidaan myös uskoa jonkin asian tärkeyteen mutta ei ehkä onnistuta toimimaan uskomuksen mukaan. Tämän vuoksi Jaworski ja Kohli (1996, 121) väittävät, että johdon näkökulmasta on tärkeämpää tutkia ja mitata sitä, mitä organisaatio todella tekee, kuin sitä, minkä se kokee tärkeäksi. He näyttävät siis tietoisesti jättäneen organisaatiokulttuurin markkinaorientaatiokäsitteen ulkopuolelle.

Myös Narver ja Slater (1998, 235) olettavat markkinaorientoituneen käyttäytymisen taustalle organisaation uskomusjärjestelmän, joka tukee markkinaorientaatiota, vaikka he operationalisoivat käsitteen vain käyttäytymisosa-alueen avulla. He toteavat, että kulttuuri väistämättä manifestoituu toimenpiteissä ja että mitattaessa markkinaorientaatiota määrättyjen toimenpiteiden avulla mitataan myös taustalla olevia uskomusjärjestelmiä. Narver ja Slater väittävät: ”Jos markkinaorientaatio olisi vain joukko toimenpiteitä ja täysin irrallaan taustalla olevasta uskomusjärjestelmästä, markkinaorientaatio voitaisiin helposti istuttaa organisaatioon milloin tahansa, olipa sen kulttuuri mikä tahansa. Mutta näin ei ole havaittu olevan.” (s. 235).

Tämä toteamus on tärkeä taideorganisaatioiden markkinaorientaatiota tutkittaessa. Jos tutkitaan vain taideorganisaatioiden markkinaorientaatiokäyttäytymistä, eikä tarkastella taustalla olevaa organisaation uskomusjärjestelmää (organisaatiokulttuuri), saadaan todennäköisesti hyvin kapea kuva näiden organisaatioiden suhteesta markkinoihin eikä markkinaorientaatiota rajoittavia tekijöitä kyettäisi identifioimaan. Voidaanhan olettaa, että taideorganisaatioissa päätökset ja toiminta ovat voimakkaammin taiteilijoiden pyrkimysten kuin markkinoiden ohjaamia. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkimalla taideorganisaatioiden kulttuurisia piirteitä voidaan ymmärtää syvemmin, miten ja millaiseksi markkinoiden asiakas mielletään ja miksi markkinat vaikuttavat tai eivät vaikuta päätöksentekoon.

Kun halutaan korostaa organisaatiokulttuurin merkitystä markkinaorientaation kehittymisessä ja ilmenemisessä markkinaorientoituneen käyttäytymisen rinnalla tai taustalla, Allairen ja Firsiroton (1984) tarkastelu tarjoaa vaihtoehdon Smircichin (1983)<sup>22</sup> lähestymistavalle. Allaire ja Firsirotu yhdistävät organisaatio- ja johtamisteoriassa esitettyjä näkemyksiä organisaatiokulttuurin käsitteestä kulttuuriantropologian kulttuuriteoriakoulukuntien näkemyksiin. Heidän mukaansa osa kulttuuriantropologian tutkijoista näkee kulttuurin integroituneena sosiokulttuuriseen järjestelmään, osa taas erillisenä ideoiden järjestelmänä (kuvio 2).

Allairen ja Firsiroton (1984) mukaan useat organisaatioteorian tutkijat pitävät organisaatioita ”enemmän tai vähemmän eksplisiittisesti sosiokulttuurisina järjestelminä” (s. 199) ja hiljaisesti olettavat, että organisaation sosiaaliset ja rakenteelliset osatekijät ovat täysin integroituneet organisaation symbolisiin ulottuvuuksiin. Tässä traditiossa tutkimus ja teoriat keskittyvät sosiokulttuuristen järjestelmien rakenteisiin, toimintaan ja evolutionaarisiiin prosesseihin.

---

<sup>22</sup> Smircich (1983, 342) liittää keskenään kulttuuriantropologian kulttuurikäsitteet ja organisaatioteorian näkemykset organisaatiokäsitteestä viideksi organisaatioiden ja johtamisen tutkimusteemaksi: kulttuurienvälinen tai vertaileva johtaminen, yhtymäkulttuuri, organisaatiokognitio, organisaatiosymbolismi ja tiedostamattomat organisaatioprosessit.



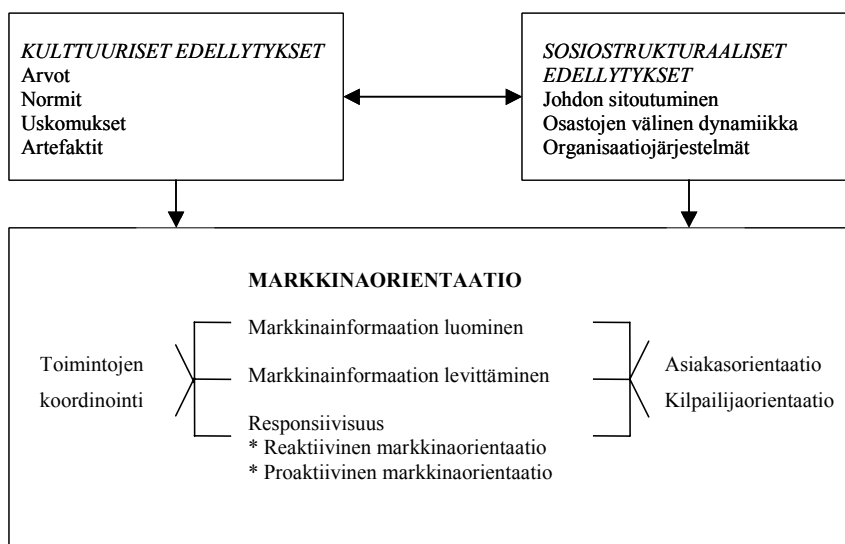


Kuvio 2: Kulttuurin käsitteiden typologia  
(soveltaen, ks. Allaire ja Firsirotu 1984, 196)

Narverin ja Slaterin (1990) sekä Kohlin ja Jaworskin (1990) markkinaorientaatiotutkimus näyttää perustuvan näkemykseen, että organisaatio on sosiokulttuurinen järjestelmä, jossa markkinaorientoitunut kulttuuri ilmenee tietynlaisena käyttäytymisenä tai käyttäytymisen tuotteissa ja jossa kulttuuria ei korosteta erillisenä elementtinä. Viime aikoina julkaistuissa markkinaorientaatiotutkimuksissa (mm. Harris 1996; Homburg ja Pflesser 2000) organisaatiokulttuurin eri tasot on tuotu esiin ja tutkittu erityisesti, ovatko organisaatiokulttuurin elementit, kuten arvot, artefaktit ja symbolit, markkinaorientaatiota edistäviä tai estäviä. Tämä uudempi markkinaorientaatiotutkimus näkee kulttuurin sosiokulttuurisesta järjestelmästä erillisenä ideoiden järjestelmänä. Tällöin markkinaorientaatiota tukevan organisaatiokulttuurin olemassaoloa ja kehittymistä tai puuttumista voidaan tarkastella eksplisiittisesti ja todeta, onko organisaatiokulttuurin kehittyminen ”sopuoinnussa sosiaalisen järjestelmän rakenteiden ja formaalien prosessien kanssa” (Allaire ja Firsirotu 1984, 203). Tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi vallankäyttö ja valvontamekanismit ja prosesseja esimerkiksi rekrytointi- ja koulutusprosessit sekä muut johtamisprosessit.

Esitystaideorganisaation markkinaorientaation tutkimusta varten määritellään markkinaorientaatioteorian ja organisaatiokulttuuritutkimuksen pohjalta alustava viitekehys, jossa kulttuuri nähdään sosiokulttuurisesta järjestelmästä erillisenä. Viitekehys käsittää kolme tekijäryhmää: 1) markkinaorientaatiokäsitteen, 2) kulttuuriset

edellytykset ja 3) sosiostruktuuralliset edellytykset (kuvio 3). *Markkinaorientaatio* määritellään johtamisfilosofiaksi tai johtamisprosessiksi, joka tähtää ylivoimaisen arvon luomiseen asiakkaille markkinainformaatioon perustuvan käyttäytymisen avulla.



Kuvio 3: Markkinaorientaatio ja sen edellytykset

Tässä tutkimuksessa markkinaorientaatio ymmärretään käyttäytymisenä ja sillä tarkoitetaan *asiakkaisiin* (kuluttajat tuotteen loppukäyttäjinä sekä organisaatiot, jotka voivat vaikuttaa loppukäyttäjän valintoihin) ja *kilpailijoihin* liittyviä ja kohdistuvia toimenpiteitä, joilla luodaan markkinainformaatiota, toisin sanoen hankitaan tietoa markkinoista, levitetään sitä organisaatioon ja reagoidaan siihen (*responsiivisuus*).<sup>23</sup> Reagointi voi olla muodoltaan sekä *reaktiivista*, asiakkaiden tiedettyjä tarpeita tyydyttävää että *proaktiivista*, asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden havaitsemiseen ja tyydyttämiseen pyrkivää ja asiakasta johdattelevaa. Tässä käytetään reagoinnin toisesta muodosta selvyyden vuoksi ilmaisua 'reaktiivinen markkinaorientaatio', jota Jaworski ja Kohli (1996, 131) käyttävät. Atuahene-Gima ym. (2001, 3) käyttävät

<sup>23</sup> Markkinaorientaatio käsitteellistetään mainitun kolmen tekijäryhmän avulla yhdeksi käsitteeksi. Vrt. Kumar, Subramanian ja Yauger (1998, 204), jotka toteavat, että markkinaorientoituneeksi muuttuessa juuri eri toimintojen kollektiivinen luonne tuottaa asiakasarvoa. Jos eri toimintoja tutkittaisiin yksittäisinä, ne olisivat todennäköisesti merkityksettömpiä.

ilmaisua 'responsiivinen markkinaorientaatio'. *Toimintojen koordinointi* -osa-alueeseen sisältyvät toimenpiteet, joiden tarkoituksena on lisätä osastojen tai toimintojen välistä yhteistyötä.

Markkinaorientaation *kulttuurisia edellytyksiä* ovat organisaatiokulttuuriin liittyvät arvot, normit, uskomukset ja artefaktit, sillä ne voivat estää tai edistää markkinaorientaatiota. Hatchin (1997, 214) mukaan *arvot* ovat tietyn kulttuurin sosiaalisia periaatteita, tavoitteita ja standardeja ja määrittävät, mikä on hyvää ja pahaa, oikein ja väärin. *Normit* liittyvät läheisesti arvoihin ja ovat kirjoittamattomia sääntöjä, jotka kertovat kulttuurin jäsenille, mitä heiltä odotetaan eri tilanteissa. Käyttäytyminen, jonka normit sanktioivat, voidaan tavallisesti jäljittää arvoihin.<sup>24</sup> *Uskomukset* tai oletukset edustavat sitä, minkä organisaation jäsenet uskovat olevan todellisuus, ja vaikuttavat näin siihen, mitä he havaitsevat ja kuinka he tuntevat ja ajattelevat.<sup>25</sup> *Artefaktit* ovat näkyviä, konkreettisia ja kuultavia kulttuurin elementtejä ja perustuvat kulttuurinormeihin, arvoihin ja oletuksiin. (Hatch 1997, 210-216)

Tässä työssä oletetaan, että kulttuuristen edellytysten (arvot, normit, uskomukset ja artefaktit) ja markkinaorientaatiokäyttäytymisen välillä on yhteys (samoin kuin Homburg ja Pflesser 2000, 451). Yksilön arvojärjestelmä vaikuttaa kognitiivisten tekijöiden (tietämys) ohella ensinnäkin siihen, minkälaisen käsityksen hän muodostaa päätöksentekotilanteesta, ja toiseksi myös käyttäytymiseen ja päätöksentekoon (March ja Simon 1966, 150-151; Hambrick ja Mason 1984, 195). Arvot voivat vaikuttaa käyttäytymiseen (mm. strategiset valinnat) suoraankin sellaisessa tilanteessa, kun päätöksentekijä on päätenyt tilanteesta tiettyä valintaa edellyttävään käsitykseen, mutta hylkää valinnan arvojensa perusteella (Hambrick ja Mason 1984, 195).

Markkinaorientaatio johtamisprosessina voidaan ymmärtää osana organisaation sosiostruktuurista järjestelmää (ks. Allaire ja Firsirotu 1984, 214). Kohli ja Jaworski

<sup>24</sup> Normit sisällytetään tässä tutkimuksessa markkinaorientaation kulttuuriin edellytyksiin, vaikka esim. Allairen ja Firsiroton (1984, 214-215) mallissa normit ovat kulttuurisesta järjestelmästä erillisiä, kulttuuristen ja sosiostruktuuristen edellytysten yhteensopivuutta kuvaavia indikaattoreita.

<sup>25</sup> Ympäristöä tai markkinoita koskevia uskomuksia on kutsuttu myös johdon representaatioiksi (ks. Day ja Nedungadi 1994), mentaaliksi malleiksi, joita johto soveltaa yksinkertaistaakseen ja luodakseen järjestystä sekavaan ja epävakaiseen kilpailuympäristöön. Tällainen malli auttaa heitä valitsemaan, tulkitsemaan ja toimimaan sen informaation perusteella, jonka heidän kokemuksensa on osoittanut vaikuttavimmaksi.

(1990, 7-12) määrittelevät *johdon sitoutumisen, osastojen tai toimintojen välisen dynamiikan* ja erilaiset *organisaatiojärjestelmät* markkinaorientaation edellytyksiksi. Tässä työssä ne nähdään markkinaorientaation *sosiostruktuurallisina edellytyksinä*. Johdon sitoutuminen käsittää johdon asenteen riskiä ja muutoksia kohtaan sekä prosessit, joiden välityksellä markkinaorientaatiota tukevat arvot viestitetään organisaatiossa (ks. Kohli ja Jaworski 1990, 7; Jaworski ja Kohli 1993, 55). Näin ollen myös kulttuuristen ja sosiostruktuurallisten edellytyksen välillä oletetaan olevan yhteys. Allairen ja Firsrotun (1984, 213) mukaan kulttuuriset ja sosiostruktuuralliset edellytykset kehittyvät ja muuttuvat organisaation toimijoiden toimesta ja niiden välillä on dynaaminen vuorovaikutus. Ne tukevat toisiaan normaalitilanteissa, mutta niihin sisältyy suuri jännitteiden potentiaali organisaation kohdatessa muospaineita.

Millä tavoin taideorganisaatioiden erityispiirteet tulisi ottaa huomioon viitekehyyksessä? Tähän kysymykseen haetaan vastausta taiteen markkinoinnin kirjallisuudesta ja aikaisemmasta taideorganisaatioiden markkinaorientaatiotutkimuksesta, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa.

### **3 TAITEEN MARKKINOINNIN JA TAIDEORGANISAATION MARKKINAORIENTAATION TUTKIMUS**

Tässä luvussa tarkastellaan ensin, minkälaisia näkemyksiä taiteen markkinoinnin tutkijat ovat esittäneet markkinoinnin roolista taideorganisaatioissa, millä tavoin he suhtautuvat asiakkaiden tarpeiden huomioon ottamiseen taideorganisaation tuotteen suunnittelussa ja mitä asiakkaiden tarpeiden huomioon ottamisesta on todettu empiirissä tutkimuksissa. Sen jälkeen tarkastellaan aikaisempia tutkimuksia, jotka liittyvät markkinaorientaation edellytyksiin taideorganisaatioissa ja joissa on käytetty markkinaorientaation käsitteistöä taideorganisaatioiden yhteydessä. Lopuksi täsmennetään luvussa 2 esitettyä markkinaorientaation viitekehystä (ks. kuvio 3) ja luvussa 1.3. esitettyä tutkimuskysymystä taideorganisaatioiden markkinoinnin ja markkinaorientaation tutkimuksen pohjalta.

#### **3.1 Markkinoinnin rooli taideorganisaatioissa**

Taiteen markkinoinnin tutkijat suhtautuvat melko varauksellisesti markkinoinnin rooliin taideorganisaatioissa. Jotkut tutkijat painottavat mahdollista markkinoinnin ja taiteellisen integriteetin välistä konfliktia (ks. esim. Permut 1980, 56; Searles 1980, 69). Toiset taas edellyttävät taideorganisaatioiden markkinoinnissa erilaista lähestymistapaa kuin liikeyritysten markkinoinnissa.

Eräiden näkemysten mukaan markkinoinnin käsite hyväksytään vain osittain eikä markkinoinnilla katsota olevan roolia taideorganisaation tuotteen suunnittelussa. Colbert, Nantel, Bilodeau ja Poole (1994) ehdottavat taideorganisaatioille markkinointimallia, jossa markkinointiprosessi alkaa, kun tuote on valmis ja jatkuu siten, että pyritään ”löytämään kuluttajia, jotka todennäköisesti arvostavat tuotetta” (s. 14). Ehdotus on ristiriidassa markkinointikäsitteen (ks. edellä luku 2.1) kanssa, jonka mukaan tuotteet pitää luoda asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Scheff ja Kotler (1996) näkevät puhtaasti markkinakeskeisen filosofian eli markkinointikäsitteen mukaisen toiminnan ja taiteen käsitteen yhteen sopimattomina. He uskovat korkean asiakas-tyytyväisyyden esitystaideorganisaation tavoitteena johtavan siihen, “etteivät taiteelliset johtajat käyttäytyisi kyseenalaistamis- ja provosointivastuunsa mukaisesti” (s. 37). Myös Voss ja Voss (2000a, 79) rajoittavat taiteen markkinoinnin käsitteen pääasiassa

promootioon, hinnoitteluun ja lisäpalveluihin sekä korostavat kiinteiden sosiaalisten suhteiden luomista uskollisiin asiakkaisiin.

Bottin (2000) mukaan taiteen markkinoinnin ensisijainen tehtävä on “varmistaa, että tuotteen taiteellista potentiaalia johdetaan ja siirretään soveliaasti taiteilijalta eri yleisöille” (s. 21). Botti toteaa, että ”tuotteella täytyy olla, tullakseen tunnistetuksi taide-teoksena, potentiaalista taiteellista arvoa (taiteellinen potentiaali), joka on kuluttajalle ilmeistä sen herättämien tunteiden ansiosta” (s. 20). Markkinointi ei osallistu teoksen taiteellisen arvon luomisprosessiin – luomisprosessi ei ole markkinointistrategian ja politiikan kohde, vaan markkinointi liittyy taiteellisen arvon levittämisprosessiin. Prosessi on useampivaiheinen: esitaistelijat (esim. mesenaatit) yrittävät saada asiantuntijat (kriitikot, taideorganisaatioiden johtajat) kiinnostumaan, ja nämä puolestaan toimivat suuren yleisön mielipidejohtajina. Botti ei kyseenalaista markkinointia vaan näkee sen välineenä, jonka keinot ja kohderyhmät vaihtelevat sen mukaan, mikä taiteellisen arvon siirtämisprosessin vaihe on kyseessä.

Muutammat tutkijat (mm. Liao, Foreman ja Sargeant 2001, 259) tähdentävät, että vaikka lyhyellä aikavälillä asiakastyytyväisyys, joka on seurauksena markkinointikäsitteen mukaisesta asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta ja tyydyttämisestä, on tärkeää, se ei ole ainoa taideorganisaation huolenaihe. Saavuttaakseen pitkällä aikavälillä yhteiskunnallista hyötyä ne saattavat valita ohjelmistoonsa taidemuotoja, jotka eivät vetoa olemassa olevien asiakkaiden enemmistöön. Uusitalo (1999, 132-134) pitää kulttuuriorganisaatioiden markkinointia ilmaisuna yhteiskunnan laajemmasta markkinointumistrendistä. Hänen mukaansa se on hyödyllinen vahvistaessaan kulttuurin ja kulttuuriorganisaatioiden kilpailukykyä verrattuna muihin vapaa-ajan toimintoihin, mutta hän näkee myös kielteisiä seurauksia. Hän väittää, että taloudellista menestystä ja yleisömenestystä pidetään usein ainoana tuloksellisuuden mittareina ja että kulttuurin julkinen ja kollektiivinen merkitys unohtetaan. Uusitalon mukaan kulttuurin päätehtävänä yhteiskunnassa on toimia itsereflektion, arvojen uudelleenarvioinnin ja identiteetin rakentamisen välineenä.

Hirschman (1983, 46-47) esittää, että markkinointikäsite normatiivisena viitekehyksenä ei ole sovellettavissa kahteen tuottajaryhmään, taiteilijoihin ja ideologeihin, koska henkilökohtaiset arvot ja sosiaaliset normit ovat ominaisia näiden tuotanto-

prosessille. Esteettisiä tuotteita luovalla henkilöllä on Hirschmanin mukaan kolme yleisöä: suuri yleisö, vertaiset ja toimialan ammattilaiset sekä taiteilijan oma minä. Hän haluaakin laajentaa perinteisen markkinointikäsitteen transaktioihin, jotka kohdistuvat itseen (self-oriented transactions) ja väittää, että taiteilijan oma minä on “yleisö, joka hyväksymistä haetaan ensin, jonka halut ovat alkuun keskeisiä, jonka tarpeet täytyy a priori tyydyttää” (s. 50). Hirschman kuitenkin korostaa, että itseen orientoitunut taiteilija ei tarkoituksellisesti suunnittele vertaisten ja massamarkkinoiden kuluttajien arvojen vastaisia tuotteita; hän vain seuraa omia arvojaan ja pyrki- myksiään ja esitettyään tuotteen muille toivoo heidän hyväksymistään.

Markkinoinnin termin ilmaistuna kyseessä on tuotokeskeinen markkinointi. Hirschmanin (1983, 47-50) mukaan myös luovissa yrityksissä, kuten esitystaideorganisaatioissa, omaksutut toimialan normit puolustavat taiteilijan integriteettiä, itsemääräämistä ja riippumattomuutta. Jos kuluttajan tarpeet eivät ole yhtenevät taiteilijan tarpeiden kanssa, teokset voivat epäonnistua markkinointikäsitteen näkökulmasta, mutta teosten luojaan näkökulmasta ne saattavat olla onnistuneita, jos hän saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa ja vertaisten tunnustuksen. Tällöin luovan henkilön kolmesta yleisöstä kaksi on tyydytetty. Hirschman kutsuu kaupallisiksi tuottajiksi niitä tuottajia, jotka asettavat etusijalle suuren yleisön, kuluttajien tarpeet. Tuottajat, jotka painottavat eniten toimialan ammattilaisten, kuten muiden taiteilijoiden ja kriitikoiden arvostusta, ovat vertaisorientoituneita tuottajia. Itseen orientoituneita ovat tuottajat, jotka pitävät omia henkilökohtaisen luovuuden tarpeitaan tärkeimpinä.

Hirschman (1983) välttää arvioimasta sitä, miten olennainen suuren yleisön tyytyväisyys on esitystaideorganisaation eloonjäämisen kannalta. Käytännössä on harvinaista, että esitystaideorganisaatio, jolla ei ole yleisöä, saisi pitkällä aikavälillä rahoitusta julkisista tai yksityisistä lähteistä. Ovatko siis kuluttajat taideorganisaation tärkein markkina? Olisiko markkinoinnin ajattelutapa, jonka mukaan on tärkeää tunnistaa ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet, sovellettavissa myös taideorganisaatioiden ydintuotteen suunnitteluun ja toteuttamiseen?

Kuluttajien asemaa taideorganisaation yhteydessä voidaan tarkastella kuluttajan suvereniteetin käsitteen avulla. Kuluttajan suvereniteetti on olemassa ”siinä laajuudessa

kuin tuottajat tuntevat olevansa pakotettuja (ennemmin tai myöhemmin) suunnittelemaan toimenpiteensä kuluttajien preferenssien mukaisesti” (Gold 1983, 208).

Talusteoriassa on kuluttajan suvereniteetista kaksi näkemystä (Gold 1983, 207-208). Toinen näkemys pitää kuluttajan suvereniteettia oikeutettuna niin kauan kuin kuluttajan maku muodostuu tuottajan vaikutuksesta riippumattomana. Toinen näkemys kyseenalaistaa kuluttajan suvereniteetin ja kuluttajan kyvyn arvioida ja valita se, mikä on optimaalista hänen oman etunsa tai yhteiskunnan pitkän aikavälin edun kannalta sellaisissa valintatilanteissa, joissa vaaditaan erityistaitoja, tietämystä ja kokemusta. Tämän näkemyksen mukaan kuluttajan suvereniteettia olisi tällöin supistettava jonkin verran, jotta voitaisiin suojella tuottajia kuluttajien niihin kohdistamilta paineilta.

Goldin (1983, 209-210) mukaan esitystaideorganisaatiot ovat luoviin taiteilijoihin nähden kuluttajia (eivät kuitenkaan loppukäyttäjiä) ja suureen yleisöön nähden tuottajia. Välittävänä organisaatioina niillä on valta päättää, mitä esitetään, keitä kuullaan ja nähdään. Mutta tuottajana esitystaideorganisaatio joutuu vielä kohtaamaan loppukäyttäjäkuluttajan. Gold väittää, että kuluttajat ”ryhmänä harjoittavat suvereniteettia” (s. 210); yksilöinä kuluttajat eivät voi vaikuttaa esitystaideorganisaation ohjelmistovalintoihin, mutta ryhmänä heillä on siihen mahdollisuus. Kuluttajat osoittavat suvereniteettinsa käymällä esityksissä tai jäämällä pois niistä. Goldin johtopäätöksen pohjalta näyttää siltä, että kuluttajat ovat esitystaideorganisaation tärkein markkina.

Kuitenkin vain harvat tutkijat, heistä esimerkkinä Boudier-Pailler (1999, 10, 12), ovat esittäneet, että kulttuuriorganisaatiot voivat sopeuttaa tuotettaan, jopa sen ydintä, yleisön tavoitteiden mukaisesti. Boudier-Pailler tutki ranskalaisen teatteriyleisön käynnin motiiveja ja havaitsi sekä ulkoisia tavoitteita (sosiaalinen hedonismi) että sisäisiä tavoitteita (intellektuaalinen itsensä kehittäminen, tunteiden herättäminen ja viihtyminen).<sup>26</sup> Boudier-Pailler päätelee, että jos henkilö on sisäisesti motivoitunut, haasteellisuuden, yllätyksellisyyden ja kompleksisuuden elementit näytelmässä lisäävät hänen nautintoaan. Jos henkilöä motivoivat ulkoiset seikat – hän on tullut teatteriin esimerkiksi voidakseen tavata ystäviään – edellä mainitut näytelmän ominaisuudet saattavat

---

<sup>26</sup> Suomessa Kerttula (1988) on tutkinut teatteriyleisön erilaisia odotuksia ja esityksen erilaisia tarpeentyydytyksen lajeja (funktioita) eri yleisöryhmissä. Näiden pohjalta teatteri voi eriyttää tarjontaansa. Ahola (1995) on tutkinut vastaavalla tavalla taidemuseoiden yleisön preferenssejä ja odotuksia.



vähentää hänen tyytyväisyyttään. Boudier-Paillerin mukaan esitystaideorganisaatioiden johdon tulisi ohjelmistosta päättyessään ottaa huomioon yksilöiden väliset erot ja nähdä ne yhtenä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavana osatekijänä.

Saxe (2001, 140) väittää taiteen markkinoinnin tutkijoiden puolustavan ”taidetuotetta ja taiteilijaa jäykästi kaikkea asiakkaista ja markkinoista johdettua vaikutusta vastaan”. Hän tulkitsee markkinaorientaatioksi Hirschmanin (1983) ehdottaman itsen orientoituneen tuotearviointin, sillä hän olettaa, että taiteilijan itsen orientoitunut luovuus heijastaa alitajuisesti ymmärrettyä markkinatietoa. Hän väittää myös, että vertaiset ovat vain yksi laajempien markkinoiden segmentti siitä huolimatta, että he ovat erikoistuneita, vaikutusvaltaisia ja tuottajalle läheisiä.

Empiirisissä tutkimuksissa on todettu, että asiakkaiden tarpeet otetaan markkinoinnin käsitteen mukaisesti huomioon varsin vähän taideorganisaatioissa (esim. Bennett ja Kottasz 2001a), ja suhtautuminen markkinointikäsitteen soveltamiseen taideorganisaation ohjelmistopäätöksiin on havaittu ristiriitaiseksi (Gainer 2001). Tutkiessaan teatterin identiteettiä ja sen johtamista englantilaisissa valtion tukemissa teattereissa Bennett ja Kottasz (2001a, 191-192) havaitsivat, että johto muutti herkimmin identiteettiä valtion rahoittajien antaman palautteen perusteella ja valtion rahoituksen muutosten takia. Yleisöltä saatu palaute johti reagointiin harvemmin kuin sponsoreiden ja median palaute tai kilpailuympäristön muutos. Teatterin imagoa selvitettiin useammin teatterin tukijoiden, sponsoreiden ja työntekijöiden kuin yleisön keskuudessa.

Bennettin ja Kottaszin (2001a) tulokset viittaavat siihen, että yleisöä ei pidetä erityisen tärkeänä ryhmänä. Teatterin identiteetin he määrittivät ”teatterin perimmäiseksi ideologiseksi ja filosofiseksi orientaatioksi” (s. 189). He havaitsivat, että identiteettikysymysten painottaminen johtamisessa oli voimakkaasti yhteydessä kilpailun intensiivisyyteen, rahoituksen paineisiin ja markkinointiorientaatioon<sup>27</sup>. Identiteettiä painottivat myös tulokseensa tyytyväiset teatterit.

---

<sup>27</sup> Bennett ja Kottasz (2001b, 33; 2001a, 190) käyttävät termiä ’markkinointiorientaatio’ ja näyttävät pitävän sen ilmentyminä lähinnä myynninedistämistoimenpiteitä, jotka perustuvat yleisön ja potentiaalisten asiakkaiden ominaisuuksien ja preferenssien tarkkailuun.

Gainer (2001, 78-79) on tutkinut markkinointikäsitteen soveltamista pohjois-amerikkalaisissa esitystaideorganisaatioissa. Tulokset olivat ristiriitaiset. Kaikki vastaajat korostivat asiakasorientaation tärkeyttä liiketoiminnassaan mutta toisaalta vastustivat voimakkaasti ajatusta, että asiakaspreferenssejä tai markkinatutkimusta sovellettaisiin ohjelmisto- ja muihin taiteellisiin päätöksiin. Gainerin mukaan Pohjois-Amerikassa vaikuttaa kaksi ajattelutapaa, joiden näkökulmasta hän tulkitsee tuloksia. Toisaalta on olemassa paineita soveltaa yksityisen sektorin liiketoimintamalleja kaikkiin talouden ja yhteiskunnan aspekteihin, mutta toisaalta pidetään sosiaalisesti haluttavana liittymistä taideorganisaatioiden alakulttuuriin, ”mikä nimenomaan vastustaa markkina-, kuluttaja- ja kapitalistisia voimia” (s. 78). Gainer toteaa, että näiden kahden ristiriitaisen ajattelutavan takia taidejohtajien on vaikeaa arvioida sellaisten tuotteiden markkinoinnin vaikutuksia, jotka on suunniteltu asiakkaiden preferenssejä tyydyttäväiksi.

Markkinointikäsitteen soveltamista ja asiakasorientaation omaksumista taideorganisaatioissa voi hankaloittaa käytännössä se, että perinteisiä markkinatutkimustekniikoita soveltamalla ei kyetä selvittämään kuluttajan preferenssejä ja reagointia esteettisiin tuotteisiin. Affektiivista, erittäin tunnepitoista ja kokonaisvaltaista reagointia on vaikea mitata pakottamalla vastaaja loogisiin ja kognitiivisiin pohdintoihin. Kuluttaja ei pysty esittämään tarkkaa verbaalista kuvausta esteettisestä elämyksestä, sillä elämys koetaan oikeassa aivopuoliskossa, jossa ärsykettä prosessoidaan mielikuvina eikä verbaalisesti. Taidehavaintoja ei voida niiden subjektiivisuuden vuoksi standardoida erilaisia tutkimustekniikoita varten. Taideteosta ei myöskään voida objektiivisesti arvioida jotakin toista teosta paremmaksi tai huonommaksi. (Hirschman 1983, 50-53; Semenik ja Bamossy 1985, 28-30) Lisäksi esimerkiksi esitystaiteen kuluttaja tarvitsee erityistaitoja ja -kokemusta, jotta hän voisi partituurin tai käsikirjoituksen perusteella arvioida itselleen tuntemattomia teoksia, joista ei ole olemassa tallenteita. Edellä mainitut ongelmat eivät kuitenkaan ole ainutlaatuisia ja vain esitystaidetuotteita koskevia, vaan niitä esiintyy tutkittaessa kuluttajien preferenssejä ja reagointia moniin muihinkin elämystuotteisiin, esimerkkinä kirjallisuus ja elokuvat.

### 3.2 Markkinaorientaation edellytykset taideorganisaatioissa

Tutkimuksia, joiden perusteella voitaisiin tehdä johtopäätöksiä markkinaorientaation kulttuurisista ja sosiostruktuurallisista edellytyksistä taideorganisaatioiden yhteydessä, on melko vähän. Kulttuuristen edellytysten tutkimuksiin voidaan lukea Vossin, Cablen ja Vossin (2000) ja Vossin ja Vossin (2000b) tutkimukset, joissa tarkastellaan taideorganisaatioiden arvoja ja arvojen yhteyttä strategiseen orientaatioon (tuote-, kilpailija- ja asiakasorientaatio). Voss ja Voss (2000b, 68) osoittavat, taideorganisaatioissa markkinoiden korostaminen on vain yksi monista arvoista, joihin johto on sitoutunut.

Tutkiessaan amerikkalaisissa ammattiteattereissa organisaatioarvojen yhteyttä sidosryhmäsuhderyhtymiseen Voss ym. (2000, 341) tunnistivat markkina-arvojen lisäksi neljä muuta arvoulottuvuutta: sosiaaliset arvot, taiteelliset arvot, taloudelliset arvot ja saavutusten korostaminen. Markkinoita painottavat teatterit olivat sitoutuneet asiakkaiden tyytyväisyyteen, korostivat omien arvojensa ja asiakkaiden arvojen yhdenmukaisuutta, ostivat enemmän näytelmien esitysoikeuksia kustantamoilta ja painottivat myös kasvattavaa ohjelmistoa. Sosiaalisuutta painottavat teatterit pyrkivät parantamaan pääsyä taiteen pariin ja kohottamaan taiteen arvostusta, kokivat arvonsa yhdenmukaisiksi julkisten rahoittajien arvojen kanssa ja tarjosivat kasvattavaa ohjelmistoa muita teattereita enemmän. Taiteellisuutta painottavat teatterit pyrkivät taiteelliseen luovuuteen ja riippumattomuuteen, kokivat arvonsa yhdenmukaisiksi taiteilijoiden arvojen kanssa ja tilasivat todennäköisemmin näytelmiä suoraan kirjailijoilta. Taloudellisuutta ja turvallisuutta painottavat teatterit korostivat arvojensa ja yritys- ja säätiörahoittajien arvojen yhdenmukaisuutta sekä esittivät klassikkonäytelmiä, joiden tekijänoikeudet olivat jo rauenneet. Saavutuksia painottavat teatterit pyrkivät saamaan julkista tunnustusta erinomaisuudestaan, kokivat arvonsa yhdenmukaisiksi taiteilijoiden arvojen kanssa ja tilasivat näytelmiä kirjailijoilta.

Voss ym. (2000) eivät kyenneet selvittämään yhteyksien kausaalisuuden suuntaa, siis sitä, pyrkivätkö organisaatiot tunnistamaan arvojensa mukaisia sidosryhmiä yhteistyökumppaneikseen vai kehittävätkö ne tiettyjä arvoja sen mukaan, keiltä tai mistä resursseja oli saatavissa. Voss ym. eivät ota huomioon, että markkinoita (asiakkaita ja kilpailijoita) voidaan painottaa enemmän tai vähemmän myös neljää

muuta arvoulottuvuutta korostavien teattereiden ryhmässä, eivätkä he selosta, millä tavoin asiakkaista ja kilpailijoista hankitaan tietoa ohjelmistopäätösten tueksi.

Markkinaorientaation sosiostruktuuraisista edellytyksistä ylimmän johdon sitoutuminen käsittää johdon asenteen riskiä ja muutoksia kohtaan sekä prosessit, joiden välityksellä markkinaorientaatiota tukevat arvot viestitetään organisaatioon. Riskinottohalukkuus edistää innovatiivista markkinoihin reagoimista. (Kohli ja Jaworski 1990). Taideorganisaatioiden riskinotosta on olemassa joitakin tutkimuksia. Niissä on tutkittu lähinnä rahoitusmuodon vaikutusta riskinottoon ohjelmistosuunnittelussa. Piercen (2000, 59) tulosten mukaan yksityisten lahjoittajien suurempi vaikutus amerikkalaisten oopperaseurueiden ohjelmistopäätöksiin, jos sitä esiintyi, ei vähentänyt riskinottoa, kun taas erityisesti paikallinen julkinen rahoitus näytti edistävän voimakkaimmin sovinnaisia ohjelmistovalintoja. Sen sijaan tulokset tukivat uskomusta, että liittovaltion rahoitus mahdollistaa suuremman riskinoton oopperaseurueissa.

Heilbrun (2001, 69) osoitti, että amerikkalaiset oopperatalot ovat popularisoinneet ohjelmistoaan 1990-luvulla. Hän näki yhtenä selityksenä kehitykselle oopperoiden ikääntymisen; vanhetessaan ne institutionalisoituivat ja muuttuivat konservatiivisemmiksi ohjelmistovalinnoissaan. Lisäksi on todettu, että teatterit, jotka kasvoivat keskimääräistä nopeammin tai jotka lisäsivät riippuvuuttaan lipunmyynti- ja muista tuloista, esittivät enemmän standardiohjelmistoa, kun taas teatterit, jotka pysyivät pieninä ja olivat vähemmän riippuvaisia myyntituloista, olivat ohjelmistovalinnoissaan epäsovinnaisempia (DiMaggio ja Stenberg 1985; Neligan 2002). DiMaggion (1987, 210) mukaan kooltaan suuret organisaatiot pyrkivät karttamaan riskiä, koska niillä on korkeat kiinteät kustannukset; myös organisaatiot, joiden toiminta riippuu suurelta osin lippu- ja muista myyntituloista, karttavat riskiä. Nykyään tilanne on saattanut muuttua, kun suuretkin teatterit – esimerkiksi Suomessa suuret laitosteatterit – tasapainottavat riskejä erikokoisten näyttämöiden avulla.

Markkinaorientaatioteorian mukaan konfliktit saattavat estää markkinaorientaatiota, koska osastojen välinen viestintä ja yhteinen reagointi markkinoiden tarpeisiin estyy (Jaworski ja Kohli 1993, 55). Taideorganisaatioiden on väitetty olevan organisaatioita, joissa on erityisen paljon ongelmia ja konflikteja (Ropo ja Eriksson

1997/1999, 419; Auvinen 2000, 229). Yhdeksi jännitteiden aiheuttajaksi on oletettu taideorganisaatioiden tavoitteiden epämääräisyys (DiMaggio 1987, 207-212; ks. myös Ropo ja Eriksson 1997/1999, 434). Voittoa tavoittelemattomissa taideorganisaatioissa tavoitteet ovat hyvin heterogeenisiä ja voivat liittyä esimerkiksi laatuun, yleisömäärään, organisaation olemassaolon legitimointiin ja eloonjäämiseen, budjetin maksimointiin ja kasvuun tai organisaation hyväksikäyttämiseen henkilökohtaisten pyrkimysten edistämisessä. Tavoitteet ovat yleensä myös niin abstrakteja, etteivät ne kykene ohjaamaan käyttäytymistä. DiMaggion (1987) mukaan tavoitteiden heterogeenisuuteen vaikuttaa neljä tekijää: 1) organisaation koko ja markkinaorientaatio, 2) taideorganisaation hallintoa dominoivien henkilöiden tausta ja organisaation riippuvuus julkisesta tuesta, 3) taiteellisen henkilöstön ja luottamushenkilöiden rooli sekä 4) organisaation hallitsema markkina-alue.

Myös käsitykset ohjelmistosta ja sen roolista taideorganisaatioissa näyttävät olevan heterogeenisiä. Taalas (1999, 622-624) tunnisti viisi erilaista tapaa, jolla teatterin eri henkilöstöryhmät kokevat teatterin ohjelmiston. Taiteellinen henkilöstö eli taiteellinen johtaja ja taiteilijat näkevät ohjelmiston taiteellisten pyrkimysten luomuksena (taiteena) ja heille teatteria ei ole ilman yleisöä (taide syntyy, kun yleisö ja näyttelijät kohtaavat esityksessä). Henkilökohtaisella tasolla ohjelmisto nähdään yksittäisen taiteilijan tilaisuutena taiteelliseen näyttöön. Taidemaailmalle ohjelmisto on väline, jonka avulla teatterin kompetenssia arvioidaan muiden teattereiden vertaisryhmässä. Hallinnon edustajilla eli talousjohtajalle, hallitukselle ja julkiselle rahoittajalle ohjelmisto on numeroita, jotka kuvaavat resurssien taloudellista virtaa (taloudellisten resurssien nähdään mahdollistavan ohjelmiston). Heille yleisö on täyttöprosentteja, lipunmyynnin liikevaihtoa ja kävijämääriä. Tuotantohenkilöstö eli tuotantopäällikkö, näyttämöpäällikkö ja tuottajat näkevät ohjelmiston toistona (tuotantona). Markkinointi- ja myyntihenkilöstö näkee ohjelmiston kysynnän luomuksena ja reagentina yleisön kysyntään. Tekninen henkilöstö eli tekninen johtaja, näyttämömestari ja näyttämömiehet näkevät ohjelmiston teknisenä sopivuutena, tuotannossa olevien esitysten lavasteiden logistiikkana.

Taalaksen (1999, 623) esittämistä ohjelmistonäkemyksistä vain markkinointi- ja myyntihenkilöstön näkemys tukee selkeästi markkinaorientaatiota, sillä siinä ohjelmisto nähdään reaktionä asiakkaiden (yleisön) kysyntään. Vaikka asiakkaat

(yleisö) ovat tärkeä elementti myös taiteellisen johdon, taiteilijoiden, talousjohdon, hallintoelinten ja rahoittajien näkemyksissä, koska asiakkaat mahdollistavat teatterinteon läsnäolollaan, näille henkilöstöryhmille asiakkaat eivät näytä olevan toiminnan ensisijainen lähtökohta. Tuotantohenkilöstön näkemyksissä asiakkaita tärkeämpää on tuotantoprosessin sujuvuus. Voidaan olettaa, ja käytännön kokemus osoittaaakin, että eri henkilöstöryhmien erilaisten ohjelmistonäkemyksien yhteensovittaminen ei suju ilman konflikteja.

### **3.3 Taideorganisaatioihin kohdistunut, markkinaorientaatioteoriaa hyödyntävä tutkimus**

Markkinaorientaatiokirjallisuuden käsitteistöä ovat taideorganisaatioihin kohdistuneessa tutkimuksessa käyttäneet mm. Voss ja Voss (2000a; Voss ja Voss 2000b), Gainer ja Padanyi (2002; Gainer ja Padanyi 2004) sekä Troilo ja Addis (2001). Voss ja Voss (2000a) testasivat kolmen erillisen orientaation, asiakasorientaation, kilpailijaorientaation ja tuoteorientaation painottamista ja vaikutusta tuloksellisuuteen amerikkalaisissa voittoa tavoittelemattomissa ammattiteattereissa. Edellä mainitut kolme ulottuvuutta, joista asiakasorientaatio ja kilpailijaorientaatio ovat myös markkinaorientaatiokäsitteen osatekijöitä (ks. kuvio 3), yhdessä muodostavat strategisen orientaation.

Voss ja Voss (2000a) määrittelevät strategisen orientaation käsitteeksi, joka ilmaisee organisaation suhteellisia painotuksia sen pyrkiessä ymmärtämään ja johtamaan itseensä vaikuttavia ympäristön voimia (s. 68). Asiakasorientaation he määrittivät organisaation sitoutumiseksi asiakaspreferensseihin, kilpailijaorientaation organisaation sitoutumiseksi kilpailijainformaatioon sekä tuoteorientaation organisaation sitoutumiseksi innovaatioon tuotekehityksessä ja markkinointiprosessissa (markkinaorientaation mittaamisessa käytetty kyselylomake, ks. liite 5, taulukko 1). Tuloksellisuutta arvioitiin sekä objektiivisten mittareiden (kävijämäärät, tulot, nettovoitto/nettotappio) että subjektiivisten mittareiden (johdon arvio tuloksellisuudesta verrattuna kilpailijoihin) avulla.

Vossin ja Vossin (2000a, 76-77) tulokset eivät tukeneet asiakasorientaation ja tuloksellisuuden yhteyttä. Asiakasorientaation ja tuloksellisuuden negatiivisen

yhteyden tutkijat uskovat selittyvän siten, että vakituiset kausitilaajat reagoivat suotuisammin asiakasta ohjaavaan ja kouluttavaan strategiaan kuin asiakkaan pyyntöjä ja toiveita myötäilevään strategiaan. Tutkijat uskovat teatteritoimialan luottavan siihen, että täysin uusien teosten luominen ylläpitää kysyntää ja että kausitilaajat vakituisina kävijöinä vaativat satunnaisia kävijöitä enemmän uusia, ajatuksia herättäviä, kokeilevia teoksia. Kausitilaajat edustavat mielipidejohtajia, jotka ovat ylpeitä siitä, että tuntevat uusimmat näytelmät, mutta he luottavat teattereiden asiantuntemukseen niiden valinnassa. Yksittäislippujen ostajiin asiakasorientaatiolla ei Vossin ja Vossin tulosten mukaan ollut positiivista eikä negatiivista vaikutusta. Kilpailijaorientaation ja tuloksellisuuden yhteys sai ristiriitaista tukea ja tuoteorientaation ja tuloksellisuuden yhteys heikon tuen (ks. liite 6, taulukko 1).

Yhteys tuloksellisuuden ja johdon arvioiman tuotelaadun välillä sai voimakasta tukea, mutta vain, kun käytettiin mittarina johdon subjektiivisia käsityksiä tuloksellisuudesta. Voss ja Voss (2000a, 77) arvelivat, että kausitilaajakävijämäärä (objektiivinen tuloksellisuusmittari) saattaa riippua enemmän aikaisemmasta kuin nykyisestä tuotelaadusta ja nousta vasta viiveellä. Tutkimuksessa ei selvitetty asiakkaiden käsityksiä laadusta. Toimintojen koordinoimien ja objektiivisten tuloksellisuusmittareiden välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys. Voss ja Voss pitävät välttämättömänä lisätutkimusta strategisen orientaation ja tuloksellisuuden välisen yhteyden verifioimiseksi.

Voss ja Voss (2000a) suosittelevat tulostensa perusteella soveltamaan markkinointikäsitettä varovaisesti taideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. Heidän mukaansa on erityisesti varottava ”antamasta asiakkaille, mitä he pyytävät” (s. 79). He väittävät, että taiteen yhteydessä ”se, mitä asiakas todella haluaa, saattaa olla tutkimatonta standardiasiakasorientaation näkökulmasta” (s. 79). He näkevät kolme estettä, jotka vähentävät todennäköisyyttä, että asiakasorientaation avulla voitaisiin tuoda esiin ja toteuttaa se, mitä asiakkaat todella haluavat. Ensinnäkään asiakkaat eivät tiedä riittävästi tarjolla olevista teoksista ja taiteilijoista. Tämä väite voidaan kyseenalaistaa, sillä ainakin osalla esitystaiteen kuluttajista on pitkäaikaisen, aktiivisen harrastuksen ansiosta kehittynyt maku ja erittäin hyvät tiedot teoksista ja esiintyjistä,

ja heidän voidaan päätellä kykenevän esittämään toivomuksia vakio-ohjelmiston ulkopuoleltakin.<sup>28</sup>

Toiseksi Voss ja Voss (2000a) väittävät olevan epätodennäköistä, että asiakkaiden toiveisiin voitaisiin vastata tyydyttävästi ”luovaan prosessiin liittyvien tekijöiden abstraktin, kompleksin ja heterogeenisen luonteen takia” (s. 72). Tämäkin väite voidaan kyseenalaistaa, sillä nämä samat tekijät on kyettävä kombinoimaan organisaation johdon ja taiteilijoiden toiveet tyydyttävällä tavalla. Voss ja Voss (2000a, 72) väittävät lisäksi, että taiteellinen suunnittelu ei ole räätälöitävissä erilaisille yleisösegmenteille. Ajatus tietyn näytelmän ohjauksen räätälöimisestä kohderyhmittäin tuntuukin epätarkoituksenmukaiselta, mutta eri ohjaajien tulkinnat samasta näytelmästä voidaan nähdä taiteellisen suunnittelun räätälöintinä. Kyseessä on taiteellinen räätälöinti, kun sama näytelmä otetaan uudelleen ohjelmistoon eri ohjaajan ohjaamana ja eri näyttelijöiden esittämänä tai samaa sävellystä esittävät kauden aikana useat eri muusikot ja taideorganisaatio erilaisia tulkintoja tarjoamalla pyrkii nimenomaan tavoittamaan erilaisia (määrättyjä) yleisöjä.

Kaiken kaikkiaan Vossin ja Vossin (2000a, 79) suositus välttää asiakasorientaatiota taideorganisaatiossa näyttää perustuvan osittain ennakoasenteisiin. Voidaan myös väittää, että kun teatteri esittää toistuvasti uusia teoksia tarkoituksenaan pitää kausitilajaat tietoisina teatterialan ajankohtaisista ilmiöistä, se vastaa asiakkaiden uutuukokemisen tarpeeseen, ja reagointi ilmentää siten asiakasorientaatiota. Asiakas ei vain osaa kysyttyessä nimetä uusia teoksia, joita hän haluaa ja odottaa sen vuoksi teatterin nimeävän puolestaan esitettävät teokset.

Toisessa tutkimuksessaan Voss ja Voss (2000b) tutkivat organisaation arvojen ja strategisen orientaation (määriteltynä samoin kuin edellä selostetussa tutkimuksessa) vaikutusta amerikkalaisten voittoa tavoittelemattomien ammattiteattereiden tuloksellisuuteen. Teatterit ryhmiteltiin kolmeen ryhmään niiden korostamien arvojen mukaan. Yhteisöä ja saavutuksia korostavat teatterit olivat asiakas-, kilpailija- ja tuote-

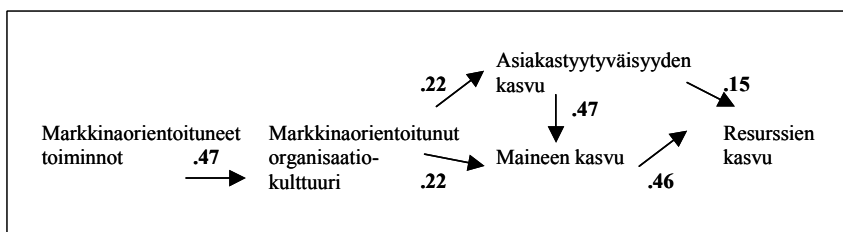
<sup>28</sup> Helsingin Juhlaviikoilla Helsingin kaupunginorkesterin konsertin yleisöstä noin 70 % oli käynyt 20 kertaa tai useammin kulttuuritilaisuuksissa vuoden aikana. Noin joka kolmannen vastaajan lapsuudenkodissa oli harrastettu kulttuuria hyvin aktiivisesti. (Cantell 1998, 59) Esitystaiteen kuluttajat valmistautuvat harrastukseensa huolellisesti: Bayreuthin musiikkijuhlien kävijöistä yli puolet oli lukenut ennen esitystä libreton (62 %) ja Wagneria koskevaa kirjallisuutta (53 %). Kävijöistä 39 % oli käynyt festivaalilla yli kuusi kertaa. (Gebhardt ja Zingerle 1998, 106, 126)



orientaatioltaan samalla tasolla (ks. liite 6, taulukko 2). Taiteelliset teatterit olivat voimakkaasti tuoteorientoituneita, kohtuullisen kilpailijaorientoituneita ja vain vähän asiakasorientoituneita. Lipputulosten osuus oli korkein saavutuksia korostavissa teattereissa. Niillä oli laaja ohjelmisto klassikoista uusiin teoksiin, kun taas yhteisöä korostavat teatterit tuottivat pääasiassa nykynäytelmiä ja taiteelliset teatterit pääasiassa uusia teoksia (kantaesityksiä). Kaikissa kolmessa teatterityypissä asiakasorientaatiolla oli negatiivinen vaikutus erityyppisinä avustuksina saatuihin tuloihin, saavutusorientoituneissa teattereissa myös lipputuloihin ja kävijämääriin. Tutkijoiden mukaan asiakastyytyväisyys heijastuu todennäköisemmin lipunmyynnissä kuin avustuksissa. Yksityiset ja julkiset rahoittajat antavat tukea, jotta teattereiden ei tarvitse luottaa yksinomaan lipputuloihin.

Gainer ja Padanyi (2002) tutkivat kahden suuren kanadalaisen kaupungin taideorganisaatioista keräämänsä aineiston avulla, vaikuttaako korkeampi markkinaorientaation taso organisaation menestykseen. He näkevät markkinaorientaation sekä organisaatiokulttuurina että käyttäytymisenä, mutta kyseenalaistavat käsityksen näiden välisen kausaalisuhteen väitetystä suunnasta, toisin sanoen, että organisaatiokulttuuri ohjaisi käyttäytymistä (ks. esim. Hurley ja Hult 1998, 45). Gainer ja Padanyi (2002, 184) uskovat, että jos organisaatiot, jotka perinteisesti ovat olleet voimakkaasti markkinavastaisia kulttuuriltaan, pakotettaisiin esimerkiksi taloudellisiin paineisiin vedoten kokeilemaan markkinalähtöisempiä (market-driven) toimintoja, myönteiset tulokset johtaisivat mahdollisesti markkinaorientoituneempaan (market-oriented) kulttuuriin.

Gainerin ja Padanyin (2002, 186) mallissa markkinaorientoitunut organisaatiokulttuuri oli välittävä tekijä markkinaorientoituneiden toimintojen ja organisaation tuloksellisuuden (asiakastyytyväisyys, maine vertaisten joukossa, resurssit) välissä (kuviokuva 4). Toimintojen markkinaorientaatiota he mittasivat seitsemän väittämän mittaristolla, joka oli modifioitu versio Kohlin ym. (1993) mittaristosta (ks. liite 3) ja sisälsi markkinainformaation luomista ja levittämistä koskevia väittämiä. Organisaatiokulttuurin markkinaorientaatiota he mittasivat mittaristolla, joka oli Narverin ja Slaterin (1990) mittariston (ks. liite 4) modifikaatio ja sisälsi asiakasorientaatiota, kilpailijaorientaatiota ja toimintojen koordinoitua koskevat väittämät.



Kuvio 4: Markkinaorientoituneiden toimintojen yhteys tuloksellisuuteen taideorganisaatioissa

Lähde: Gainer ja Padanyi (2002, 186, 188)

Kaikki oletetut yhteydet, joita testattiin, saivat tukea ja olivat positiivisia: markkinaorientoituneemmat toiminnot tuottivat markkinaorientoituneemman organisaatiokulttuurin (.47), markkinaorientoituneempi organisaatiokulttuuri ennusti asiakastyytyväisyyden kasvua (.22) ja maineen kasvua vertaisten keskuudessa (.22), asiakastyytyväisyyden kasvu ennusti vertaismaineen kasvua (.47) ja resurssien kasvua (.15) sekä vertaismaineen kasvu ennusti resurssien kasvua (.46).<sup>29</sup>

Gainer ja Padanyi (2002, 189) uskovat tulostensa osoittavan, että käsitykset markkina-voimiin vastaamisen ja alhaisen laadun välisestä yhteydestä ovat vääriä ja että yleisön etua ymmärtävä organisaatio näyttää tuottavan teoksia, joita myös asiantuntijat arvostavat. Tutkimuksen puutteena on pidettävä sitä, että se perustui taideorganisaatioiden johdon antamiin tietoihin, joten esimerkiksi maineen arviointi saattaa olla vinoutunutta. Tutkimus perustui poikkileikkausaineistoon, joten tutkijoiden olettaman, markkinaorientaatiokäyttäytymisen ja markkinaorientoituneen organisaatiokulttuurin välisen kausaalisuhteen samoin kuin muidenkin tukea saaneiden kausaaliketjujen vahvistamiseksi tarvittaisiin tutkijoiden mukaan pitkittäisaineistoon perustuvaa lisätutkimusta.

Gainer ja Padanyi (2004, 7) testasivat myöhemmin uudelleen edellä mainittua mallia voittoa tavoittelemattomista organisaatioista (joukossa myös taideorganisaatioita) keräämänsä aineiston avulla. Lisäksi he testasivat mallia, jonka mukaan asiakasorientoitunut kulttuuri lisää asiakasorientoitunutta käyttäytymistä, mikä puolestaan lisää

<sup>29</sup> Suluissa olevat kertoimet ovat regressiokertoimia.

asiakastytyväisyyttä. Vain malli, jonka mukaan asiakasorientoitunut käyttäytyminen voimistaa asiakasorientoitunutta kulttuuria ja tämä puolestaan lisää asiakastytyväisyyttä, sai tukea. Asiakasorientoitunut kulttuuri oli siten välittävä muuttuja, joka vaikuttaa asiakasorientoituneen käyttäytymisen ja asiakastytyväisyyden yhteyteen.

Gainer ja Padanyi (2004, 3, 7) tulkitsevat tulosta siten, että menestyneet markkinaorientaatiotoimenpiteet vähentävät työntekijöiden muutosvastarintaa tehokkaammin kuin organisaatiokulttuurin muutokseen tähtäävät koulutusohjelmat. Heidän mielestään organisaatiokulttuurin ja käyttäytymisen yhteys voidaan käsitteellistää siten, että käyttäytymiskokemukset synnyttävät kulttuurin ja arvot. Gainerin ja Padanyin tutkimusta voidaan kritisoida siitä, että he eivät näe kulttuuria organisaation sosiostrukturaalisesta järjestelmästä erillisenä ideoiden järjestelmänä eikä heidän käyttämässään mittaristossa (ks. liite 5, taulukko 2) voida siten selkeästi erottaa toisaalta kulttuuria ja toisaalta toimintoja tai käyttäytymistä mittaavia kysymyksiä. Tämän vuoksi, ja koska tämäkin tutkimus perustuu poikkileikkausaineistoon, heidän väitteensä kausaalisuhteen suunnasta on edelleen ongelmallinen.

Troilo ja Addis (2001) tutkivat laadullisin menetelmin italialaisten kulttuuriorganisaatioiden markkinaorientaatiota. He pitävät Kohlin ja Jaworskin (1990) markkinaorientaatiokäsitettä kulttuuriorganisaatioiden näkökulmasta rajoittuneena, koska heidän mukaansa kulttuuriorganisaatioilla on velvollisuus luoda asiakkaiden odotukset ylittäviä toimintoja. Heidän väitteensä, että markkinaorientaatiokäsite olisi rajoittunut, ei ole perusteltu, kun käsite ymmärretään laajasti, myös proaktiivisuuden ja markkinoita ohjaavan ominaisuuden käsittävänä (ks. Jaworski ym. 2000; Atuahene-Gima ym. 2001).

Troilon ja Addisin (2001, 152, 155) mukaan markkinatiedon kerääminen ei hyödytä kulttuuriorganisaatioita, sillä asiakkaat itsekin usein myöntävät olevansa epäpäteviä esittämään ehdotuksia kulttuurituotteiden suunnittelusta tai parantamisesta ja kokevat itsensä kykeneviksi arvioimaan vain tiedotusta ja ydintuotteeseen liittyviä tukipalveluja. Troilo ja Addis pitävät markkinaorientaatiokäsitettä myös liian laajana, koska responsiivisuus sekä yleisön ja sponsoreiden että muiden markkinatoimijoiden vaatimuksille on usein ristiriidassa mm. kulttuuriorganisaation rakentaman organisaatioidentiteetin kanssa. He kuitenkin sisällyttävät kehittämäänsä markkinaorientaation

määritelmään<sup>30</sup> sponsorit markkinoiden kolmantena osa-alueena asiakkaiden ja kilpailijoiden ohella, sillä julkisen rahoituksen supistuessa kulttuuriorganisaatioiden on pitänyt kääntyä yritysten puoleen. Heidän määritelmänsä sisältää myös kohdeyleisöä kasvattamaan kykenevien, tunteita herättävien ja innostavien kulttuuriprojektien luomisen, edistämisen ja saavutettavaksi tekemisen. Tämä proaktiivisuutta korostava lisäys määritelmässä näyttää tarpeettomalta, sillä markkinaorientaatiokäsitteen responsiivisuusosa-alue kattaa niin reaktiiviset kuin proaktiivisetkin tuotteet.

### **3.4 Yhteenveto: Taideorganisaation markkinaorientaation viitekehys ja tutkimuskysymyksen täsmentäminen**

Taiteen markkinoinnin tutkijoista useimmat suhtautuvat varauksellisesti markkinoinnin rooliin taideorganisaatioissa ja joko uskovat sillä varsinkin ylikorostettuna olevan negatiivisia seurauksia tai ehdottavat, että taideorganisaatioissa markkinointikäsitettä sovelletaan ja kuluttajan tunnistettuja tarpeita otetaan huomioon rajoitetusti taiteellisen autonomian vuoksi (Permut 1980; Searles 1980; Hirschman 1983; Colbert ym. 1994; Scheff ja Kotler 1996; Uusitalo 1999; Botti 2000; Liao ym. 2001). Markkinointifilosofian sellaisenaan näyttävät hyväksyvän vain muutamat tutkijat (Bouder-Pailler 1999; Gainer 2001; Saxe 2001).

Varauksellisuus on ymmärrettävää, jos markkinointikäsite nähdään reaktiivisena, vailla proaktiivisuutta, kuten markkinoinnin perusoppikirjoissa toisinaan esitetään. Goldin (1983, 210) mukaan esitystaiteen kuluttajat ryhmänä voivat vaikuttaa ohjelmistovalintoihin käymällä esityksissä tai jäämällä pois niistä, joten voidaan päätellä, että kuluttajan suvereniteetin tunnustaminen johtaa välttämättä jonkinasteiseen markkinaorientaatioon.

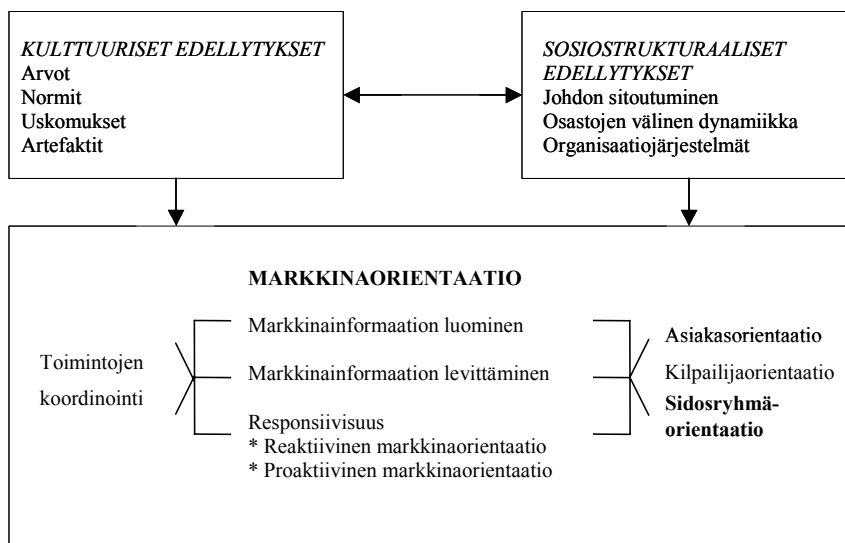
Taideorganisaatioiden, niin kuin liikeyritystenkin markkinaorientaatiotutkimuksessa, markkinaorientaation ja tuloksellisuuden yhteydestä on saatu ristiriitaisia tuloksia (ks. esim. Voss ja Voss 2000a; Gainer ja Padanyi 2002). Ei siis voida väittää, että

<sup>30</sup> Troilon ja Addisin (2001, 153) määritelmä on seuraavanlainen: Markkinaorientoitunut kulttuuri-instituutio ponnistelee voimakkaasti sellaisten kulttuuriprojektien luomiseksi ja edistämiseksi, jotka kykenevät kasvattamaan, herättämään tunteita ja ihastuttamaan kohdettaan ja tehdäkseen ne helposti tavoitettavaksi; luo systemaattisesti nykyisiin ja tuleviin asiakkaisiin, kilpailijoihin, sponsoreihin ja jokaiseen markkinaympäristön komponenttiin liittyvää markkinatietoa; levittää eri osastoille tietoa, johon koko organisaatio reagoi; tarkkailee ja valvoo markkinatuloksellisuutta.

markkinaorientaatio parantaisi esitystaideorganisaation tuloksellisuutta, mutta ei myöskään voida sanoa, että sillä ei ole lainkaan yhteyttä tuloksellisuuteen. Voss ja Voss (2000a, 79) suosittavat varovaista markkinointikäsitteen ja erityisesti asiakasorientaation soveltamista taideorganisaatioon, tosin perusteluin, jotka voidaan kyseenalaistaa.

Troilo ja Addis (2001) näyttävät hyväksyvän markkinaorientaatioajattelun, mutta he esittävät muutoksia markkinaorientaation määritelmään. Gainer ja Padanyi (2002, 184) taas uskovat, että jos kulttuuriltaan markkinavastaiset taideorganisaatiot pakotettaisiin kokeilemaan markkinalähtöisiä toimintoja, myönteiset tulokset muuttaisivat niiden suhtautumista markkinaorientaatioon. Tällaisen johtamistavan onnistumista käytännössä voidaan epäillä, jos hyväksytään organisaatioteorian väite, että organisaatiokulttuurin muutos voi olla vain luonnollinen, ei tietoisien johtamistoiminnan seuraus (ks. Harris ja Ogbonna 1999, 187). Gainerin ja Padanyin (2002; 2004) empiirisiä tutkimuksia voidaan kritisoida, sillä heidän organisaatiokulttuuria mittaavat kysymyksensä eivät ole selvästi erotettavissa käyttäytymistä mittaavista kysymyksistä.

Esitystaideorganisaatioiden arvoja koskevien empiiristen tutkimusten tulokset (Voss ym. 2000; Voss ja Voss 2000b) osoittavat, että arvojen ja käyttäytymisen välillä on yhteys. Markkinaorientaatiotutkimuksessa arvojen ja normien on todettu vaikuttavan käyttäytymiseen epäsuorasti, artefaktien kautta (Homburg ja Pflesser 2000, 457). Tämän vuoksi on perusteltua esitystaideorganisaatioiden markkinaorientaatiota tutkittaessa tarkastella erillisinä osa-alueina kulttuurisia ja sosiostruktuurialisia edellytyksiä ja erottaa lisäksi kulttuurisina edellytyksinä organisaatiokulttuurin eri kerrostumat (arvot, uskomukset, normit ja artefaktit) toisistaan. Kuviossa 5 esitetään taideorganisaation markkinaorientaation viitekehys, jonka osatekijät ovat muilta osin samat kuin kuviossa 3 (ks. luku 2.6), mutta käyttäytymisosa-alueisiin on lisätty sidosryhmäorientaatio-osa-alue.



Kuvio 5: Taideorganisaation markkinaorientaation viitekehys

Kuten aiemmin tässä luvussa todettiin, Hirschman (1983, 49) on tunnistanut taideorganisaatioilla olevan kolme yleisöä, jotka ovat suuri yleisö, vertaiset ja toimialan ammattilaiset sekä taiteilijan oma minä. Markkinaorientaatiokäsitteen asiakasorientaatio-osa-alue kattaa Hirschmanin tunnistamista kolmesta yleisöstä suuren yleisön, joka on palvelujen käyttäjä. Sen sijaan vertaisille ja toimialan ammattilaisille, joita ovat Hirschmanin mukaan muut taiteilijat ja kriitikot, ei ole vastinosa-alueita markkinaorientaatiokäsitteessä, ei myöskään rahoittajille ja tukijoille, joiden antamaan palautteeseen taideorganisaatioiden on todettu reagoivan useammin kuin yleisön antamaan palautteeseen (ks. Bennett ja Kottasz 2001a, 191).

Myös Botti (2000, 22) painottaa mesenaattien ja asiantuntijoiden roolia taiteellisen arvon levittämisprosessissa ja Troilo ja Addis (2001) sisällyttävät markkinaorientaation määritelmäänsä sponsorit markkinoiden kolmantena osa-alueena. Näin ollen taideorganisaation markkinaorientaation alustavan viitekehyksen käyttäytymisosa-alueisiin on lisättävä vertaiset, toimialan ammattilaiset ja rahoittajat kattava osa-alue, jota kutsutaan sidosryhmäorientaatioksi.<sup>31</sup> *Sidosryhmäorientaatiolla* tarkoitetaan

<sup>31</sup> Asiakkaatkin sisällytetään usein sidosryhmiin (ks. esim. Kotler 1994, 64; Liao ym. 2001, 260), mutta tässä työssä asiakkaita tarkastellaan muista sidosryhmistä erillisenä erityisryhmänä, kuten markkinaorientaatiotutkimuksessa on tavallista.

vertaisten, toimialan ammattilaisten ja rahoittajien tarpeita koskevan tiedon hankkimista, levittämistä ja siihen reagoimista.<sup>32</sup> Taiteilijan oma minä (Hirschman 1983) kohdeyleisönä ja orientaation kohteena ei näytä relevantilta tutkimuksen tässä vaiheessa, sillä esitystaideorganisaation taiteilijoiden, so. taiteellisen johdon, ei voida olettaa olevan pelkästään tai ainakaan ensisijaisesti itseensä orientoituneita.

Teoreettisen ja empiirisen markkinaorientaatiotutkimuksen tarkastelun yhteenvetona esitetään *markkinaorientoituneen esitystaideorganisaation* määritelmä. Esitystaideorganisaatio on markkinaorientoitunut, kun se suunnittelee ja toteuttaa eri toiminnot koordinoiden erityisesti asiakkaiden, mutta myös muiden sidosryhmien tarpeita ja odotuksia sekä kilpailijoita koskevaan informaatioon perustuvia, asiakkaille ylivoimaista arvoa luovia tuotteita.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia, miten taideorganisaatio ottaa markkinat huomioon toiminnassaan, toisin sanoen: ilmeneekö taideorganisaation toiminnassa markkinaorientaatiota, millä tavoin markkinaorientaatio ilmenee ja miksi markkinaorientaatio ilmenee sellaisena kuin ilmenee. Markkinaorientaation konkreettista ilmenemistä ja sen edellytyksiä tutkitaan esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelun yhteydessä. Empiirisen tutkimuksen suorittamista varten tutkimuskysymystä täsmennetään taideorganisaation markkinaorientaation viitekehykseen (ks. kuvio 5) nojaten. Tutkimuskysymyksen haetaan vastaus seuraavien alakysymysten avulla:

- Miten esitystaideorganisaatio luo markkinoita koskevaa tietoa ja miten se reagoi markkinatietoon ohjelmistosuunnittelussaan?
- Kuinka esitystaideorganisaation johdon käsitys markkinoista ja sen arvot, normit ja uskomukset tukevat tai estävät markkinoiden tarpeisiin reagointia ohjelmistosuunnittelussa?
- Kuinka johdon riskinotto, päätöksenteko, palkitseminen ja eri toimintojen välinen yhteistyö tukevat tai estävät markkinoiden tarpeisiin reagointia esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa?

---

<sup>32</sup> Vrt. Liao ym. (2001, 260), jotka ehdottavat voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden yhteyteen yhteiskunnallisen orientaation käsitettä (societal orientation), joka sisältää sidosryhmäorientaation, kilpailijaorientaation, yhteistyöorientaation ja toimintojen koordinoinnin.

## 4 METODOLOGIA

Tässä luvussa perustellaan ensin valittu tutkimusstrategia. Sen jälkeen selostetaan tutkimuksen toteuttamista: tutkimusasetelmaa, aineistonkeruumenetelmää, kohdeorganisaatioiden valintaa, aineiston keruuta ja aineiston analyysia. Lopuksi esitetään tutkimuksen tietoteoreettinen lähestymistapa ja arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta, siirrettävyyttä ja vahvistuvuutta.

### 4.1 Tutkimusstrategia

Markkinaorientaatiotutkimus, joka on kohdistunut voittoa tavoitteleviin yrityksiin, tarjoaa selkeästi jäsentyneen lähestymistavan markkinaorientaatioon sekä mahdollisuuden eksplisiittisten hypoteesien muodostamiseen sen osa-alueista ja osa-alueiden välisistä suhteista. Liikeryityksissä markkinaorientaation ilmenemistä ja yhteyttä tuloksellisuuteen on tutkittu yleensä laajoilla kyselytutkimuksilla, joita varten on kehitetty mittaritot (esim. Narver ja Slater 1990; Jaworski ja Kohli 1993). On myös kartoitettu puolistrukturoitujen haastattelujen avulla haastateltavien omaa tulkintaa markkinaorientaatiosta esimerkiksi kysymällä, 'Mitä markkinaorientaatio merkitsee sinulle?' tai 'Mitä markkinaorientoitunut yritys tekee?' ja selvitetty päiväkirjaseuranan avulla, miten johto hankkii markkinainformaatiota (Ottesen 2000).

Voittoa tavoittelemattomien esitystaideorganisaatioiden yhteydessä markkinaorientaatiokäsitteen soveltuvuudesta ja sen osa-alueiden yhteyksistä on ristiriitaisia käsityksiä. Aikaisempi esitystaideorganisaatioiden markkinaorientaatiota koskeva tutkimus (Voss ja Voss 2000a; Voss ja Voss 2000b; Gainer ja Padanyi 2002; Gainer ja Padanyi 2004) on kohdistunut lähinnä markkinaorientaation ja tuloksellisuuden välisen yhteyden selvittämiseen kvantitatiivisin menetelmin. Laadullista menetelmää soveltavia kuvailevia tutkimuksia on tiettävästi vain yksi, Troilon ja Addisin (2001) tutkimus.

Tutkimusstrategian valinnalle voidaan hakea perusteluja tutkimuksen tarkoituksesta, tutkittavan ilmiön luonteesta ja pragmaattisista seikoista (Bonoma 1985; Smaling 1994; Patton 2002) sekä tutkijan tietoteoreettisista sitoumuksista. Bonoma (1985, 201) luokittelee erilaiset tutkimustyytit tutkimuksen tarkoituksen mukaan



seuraavanlaisella jatkumolla: kuvailu, luokittelu, vertailu, mittaaminen/estimointi, yhteyden todentaminen, syyn ja seurauksen määrittäminen. Usein mainitut tutkimus-tyypit ovat tutkimuksen eri vaiheita ja monet niistä saattavat sisältyä samaan tutki- mukseen. Bonoman mukaan kussakin perättäisessä tutkimushierarkian vaiheessa oletetaan, että edeltävät tutkimustyypit on suoritettu, formaalisti tai epäformaalisti.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan ja analysoimaan, miten markkina-orientaatio ilmenee ja mitkä ovat sen edellytykset taideorganisaatiossa, sekä taide-organisaatioita luokittelemalla ja vertailemalla havainnollistamaan markkinaorien- taation ilmenemistä ja muotoja taideorganisaatiossa. Tällaiseen analyysiin sopii laadullinen aineisto, haastateltavien puheesta, kirjoituksesta, teoista jne. luonnollisen kielen keinoin muistiin merkitty aines, paremmin kuin määrällinen aineisto, haastateltavien puheesta, kirjoituksesta, teoista jne. muistiin merkityt muuttujien numeroarvot (ks. Töttö 2000, 67).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on kohdistettu huomio taideorganisaation markki- naorientaation ja tuloksellisuuden yhteyden todentamiseen eikä niiden perusteella pystytä saamaan kuvaa siitä, minkälaisia muotoja markkinaorientaatiolla on taide-organisaatiossa ja minkälaiset edellytykset sitä tukevat tai estävät. Koska tämän tut- kimuksen tutkimuskysymys vaatii sellaisen ilmiön kartoittamista, jota ei ole vielä täsmällisesti tunnistettu teoreettisesti, laadullisen menetelmän valinta on looginen, sillä laadullista menetelmää käytettäessä on mahdollista tutkimusprosessin aikana olla avoin myös sellaisille aineistosta esiin nouseville ulottuvuuksille ja teemoille, joista ei ole tehty ennako-olettamuksia (ks. esim. Eskola ja Suoranta 1998, 19; Patton 2002, 453).

#### **4.1.1 Tutkimusasetelma, aineistonkeruumenetelmä, kohdeorganisaatioiden valinta ja aineiston keruu**

##### *Tutkimusasetelma ja aineistonkeruumenetelmä*

Tässä tutkimuksessa tutkimusasetelma on naturalistinen<sup>33</sup> ja aineistonkeruumenetelmä on asiantuntijahaastattelu. Naturalistinen tutkimusasetelma yksinkertaisimmillaan tarkoittaa osallistujien haastattelemista heille tutussa ympäristössä avoimia kysymyksiä

---

<sup>33</sup> Termi 'naturalistinen' viittaa tässä luonnonomukaiseen tutkimusympäristöön (ks. Patton 2002, 39-30) eikä luonnontieteelliseen tutkimusasetelmaan.

käyttäen, ja toisin kuin valvotuissa koetilanteissa, tutkija ei siinä yritä manipuloida kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä (ks. Patton 2002, 39). Pitkittäinen tapaustutkimus<sup>34</sup> mahdollistaisi täydellisemmän kuvauksen esitystaideorganisaation markkinaorientaatiosta mutta ei kuitenkaan käytännön syistä ollut toteutettavissa. Pitkittäisessä tapaustutkimuksessa tutkija havainnoisi valittuna ajanjaksona organisaation toimintaa ja organisaatioiden jäsenten käyttäytymistä heidän luonnollisessa ympäristössään; haastattelisi heitä ja tarkkailisi ilman manipulointia ja säätelyä, kuinka he ottavat asiakkaat ja kilpailijat huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa, tietoisesti tai tiedostamattaan, ja käyttäisi lisäksi tietolähteenään erilaisia organisaation luomia dokumentteja. Tässä tutkimuksessa käyttäytymistä ei havainnoitu, vaan käyttäytymisen epäsuorina mittareina käytettiin haastatteluissa saatuja esitystaideorganisaatioiden johtajien ”verbaalisia selontekoja”, jotka Bonoma (1985, 203) mainitsee tapaustutkimuksen tärkeäksi aineistolähteeksi.

Marshallin ja Rossmanin (1989, 82-83) mukaan haastattelujen vahvuus on, että aineistoa saadaan melko nopeasti suuri määrä ja että aineistossa olevia epäselvyyksiä voidaan jo haastattelun kuluessa täydentää lisäkysymyksillä tai tarvittaessa lisähaastatteluilla. Haastattelujen rajoitus on, että haastateltava ei halua tai muista antaa kaikkea informaatiota, mitä tarvitaan, tai ei kerro hankalista mutta tärkeistä seikoista, joista hänellä olisi tietoa, jos haastattelija ei asiantuntemattomuuden takia osaa kysyä niistä. Haastattelija saattaa myös ymmärtää väärin vastauksia puutteellisen asiantuntemuksen takia. Teemahaastattelun haitta on, että tärkeitä teemoja voi jäädä epähuomiossa käsittelemättä, samoin kysymysten muotoilu voi vaihdella, mikä aiheuttaa erilaisia vastauksia eri näkökulmista, ja aineiston vertailtavuus kärsii (ks. Patton 2002, 349).

Tässä tutkimuksessa rajoitusten vaikutusta lieventää ainakin osittain tutkijan esiymmärrys tutkimusalueesta – esiymmärryksen voi uskoa jopa helpottavan haastateltavan tehtävää, koska tämän ei tarvitse selostaa asioiden taustaa yhtä perusteellisesti kuin haastattelijalle, jolla ei ole lainkaan tai vain vähän esiymmärrystä. Tutkijan esiymmärrys, joka muodostuu sekä tutkijan henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvasta tietämyksestä että kirjallisuuden ym. lähteiden välityksellä saadusta, muiden kokemuksiin perustuvasta tietämyksestä, auttaa tutkijaa arvioimaan tutkimusalueen

---

<sup>34</sup> Tapaustutkimuksesta ks. esim. Bonoma (1985) ja Patton (2002, 447-452). Tapaustutkimus ymmärretään tässä analyysiprosessina eikä analyysiprosessin tuloksena.

tekijöiden ja niiden välisten yhteyksien tärkeyttä sekä tunnistamaan, voidaanko valittua tutkimusmetodia käyttäen saada osallistujilta relevantteja vastauksia (Gummesson 1988, 60, 71).

Tiedollisen esiymmärryksen keskeisyyttä korostaessaan Gummesson (1988, 57) varoittaa myös sen vaaroista: tiettyyn paradigmaan nojaavan tietämyksen pohjalta tutkija saattaa pakottaa todellisuuden tiettyihin teorioihin ja käsitteisiin, jolloin esiymmärrys onkin herkkyyden ja innovatiivisen ajattelun este. Gummessonin mukaan tutkijan olisi kyettävä ”käyttämään esiymmärrystään olematta sen orja” (s. 58).

Tässä tutkimuksessa olisi mahdollista, että kohdeorganisaatioiden todellisuus pakotetaan markkinaorientaatioteorian käsitteisiin, sillä ennako-oletuksen mukaan teoria ei ristiriidattomasti sovellu valittuun yhteyteen. Toisaalta kyseistä ennako-oletusta voidaan pitää innovatiivisen ajattelun esteenä; markkinaorientaation soveltaminen esitystaitteen yhteyteen voidaan nähdä myös vaihtoehtona alalla vallitseville ajattelu-tavoille. Tutkimuksen tekijällä on 16 vuoden työkokemus esitystaideorganisaatioiden markkinointitehtävissä.<sup>35</sup> Esitystaideorganisaatioiden olosuhteiden ja toiminnan tuntemus auttaa ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavan ilmiön, markkinaorientaation ilmenemistä ja sen edellytyksiä näissä organisaatioissa ja helpottaa vuorovaikutusta haastattelutilanteessa. Ongelmia, joita tiettyyn teoreettiseen lähestymistapaan sitoutumisesta saattaa aiheutua, on pyritty estämään tiedostamalla niiden mahdollisuus, ja on tietoisesti vältetty todellisuuden pakottamista teoreettisiin käsitteisiin.

Tutkimuksen analyysiyksikkö on organisaatio. Markkinaorientaation ilmenemistä tarkastellaan organisaation tasolla. Organisaatiot instituutioina käsitetään tässä inhimillisen käyttäytymisen tuotokseksi, jota yksilöiden toimet selittävät. Se, mikä tapahtuu sosiaalisella (yhteisön) tasolla, selitetään yksittäisten henkilöiden käyttäytymisellä (metodologinen individualismi), joka taas on tulosta ihmisten vuorovaikutuksesta ympäristönsä, muiden ihmisten ja instituutioiden kanssa (Frey 1992, 5).

---

<sup>35</sup> Helsingin Kaupunginteatterissa 1984-88 ja Espoon kulttuurikeskuksessa 1988-2000.

### *Kohdeorganisaatioiden valinta*

Tutkimuksen kymmenen kohdeorganisaatiota – kaksi teatteria, ooppera, kolme musiikkifestivaalia ja neljä orkesteria – valittiin tarkoituksellisesti.<sup>36</sup> Tarkoituksellisessa näytteenotossa (Malhotra 2002, 354; Patton 2002, 243-244) tutkittavaksi valitaan analyysiyksikköjä, jotka tarjoavat tutkijan subjektiivisen etukäteisarvion mukaan tutkimuksen tarkoituksen kannalta runsaasti informaatiota ja joiden tutkimus valaisee monipuolisesti tutkimuskysymyksiä. Tarkoituksellinen näytteenotto on mahdollinen, kun tavoitteena ei ole yleistäminen perusjoukkoon.

Kohdeorganisaatioiden ensimmäisenä valintakriteerinä oli, että organisaatiot toimivat kilpailuympäristössä, jossa niillä on joko ajallisesti tai paikallisesti samaa esitystaidemuotoa tarjoavia kilpailijoita. Valituista organisaatioista viisi toimii pääkaupunkiseudulla, jossa niillä on sekä ajallisia että paikallisia kilpailijoita (ks. liite 10). Kolme organisaatiota, jotka toimivat keskisuuressa kaupungissa, ja kaksi organisaatiota, jotka toimivat asukasluvultaan melko pienellä paikkakunnalla, kilpailevat ajallisesti samaan aikaan samaa esitystaidemuotoa muualla tarjoavien organisaatioiden kanssa. Toisena kriteerinä oli, että organisaatiot ovat rahoitusmuodoltaan erilaisia, sillä voidaan olettaa, että se, kuinka organisaatio ottaa markkinat huomioon toiminnassaan, on yhteydessä siihen, kuinka riippuvainen organisaation olemassaolo on markkinoilta saatavista resursseista. Valitut organisaatiot edustivat näin ollen myös erilaisia organisaatiomuotoja (säätiö, kaupungin yksikkö, yhdistys, valtion ylläpitämä yksikkö).

Valitut organisaatiot ovat pikemminkin tyypillisiä kuin epätavallisia tai poikkeavia (erilaisista tarkoituksellisen näytteenoton strategioista ks. esim. Patton 2002, 230-243), alallaan vakiintuneita – osa on toiminut vuosikymmeniä, osa lyhyemmän aikaa – ja eri esitystaidemuotoja edustavia. Vaikka esitystaidemuodon ei sinänsä oletettakaan olevan yhteydessä markkinaorientaation ilmenemiseen, mukana on eri esitystaidemuotoja, teatteria, oopperaa ja konsertteja tarjoavia organisaatioita. Näin saadaan tietoa markkinaorientaatiosta erilaisissa esitystaideorganisaatioissa, sillä Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan käsitteen tai teorian ymmärtämiseksi on nähtävä siitä

---

<sup>36</sup> Alun alkaen kohdeorganisaatioiksi oli valittu kolme orkesteria pääkaupunkiseudulta, mutta yhden orkesterin intendentti kieltäytyi sihteerin välityksellä haastattelusta. Haastattelupyynnö, jossa kerrottiin haastattelun teemat, oli lähetetty intendentille sähköpostitse. Orkesterin tiedottaja perusteli haastattelusta kieltäytymistä sillä, että orkesteri ei hyödy tutkimuksesta eikä anna tietoja liikesalaisuuksista. Hänen mukaansa kilpailu alalla on kovaa, eikä orkesteri anna mitään muita tietoja julkisuuteen kuin toimintakertomuksessa olevat tiedot.

erilaisia esimerkkejä; ”ensisijaisen tärkeää ovat *olosuhteet*, joissa käsite tai teoria toimii, ei tulosten yleistäminen toisiin ympäristöihin”, he toteavat (s. 29). Taulukossa 1 esitetään eräitä taustatietoja tutkimuksen kohdeorganisaatioista: perustamisvuosikymmen ja organisaatiomuoto, rahoituksen jakautuminen julkiseen tukeen ja tulorahoitukseen (lipputulot, muut tulot), kävijämäärä ja esitysten määrä vuodelta 2002.

Taulukko 1: Taustatietoja kohdeorganisaatioista vuodelta 2002

Organisaatio	Perustamisvuosikymmen	Organisaatiomuoto	Julkisen tuen osuus budjetista (%)	Lipputulosten osuus budjetista (%)	Muiden tulojen osuus budjetista (%)	Kävijämäärä	Esitysten määrä (noin)
Teatteri 1)	1980-luku	säätiö	75	20	5	26 500	150
Teatteri 1)	1940-luku	julkisyhteisön yksikkö	77	20	3	106 600	390
Ooppera 1)	1870-/1950-luku	säätiö	83	13	4	272 000	425
Festivaali 2), 4)	1970-luku	yhdistys	48	14	38	7 000	30
Festivaali 2), 4)	1960-luku	yhdistys	30	45	25	41 500	125
Festivaali 2), 4)	1980-luku	yhdistys	35	33	33	25 000	30
Orkesteri 3)	1980-luku	julkisyhteisön yksikkö	86	4	10	35 400	80
Orkesteri 3)	1920-luku	julkisyhteisön yksikkö	91	4	5	41 700	40
Orkesteri 3)	1960-luku	julkisyhteisön yksikkö	74	7	19	57 800	105
Orkesteri 3)	1900-luku	julkisyhteisön yksikkö	72	16	12	57 600	100

Lähteet: 1) Teatterin tiedotuskeskus ry (2003), 2) Finland Festivals ry (2002), 3) Suomen Sinfoniaorkesterit ry (2002), 4) haastateltavan ilmoitus

### *Aineiston keruu*

Tutkimusta varten tutkimuksen tekijä haastatteli yhtätoista henkilöä. Vuosien 2001–2002 aikana haastateltiin viittä henkilöä ja syksyllä 2003 kuutta henkilöä. Haastateltujen ammatti (tehtävä) ja organisaatio sekä haastattelujankohta on ilmoitettu liitteessä 7. Vastauksia on käsitelty analyysissä anonymisti mainiten vain, millaista esitystaideorganisaatiota puhe koskee. Haastatellut kuuluivat esitystaideorganisaatioiden johtoon tai päällikkötasoon. Heistä kahdeksalla oli ohjelmiston-suunnitteluvastuu ja päätösvalta ohjelmistovalinnoista (haastateltu oli sekä taiteellinen

että hallinnollinen johtaja) ja kaksi osallistui ohjelmistosuunnitteluun ja päätöksentekoon. Haastatelluista yksi ei osallistunut ohjelmistosuunnitteluun eikä päätöksentekoon.

Yhdeksän haastattelua tehtiin haastateltavan työpaikalla ja kaksi haastattelijan työpaikalla. Haastattelujen kesto vaihteli yhdestä tunnista 1,5 tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja puhtaaksikirjoitettiin myöhemmin sanatarkasti. Yhdessä haastattelussa nauhoitus epäonnistui osittain ja aineistona olivat haastattelijan muistiinpanot vastauksista. Kyseisestä organisaatiosta haastateltiin poikkeuksellisesti kahta henkilöä, joten toisen henkilön vastaukset täydensivät vastauksista tehtyjä muistiinpanoja.

Haastattelut perustuivat teemahaastattelurunkoon, joka lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Teemahaastattelussa haastattelija on etukäteen valinnut aihepiirit, teema-alueet, ja hänellä on käsiteltävistä asioista lista, jonka avulla hän varmistaa, että teema-alueet tulevat käsitellyiksi haastateltavan kanssa (Eskola ja Suoranta 1998, 87). Teemojen yhteys tutkimuksen viitekehykseen (ks. kuvio 5) on esitetty taulukossa 2. Markkinaorientaation kulttuurisia edellytyksiä ei kysytty haastateltavilta suoraan, vaan autenttisuuden saavuttamiseksi arvot, normit, uskomukset ja artefaktit tunnistettiin spontaanisti ilmaistuina haastatteluaineistosta. Haastattelurunkoa täsmennettiin kolmen ensimmäisen haastattelun jälkeen poistamalla siitä kaksi teemaa (ensimmäinen versio, ks. liite 8, toinen versio, ks. liite 9).<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Ensimmäisen haastattelurungon teema 8, markkinoinnin rooli organisaatiossa, osoittautui tarpeettomaksi, koska edellisten teemojen yhteydessä siihen oli jo vastattu. Teema 10, tutkimista kaipaavat kulttuurin markkinoinnin kysymykset, ei liittynyt tutkimusongelmaan.

Taulukko 2: Haastatteluteemat ja niiden yhteys tutkimuksen viitekehykseen

Haastattelun teema x)	Viitekehyksen osa-alue/osa-alueet, johon/joihin teema ensisijaisesti liittyy	Ohjelmistosuunnittelu-lähestymistavan määrittelyyn liittyvä teema
1. Organisaation tehtävä ja päämäärät (1)		Kyllä
2. Tuotanto (1, 6)	Arvot, normit, uskomukset, artefaktit Johdon sitoutuminen ja riskinotto Osastojen välinen dynamiikka Organisaatiojärjestelmät Responsiivisuus Toimintojen koordinointi	Kyllä
3. Menestys (2)	Organisaatiojärjestelmät Responsiivisuus	
4. Kilpailu (3, 9)	Arvot, normit, uskomukset, artefaktit Kilpailijaorientaatio Markkinainformaation luominen Responsiivisuus	
5. Yleisö (4)	Arvot, normit, uskomukset, artefaktit Asiakasorientaatio Markkinainformaation luominen Markkinainformaation levittäminen Responsiivisuus	
6. Muut sidosryhmät (5)	Arvot, normit, uskomukset, artefaktit Sidosryhmäorientaatio Markkinainformaation luominen Responsiivisuus	
7. Innovointi (7)	Arvot, normit, uskomukset, artefaktit Johdon sitoutuminen ja riskinotto Responsiivisuus	
8. Riippuvuus toimintaympäristöstä (9)	Responsiivisuus	

x) Numerointi haastattelujen 4–11 rungon mukaan (suluissa olevat numerot viittaavat haastattelujen 1–3 rungon teemoihin)

Haastattelu alkoi haastattelurungon ensimmäisestä teemasta (organisaation tehtävä ja päämäärät), mutta sen jälkeen teemat otettiin käsiteltäviksi haastateltavan haluamassa järjestyksessä. Sen vuoksi teemoihin liittyviä kysymyksiäkään ei ole esitetty täsmälleen samanmuotoisina kaikille haastateltaville. Teemoihin liittyvät asiat pyrittiin esittämään yleiskielen termein markkinoinnin termien asemasta, ensinnäkin ymmärrettävyyden vuoksi ja lisäksi, koska haluttiin antaa haastateltavalla mahdollisuus puhua näkemyksistään ja organisaation tavasta toimia omia termejä ja ilmaisuja käyttäen.

Haastattelija pyrki olemaan mahdollisimman neutraali, vältti keskustelunomaisuutta, jottei olisi omilla mielipiteillään vaikuttanut vastauksiin ja esitti vain täsmentäviä kysymyksiä tarvittaessa tai johdatti haastateltavaa sellaisiin haastattelurungon teemoihin, joita haastateltava itse ei ollut ottanut esille. Neutraali asenne tutkittavaa ilmiötä kohtaan on Pattonin (2002, 51) mukaan tutkimuksenteon uskottavuuden edellytys.

Tutkimuksessa käytettiin haastatteluaineiston tukena myös valmiita aineistoja, kohdeorganisaatioita koskevia lehtiartikkeleita ja organisaatioiden omia dokumentteja, esitteitä ja tiedotteita (sekundaariaineistoista ks. esim. Eskola ja Suoranta 1998, 118-119). Valmiin aineiston avulla tutustuttiin kohdeorganisaatioiden toimintaan ja tarkistettiin eräitä haastatteluaineiston epätarkkuuksia. Useiden aineistojen käyttö, aineistotriangulaatio (ks. Patton 2002, 247) parantaa luotettavuutta ja auttaa mm. selvittämään aineistossa olevia epäjohdonmukaisuuksia.

#### 4.1.2 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analyttinen lähestymistapa oli pääasiassa deduktiivinen. Deduktiivinen analyysi tarkoittaa aineiston analyysia jonkin olemassa olevan viitekehyksen mukaan (Patton 2002, 453). Induktiivista analyysia sovellettiin kuitenkin aineiston analysoinnin alkuvaiheessa. Induktiivisissa analyysissä merkittävien analyysiuottuvuuksien, rakenteiden, teemojen ja kategorioiden annetaan nousta aineistosta ilman, että etukäteen oletetaan, mitkä niistä ovat tärkeitä (Patton 2002, 56, 453).

Kun haastatteluaineistoa ryhmiteltiin alustavasti haastatteluteemojen mukaan, ilmeni, että ohjelmistosuunnittelun tapa vaihteli organisaatiosta toiseen ja että eri tapoihin näytti myös liittyvän tutkimuskysymysten kannalta tärkeää käyttäytymisen ja näkemysten johdonmukaisuutta. Alkuoletuksena oli, että markkinat ovat kaikille kohdeorganisaatioille esitystaidemuodosta riippumatta yhtä tärkeitä. Esitystaide edellyttää aina yleisöä: niin teatteri, orkesteri kuin festivaalikin kohtaa ohjelmistoa suunnitellaan samat yleisöön, potentiaaliin asiakkaisiin ja kilpailuun liittyvät tekijät. Tämän vuoksi pyrittiin löytämään jokin muu tekijä tai ominaisuus kuin esitystaiteen muoto, jonka mukaan kohdeorganisaatiot voidaan ryhmitellä<sup>38</sup> deduktiivista analyysia varten.

---

<sup>38</sup> Ryhmittely viittaa tässä *typologiaan*, luokittelujärjestelmään, joka ”muodostuu kategorioista, jotka jakavat jonkin ominaisuuden tai piirteen osiin jollakin jatkumolla” (Patton 2002, 456-457). Pattonin



Kohdeorganisaatioiden ryhmittelemisessä käytettiin Eisenhardtin (1989) ehdottamaa menettelyä. Kunkin organisaation ohjelmistosuunnittelua koskevasta haastatteluaineistosta pyrittiin ensin saamaan esiin kyseisen organisaation ohjelmistosuunnittelun ainutlaatuinen rakenne tai lähestymistapa (ohjelmistosuunnittelu on tutkimuskysymyksessä ehdotettu ulottuvuus, jonka suhteen markkinaorientaatiota tarkastellaan). Ohjelmistosuunnittelussa näytti olevan kolme erilaista tapaa: organisaation tehtävää, käytettävissä olevia resursseja ja luovuutta korostava tapa.

Kun haastattelussa käsiteltiin ohjelmistosuunnittelua ohjaavaa visiota ja ohjelmistosuunnittelun periaatteita, jotkut haastateltavat johtivat ne suoraan organisaationsa tehtävästä. Esimerkiksi kun organisaation tehtävänä on edistää luovaa ja esittävää suomalaista säveltaidetta, ohjelmistoon valitaan suomalaisten säveltäjien teoksia ja ohjelmiston tulee tarjota esiintymistilaisuuksia suomalaisille taiteilijoille. Näiden organisaatioiden *ohjelmistosuunnittelulähestymistapa* määriteltiin *tehtäväkeskeiseksi*.

Eräät haastateltavista taas kuvailivat ohjelmistosuunnitteluun jonkin käytettävissä olevan resurssin avulla. Suunnittelussa haetaan tavallaan vastausta kysymykseen, minkälaisen ohjelmiston käytettävissä oleva resurssi mahdollistaa, toisin sanoen teos ja esiintyjävalinnat näyttävät olevan resurssin ohjaamia. Resurssi on ymmärretty tässä sekä aineellisena että aineettomana. Resurssi voi olla käytettävissä olevat tilat, tietynkokoinen orkesteri, tietty taloudellisten resurssien määräämä orkesterikokoonpano, valittu instrumenttiryhmä, näytäntökauden ohjelmistokalenteri ja siinä olevat tietyt ajankohdat, joihin ensi-illat sijoitetaan. Tällainen ohjelmistosuunnittelulähestymistapa määriteltiin *resurssikeskeiseksi*.

Jotkut haastateltavat vertasivat taiteellisen johtajan tehtävää taiteilijan tehtävään, ohjelmistosuunnitteluun taiteilijan luomisprosessiin ja ohjelmistoa taideteokseksi. Tällöin ohjelmistovalinnat ovat alisteisia taiteellisen johtajan kokonaisnäkemykselle

---

mukaan typologiat eroavat *taksonomioista*, jotka luokittelevat täydellisesti ilmiön toisensa poisulkeviin kategorioihin. Speedin (1993, 172-173) mukaan typologiat pyritään määrittelemään ns. ideaalityyppien mukaan, joilla on kaikki tiettyyn kategoriaan liittyvät piirteet. Kuitenkin ”todelliset tapaukset saattavat olla lähempänä yhtä ideaalityyppiä kuin jotakin toista, mutta harvoin ilmentävät ominaisuuksia, jotka liittyvät yhteen ideaalityyppiin kokonaan ja yksinomaan”. Esimerkkinä tällaisesta typologiasta Speed käyttää R.E. Milesin ja C.C. Snowin v. 1978 luomaa strategiatypologiaa: tapa, jolla organisaatiot sopeutuvat ympäristön muutoksiin, määrittää neljää strategiatyyppiä (prospectors, analyzers, defenders, reactors).

tai visiolle, joka kuvaillaan esimerkiksi teemojen avulla. Taiteellinen johtaja valitsee ohjelmistoon sellaiset teokset ja esittäjät, jotka kaikkein parhaiten välittävät hänen visiotansa valituista teemoista ja muodostavat ehjän ja harmonisen kokonaisuuden, kokonaistaideteoksen. Resurssit joustavat valitun ohjelmiston mukaan. Tämä lähestymistapa määriteltiin *luovuuskeskeiseksi*. Kun kutakin tunnistettua ohjelmistosuunnittelun lähestymistapaa tarkasteltiin alustavasti markkinaorientaatiokäsitteen näkökulmasta, havaittiin, että markkinaorientaation ilmenemisessä näytti olevan vaihtelua lähestymistavoittain, joten ryhmittely lähestymistavoittain todettiin mielekkääksi.

Sen jälkeen aineistoa analysoitiin ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain tutkimuksen teoreettisessa osassa kehitetyn taideorganisaation markkinaorientaation viitekehyksen (ks. kuvio 5) pohjalta.<sup>39</sup> Viiden ensimmäisen haastattelun puhtaaksikirjoitusta aineistosta tunnistettiin ensin viitekehyksen teoreettisiin kategorioihin, 1) markkinaorientoituneeseen käyttäytymiseen, 2) markkinaorientaation kulttuurisiin edellytyksiin ja 3) markkinaorientaation sosiostruktuuraisiin edellytyksiin liittyvät sanat ja lauseet. Näitä kolmea tekijää käsittelevät eri henkilöiden sanat ja lauseet ryhmiteltiin alustavasti viitekehyksen osa-alueiden käsitteiden mukaan: esimerkiksi määriteltiin, mitkä repliikit liittyivät arvoihin, mitkä normeihin jne. Sama repliikki saattoi liittyä useampaan käsitteeseen.<sup>40</sup>

Sanojen ja lauseiden merkityssisältöä selvennettiin tulkinnan avulla, jotta ne voitaisiin käsitteellistää ja liittää täsmällisemmin viitekehyksen käsitteistöön. Esimerkiksi asiakasta ja sidosryhmiä koskevat arvot ja normit erotettiin toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta määritelmän mukaan tarkoittaa kuvailevan aineiston taakse menemistä; merkittävyyden liittämistä siihen, mitä löydettiin, tulosten ymmärrettäväksi tekemistä, selitysten tarjoamista ja johtopäätösten tekemistä (Patton 2002, 480).

Tulkinnoista laadittiin taulukoita, jotta eri organisaatioiden edustajien näkemyksiä voitiin verrata toisiinsa. Lisäksi pyrittiin esittämään vaihtoehtoisia selityksiä ja selittämään epäsäännöllisyyksiä ja tapauksia, jotka eivät sopineet tutkijan tulkintoihin ja päätelmiin. Tuloksia vertailtiin myös aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Lopuksi

<sup>39</sup> Laadullisen aineiston analyysistä ja tulkinnasta ks. esim. Coffey ja Atkinson (1996, 26-53), Eskola ja Suoranta (1998, 146-194) ja Patton (2002, 452-481).

<sup>40</sup> Mm. Coffeyn ja Atkinsonin (1996, 36-37) mukaan aineistoa ryhmiteltäessä sama aineiston osa voidaan luokitella useaan kategoriaan.

havaitut markkinaorientaatioon ja sen edellytyksiin liittyvät tekijät ristiintaulukoitiin ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain. Tässä prosessissa, jota Patton (2002, 468) kutsuu loogiseksi analyysiksi, vertailtiin markkinaorientaation ilmenemistä eri lähestymistavoissa. Raportissa mukana olevat haastattelukatkelmat kuvaavat aineistoa ja niiden avulla perustellaan tehtyjä tulkintoja ja päätelmiä.<sup>41</sup>

Toisella analyysikierroksella (kuusi haastattelua) haastateltavien puheesta tunnistettiin ja tulkittiin, kuten ensimmäiselläkin kierroksella, taideorganisaation markkinaorientaation viitekehyksen (ks. kuvio 5) pohjalta markkinaorientaatiokäyttäytymiseen ja sen edellytyksiin liittyvät sanat ja lauseet. Tulkinnat liitettiin aikaisemmin luotuihin taulukoihin.

#### **4.2 Realistinen näkökulma**

Tutkittavaa ilmiötä, taideorganisaation markkinaorientaatiota, tarkastellaan realistisesta näkökulmasta (ks. Patton 2002, 132). Realistisen ontologian mukaan on olemassa tiedostavasta subjektista riippumaton reaalin todellisuus (Määttänen 2001, 45). Todellisuudessa (maailmassa) on sekä luonnollisia että sosiaalisia objekteja ja rakenteita ja näillä puolestaan voimia, jotka kykenevät synnyttämään tapahtumia (Tsoukas 1989, 552-553; Sayer 1992, 5; Kakkuri-Knuutila 1995, 3). Realistisen näkemyksen mukaan esimerkiksi taideorganisaation johdon pyrkimys tehokkuuteen (suuri yleisömäärä, hyvä taloudellinen tulos) ja tietty uskomus, miten se saavutetaan, muodostavat rakenteen, jolla on voima tuottaa tehokkuuteen tähtäävää toimintaa. Tapa, jolla pyrkimys tehokkuuteen realisoituu, riippuu olosuhteista (Kakkuri-Knuutila 1995, 3).

Kun ilmiötä tarkastellaan realismin näkökulmasta, pyritään siihen, että tulokset vastaisivat, niin paljon kuin mahdollista, todellista maailmaa, että ne kuvaisivat, mitä todellisessa maailmassa tapahtuu. Markkinaorientaatio teoreettisena käsitteenä ei ole havaittavissa, joten tarvitaan jokin empiirinen vastine, joka kytkee sen havaittavaan todellisuuteen. Kun ilmiön erityispiirteitä tutkitaan laadullisella tutkimuksella, käsitteitä ei yleensä operationalisoida jonkin mitta-asteikon avulla, kuten

---

<sup>41</sup> Haastatteluaineistosta lainatut katkelmat on editoitu maltillisesti kirjakielelle, mutta kunkin haastateltavan persoonallinen puhetapa on kuitenkin pyritty säilyttämään.

määrällisessä tutkimuksessa, vaan empiiriset vastineet ovat tapauskohtaisia (Kakkuri-Knuutila 1998, 356). Tässä markkinaorientaation osa-alueita ja markkinaorientaation edellytyksiä koskevien käsitteiden empiirisinä indikaattoreina olivat toimijoiden käsitykset, mielipiteet ja käyttäytymisen verbaaliset selonteot, jotka tulkittiin liittyvän sisällöllisesti kyseisiin käsitteisiin, sekä tiettyjen tosiasioiden, esimerkiksi tietynlaisen päätöksenteon ilmeneminen.

Tässä tutkimuksessa taideorganisaatioiden markkinaorientaatiokäyttäytymistä ei ole havainnoitu, vaan sen ilmenemisestä esitetyt väitteet perustuvat haastatteluaiaineistoon ja käyttäytyminen johdetaan ilmaistuista normeista. Se, mitä haastateltava kertoo, ei välttämättä kuvaa organisaation todellista käyttäytymistä. Onko tietoväite, joka esittää haastateltavien puheen muodostaman aineiston tulkinnan pohjalta, uskottava? Kuvaako se todellista maailmaa?

Niiniluodon (1984, 150) mukaan kysymys siitä, miten realistinen näkemys empiirisestä tieteestä yhdistetään siihen, ettei tieteellä ole havaintojen antamaa absoluuttista perustaa (evidenssiä, joka oikeuttaisi uskomaan, että ei-havaittavia olioita koskevat tietoväitteet ovat tosia tai vääriä), on tieteellisen päättelyn keskeinen ongelma. Healy ja Perryn (2000, 123) mukaan osallistujan havainto realismin näkökulmasta on ikkuna todellisuuteen, ja sen kautta todellisuuden kuvaa voidaan trianguloida muiden havaintojen kanssa. Realismi nojaa useaan havaintoon oletetusta yhdestä todellisuudesta. Useilla havainnoilla Healy ja Perry tarkoittavat useiden aineistolähteiden triangulointia ja useiden tutkijakollegoiden arviointia näistä trianguloinneista.

### **4.3 Tutkimuksen arviointi**

Laadullisen tutkimuksen arviointikriteereinä käytetään uskottavuutta, luotettavuutta, siirrettävyyttä ja vahvistuvuutta (ks. esim. Hirschman 1986; Miles ja Huberman 1994). Yleisesti voidaan todeta, että laadullisella tutkimuksella saadaan tutkittavasta ilmiöstä monisävyisempää tietoa kuin määrällisellä tutkimuksella. Yin (1990, 43) väittää, että laadullisella tutkimuksella ei saada vastausta tutkittavan ilmiön selitettävän ja selittävien muuttujien välisten suhteiden tosiasiallisesta olemassaolosta.

Realistisen näkemyksen mukaan idiografisilla<sup>42</sup> tutkimuksilla voidaan tuottaa pätevää selittävää tietämystä, kun rakenteiden kausaalivoimat käsitteellistetään ja samalla havainnollistetaan olosuhteita, joissa kausaalivoimat toimivat (Tsoukas 1989, 551). Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, minkälaiset taideorganisaation johdon pyrkimykset (arvot, normit) ja uskomukset sekä toimintaolosuhteet (mm. päätöksentekojärjestelmä) muodostavat rakenteita, joilla on voima tuottaa markkinaorientaatiokäyttäytymistä taideorganisaatioissa.

*Uskottavuus* (credibility, authenticity) liittyy tulosten totuusarvoon, kuvauksen autenttisuuteen, rikkauteen ja mielekkyyteen sekä kysymykseen, ovatko tulokset järjeviä, heijastavatko tulkinnat ja selitykset todella ilmiön luonnetta (ks. Yin 1990, 42-43; Miles ja Huberman 1994, 278-279; Patton 2002, 552-570). Tutkimuksen tulosten uskottavuutta parantaisi ja rikkaamman kuvauksen mahdollistaisi suurempi aineiston määrä. Viimeisimmissä haastatteluissa ei enää tullut esiin sellaisia täysin uusia näkökohtia, jotka olisivat olleet tärkeitä tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta, ja koska myös kuuden viimeisen haastatteluaineiston tulkinta sopi viiden ensimmäisen haastatteluaineiston avulla saavutettuun tulkintaan, aineiston määrää pidettiin riittävänä (aineiston määrästä ks. Eskola ja Suoranta 1998, 62-64; Patton 2002, 244-246). Kuitenkin haastatteleamalla useampaa kuin yhtä henkilöä ainakin niissä kohdeorganisaatioissa, joissa ohjelmistopäätöksentekoon osallistui useita henkilöitä, olisi tulosten uskottavuutta voitu parantaa.

Tutkimuksessa käytetty muu aineisto (lehtiartikkelit, esitteet, tiedotteet) tuki haastateltavien antamia kuvauksia. Muuta aineistoa oli kuitenkin käytettävissä melko vähän, joten ei voida tietää, olisiko suurempi määrä eri aineistoja (aineistotriangulaatio) tuottanut yhteneviä johtopäätöksiä. Haastatteluaineistoa tulkittaessa pohdittiin negatiivista evidenssiä ja vaihtoehtoisia selityksiä. Joidenkin haastateltavien vastauksissa saattoi olla vähäistä reagointia tutkijan taustaan (reaktiivisuuden ongelma, ks. Patton 2002, 567) siten, että jätettiin kertomatta jotakin.

---

<sup>42</sup> Töttö (2000, ks. myös Niiniluoto 1984, 56) selvittää filosofi Wilhelm Windelbandin (1848-1915) erottelua lakeja etsivistä ja yleistävistä eli *nomoteettisista* tieteistä ja yksilöllistävistä eli *idiografisista* tieteistä. Tötön mukaan idiografiset tieteet pyrkivät ”kuvaamaan sitä, mitä erottaa ilmiön kaikista muista, tavoittamaan vain sen omat piirteet”, kun taas nomoteettiset tieteet ”kiinnittävät huomionsa ilmiöiden samankaltaisiin piirteisiin” (s. 130).

Uskottavuuden lisäämiseksi suositellaan toisinaan tutkimusraportin antamista haastateltavien tarkistettavaksi. Tällöin haastateltavat arvioivat, onko heidän puhettaan tulkittu oikein (ks. esim. Hirschman 1986; Patton 2002, 560). Toisaalta mm. Silverman (1993, 159) useisiin tutkijoihin viitaten hylkää tällaisen validointitavan, sillä haastateltavan palaute saattaisi olla vinoutunutta esimerkiksi sen vuoksi, että tutkijan johtopäätökset eivät sovi haastateltavan minäkuvaan. Silvermanin mukaan palaute olisi lähinnä lisäaineistoa tutkimukselle, mutta se ei sinänsä validoi tai kumoa tuloksia. Myöskään Eskolan ja Suorannan (1998, 212) mukaan ei ole varmaa, että tutkimuksen uskottavuutta voitaisiin lisätä antamalla tulkinnat tutkittavien arvioitaviksi.

Tässä tutkimuksessa tutkimusraporttia ei annettu haastateltavien tarkistettavaksi, koska ensinnäkin tutkija uskoi oman toimialatuntemuksen perusteella kykenevänsä ymmärtämään riittävästi alalla toimivien näkemyksiä ja välttämään asiasisältöön liittyvät virheelliset tulkinnat. Toiseksi tutkijan haastatteluaineistoa koskevat tulkinnat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen (ks. kuvio 5), kun taas haastateltavat todennäköisesti tulkitsisivat aineistoa oman (erilaisen) viitekeh്യksensä pohjalta, mikä ei ole tutkimuksen tarkoitus. Tutkimusraportissa esitetään lainauksia haastateltavien puheesta, jotta lukija voisi tehdä omia tulkintoja ja arvioida tutkijan tulkintojen ja päätelemien uskottavuutta.

Tutkimuksen *luotettavuutta* (dependability, reliability) arvioidaan tutkimusprosessin johdonmukaisuuden ja vakauden (Miles ja Huberman 1994, 278) sekä toistettavuuden (Yin 1990, 45) perusteella. Tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaa ei muutettu tutkimuksen kuluessa ja haastatteluaineiston luokittelua viitekeh്യksen käsitteistön mukaan tarkistettiin useaan kertaan luokittelun johdonmukaisuuden varmistamiseksi. Tutkimusasetelman yksinkertaisuuden vuoksi ja tutkimusprosessin tarkan kuvauksen pohjalta olisi mahdollista toistaa tutkimus, mutta tulokset saattaisivat muuttua haastattelutilanteiden ainutkertaisuuden ja tutkittavassa ilmiössä tapahtuneiden muutosten takia. Marshallin ja Rossmanin (1989, 147) mukaan laadullisen tutkimuksen toistettavuus on ongelmallista, koska sosiaalinen maailma ei ole muuttumaton.

Tulkintojen luotettavuutta olisi voitu parantaa haastattelemalla useampia henkilöitä samasta organisaatiosta. Tällöin olisi voitu arvioida sitä, kuinka syvästi

markkinaorientoituneisuutta tukeva ajattelu on hyväksytty esitystaideorganisaatioissa; onko markkinaorientaatio ymmärretty ja hyväksytty yhteisten arvojen ja uskomusten tasolla, vai onko se pinnallista toimintaa, jota hallinnoidaan valvonnan avulla, kuten Alvesson (2002, 81) toteaa.

Puutteena voidaan pitää sitä, että aineistoa ei täydennetty uusintahaastatteluilla, joissa olisi tarkistettu ensimmäisen haastattelun vastausten epäselviä kohtia ja täydennetty ylimalkaisesti käsiteltyjä tai joissakin tapauksissa jopa kokonaan käsittelemättä jääneitä haastatteluteemoja. Alvessonin (2002, 81) mukaan on tärkeää tarkastella myös sellaisia seikkoja, joita ei panna etusijalle ja jotka saavat vähemmän huomiota tietyn kulttuurin seurauksena. Tässä oletetaan, että teemahaastattelun spontaanissa puheessa huomiota saavat juuri haastateltavan tärkeiksi kokemat seikat. Vähäinen teeman käsittely vastauksissa tulkittiin siten, että teema on vastaajalle vähemmän tärkeä.

Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat riippuvaisia sosiaalisesta, historiallisesta ja ajallisesta yhteydestään ja peruseriaate on, ettei tuloksia yritetä yleistää (Patton 2002, 41, 563). *Siirrettävyydellä* (transferability) tarkoitetaan ilmiön yhden tulkinnan tai ”yhden ilmenemisen siirrettävyyttä ilmiön toiseen ilmenemiseen samalla tunnustaan implisiittisesti, etteivät mitkään kaksi sosiaalista kontekstia ole koskaan identtisiä” (Hirschman 1986, 245). Siirrettävyydellä tarkoitetaan myös tutkimuksen teoreettisten käsitteiden yleistämistä (Eskola ja Suoranta 1998, 68).

Se, onko tietty tulkinta siirrettävissä, voidaan todeta vasta, kun on luotu toisessa yhteydessä tulkinta, johon sitä voidaan verrata. Siirrettävyyden edellytyksenä on mm., että näyte ja tulokset on kuvattu riittävän perusteellisesti, tulokset ovat yhteneviä aikaisemman teorian kanssa ja johtopäätöksissä kuvatut prosessit ja lopputulemat ovat riittävän geneerisiä sovellettaviksi muissa ympäristöissä (Miles ja Huberman 1994, 279). Voidaan ajatella, että esitystaideorganisaation markkinaorientaation tulkinta on siirrettävissä ensinnäkin sellaisiin esitystaideorganisaatioihin, jotka eivät olleet tämän tutkimuksen kohteena, sekä lisäksi muihin taideorganisaatioihin, esimerkiksi museoihin. Tutkimuksessa luotu teoreettinen viitekehys (ks. kuvio 5) on geneerinen ja soveltuu minkä tahansa organisaation markkinaorientaation tarkasteluun.

*Vahvistuvuuden* (confirmability, objectivity) saavuttamiseksi tutkijalta edellytetään tasapuolisuutta ja objektiivisuutta tulkinnoissaan (ks. Hirschman 1986; Miles ja Huberman 1994, 278). Vahvistuvuutta kontrolloidaan mm. kysymällä, tukeeko kerätty aineisto tutkijan luomaa tulkintaa, ovatko tutkijan johtopäätökset loogisia ja yhteydessä aineistoon, onko havaitun todellisuuden selostaminen ennakkoluulotonta ja eituomitsevaa. Tässä tutkimuksessa aineiston käsittelyn eri vaiheet ja menettelytavat on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti ja johtopäätökset yhdistämään taulukoissa tiivistetyssä muodossa esitettyyn aineistoon, jotta vahvistuvuutta voitaisiin arvioida. Negatiivisia esimerkkejä (ks. Marshall ja Rossman 1989, 147) on esitetty, ja ne on pyritty selittämään.



## 5 MARKKINAORIENTAATIO ESITYSTAIDEORGANISAATIOIDEN OHJELMISTOSUUNNITTELUSSA

Tässä luvussa raportoidaan esitystaideorganisaation markkinaorientaatiota käsittelevän haastattelututkimuksen tulokset. Ensin kuvataan aineistossa ilmenneet kolme ohjelmistosuunnittelun lähestymistapaa, luovuuskeskeinen, resurssikeskeinen ja tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelu. Seuraavaksi tarkastellaan markkinaorientaation kulttuurisia ja sosiostruktuurialisia edellytyksiä esitystaideorganisaatioissa. Sen jälkeen analysoidaan, miten markkinaorientaatiokäyttäytyminen ilmenee esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa. Lopuksi markkinaorientaation ilmeneminen ja sitä tukevat tai estävät kulttuuriset ja sosiostruktuurialiset edellytykset kuvataan ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain.

### 5.1 Ohjelmistosuunnittelulähestymistavat

Markkinaorientaation ilmenemistä tarkastellaan tässä tutkimuksessa erityisesti esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa, joten aineisto ryhmiteltiin ensin ohjelmistosuunnittelussa havaittujen lähestymistapojen mukaan. Aineistosta tunnistettiin kolme ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa, luovuuskeskeinen, resurssikeskeinen ja tehtäväkeskeinen lähestymistapa, joiden tunnuspiirteitä ja eroja selostetaan seuraavaksi.<sup>43</sup>

#### *Luovuuskeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa*

Luovuuskeskeiseksi todettiin kahden organisaation, musiikkifestivaalin ja teatterin ohjelmistosuunnittelu. Näiden organisaatioiden taiteelliset johtajat vertaavat tehtäväänsä taiteilijan tehtävään ja omaa ohjelmistosuunnitteluaan taiteilijan luomisprosessiin. Ohjelmistosta he käyttävät ilmaisuja 'taideteos' ja 'musiikillinen draama'. Ohjelmistovalinnat ovat alisteisia taiteellisen johtajan kokonaisnäkemykselle tai visiolle, jota hän kuvaa esimerkiksi jonkin teeman avulla. Taiteellinen johtaja valitsee ohjelmistoon sellaiset teokset, jotka kaikkein parhaiten välittävät hänen näkemystään valitusta teemasta ja muodostavat ehjän ja harmonisen kokonaisuuden, kokonaisuus-taideteoksen. Tämän jälkeen hän hakee teoksille toteuttajat ja esittäjät, ohjaajan,

---

<sup>43</sup> Ohjelmistosuunnittelulähestymistapojen tunnistamisen menetelmä on selostettu luvussa 4.1.2.

näyttelijät ja muusikot, joiden hän uskoo parhaiten sopivan kyseisten teosten tulkeiksi.

Taiteelliset johtajat kuvaavat ohjelmistosuunnittelua seuraavasti:

O2<sup>44</sup>: ”...konserttiohjelmat suunnitellaan ensin ja vasta sitten kiinnitetään taiteilijat niin, että ohjelmat ovat itsessään musiikillinen draama, jonka tulkeiksi muusikot kiinnitetään ... ensin suunnitellaan tämä musiikillinen dramaturgia ja vasta siihen suhteellisen valmiiseen sanattomaan draamaan kiinnitetään tulkitsijat ja täten pyritään varmistamaan se, että festivaali toimii, se rytmittyy, harmonisoituu ja sillä on muoto samaan tapaan kuin kaikissa taideteoksissa. Eli tämän taideteoksen komponentteina ovat valmiit sävellykset, mutta muuten sen muoto, rytmi ja harmonia on kuin musiikkiteoksessa, jossakin sinfoniassa tai ... teatterikappaleessa...”

O1: ”...tämä minun mielestäni on taidetta, minulla on taiteilijavastuu ja minulla on viesti ja sanoma, jolloin minä koen, että minä olen teatterinjohtajana myös taiteilija ja minun iso taideteokseni on ohjelmisto ja sen teatterin, sanoisiko sen profiili, voi sanoa tällä tavalla, se ohjelmistoprofiili.”

Musiikkifestivaalin taiteellinen johtaja rinnastaa ohjelmistosuunnittelunsa taideteoksen luomisprosessiin, jossa teemoja ja teoksia koskeva tiedonkeruu, nuottien lukeminen ja keskustelut alan asiantuntijoiden kanssa, sekä luova työ – musiikillisen draaman kehittäminen – vuorottelevat. Hän myöntää joskus tinkivänsä taiteellisista näkemysistään myyntitavoitteiden ja taiteilijoiden vaatimusten takia. Taiteellinen johtaja kuvaa festivaaliohjelman luomisprosessia seuraavasti:

O2: ”Festivaalin luomisprosessi on hyvin, hyvin raskas ja vaikea ... välillä kerätään materiaalia, tietoa, yhteyksiä, mutta sitten taas välillä taiteellinen johtaja sulkeutuu viikoksi, kahdeksi jonnekin yksinäisyyteen tekemään tätä ohjelmaa ikään kuin vuorokaudet ympäri keskittymällä vain siihen, eli siinä on hyvin voimakas luova osuus ... jonkin verran täytyy tehdä kompromisseja ... ei festivaalin tekeminen ole sataprosenttisen puhdas taidelaji ... sitä ei pysty niin sataprosenttisesti kontrolloimaan kuin esimerkiksi säveltäjä, joka voi joka ikisen nuotin kontrolloida täsmälleen, tai instrumentalisti, joka esittää jotakin sävellystä. Jos hän tekee paljon työtä, niin hän pystyy saavuttamaan tason, mihin hän on itse tyytyväinen, ja hän tietää, että hän saavuttaa tietyllä tavalla senhetkisen täsmällisen näkemyksensä siitä sävellyksestä, mutta festivaalissa tämmöistä ihan täysin täsmällistä näkemystä jokaisen yksityiskohdan suhteen ei voi olla.”

Festivaali- tai teatteriohjelmiston hahmottaminen kokonaistaideteokseksi edellyttää asiakkaalta syvällistä asiantuntemusta ja aktiivista osallistumista. Esimerkiksi festivaalin ohjelmistoon luotu musiikillinen dramaturgia avautuu taiteellisen johtajan mukaan festivaalikävijälle vasta muutaman päivän kuuntelun jälkeen. Kukin konsertti ja näytelmä toimii luonnollisesti myös yksittäisenä esitystaidetilaisuutena.

<sup>44</sup> Haastattelukatkelmien yhteydessä olevassa lyhenteessä kirjain O tarkoittaa organisaatiota ja numerot 1–11 tarkoittavat haastateltavalle annettua järjestysnumeroa. Lyhenne HS tarkoittaa haastattelijaa.

*Resurssikeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa*

Resurssikeskeiseksi ohjelmistosuunnittelu tulkittiin viidessä organisaatiossa: kahdella musiikkifestivaalilla, kahdessa orkesterissa ja yhdessä teatterissa. Näiden organisaatioiden edustajat kuvailivat ohjelmistosuunnitteluun käytettävissä olevien resurssien avulla, jolloin organisaation ohjelmistosuunnittelulähestymistapa luokiteltiin resurssikeskeiseksi. Suunnittelussa tavallaan haetaan vastausta kysymykseen, minkälaisen ohjelmiston käytettävissä olevat resurssit mahdollistavat, ja voidaankin sanoa, että resurssit ohjaavat teos- ja esiintyjävalintoja. Resurssi on ymmärretty tässä sekä aineellisenä että aineettomana. Resurssi voi olla käytettävissä olevat taiteilijat, tietynkokoinen orkesteri, tietty taloudellisten resurssien määräämä orkesterikokoonpano, käytettävissä olevat tilat, tietty instrumentti tai instrumenttiryhmä, näytäntökauden ohjelmistokalenteri ja siinä olevat tietyt ajankohdat, joihin ensi-illat sijoitetaan.

Jazzmusiikkifestivaalilla ohjelmistosuunnittelun voidaan tulkita perustuvan ensisijaisesti käytettävissä oleviin aineellisiin resursseihin, joita ovat esiintymistilat, sekä taloudellisiin resursseihin. Koska festivaali voi käyttää useita erikokoisia ja erityyppisiä esiintymistiloja, tilat ohjaavat taiteellisen johtajan valintoja siten, että hän etsii kuhunkin tilaan esiintyjät, joiden musiikin hän uskoo parhaiten sopivan kyseiseen tilaan. Taiteellisempi jazz sijoitetaan akustiselle musiikille tarkoitettuun konserttisaliin, perinteinen, yksinkertainen jazz ja latinalaisamerikkalainen musiikki suureen teltaan, klubijazz ravintolamiljööseen ja moderni, kokeellisempi jazz pieneen teatterisaliin. Kun taiteelliset ambitiot ja taloudelliset resurssit ovat ristiriidassa keskenään, festivaalin taiteellinen johtaja kertoo taloudellisten resurssien ratkaisevan ohjelmistovalinnan, sillä festivaali ei voi vaarantaa mahdollisilla tappioilla yhdistyksen muuta toimintaa.

HS: ”Onko sinulla ristiriitatilanteita, että haluaisit esitellä jonkun taiteilijan, mutta vähän epäilet, että kun tätä ei tunneta tai jostain muusta syystä, kun tämä tyyli on vähän semmoinen, ettei miellytä suurta yleisöä, kun sinun pitäisi saada salit täyteen, niin miten sinä sitten ratkaiset tilanteen?”

O3: ”Se on valitettavasti monesti ratkennut... semmoista ei oteta tänne. Kyllä minäkin haluaisin, että täällä olisi – tai onhan täällä aina jotakin kokeellista ja erikoista, mutta kun alkuvuosina varsinkin otettiin New Yorkista käsin semmoisia hienoja juttuja, josta tuli sitten monta kymmentä tuhatta [markkaa] tappiota lentoineen päivineen – että se talous sanelee ihan...”

Urkumusiikkifestivaalilla käytettävissä oleva resurssi on festivaalin nimikkoinstrumentti urut sekä jokin vuosittain vaihtuva instrumenttiryhmä. Taiteellinen johtaja

kuvaa ohjelmistoa ”*musiikin tavaratalo*” -metaforan (O10) avulla. Hän rakentaa musiikin tavarataloa, jonka osastot muodostuvat eri musiikinlajeista (klassinen musiikki, jazz, kansanmusiikki jne.), uruille ja teemaksi valitulle instrumenttiryhmälle (kosketinsoittimet, vasket jne.) sävelletystä musiikista ja samalla eri kohderyhmille (lapset, nuoret, laatua arvostavat, valikoivat asiakkaat jne.) suunnatusta musiikista. Myös käytettävissä olevat fyysiset resurssit (tilat) määräävät ohjelmiston sisältöä, sillä esimerkiksi kirkko esiintymistilana asettaa omat vaatimuksensa esitettävälle ohjelmalle.

Sinfoniaorkesterissa resurssi, jolle ohjelmiston suunnittelun perustuu, on itse orkesterikoneisto, muusikoiden ja soittimien muodostama kokonaisuus. Päätehtäväksi koetaan kaupunkilaisten palveleminen, ja tehtävä hoidetaan soittamalla ohjelmistossa kaikkea sellaista musiikkia, jonka esittämiseen sinfoniaorkesterikoneisto luontaisesti sopii. Ohjelmisto sisältää hyvin monipuolisesti musiikin eri lajeja, tyyliuuntia ja aikakausia edustavia teoksia. Ohjelmiston sisältöä määräävät toimintaperiaatteet, joiden mukaan orkesteri voi tehdä sellaisia asioita, mitä muut eivät tee ja jättää tekemättä asioita, joita muut tekevät. Orkesterin toimintaa ohjaa epiteetti ”*erilainen edelläkävijä*” (O9). Haastateltava kuvaa sinfoniaorkesterikoneistolle sopivaa ohjelmistoa näin:

O9: ”...[orkesterin] täytyy soittaa sitä musiikkia, jota sillä koneistolla voidaan tehdä. Ja se tarkoittaa silloin Duke Ellingtonia, se tarkoittaa jotakin vähän viihteellisempääkin, mikä on hyvin tehty – meillä on ollut Abba-konsertti – se tarkoittaa nykymusiikkia ja kaikkea siltä väliltä, mikä sopii sille koneistolle luontaisesti ... nämä ovat nyansseja tai hienosäätöä, kuinka paljon siellä on nykymusiikkia, kuinka paljon siellä on wieniläisklassikkoja, kuinka paljon siellä on kotimaisia ... Meidän tavoiteprofilissamme on, että me olemme erilainen edelläkävijä. Edelläkävijöitä tahtovat kaikki olla, mutta olla erilainen edelläkävijä, niin se on meidän tavoiteprofiili. Silloin se tarkoittaa, että me voimme tehdä semmoisia asioita, mitä muut eivät tee, tai olla tekemättä sitä, mitä muut tekevät.”

Sinfoniaorkesterin edustajan toteamus (alla) taidelaitoksen velvollisuudesta esittää ohjelmistoa, jonka tiedetään kokemuksen mukaan houkuttelevan tavallista vähemmän asiakkaita, viittaa tehtäväkeskeiseen ohjelmistosuunnitteluun. Hallitsevampi ja ohjaavampi piirre ohjelmistosuunnittelussa näyttää kuitenkin olevan orkesteriresurssin mahdollisimman monipuolinen hyödyntäminen.

O9: ”...täytyy olla myös rohkea siinä, että vaikka taidelaitokselle on asetettu minkälaiset myyntitavoitteet, niin jotta taidelaitos voisi toteuttaa juuri tätä perustehtäväänsä, niin sen täytyy uskaltaa tehdä myös sellaisia ohjelmia, mistä tiedetään, että se ei välttämättä myy salia täyteen. Jos ei näin tehdä, niin

se taidelaitos ei kyllä elä hirveän kauan ... ja ei yleisölle synny mitään uutta...”

Kamari/sinfoniaorkesterin ohjelmiston suunnittelun lähtökohtana ovat taloudelliset resurssit, joiden mukaan osa konserteista suunnitellaan suuremman kokoonpanon sinfoniakonserteiksi, osa pienemmän kokoonpanon kamarimusiikkikonserteiksi ja osa näiden välimuodoksi. Kunkin konsertin teos- ja solistivalinnat riippuvat orkesterin kokoonpanosta. Solistiteokseksi hyväksytään usein jokin teos valitun solistin kyseisenä ajankohtana soittamasta ohjelmistosta, tai vaihtoehtoisesti solistilta tilataan määrätty teos. Taiteellinen johtaja kertoo ohjelmistosuunnitteluprosessista seuraavasti:

O6: ”...taloudellisten resurssien mukaan tehdään ohjelmia enimmäkseen... Se on semmoinen kokonaissuunnitelma, tehdäänkö ... [tietystä konsertista] sinfoniakonsertti vai kamarikonsertti vai siltä väliltä.”

HS: ”Sen jälkeen valitaan sitten solisteja?”

O6: ”Niin juu, just niin, ja solistien kappaleita nimenomaan ... Sitähän aina ajatellaan miehityksellisesti, kuinka iso orkesteri on solistisäestyksessä, ja sitten valitaan sinfonia sen mukaan tai toisinpäin.”

Resurssikeskeisestä ohjelmistosuunnittelua toteuttavassa teatterissa tärkein suunnittelua ohjaava resurssi on ohjelmistokalenterin tietyt ajankohdat, joihin valitaan näytelmiä kahden–kolmen vuoden suunnittelujaksolla. Asiakkaiden teatterissakäyntitapoja (miten käynnit keskittyvät ajallisesti eri vuodenaikoihin) on tutkittu käyntitilastojen avulla ja vuosi on jaettu osiin, joihin kuhunkin sijoitetaan tiettytyypin esityksen ensi-ilta. Suurta yleisöä tavoittelevat esitykset sijoitetaan siten, että ne voisivat saavuttaa keskeytyksettä mahdollisimman pitkän esityskauden ja että ensi-ilta ajoittuisi vilkkaan teatterissakäynnin aikaan. Esitykset, joiden uskotaan saavuttavan pienemmän yleisön, sijoitetaan ajankohtaan, jolloin käyntimäärät ovat tilastojen mukaan suurimmat. Samalla punnitaan myös omien henkilöstöresurssien (ohjaajat, näyttelijät, jne.) saatavuutta ja sopivuutta, sillä ulkopuolisia käytetään vain silloin, kun omaa henkilökuntaa ei ole riittävästi käytettävissä.

Resurssit määräävät myös innovointia. Taiteellisen johtajan mukaan ”...*seuraavaksi me teemme kyllä tutun musikaalin, koska meidän tuotantorahkeemme eivät kestä tehdä joka vuosi täysin uutta*” (O8). Toisinaan ohjelmistovalinnan voi ratkaista taiteellinen kiinnostus tai intohimo, se, että teoksen tekeminen on jollekulle yksittäiselle taiteilijalle ”*äärimmäisen tärkeitä*” (O8) edellyttäen, että tarvittavat resurssit ovat käytettävissä. Edeltävä ohjelmisto määrittää tulevaa ohjelmistoa; perättäisten kausien

ohjelmisto ei saa olla liian samanlaista. Pienen näyttämön ohjelmistovalinnat määräytyvät osittain suuren näyttämön ohjelmiston mukaan.

*Tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa*

Ohjelmistosuunnittelu kolmessa organisaatiossa, kahdessa sinfoniaorkesterissa ja oopperassa, luokiteltiin tehtäväkeskeiseksi Kun haastattelussa käsiteltiin ohjelmistosuunnittelua ohjaavaa visiota ja ohjelmistosuunnittelun periaatteita, näiden organisaatioiden edustajat johtivat ne suoraan organisaationsa tehtävästä, jolloin organisaation ohjelmistosuunnittelulähestymistapa luokiteltiin tehtäväkeskeiseksi. Esimerkiksi koska organisaation tehtävänä on edistää luovaa ja esittävää suomalaista säveltaidetta, ohjelmistossa tulee olla suomalaisten säveltäjien teoksia ja ohjelmiston tulee tarjota esiintymistilaisuuksia suomalaisille taiteilijoille.

Soittajistoltaan täysilukuisen sinfoniaorkesterin tehtävänä on tuottaa ja välittää kulttuurielämyksiä suomalaiselle musiikkiyleisölle, tukea ja edistää suomalaista luovaa ja esittävää säveltaidetta sekä ylläpitää länsimaista konserttimusiikkitraditiota Suomessa ja välittää sitä suomalaisille. Ohjelmistovalinnoillaan orkesteri tähtää organisaation musiikillisten päämäärien saavuttamiseen. Musiikillisiin päämääriin sisältyy impliittisesti myös pyrkimys mahdollisimman korkeaan laatuun; haastateltavan mukaan orkesterin on *”oltava Suomen johtava orkesteri tai ainakin edustaa sitä tasoa, joka Suomessa kaikkein paras taso”* (O5). Haastateltava luonnehtii päämäärien saavuttamisen keinoja ja täsmentää päämäärien ja tavoitteiden taustalla vaikuttavaa, kvaliteettia korostavaa johtajatusta seuraavasti:

O5: ”Päämääriin ja tavoitteisiin ... totta kai [orkesteri] pyrkii palkkauspolitiikalla ja rekrytointipolitiikalla ja sitten ohjelmistopolitiikalla ja kaikella, niin – kyllä se pyrkii kvaliteettiin ... kyllä taiteellisen kvaliteetin ja merkityksellisyuden täytyy olla tässä toiminnassa lähtökohtana.”

Termi 'kvaliteetti' on tässä ymmärrettävä laajemmin kuin termi 'laatu'. Korkeatasoisen soiton lisäksi kvaliteetti tarkoittaa taiteellisesti korkeatasoista ja kulttuuripoliittisesti merkityksellistä ohjelmistoa sekä ajankohtaisiin musiikkielämän tapahtumiin reagoimista. Haastateltava pohtii ilmaisua 'kvaliteetti' seuraavasti: *”Soiton taso, juu juu, [mutta] se tarkoittaa myös ohjelmistosuunnittelua ja se – sitä kvaliteettia on myös semmoinen ajan hermolla pysyminen”* (O5). Esimerkkinä esiintymisestä, joka ei täytä kvaliteettikriteeriä ja johon orkesteria *”ei rahallakaan voi ostaa”* (O5),

mainittiin oopperalaulajan säästäminen ns. areenakonsertissa. Vaikka kvaliteettia korostetaan organisaatiossa voimakkaasti, ohjelmiston suunnittelua ohjaavana määrittteenä se on kuitenkin epätarkempi kuin organisaation tehtävä, joka määrittää ohjelmistoon valittavia teoksia (suomalainen ja länsimainen konserttimusiikki).

Toisen, soittajistoltaan pienemmän sinfoniaorkesterin tehtävänä on haastateltavan mukaan ”rikastuttaa [paikkakuntalaisten ja paikkakunnan] kulttuurielämää, houkuttella klassisen musiikin piiriin uusia, innokkaita tutkimusmatkailijoita ja muutenkin, olla osa länsimaista sivistystä [paikkakunnalla]” (O4). Kulttuurielämää orkesteri rikastuttaa monipuolisella ohjelmistopolitiikallaan; ohjelmistossa on jokaisella kaudella sekä harvinaisuuksia että tunnettujen säveltäjien klassikkoteoksia. Edellä mainitusta orkesterista poiketen orkesterin koko on rajoittava tekijä ohjelmistoa suunniteltaessa. Ohjelmistosuunnittelu voitaisiin luokitella myös resurssikeskeiseksi, mutta koska orkesterin koko ei ole täysin joustamaton tekijä, vaan orkesteria täydennetään usein lisäsoittajilla, tai se esiintyy pienemmissä kokoonpanoissa valituista teoksista riippuen, orkesterin ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa on lähempänä tehtävä- kuin resurssikeskeistä. Tietyn aikakauden musiikki, wieniläisklassismi, joka sopii orkesterille sen koon perusteella parhaiten, muodostaa ohjelmiston rungon, jota täydennetään sekä kiertueilla esitettäväksi että levytettäväksi valitulla musiikilla. Myös kapellimestareiden ehdotukset pyritään ottamaan huomioon ohjelmistossa. Haastateltava kuvaa ohjelmistosuunnittelua seuraavasti:

O4: ”... siellä on kuitenkin peruspohjana tietenkin tämä wieniläisklassismi, joka tietenkin istahtaa orkesterille hyvin ... [sen] me otamme aina ensimmäisenä huomioon ja sen jälkeen minun mielestäni väritetään tavallaan sen päälle meidän kiertue- ja levytysohjelmistomme tätä kautta, ja sitten toki haetaan paljon vaikutteita myös vierailevilta kapellimestareilta ja omilta kapellimestareilta.”

Kolmannessa tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua soveltavassa organisaatiossa perustehtäväksi määritellään kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävän oopperan ja baletin esittäminen mahdollisimman korkealla tasolla ja ooppera- ja balettitaiteen kehittäminen siten, että se koituu koko maan hyväksi. Oopperan ja baletin taiteelliset johtajat luovat päälinjat suunnittelulle omien taiteellisten näkemystensä pohjalta, ja heidän teosvalintansa sovitetaan organisaation resursseihin.

Tulevaa ohjelmistoa haettaessa pohditaan haastateltavan mukaan ensinnäkin organisaation vastuuta julkiselle rahoittajalle. Kansallisena taidelaitoksena organisaation tulee esittää jatkuvasti uusia suomalaisia teoksia. Toiseksi tarkastellaan ooppera- ja balettitaiteen nykyhetken tilannetta ja arvioidaan sitä, minkälaisen teosvalintojen avulla ko. taidemuotoa voidaan kehittää. Lisäksi pohditaan, minkälaiset teokset sopivat ohjelmistoon toisaalta vastaamaan suomalaisten vapaa-ajanviettoon liittyviin tarpeisiin ja toisaalta taidekasvatuksen näkökulmasta. Teosvalintoihin saattavat vaikuttaa myös ajankohtaiset politiikan, yhteiskunnan ja kulttuurielämän tapahtumat. Haastateltavat kertovat ohjelmistosuunnittelusta seuraavasti:

O7: ”...ensiksi pitää katsoa, mihin me olemme vastuullisia ... yhteiskunta ja taide ovat nämä meidän isännät – pitää katsoa, missä ollaan menossa ooppera- ja balettitaiteessa ... miten se taidemuoto edistyisi, ja sitten pitää katsoa, minkälaista oopperaa ja balettia suomalaisille pitäisi tarjota ... vapaa-ajan kannalta, sitten kansansivistyksen kannalta ... pitää myös ymmärtää, mitä tapahtuu maailmassa ... kun nämä meidän [voimavarat on todettu], mitä ihmisiä meillä on ja mikä on tämä osaaminen ja myös taloudelliset resurssit, niin sitten tulee ohjelmiston esisuunnittelu, että kävisikö tällöinen. Ja sitten ruvetaan laskemaan resursseja, että voidaanko tämä tehdä, onko tämä konkreettista ja kun tämä prosessi on käyty läpi, niin siitä syntyy sitten ohjelmisto.”

O11: ”Kyllä meillä ohjelmistosuunnittelu hyvin voimakkaasti henkilöityy johtajan taiteelliseen linjaan ja sen jälkeen kun se linja on sieltä saatu, niin sen jälkeen tuotannon resursseihin ... Harvemmin – tai ehkä joskus – siinä sitten otetaan huomioon myös yleisöä, mutta esimerkiksi viime keväänä esitettiin kahta isoa raskasta [teosta] keväällä, jolloin yleisöä ajatellen olisi ollut jonkin kevyemmän ohjelmiston vuoro ja hyvä paikka, mutta silloin nimenomaisesti saatiin eräs laulaja, ainoastaan silloin ... kyllä siinä voimakkaasti on siis [...]taide [nykyisellä taiteellisella johtajalla] päällimmäisenä ja niin on kyllä ollut kaikilla – lähes kaikilla johtajilla.”

Ennen päätöksiä arvioidaan vielä mahdollisen teosvalinnan edellyttämiä henkilöstö- ja taloudellisia resursseja ja todetaan, onko ja milloin teoksen tuottaminen mahdollista resurssien näkökulmasta. Esimerkiksi haluttujen taiteilijoiden saatavuus voi vaikuttaa oleellisesti valittujen teosten esitysjankohtiin. Jos ohjelmistosuunnittelussa on tilanne, jossa on valittava taiteellisten pyrkimysten ja asiakkaisiin liittyvien pyrkimysten toteuttamisen kesken, taiteellisten pyrkimysten toteuttaminen on etusijalla.



## 5.2 Markkinaorientaation kulttuuriset edellytykset

Markkinaorientaation kulttuurisia edellytyksiä ovat organisaatiokulttuuriin liittyvät arvot, normit, uskomukset ja artefaktit, sillä ne voivat sekä estää että edistää markkinaorientaatiota. Tässä luvussa kuvataan, minkälaiset arvot ja normit ohjaavat esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosta päättävien päätöksentekoa ja minkälaisia uskomuksia heillä on asiakkaista, sidosryhmistä ja näiden tarpeista sekä kilpailusta. Useita arvoja, normeja ja uskomuksia, joista osa tukee ja osa estää markkinaorientaatiota, oli tunnistettavissa haastateltavien puheessa. Osa uskomuksista ei kuitenkaan saa tukea aikaisemmasta tutkimuksesta. Artefaktit ohjelmistosuunnittelun yhteydessä ovat melko harvinaisia ja liittyvät lähinnä kielellisiin ilmaisuihin.

### 5.2.1 Ohjelmistosuunnittelua ohjaavat yleiset arvot, normit ja artefaktit

#### *Arvon, normin ja artefaktin määritelmät ja tulkinta*

Arvot määriteltiin tutkimuksen teoreettisessa osassa tietyn kulttuurin sosiaalisiksi periaatteiksi, tavoitteiksi ja standardeiksi, jotka määräävät, mikä on hyvää ja pahaa, oikein ja väärin.<sup>45</sup> Arvot spesifioivat sen, mikä on tärkeää tietyn kulttuurin jäsenille. Arvoihin läheisesti liittyvät normit ovat kirjoittamattomia sääntöjä, jotka kertovat kulttuurin jäsenille, mitä ja minkälaista käyttäytymistä heiltä odotetaan eri tilanteissa ja toinen toisiltaan. Käyttäytyminen, jonka normit sanktioivat, voidaan tavallisesti jäljittää arvoihin. Arvoihin, normeihin ja uskomuksiin tai olettamuksiin perustuvat artefaktit ovat näkyviä, konkreettisia ja kuultavia kulttuurisia elementtejä, toisin sanoen peitossa olevan kulttuurin ytimen esillä olevia ilmentymiä. (Hatch 1997, 214-216)

Arvo tai normi voi olla markkinaorientaatiota tukeva esimerkiksi, kun se korostaa yleisesti toimintatapaa, joka rohkaisee sisäistä viestintää ja näin ollen tiedon levittämistä organisaatiossa (Harris 1996, 45), kun se korostaa laatua ja innovatiivisuutta, joiden voidaan olettaa edistävän arvon luomista asiakkaille (Homburg ja Pflesser 2000, 459) tai kun se tukee jollakin tavalla markkinainformaatioon reagoimista

---

<sup>45</sup> Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain sellaisia arvoja, uskomuksia, normeja ja artefakteja, joiden tulkitaan estävän tai tukevan markkinaorientaatiota esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa.

(asiakkaita ja kilpailijoita koskevan informaation huomioonottamista päätöksenteossa).

Esimerkkejä näkyvistä, kuultavista ja konkreettisista artefakteista taideorganisaatioiden yhteydessä ovat: 1) fyysiset ilmentymät, kuten määrätynlainen pukeutuminen esiintymistilanteissa (orkesterit) ja rakennukset (teatteri- ja konserttitalot); 2) käyttäytymisen ilmentymät, kuten tietynlaiset rituaalit, traditiot ja tavat (konserteissa orkesterin sisääntulo, kukkien ojentaminen solistille ja konsertin rakenne, joka usein on muotoa alkusoitto–konsertto–väliaika–sinfonia), kommunikointitapa tai -tyyli (orkesterin sointi ja soittotyyli, teatterin esitystyyli), erilaiset huomionosoitukset ja palkinnot (Finland Festivals ry:n 'Vuoden nuori taiteilija') ja 3) verbaaliset ilmentymät, kuten nimet (konsertin nimi), ammattikielen ilmaiset sekä tarinat, myytit ja metaforat.<sup>46</sup>

Tämän tutkimuksen aineistossa arvoja sisältäviksi tai ilmaiseviksi katsottiin lausumat, joissa korostettiin jonkin seikan tärkeyttä ja merkityksellisyyttä. Normit ohjaavat käyttäytymistä arvoja selkeämmin. Normeiksi katsottiin aineistossa lausumat, jotka ajatuksellisesti sisälsivät jonkin veloitteen tai säännön ja ilmaistiin usein muodossa pitää/pitäisi, täytyy/täytyisi, tulee/tulisi (tehdä jotakin). Artefakteiksi tulkittiin joitakin kielellisiä ilmaisuja, jotka perustuvat tiettyyn arvoon tai uskomukseen.

Haastatteluaineistosta tunnistettiin seuraavat yleiset arvot, normit ja artefaktit: laatu (arvo) ja siihen liittyvä toimivuuden normi, innovointi (arvo, normi), taiteellinen merkityksellisyys (arvo, artefakti), johdonmukainen linja ohjelmistosuunnittelussa (arvo), ajan hengen tavoittaminen (normi), taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen (normi) ja ohjelmistopoliittiset päämäärät ja periaatteet (normi). Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin edellä mainittuja arvoja, normeja ja artefakteja.

---

<sup>46</sup>Artefakteja tarkastellaan tässä lähinnä niiden organisaatiokulttuurista välittämien viestien näkökulmasta. Mm. Paalumäki (2004, 24-35) on tarkastellut tämän, ns. kulttuuristen artefaktien näkökulman lisäksi artefakteja korporatiivisten, symbolisten, semioottisten, kriittisten ja toimija-verkottuneiden artefaktien näkökulmasta.

*Laatu (toimivuus)*

Laatu on arvo, jota jokainen haastateltava korostaa.<sup>47</sup> Taloustieteessä taiteellisen laadun on todettu olevan kahdentyyppistä: laatua on toisaalta innovaatio tai muut vastaaventyypiset aspektit tuotetussa teoksessa ja toisaalta laatu liittyy tuotteen tai tuotannon ominaisuuksiin, kuten virtuoosiseen esitykseen ja korkealaatuiseen näyttämöllepanoon (DiMaggio 1987, 207). Erityisesti luovuus- ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat taiteelliset johtajat uskovat tuotteen ominaisuuksien korkean laadun vahvistavan asiakkaan luottamusta organisaatioon ja edistävän sitoutumista asiakassuhteeseen taideorganisaation kanssa (suhteeseen sitoutumisesta ks. esim. Morgan ja Hunt 1994).<sup>48</sup> Korkea laatu vähentää asiakkaan riskiä, todennäköisyyttä, että odotukset eivät täyty, ja kasvattaa hyvän elämyksen kokemisen todennäköisyyttä. Korkea laatu lisää siten taideorganisaation tuotteen arvoa asiakkaalle ja pyrkimys korkeaan laatuun on näin ollen markkinaorientaatiota tukeva arvo. Seuraavat haastattelukatkelmat kertovat tuotantoon liittyvän laadun arvostuksesta esitystaideorganisaatioissa.

O2: ”...[...]musiikissa minkään näköistä bluffia ei voi tehdä, koska tekstuuri on koko ajan niin läpinäkyvää ja äänen värit ovat kuitenkin rajalliset, että sen takia esitysten laatu on tässä musiikinlajissa poikkeuksellisen tärkeää...”

O1: ”...koetan, että laatu olisi korkealla, vaikka näytelmä olisi komedia taikka tragedia taikka revyy taikka uusi kotimainen näytelmä tai uusi eurooppalainen taikka klassikko...”

O6: ”...kaiken lähtökohta on se, että tekee mahdollisimman hyvin aina sen kulloisenkin konsertin, mitä sinä olet tekemässä, niitä [edellisiä] ei muista kukaan – sitä toiseksi viimeistä konserttia, kuinka se on mennyt periaatteessa, vaan kyllä se on se viimeinen konsertti aina mielessä ... Se on tärkeintä, että tekee hyvin työnsä ... aina pitää pyrkiä maksimisuoritukseen.”

O7: ”...perustehtävänä on nimenomaan esittää [ko. esitystaiteen lajia] mahdollisimman korkealla tasolla...”

O9: ”...tärkein asia on, että porukka on sitoutunut siihen, että tehdään mahdollisimman hyvää työtä ja hyvää jälkeä, siis kyllä se on se tärkein asia. Se kaikki muu [mitä soitetaan] on sitten semmoista – on joka tapauksessa

<sup>47</sup> Eräissä kohdeorganisaatioissa tehdyn arvo- ja ilmapiiriselvityksen mukaan korkea taiteellinen laatu oli henkilökunnan arvoista tärkein. Vastaajista 96 % mainitsi sen. Seuraavaksi tärkeimmät arvot olivat yhteistyö, jonka mainitsi 80 % vastaajista, ja työntekijöiden arvostus, jonka mainitsi 60 % vastaajista. (Haastateltava O7)

<sup>48</sup> Morganin ja Huntin (1994, 23) mukaan *luottamus* (trust) on olemassa, kun vaihdannan toinen osapuoli uskoo vaihdantakumppanin luotettavuuteen ja rehellisyyteen. *Suhteeseen sitoutumiseksi* (relationship commitment) he määrittelevät vaihdantakumppanin uskomuksen, että meneillään oleva suhde toisen kanssa on niin tärkeä, että se oikeuttaa maksimaaliset ponnistukset suhteen ylläpitämiseksi.

soitettava jotakin – ei se ole se ratkaiseva kysymys siinä, vaan se, miten se tehdään ja miten se tuodaan esiin.”

Taustaoletuksena on, että esitystaideorganisaation asiakas kykenee arvioimaan laatua, mikä on todennäköistä erityisesti vakioasiakkaan, kausitilaajan ollessa kyseessä. Uskomus korkean laadun ja asiakkaan sitoutumisen yhteydestä ilmenee seuraavista haastattelukatkelmista:

O8: ”...paikkakunnan ykkösteatterille on tärkeätä, että paikkakuntalaiset kokevat oman teatterin luotettavaksi, että he voivat uskoa, että menevät he katsomaan mitä esitystä tahansa, niin siinä on tietty osaaminen ja ammattitaito, he luottavat siihen...”

O2: ”...minä olen lähtenyt siitä, että rehellinen, korkealuokkainen, intohimoisesti taiteen laatuun panostava työ pitkässä juoksussa palkitaan ja silloin syntyy tämmöinen luottamussuhde yleisön ja tekijöiden välillä...”

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan olettaa, että esitystaideorganisaatioiden johtoa motivoivat muutkin tavoitteet, esimerkiksi kriitikoiden ja kollegoiden tunnustus ja arvostus (ks. luku 5.4.3) sen pyrkiessä jatkuvasti parantamaan produktioiden laatua mahdollisesti jopa kustannuksista välittämättä.<sup>49</sup> Eräässä resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavassa organisaatiossa arvostuksen saaminen onkin yksi julkilausutuista tavoitteista. Arvostus on haastateltavan mukaan sitä, että organisaation teot huomioidaan julkisuudessa ja että organisaatiota ja sen tekoja pidetään niin hyvinä, että se luetaan maailman arvostetuimpien orkestereiden joukkoon.

O9: ”...meillä on se ajatus, että me tahdomme olla samanlainen orkesteri arvostukseltaan ja tietoisuudeltaan kuin [Berliinin filharmonikot tai Wienin filharmonikot] ... Emme me voi sanoa, että me olemme parempi tai paras tai että ne ovat parempia, me olemme erilainen, me olemme omanlaisemme, mutta sillä tekemisellä mitä me teemme, me tahdomme tehdä sitä niin hyvin, että se johtaa siihen, että me olemme – meidät mielletään sille tasolle, siihen joukkoon.”

Laatuun liittyy myös kysymys, minkä verran asiakkaat tai rahoittajat ovat valmiit maksamaan laadusta. Tätä laadun mittavälinettä kutsutaan taloustieteessä maksuhalukkuudeksi (ks. Frey ja Pommerehne 1989, 38). Kun esitystaiteen tuotantoa tuetaan julkisin varoin, organisaation johto saattaa joutua tekemään paljon työtä vakuuttaakseen julkisen rahoittajan ko. taidemuodon tarpeellisuudesta ja mahdollisimman

<sup>49</sup> Johdolla ei välttämättä ole kannustinta toimia kustannusten karsimiseksi, koska se voi johtaa huonoihin väleihin taiteilijoiden ja kollegojen kanssa ja kustannussäästöt saattavat myös pienentää julkista tukea. Toisaalta johdolla on kannustin – taiteilijoiden ja kollegojen arvostus – ostaa parhaita mahdollisia esiintyjä ja esityksiä kustannuksista huolimatta. (Ks. esim. Frey ja Pommerehne 1989, 59)

korkean laadun merkityksestä taiteenalan kehitykselle, jotta se suostuisi myöntämään organisaatiolle sen haluaman tai tavoitteleman laatutason saavuttamiseksi tarvittavat taloudelliset resurssit.<sup>50</sup> Jos julkinen tuki taideorganisaatioille vähenee, asiakkaiden maksuhalukkuus joudutaan ottamaan aikaisempaa enemmän huomioon.

Laadusta hieman poikkeava ohjelmiston ja erityisesti yksittäisten konserttien suunnittelua ohjaava tärkeä, mutta vaikeasti määriteltävä piirre on toimivuus, jolla haastateltavat tarkoittavat teosten muodostamaa harmonista kokonaisuutta. Toimivuuden normia painottavat erityisesti tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavien orkesterien edustajat. Toimivuuden arviointi määräytyy sekä taiteellisen asiantuntemuksen että subjektiivisten seikkojen pohjalta. Normin taustalla on uskomus, että harmonisen kokonaisuuden muodostava konsertti tyydyttää kuulijoita. Vaikka toimivuuden merkitystä asiakkaille on vaikea arvioida – jotkut asiakkaat saattavat harmonisen teoskokonaisuuden asemasta nauttia epäsovinnaisista teoskombinaatioista – se todennäköisesti lisää arvoa asiakkaalle, ja normi tulkitaan siten markkinaorientaatiota tukevaksi. Markkinaorientaatiokäyttäytyminen todennäköisesti lisääntyy, jos ohjelmistovalinnoilla pyritään taiteelliseen toimivuuteen nimenomaan asiakkaan näkökulmasta, sillä se, mikä on taiteellisesti toimivaa asiakkaan näkökulmasta, edellyttää tiedon hankintaa asiakkaan preferensseistä ja odotuksista. Intuitio näyttää kuitenkin ohjaavan toimivuuden tunnistamista voimakkaammin kuin asiakkaiden preferenssejä koskeva tieto. Seuraavat haastattelukatkelmat kertovat intuition roolista ja toimivuuden tavoittelusta teosten valintaprosessissa:

O5: "...se on sellainen intuitiivinen prosessi, että eihän sitä silläkään lailla voi ajatella, että koska nyt on wieniläisklassista, niin sen vuoksi täytyy ottaa myös uutta suomalaista tähän ohjelmaan. Se vaan täytyy – siinä vaan täytyy olla intuitio mukana, että mikä soi, mikä konserttiohjelma toimii hyvin..."

HS: "Mikä on hyvä kokonaisuus..."

O5: "Joo, eikä sitä aina oikein pysty selittämään, mutta minusta nyt vain tuntuu esimerkiksi siltä, että Mozart ja Šostakovitš sopivat yhteen, tai Mozart ja Ravel sopivat hyvin yhteen ja ..."

HS: "Mikä ei sovi Mozartin kanssa?"

O5: "No, esimerkiksi voi olla ehkä vähän turha laittaa Haydnia ja Mozartia, toisaalta se voi olla hyväkin, koska nekin ovat ihan erilaiset keskenään ... no Mozart nyt sopii melkein minkä tahansa kanssa kyllä ... mutta en minä nyt esimerkiksi panisi samaan konserttiohjelmaan välttämättä Mahleria ja Richard Straussia – vähän semmoista liian paksua sitten olisi alusta loppuun, voi antaa vähän semmoista läpikuultavaa välillä ja sitten taas jytinää. Mutta

---

<sup>50</sup> Tästä esimerkkinä on Suomen Kansallisoopperan taloudesta eduskunnassa käyty keskustelu syksyllä 2002.

kuten sanottu, se on kauhean intuitiivista ja hirveän monenlaiset kombinaatiot toimivat hyvin...”

HS: ”...keskusteletteko te paljon tätä yleisön näkökulma-asiaa?”

O4: ”Kyllä sitä täytyy pohtia joka hetki, kun on taiteellisessa suunnittelussa mukana, ei voi ajatella yhtään konserttia ilman yleisöä. Kyllä sinne täytyy heittää itsensä sinne kuudenteentoista riviin ja ajatella, että sitten kun kuuntelee tätä konserttia, niin miten tämä toimisi, että kyllä se on aina mukana.”

### *Innovointi*

Innovaatiot, jotka ovat DiMaggion (1987, 207) mukaan taiteellisen laadun toinen aspekti, ovat tärkeä arvo kaikille tutkimuksen kohteena olleille esitystaideorganisaatioille.<sup>51</sup> Taiteessa innovaatiolla on kaksi ulottuvuutta: sisällölliset innovaatiot, joilla tarkoitetaan ohjelmiston täysin uusia teoksia, ja esityksen muotoa koskevat innovaatiot, jotka liittyvät vuorovaikutukseen yleisön kanssa (Cloake 1997/1999, 272; Castañer ja Campos 2002). Castañer ja Campos (2002, 32) erottavat sisältöinnoinnissa ulkoisen (external) ja sisäisen (internal) innovaation: ensin mainitulla he tarkoittavat yksittäistä uutta teosta ja jälkimmäisellä radikaalisti uuden ohjelmistomallin luomista, joka kehitetään esimerkiksi eri taidemuotoja yhdistämällä. Kanadalainen Cirque de Soleil, joka yhdistää produktioissaan sirkuksen, teatterin, oopperan, baletin ja musikaalin elementtejä, on kansainvälisesti tunnettu esimerkki sisäisestä innovaatiosta esitystaiteen toimialalla (ks. Kim ja Mauborgne 2004). Taiteellisen teoksen uutuusastetta voivat arvioida esim. kilpailijat paikallisella tasolla ja maailmanlaajuisesti tai organisaatio itse vertaamalla uutta toimintaa aikaisempaan toimintaansa (Castañer ja Campos 2002, 31).

Innovointi, erityisesti sisällöllinen innovointi on normi sekä tehtävä- että luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa soveltavissa organisaatioissa. Haastateltavien mainitsemat sisällölliset innovaatiot ovat useimmissa tapauksissa sävellyksiä, oopperoita, näytelmiä ja koreografioita, jotka yleensä tilataan luovilta taiteilijoilta organisaation ulkopuolelta. Innovoinnin (innovaatioiden tuottamisen) normi ilmenee seuraavista orkesterin ja teatterin edustajan vastauksista:

<sup>51</sup> *Innovaatio* on idea, tapahtuma tai tuote, jota yleisesti pidetään uutena ja joka on enemmän kuin olemassa olevan idean, tapahtuman tai tuotteen modifikaatio eli muunnos (Paltschik 1985, 14). Tässä innovaatiolla tarkoitetaan taiteellisen uutuusarvon sisältävää tuotetta. Uutuusarvo voi olla teoksilla ja tekijöillä (luovat taiteilijat, esiintyjät, ohjaajat) tai ohjelmiston kokoonpanolla. Termit ’innovointi’, ’innovatiivisuus’ ja ’innovatiivinen’ ovat innovaatio-termin johdannaisia. *Innovoinnilla* tarkoitetaan tässä prosessia, joka tuottaa taiteellista uutuusarvoa edustavia tuotteita. *Innovatiivisuus* on taiteellista uutuusarvoa edustavan tuotteen ominaisuus. Tuote, jolla on taiteellista uutuusarvoa, on *innovatiivinen*. Termejä ’innovaatio’, ’innovointi’ ja ’innovatiivisuus’ käytetään tässä vaihdellen.

O5: ”...uuttakin tässä täytyy luoda eikä vaan pelata siinä mielessä varman päälle, soittaa vanhaa tavaraa... Siinä mielessä täytyy olla myös se uutta luova aspekti tässä, että tarjotaan [asiakkaille] myös jotain, mistä he sitten myöhemmin oppivat tykkäämään – jotain uutta.”

O1: ”...minä myös pidän siitä, että suomalaiset kirjailijat kirjoittavat uusia tekstejä suomalaiselle teatterille, ja koen sen tärkeäksi, että niitä minun teatterissani on...”

Eräs festivaalin johtaja arvioi organisaationsa toiminnan uutuusastetta vertaamalla uutta toimintaa aikaisempaan ja näkee jokaisen uuden tapahtuman innovaationa sillä perusteella, että esityksiä ei koskaan toisteta sisällöllisesti täsmälleen samanlaisina. Hän korostaa tuoreuden ja uudistumisen merkitystä toiminnassa. Organisaation omien selvitysten mukaan asiakas käy festivaalilla keskimäärin viisi kertaa, joten jatkuvasti uudistumalla varmistetaan, että nykyisten asiakkaiden kiinnostus tapahtumaa kohtaan säilyy. Innovointityrkimyksen voi siten tulkita ilmentävän markkinaorientaatiota.

O2: ”Jokainen juhla luodaan alusta saakka uusiksi joka vuosi. Meidän periaatteenamme on paradoksi: jotta festivaali tuntuisi samalta, sen on oltava aina erilainen. Heti jos festivaali rupeaa imitoimaan itseään tai kopioimaan edellisen vuoden menestysartikkeleita, niin ei puhuta enää tuoreudesta vaan tuotteesta, jota monistetaan, ja tätä missään tapauksessa festivaali ei halua, vaan jokaisen esityksen on oltava samalla lailla tuore joka vuosi. Näin ollen, tässä on poikkeuksellisen suuri innovaation aste, oikeastaan se on sata prosenttia joka vuosi – hyvin harvoin me palaamme aikaisempien vuosien produktioihin.”

Resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelun lähestymistapaa soveltavissa organisaatioissa korostettiin yleensä vuorovaikutusinnovaatioita. Vuorovaikutusinnovaatioita ovat esimerkiksi nuorille suunnatut koulutustapahtumat ja konserttien elävöittäminen teatterinomaisin keinoin. Eräs festivaalijohtaja näkee uudistumisen festivaalin elinehtona, sillä toimintaympäristön muutokset, joista tärkein on voimakkaasti lisääntynyt kulttuuritarjonta paikkakunnalla, ovat johtaneet tämän festivaalin yleisömäärän pieneenemiseen noin 65 %:lla muutamassa vuodessa. Jos festivaali toistaa vuodesta toiseen samantyyppistä ohjelmistoa, yleisörakenne ei muutu, ja kun nykyinen yleisö ikääntyy, festivaalin olemassaolo alkaa olla uhattuna. Omaan aikaisempaan toimintaan verrattuna ohjelmistoa on monipuolistettava uusien musiikinlajien ja instrumenttiryhmiä avulla, mutta nämä uudistukset eivät ole sisällöllisiä tai vuorovaikutusinnovaatioita koko alan näkökulmasta. Yksi resurssikeskeisten organisaatioiden taiteellisista johtajista korosti julkisin varoin tuetun kulttuurilaitoksen velvollisuutta tuottaa myös sisällöllisiä innovaatioita:

O8: ”...perusrutiinin pyörittäminen vain, vaikka hyvinkin, niin se ei minua tyydytä – tulee jotenkin semmoinen olo, että instituutionkin pitäisi kehittyä ja koko ajan kokeilla jotain uusia lähestymistapoja”.

Sekä sisällölliset että vuorovaikutusinnovaatiot lisäävät asiakasarvoa, sillä innovaatioiden todettiin olevan yleisesti asiakasarvoa lisäävän laadun toinen osatekijä. Näin ollen innovoinnin arvo ja normi ovat markkinaorientaatiota tukevia. Voidaan myös kysyä, estääkö markkinaorientaatio innovatiivisuutta tai luovuutta taideorganisaatioissa. Markkinaorientaatiokirjallisuudessa markkinaorientaatiota pidetään oppimisorientaation, innovatiivisuuden ja innovaatiokapasiteetin ohella organisaation ominaisuutena, joka vaikuttaa innovaatioprosessiin ja innovaation menestykseen (mm. Gatignon ja Xuereb 1997, 79; Hurley ja Hult 1998, 45) tai innovatiivisuuden kautta organisaation tuloksellisuuteen (Han, Kim ja Srivastava 1998, 32). Kohli ja Jaworski (1990, 9) näkevät markkinaorientaation jatkuvana innovatiivisena käyttäytymisenä, koska reagointi markkinoiden muuttuviin tarpeisiin edellyttää innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen tuottamista markkinoille. Empiirisesti on osoitettu, että kaikkein markkinaorientoituneimmat yritykset, sen lisäksi, että niillä on eniten halukkuutta innovointiin, kaupallistavat enemmän innovaatioita kuin kilpailijansa, ja niiden innovaatioiden uutuusaste on korkeampi (Vázquez, Santos ja Álvarez 2001, 84). Voidaankin väittää, että markkinaorientaatio tulkitsee kuluttajien tarpeet muuttuviksi. Markkinaorientaatio ei estä innovatiivisuutta vaan päinvastoin on sopusoinnussa sen kanssa.

Im ja Workman (2004, 124-126) ovat tutkineet markkinaorientaation ja luovuuden suhdetta. He määrittelevät luovuuden ulottuvuuksiksi uutuuden (kuinka ainutlaatuisella tavalla tuote koetaan kilpailevista tuotteista eroavaksi) ja mielekkyyden (miten sopiviksi ja hyödyllisiksi kohdeasiakkaat kokevat uutuustuotteen) (s. 115). Korkean teknologian yrityksistä kerätyn aineiston avulla he havaitsivat, että asiakasorientaation lisääminen vähensi täysin uudenlaisten ominaisuuksien luomista uutuustuotteisiin. He arvioivat, että nykyiset asiakkaat eivät ehkä hyväksy uudenlaisia tuoteideoita sen vuoksi, että he haluavat pysyttäytyä olemassa olevien tuotteiden käyttäjinä. Kulttuurin kulutusta koskevien tutkimusten perusteella ei voida yksiselitteisesti sanoa, että nykyiset yleisöt haluaisivat kuulla ja nähdä pelkästään niille tuttuja teoksia, eikä näin ollen ole pääteltävissä, että asiakasorientaatio (asiakkaiden tarpeiden tutkiminen ja



huomioonottaminen) suosisi vain tuttuja esityksiä eikä johtaisi uudenlaisten esitysten tuottamiseen.

### *Taiteellinen merkityksellisyys*

Taiteellisen merkityksellisyyden tai mielekkyyden (myös taiteellinen mielekkyys, taiteellinen kvaliteetti/laatu) korostaminen liittyy voimakkaasti tehtävä- ja luovuuskeskeiseen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapaan. Näissä lähestymistavoissa taiteelliset arvot ovat kaikkein tärkeimpiä, ja taiteellisen merkityksellisyyden uskotaan usein olevan riittävä edellytys yleisön saavuttamiseksi. Uskomus ilmenee seuraavista haastattelukatkelmista:

O5: "...se ei ole ensimmäinen elementti, että mietitään, saadaanko varmaan sali täyteen tällä ohjelmalla, vaan kyllä lähtökohta on se, että se täytyy olla musiikillisesti jotenkin mielekäs ja pitää sisällään sellaisia elementtejä, että siinä on taiteellinen mielekkyys koko ajan mukana..."

O11: "...ollaan sitä mieltä varsin voimaperäisesti, että hyvä teos, taiteellisesti korkeatasoinen, hyvin toteutettu teos tuo ilman muuta myös sitten katsojia ja rahaa, vaikka se olisi hyvinkin kapealle [kohderyhmälle] suunnattu ja sitten hämmästyttään vähäsen, kun ei se – [todetaan,] kuinka tämä nyt näin meni..."

Taiteellisen merkityksellisyyden täsmällinen määrittely on vaikeaa, sillä se, mitä kukin pitää taiteellisesti merkityksellisenä, on hyvin subjektiivista. Ilmaisulla näyttää olevan kuitenkin suuri symbolinen merkitys monille taideorganisaatioiden edustajille, joten sitä voidaan pitää myös (kielellisenä) artefaktina. Koska ohjelmiston taiteellisen merkityksellisyyden arvioivat ja määrittelevät aina organisaation edustajat, so. taiteellinen johtaja, ylikapellimestari, intendentti, muusikot, ohjaajat jne., omien kriteereidensä ja mieltymystensä mukaan, arvon voi tulkita olevan ristiriidassa markkinaorientaatiokäyttäytymisen asiakasorientaatio-osatekijän kanssa. Vaihtoehtoinen tulkinta on, että taiteellisen merkityksellisyyden tavoittelu johtaa asiakkaalle arvoa tuottaviin valintoihin epäsuorasti silloin, kun valitut teokset ja taiteilijat ovat asiakkaiden mielestä kiinnostavia ja nautittavia. Sen sijaan sidosryhmäorientaatio-osatekijää arvo tukee suoraan. Sidoryhmistä taiteilijakollegat ja median edustajat (kriitikot) arvioivat taiteellista merkityksellisyyttä todennäköisesti samantyyppisten kriteereiden mukaan kuin taiteellinen johto, joten pyrkimys taiteelliseen merkityksellisyyteen on sidosryhmäorientaatiota tukeva arvo.

Eräät taiteelliset johtajat ovat kuitenkin taipuvaisia tinkimään taiteellisista pyrkimyksistään, jos he havaitsevat, että taiteellinen merkityksellisyys on ristiriidassa yleisön preferenssien kanssa. Festivaalin johtaja sanoo haluavansa perustella itselleen jokaisen teos- ja taiteilijavalinnan ”*taiteellisessa mielessä*” (O2), mutta hän myöntää toisinaan tekevänsä kompromisseja, sillä hänen mukaansa ohjelmistosuunnittelussa on huomioitava myös konserttien sopivuus myynnin näkökulmasta sekä taiteilijoiden vaatimukset. Toinen festivaalijohtaja on joutunut tilanteeseen, jolloin organisaation olemassaolon kannalta on ollut välttämätöntä tinkiä taiteellisista pyrkimyksistä.

Haastateltavat kertovat:

O2: ”...vaikka itselleen mielellään perustelee jokaisen taiteilija- tai teosvalinnan puhtaasti siitä näkökulmasta, mitä se taiteellisessa mielessä merkitsee, niin kyllä on vaikeaa ihan kokonaan jättää huomiotta juuri näitä kaupallisia näkemyksiä ... myös saadakseen tietyn taiteilijan ottamaan joskus jonkin [teoksen], jota [tämä] ei välttämättä haluaisi.”

O10: ”...kun ne tämän vuoden tilastotkaan eivät näyttäneet hyvältä, niin minun oli tavallaan unohdettava myös päävierailijamme, joka on paljon ankarampi näissä taiteellisissa ratkaisuissa. Hänen mielestään täällä ei saisi soittaa muita kuin Messiaeniä – no ei nyt ihan noin, mutta ... Minä tiesin, että nyt on lähdeävä äkkiä poppistosastolle, että meidän ei käy kalpaten.”

Merkille pantavaa on, että taiteellista merkityksellisyyttä ei erityisesti korosteta resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa. Sen asemasta haastateltavat painottavat esimerkiksi rohkeutta ohjelmistovalinnoissa (O9) tai taiteellisesti korkeaa tasoa (O8). Taiteelliset tavoitteet tulevat esiin epäsuorasti, esimerkiksi siten, että orkesterin ei sanota esiintyvän jäähalleissa, koska se ei täyttäisi orkesterin taiteellisia tavoitteita (O9).

#### *Johdonmukainen linja ohjelmistosuunnittelussa*

Johdonmukaisen linjan tärkeyttä esitystaideorganisaatiolle korostettiin luovuuskeskeistä ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelun lähestymistapaa soveltavissa organisaatioissa. Linjan luo taiteellinen johtaja, ja hänen makunsa ja esteettiset, mutta myös moraaliset ja maailmankatsomukselliset näkemyksensä määräävät, minkälaiseksi linja muodostuu; haastateltavan sanoin ”...*tässä pitää ottaa oma etiikka ja selkäranka ja maailmankatsomus huomioon, ettei petä itseään...*” (O1).

Selkeä, johdonmukainen linja liittyy läheisesti taideorganisaation identiteettiin. Identiteetti kuvaa sitä, minkä organisaation jäsenet määrittävät organisaatiostaan

keskeiseksi, erottavaksi ja kestäväksi (Albert ja Whetten 1985, 265). Taideorganisaation identiteetti liittyy sen omistajien, johdon ja työntekijöiden näkemyksiin organisaation kulttuurisesta, kasvatuksellisesta tai muusta tehtävästä (Bennett ja Kottasz 2001a, 188). Esitystaideorganisaation linja – olkoon se selkeästi tai vähemmän selkeästi asiakkaan huomioonottava – tekee organisaation toiminnasta ennustettavan ja edistää siten asiakkaiden luottamusta organisaatioon, mikä puolestaan vahvistaa asiakassuhdetta. Arvo on näin ollen markkinaorientaatiota tukeva. Johdonmukainen linja sallii innovoinnin, kokeilevat, yllättävät, jopa yleisöä ärsyttävätkin ohjelmistovalinnat ja vähentää perinteisten markkinointitoimenpiteiden tarvetta. Haastateltavat kuvaavat johdonmukaisen linjan merkitystä seuraavasti:

O2: ”...minä pidän tärkeänä, että on linja ... Jotta pitäisi kiinni siitä omasta kohderyhmästä ja niistä sukulaissieluista, niin täytyy olla johdonmukainen, ei voi tavallaan poiketa ... täytyy uskoa, että oma linja on pätevä ja tehdä sitten sen linjan puitteissa jatkuvasti innovaatioita ... Silloin syntyy tällainen luottamussuhde yleisön ja tekijöiden välillä ja... tavallaan markkinoinnin osuus silloin huomattavasti vähenee. Markkinoinnin tarve vähenee, koska on pystytty pitämään kiinni tästä samoin ajattelevasta yleisön osasta ... Tällainen yhden yksittäisen taiteellisen johtajan linja on aika... pitkällä tähtäimellä varma. Jos vaan hän tekee jatkuvasti kovasti työtä ja on uskollinen omalle esteettiselle näkemykselleen, niin silloin sen oman estetiikkansa puitteissa voi loppujen lopuksi tehdä aika paljonkin erilaisia asioita ilman, että se rikkoo tätä yleisön luottamusta taiteellisen johtajan työtä kohtaan.”

O1: ”...nyt sitten taas tämän linjan muuttaminen myös aiheuttaa yleisössä jonkinäköistä epäluottamusta siihen, epätietoisuutta, että mikä teatteri tuo oikein on – niinhän siinä käy, jos linjaa vaihdetaan viiden vuoden välein.”

Johdonmukaiseen linjaan verrattavissa on taideorganisaation identiteetille tunnusomaisen ja keskeisen piirteen tai ominaisuuden korostaminen, joka voi festivaalilla olla esimerkiksi musiikinlaji (jazz) tai tietty instrumentti (urut). Eräs resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua soveltava taiteellinen johtaja korostaa, että monipuolistettaessa festivaalin ohjelmistoa muuttuneen kilpailutilanteen pakottamana ohjelmiston ytimen muodostaa kuitenkin edelleen festivaalin nimikkoinstrumentille sävelletty musiikki. Tämä piirre erottaa festivaalin yleisfestivaaleista.

O10: ”...tässä kulkee koko aika selkeänä keskellä perinteinen urkuosasto, se vaan laajenee tiettyihin suuntiin tässä tavaratalossa ... Tämä kehittyi tämä tällainen musiikin tavaratalo -ajatus ja se monipuolistuu se tarjonta, mutta se on koko aika oltava kirkkaasti tämä urkujen olemassaolo ja se – sanotaan urkumusiikin ilosanoma, eli sitä et voi unohtaa...”

### *Ajan hengen tavoittaminen*

Ajan hengen tavoittamisen normi todettiin luovuus- ja tehtäväkeskeisen ohjelmistosuunnittelun yhteydessä. Normi on markkinaorientaatiota edistävä, sillä ajan hengen tavoittamiseksi on tarkkailtava ja osattava tulkita toimintaympäristön tapahtumia ja kehitystä oman taiteenalan ja kulttuurielämän ulkopuolellakin. Samantyyppinen tulos on todettu aikaisemmassa, suomalaisten teattereiden johtamista koskevassa tutkimuksessa: strategisella tasolla teattereiden ohjelmistopolitiikassa pyritään ottamaan huomioon ”yleisön mielessä liikkuvia asioita” ja toimimaan ”ajan hengen mukaisesti” (Korhonen 1986, 50). Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavan orkesterin edustaja liittyy taiteelliseen kvaliteettiin ominaisuuden ”*ajan hermolla pysyminen*” (O5). Tällä hän tarkoittaa ohjelmiston ajankohtaisuutta oman taiteenalan ilmiöiden ja tapahtumien näkökulmasta. Ajan hermolla pysymistä on esimerkiksi nuorten lahjakkuuksien, kuten musiikkikilpailujen voittajien, nopea kiinnittäminen esiintyjäksi. Laajemman toimintaympäristön tapahtumien huomioon ottamiseen ohjelmistosuunnittelussa viittaavat seuraavat taiteellisten johtajien toteamukset:

O2: ”Festivaalin on oltava – menestyäkseen tavoitettava jotakin olennaista ajan hengestä. Jos ei se siihen kykene, niin festivaali ei kovin kauan voi pysyä pystyssä eikä olla suosittu.”

O7: ”...pitää osata lukea tällainen maailmanluku – osata lukea, missä maailma makaa ... mihin päin maailma on menossa, poliittisesti ja yhteiskunnallisesti, mitä kulttuurielämässä tapahtuu, mitkä olisivat ajan trendit, mitä puuttuu, mikä olisi trendiä vastaan, kaikkia näitä ... Pitää hyvin aktiivisesti seurata ... politiikkaa, pitää seurata kulttuurielämää, pitää seurata muotia, pitää seurata, mitä tapahtuu muualla. Sen takia minä olen kiteyttänyt sen siihen sanaan maailmanluku, pitää lukea koko maailmaa.”

O1: ”...se on enempi varmaan se, että mikä taide on ilmassa ja mikä kiinnostaa, mihin tulee lähdettyä kuin se, että mitenkä paljon markkinoidaan, se on siitä tuotteesta sittenkin enempi kiinni.”

Teatterinjohtaja kertoo esimerkin näytelmästä, joka täytti kokemuksen mukaan useita menestysnäytelmän vaatimuksia – hänen arvionsa mukaan näytelmä oli hyvin kirjoitettu ja esitetty puhenäytelmä ja siinä oli yleensä mielenkiintoiseksi koettu historiallinen paikallisaihe – mutta esitys ei kuitenkaan kiinnostanut yleisöä. Huonoa menestystä voi teatterinjohtajan mukaan selittää se, että näytelmä ei ollut ajan hengen mukainen tai vaihtoehtoisesti se, että markkinointiviestinnässä oli luotu väärä mielikuva näytelmästä.

### *Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen*

Taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen normi tuli esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Luovuus- ja tehtäväkeskeistä suunnittelua toteuttavat haastateltavat mainitsevat normin tavoitteiden muodossa. Teatterinjohtajan mukaan ”pitää ottaa huomioon se, että ei petä hallituksen taloustavoitteita” (O1), ja intendentti sanoo: ”Kyllähän meidän budjetin yksi osa perustuu lipputuloille, että kyllä sillä on merkitystä, miten lippuja myydään” (O5). Erityisen vahvana normi esiintyy resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa soveltavissa organisaatioissa.<sup>52</sup> Näiden organisaatioiden taiteelliset johtajat ilmaisevat normin muodossa ”on pakko myydä kaikki loppuun” (O3), ”olen saanut budjetin pysymään kasassa” (O10) tai ”[musiikkiteatteri] ... on taloudellisesti tärkeä siinä mielessä, että se maksaa paljon, mutta toisaalta pääsylippituloista tulee sen kautta erittäin suuri osa” (O8). Taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen normin noudattaminen on pyrittävä varmistamaan jo ohjelmistovalinnoilla, joiden tulee olla asiakkaille arvoa tuottavia (sellaisia, että asiakkaat kiinnostuvat ja ostavat pääsylippuja), mikä taas edellyttää asiakkaiden tarpeiden tuntemusta. Normi on näin ollen markkinaorientaatiota tukeva.

### *Ohjelmistopoliittiset päämäärät ja periaatteet*

Osa esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelua ohjaavista normeista ei suoraan tue markkinaorientaation asiakasorientaatio-osatekijää. Organisaatioilla on tässä normeiksi tulkittuja ohjelmistopoliittisia päämääriä ja periaatteita, jotka luovat asiakasarvoa epäsuorasti ja pitkällä aikavälillä. Tällaisia päämääriä ja periaatteita, joita toivat esiin kaikkien kolmen ohjelmistosuunnittelulähestymistavan edustajat, ovat suomalaisen esitystaiteen (esim. näytelmäkirjallisuus, musiikkiteatteri) ja luovan säveltaiteen (esim. ooppera, nykymusiikki) edistäminen sekä suomalaisen identiteetin tai paikallisidentiteetin luominen. Esimerkiksi tarjoamalla esiintymistilaisuuksia nuorille taiteilijoille konserttien solisteina orkesteri tukee esitystaidetta, mutta asiakas voi joutua kuulemaan hiukan epävarman tulkinnan. Vasta vuosien kuluttua, kun nuori taiteilija on jo saanut paljon esiintymiskokemusta, hän saattaa kyetä tulkintaan, joka tuottaa asiakkaalle nautintoa. Esitystaiteen ja luovan säveltaiteen edistämisen normit tukevat selkeästi markkinaorientaation sidosryhmäorientaatio-osatekijää.

<sup>52</sup> Eräässä organisaatiossa on pitkän aikavälin päämääränä taloudellinen riippumattomuus, jolla tarkoitetaan riippumattomuutta julkisesta tuesta. Taloudellinen riippumattomuus takaa toimintavapauden ja toiminnan ennustettavuuden; ulkopuolinen taho ei voi päätöksillään horjuttaa organisaation suunnitelmien ja strategioiden toimeenpanoa.

## 5.2.2 Ohjelmistosuunnittelua ohjaavat, asiakkaisiin liittyvät arvot, normit ja uskomukset

Tässä luvussa tarkastellaan ensin ohjelmistosuunnittelua ohjaavia, asiakkaisiin liittyviä arvoja ja normeja, jotka tunnistettiin haastateltavien puheesta: yleisön saavuttaminen (arvo), asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen (normi), yleisön haastaminen ja yllättäminen (normi) ja yleisön kasvattaminen (normi). Lopuksi tarkastellaan asiakkaita koskevia uskomuksia.

### *Yleisön saavuttaminen*

Yleisön saavuttaminen ymmärretään tässä toisaalta konkreettisesti, asiakkaiden saamisena esityksiin, ja toisaalta abstraktisti, eräänlaisena vaikuttavuutena, asiakkaan kokemana elämyksenä ja elämyksen hänessä aiheuttamana muutoksena. Kun taiteellisen johtajan valintoja ohjaa yleisön saavuttamisen arvo, voidaan päätellä, että hän todennäköisesti punnitsee ohjelmavaihtoehtojen kiinnostavuutta erityisesti asiakkaiden näkökulmasta, joten arvo on markkinaorientaatiota tukeva. Arvo sekä konkreettisesti että abstraktisti ymmärrettynä liittyy luovuus- ja resurssikeskeiseen ohjelmistosuunnitteluun, mutta tehtäväkeskeiseen ohjelmistosuunnitteluun vain abstraktisti ymmärrettynä. Teatterin taiteellinen johtaja tähdentää arvoista kertoessaan molempia yleisön saavuttamisen ulottuvuuksia:

O1: ”...minä olen 30 vuotta ollut tässä ammatissa ja kyllä ne arvot ovat kuta-kuinkin olleet samat. Minun mielestäni teatteri on kansantaitteen muoto, jossa minä pidän hirveästi siitä, että tätä – täällä käy paljon ihmisiä, että tämä on ihmisille tehtyä taidetta... Se johtuu, siis analyysi johtuu siitä, että tämä on katoavaa taidetta, tästä ei jää mitään käteen, tästä ei jää mitään muuta kuin se muutos siinä katsojassa, hänen mielessään tai elämyskentässään, ei mitään muuta jää jäljelle [kuin] ainoastaan vaikutus tähän ympäröivään yhteisöön...”

Haastateltavalle esitystaiteen tekeminen ei ole arvo sinänsä, vaan vasta esityksen ja vastaanottajan vuorovaikutuksessa esitystaideteos täydellistyy, mikä edellyttää yleisön saavuttamista konkreettisesti. Resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua soveltavissa orkestereissa ja festivaaleilla korostetaan selkeästi konkreettista yleisön saavuttamista: konsertteihin ja esityksiin pitää saada asiakkaita, jotta voidaan osoittaa, että kuntalaiset saavat vastineen maksamilleen verolle, joilla taideorganisaatiota ylläpidetään. Myös yleisön saavuttamista tunnetasolla ja älyllisesti painotetaan: esityksen pitää kyetä koskettamaan yleisöä. Taiteelliset johtajat pohtivat yleisön saavuttamista seuraavasti:

O6: ”Organisaation tehtävä on ... viedä klassista musiikkia [ko. paikkakunnalle] ja levittää sitä ... suurempaan tietoisuuteen ... Sen minä olen kokenut, että se on se tehtävä, ettei taas joku pääse sanomaan siellä, että kun näin paljon maksetaan veromarkkoja, että siellä ei käy paljon ketään ... [Konsertin] pitää olla kumminkin semmoinen elämys ... ainakin se on meille tärkeätä – taiteilijoille.”

O9: ”... meillä on visiona se, että me olemme edelleen [kaupungin] suosituin kulttuuripalvelu ... tärkeä tehtävä on saada kerrottua yleisölle [, että organisaatiossa tehdään erinomaista työtä], koska orkesteri elää yleisöstä, eli saada se kerrottua maailmalle, että näin täällä tehdään muuten duunia, ja sitten ne katsomaan ja ihmettelemään ja toteamaan, että näin se tapahtuu.”

O10: ”Kyllä se tärkein on kuitenkin yleisön reaktiot musiikkiin ... vaikka [musiikki] on upeasti esitettyä, mutta se on väärä tyylilaji, niin yleisö on hämillään ja silloin tulee aina semmoinen tunnelma, että meillä ei ole varaa tavallaan tässä kohdassa liian paljon koetella yleisöä, vaan pitää löytää se ohjelmisto semmoiseksi, että se on huippu-upeasti esitettyä, mutta kuitenkin, että siihen pääsee yleisö mukaan. Eli ei se hyödytä, että... emme me voi yrittää koko ajan opettaa, takoa heidän kalloonsa siellä käytävällä, kun he poistuvat, että miksi et tajunnut, oletko tyhmä.”

Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa ei erityisesti korosteta yleisön saavuttamista konkreettisesti, vaan painotetaan enemmän taide-  
muodon edistymistä, taiteellisia ihanteita tai musiikkipoliittista linjaa. Se, että yleisön saavuttaminen abstraktissa mielessä on kuitenkin näidenkin organisaatioiden edustajille tärkeää, käy ilmi joissakin yhteyksissä, esimerkiksi kun todetaan, että soitettavan ohjelmiston tulisi olla ”*valtaosaltaan nautittavaa musiikkia*” (O4) tai että orkesteri on menestynyt, kun sen konserteissa on ”*innostunut*” (O5) ilmapiiri.

Ohjelmistosuunnittelussa joudutaan usein sovittamaan yhteen keskenään ristiriitaisia arvoja ja normeja. Teatterin taiteellinen johtaja kertoo esimerkin, jossa hän asettaa sisällöllisen innovoinnin arvon – on tärkeää esittää rohkeita nykynäytelmiä – yleisön saavuttamisen arvon edelle, mistä on seurauksena, että myöskään taloudellisia tavoitteita ei saavuteta.

O1: ”...kun [näytelmää X] minulle tarjottiin, minun vaistoni sanoi heti, että nyt on niin tabu aihe ... että tämä tulee olemaan – siinä on kaksi mahdollisuutta, että joko se kohahduttaa todella ja sitten tulee riita, tai sitten se vaietaan ... Kun minä otin [näytelmän] ohjelmistoon, minä tiesin, että tämä ei tule olemaan meidän taloudellinen tulopylväämme vaan että tämä on kaikki menoa, ja yritän muulla tuotannolla rahoittaa tämän tuotannon ... Ja kuitenkin pidin sitä tärkeänä; että se on imagollisesti erittäin tärkeä esitys näyttää, että teatterimme on rohkea nykynäytelmiä esittävä teatteri.”

### *Asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen*

Asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin vastaamisen normi esiintyi luovuus- ja resurssi-keskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa. Normi on markkinaorientaatiota tukeva ja edistävä, sillä normin noudattamiseksi on hankittava tietoa asiakkaiden odotuksista ja reagoitava niihin. Haastateltavat ilmaisevat odotusten täyttämisen normin seuraavasti:

O1: ”... pitää ottaa huomioon se, että ei petä ... sitä yleisöä, joka tässä ympäristössä on”.

O3: ”... täällä on koulutettua väkeä aika paljon, joka heti luo tietynlaiset tarpeet ja vaatimukset esittäville musiikille...”

O6: ”...meidän pitäisi miettiä myös, että meillä on semmoiset solistit, jotka ovat kiinnostavia ... kyllä se yleisö täytyy ottaa huomioon, varsinkin [ko. paikkakunnalla].”

Merkille pantavaa on, että kaikki haastateltavat eivät mainitse haastattelussa asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen normia. Tämä erottaa ehkä selkeimmin taideorganisaatioiden tavan toimia liikeyritysten toimintatavasta, jossa normi on lähes itsestäänselvyys, vaikka käyttäytyminen ei aina noudattaisikaan normia. Festivaalin johtaja, joka kuvaa kuluttajien odotuksia ja odotusten täyttämistä vertaamalla toisiinsa kulttuuripalveluja ja korkealaatuisia ravintolapalveluja, on ymmärtänyt normin kuten liikeyrityksen johtaja:

O2: ”...korkealuokkainen musiikkitapahtuma on verrattavissa käyntiin esimerkiksi huippuluokan kolmen tähden Michelin-ravintolassa. Eivät ihmiset tule sinne syömään lihapullia ja kaalikääryleitä, vaan he odottavat uskomattomia uusia makuelämyksiä, visuaalisia elementtejä ja semmoista kokonaiselämystä, joka on verrattavissa ehkä todellakin taide-elämykseen. Ja silloin tämän kokon rooli on ihan ratkaiseva, kuinka mielikuvituksellinen ja korkealuokkainen hän on, ja kuinka hyvin hän pystyy tavallaan vastaamaan niihin odotuksiin, jotka kohdistuvat siihen ajalliseen ja taloudelliseen investointiin, mitä tuo ravintolakäynti väistämättä aiheuttaa. Eli ... samoin, jos joku tulee [festivaalikaupunkiin] asti, niin hän investoi ajallisesti ja taloudellisesti jo hyvin paljon, hänen odotuksensa ovat korkealla, niin niihin odotuksiin täytyy pystyä vastaamaan.”

### *Yleisön haastaminen ja yllättäminen*

Yleisön haastamisen ja yllättämisen normia korostivat molemmat luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat taiteelliset johtajat sekä yksi resurssi-keskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttava taiteellinen johtaja. Normi yllyttää tarjoamaan ohjelmistoja, jotka ovat asiakkaiden odotusten vastaisia. Jotta näin voisi toimia, on tunnettava asiakkaiden odotukset, joten normi on markkinaorientaatiota tukeva ja edistävä.



Toimimalla odotusten vastaisesti, proaktiivisesti (Jaworski ja Kohli 1996, 126; Atuahene-Gima ym. 2001, 3) taideorganisaatio voi ennakoida, tunnistaa ja tyydyttää asiakkaidensa piileviä tarpeita. Proaktiivisuuteen kannustava normi ilmenee taiteellisten johtajien puheesta seuraavalla tavalla:

O8: "... kyllä minä lähdän siitä, että taidelaitoksen tehtävä on herättää se tarve katsojassa ja – tai sanotaan, että antaa sille tarpeelle jokin nimi ja osoite ... kyllä jotenkin taidelaitoksen tehtävä on itse yrittää tehdä mahdollisimman korkeatasoisia, mielenkiintoisia esityksiä ja sitten herättää katsojan – kohdistaa katsojan perustarve kokea taide-elämyksiä, että se olisi näissä [esityksissä]. Ja osana niistä houkuttamista täytyy olla semmoista, mikä yllättää katsojan, että hän ei ole itse tullut ajatelleeksi sitä – saada ihmisiä menemään erityyppisiin näytelmiin ja erityyppisiin esityksiin kuin mitä he ovat etukäteen ajatelleet ... täytyy sekä olla tietoinen [traditiosta] mutta myös sitten toimia aktiivisesti eli ikään kuin siis ei tuudittautua siihen, että täällä ei mene kuin jokin tietty asia, vaan pitäisi haastaa ja tutkia ja kokeilla."

O2: "...ei pidä pelätä sitä, että joskus vähän ärsyttääkin ihmisiä – aina ei ole se välitön taiteellinen kokemus luotettava, vaan usein taiteelliset prosessit ovat semmoisia, jotka syntyvät vasta taiteellisen elämyksen jälkeen, eli ihminen saattaa vähän jopa suutahtaa, mutta ajan mittaan näkee sen kokemuksen arvon."

### *Yleisön kasvattaminen*

Yleisön kasvattamisen normi esiintyy kaikkien ohjelmistosuunnittelulähestymistapojen yhteydessä. Yleisön kasvattamisella tarkoitetaan tässä ohjelmistovalintoja, joiden tarkoituksena on yhtäältä vaikuttaa esitystaiteen välittymiseen vastaanottajalle, kasvattaa vastaanottokykyä, ja toisaalta vaikuttaa sivistyksellisessä mielessä kasvattavasti vastaanottajaan (taidekasvatuksesta ks. esim. Huuhtanen 1984). Haastateltavat pitävät tärkeänä erityisesti lasten ja nuorten perehdyttämistä esitystaiteeseen, toisin sanoen he pitävät esitystaidetta sivistyksellisen kasvatuksen välineenä, mutta vain osa haastateltavista painottaa aikuisasiakkaiden kasvattamista. Sivistyksellisesti kasvattavaan ohjelmistoon kuuluvat sekä esitystaiteen historian tunnetuimmat teokset (ns. klassikkoteokset, esimerkiksi Beethovenin, Brahmsin ja Sibeliuksen sinfoniat, Shakespearen ja Kiven näytelmät sekä Verdin oopperat) että uudet ja harvoin esitetyt, mutta tärkeiksi koetut teokset. Se, minkälaisien teosten uskotaan kasvattavan ja lisäävän vastaanottokykyä, ei selviä aineistosta.

Seuraavat kolme haastattelulainaus edustavat yleisön kasvattamisen normin selkeästi hyväksyviä kannanottoja. Nämä haastateltavat näkevät organisaation tehtävän normatiivisena (normatiivisen identiteetin käsitteestä ks. esim. Albert ja Whetten

1985, 282) ja haluavat organisaation tai omien kulttuuristen ja kasvatuksellisten arvonsa ohjaamana sitoa yleisön organisaation tavoitteisiin. Palvelujen markkinoinnin yhteydessä tällaista pyrkimystä on kutsuttu asiakkaan sosiaalistamiseksi organisaatioon (Kelley ym. 1990, 318).<sup>53</sup>

O5: ”Sivistävä tehtävä on kauhean olennainen.”

O7: ”...jos ajattelee tätä meidän perusprosessia, millä valitaan ohjelmistoa, niin siinä on lähtökohta, että ensiksi pitää katsoa, mihin me olemme vastuullisia ... sitten pitää katsoa, minkälaista [ko. esitystaidetta] suomalaisille pitäisi tarjota ... vapaa-ajan kannalta, sitten kansansivistyksen kannalta ja taiteella kasvattamisen kannalta...”

O1: ”...minä olen valitusajan ihmisiä, että minä haluan vähän valistaa ihmisiä, kehittää heidän teatterimakuaan ja kehittää heidän hoksottimiaan ... Meidän ohjelmistoprofilimmekin pitää olla sellaiselle ihmiselle suunnattu, että se ei ole ikään kuin illan viihdyke – hömpää...”

Seuraavissa haastattelulainauksessa korostetaan lasten ja nuorten perehdyttämistä esitystaitteeseen, kun taas aikuisyleisön kasvattamiseen niissä suhtaudutaan joko varauksellisesti tai kielteisesti. Aikuisyleisön kasvattaminen nähdään yleisön aliarvioimisena tai sen ei uskota voivan muuttaa yleisön mieltymyksiä.

O10: ”...yksi ideologian perusaatos on minulla ollut ... että on yleisöä kasvattava ohjelmisto. Se on tietysti hurjan pitkäjänteinen työ, mutta sen pitäisi olla tavallaan itseään kunnioittavan festivaalin yksi osatekijä, ja minä lähdän siitä ajatuksesta, että yleisöä pystyy kasvattamaan ... mutta [lasten ja nuorten konserttien] tähtäimet ovat jossakin pitkällä tulevaisuudessa.”

O9: ”...en minä oikein näe, että me opetamme yleisöä, se on minun mielestäni vähän aliarvioimistakin. Meidän tehtävämme on tuoda näitä asioita esiin ja minä näen, että se kasvatustehtävä on tuolla aikaisemmin, tai se opetustehtävä, ja se on silloin, kun toimitaan nuorten kanssa. Ja me olemme ajatelleet sen asian sillä tavalla, että me emme edes pyri siihen, että me saisimme murrosikäiset käymään konsertissa tai kaksikymppiset tai vähän yli kaksikymppiset, vaan pyrimme kylvämään siemenen siellä varhaisnuoruudessa ja lapsuudessa siihen, että tämä asia on jossakin alitajunnassa ja odotamme, että se sato korjataan sitten, kun ihmisillä on enemmän resursseja ja aikaa ottaa sitä vastaan.”

O2: ”... mitään semmoista koulutusta, missä koulutus olisi itsetarkoitus ja festivaalin dramaturgia vasta toisella tilalla, niin ei voi ajatella, vaan näitten koulutusprojektien täytyy ensisijaisesti palvella kuitenkin festivaalin uudistumista ja sen dramaturgista kokonaisuutta, ja sitten jos siinä on koulutusellinen aspekti mukana, niin sen parempi.”

<sup>53</sup> Schein (1992, 229) määrittelee *socialisaation* prosessiksi, jolla organisaation uudet jäsenet hankkivat ymmärryksen heille uuden kulttuurin ydinelementeistä, ja toisaalta aktiiviseksi prosessiksi, jolla organisaatio johtamisen avulla opettaa käyttäytymissäännöt ja niiden taustalla olevat oletukset uusille jäsenille.

O8: ”Sen kaltaiseen kasvattamiseen, että me opettaisimme heidät jotenkin katsomaan sellaista, mistä he eivät pidä, niin siihen minä en oikein usko ... mutta ehkä sellaiseen luottamuksen kautta rohkeuden syntymiseen katsojiin ... että olisi sellaisia positiivisia elämyksiä alla, että olipa jännittävä ja erikoinen esitys ja mitähän he seuraavaksi tekevät.”

O11: ”Minä oikeastaan inhoan termiä kasvattaminen. Minun mielestäni yleisöä ei voi kasvattaa, minun mielestäni yleisöä voi houkutella ja tutustuttaa. Koululaisia voi ehkä kasvattaa ja sitähan meillä kyllä toki tehdäänkin. Mutta kaikenlainen sellainen houkutteleva tutustuttaminen olisi minun mielestäni ... tuloksellisempaa kuin kasvattamisesta puhuminen, koska ihmiset yleensäkin tuntuvat reagoivan aika vastakarvaan semmoiseen sanaan.”

Normi ei esiinny johdonmukaisesti ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain. Luovuuteen perustuvaa ohjelmistosuunnittelun lähestymistapaa soveltavan teatterinjohtajan ja festivaalin johtajan käsitykset yleisön kasvattamisen keinoista poikkeavat toisistaan. Teatterinjohtaja haluaa valistaa ja kehittää yleisöään ohjelmistovalinnoilla, festivaalin johtaja taas hyväksyy yleisön kehittämisen vain, jos se sopii sisällöllisesti festivaalitaiteoksen dramaturgiaan. Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteutavissa organisaatioissa taiteellisen johdon käsitykset yleisökasvatuksesta ovat myönteisiä, mutta kasvattamisen normi ei näytä olevan organisaation kaikkien jäsenten jakama ja hyväksymä. Eräässä organisaatiossa taiteellinen johtaja pitää yleisöä kasvattavaa ohjelmistoa itsestäänselvyytenä ja pohtii ohjelmistovalintojen yhteydessä nimenomaan, minkälaisia teoksia ohjelmistoon pitäisi valita, jotta taiteen avulla kasvattamisen tehtävä tulisi hoidettua. Sen sijaan toinen haastateltava samasta organisaatiosta suhtautuu kielteisesti yleisön kasvattamiseen.

Resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavien organisaatioiden edustajat suhtautuvat hyväksyvästi lasten ja nuorten yleisöksi kasvattamiseen, mutta he eivät näytä uskovan aikuisyleisön kasvatukseen myönteisiin vaikutuksiin yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Tämän taiteellisen johtajan periaatteena, jota hän kutsuu konsertin ”*koulutukselliseksi aspektiksi*” (O6), on totuttaa yleisö nykymusiikin kuuntelemiseen tarjoamalla sitä jokaisessa konsertissa. Taustalla on uskomus, että vähitellen kuulija tottuu kuuntelemaan nykymusiikkia ja voi alkaa nauttia siitä. Samalla hän haluaa noudattaa myös yleisön saavuttamisen normia ja sisällyttää ohjelmaan aina ns. soivaa musiikkia, jonka yleisö voi omaksua helpommin. Hän kertoo suunnitteluperiaatteistaan seuraavasti:

O6: ”...ihminen, joka ei ole paljon kuunnellut [nykymusiikkia] eikä paljon siitä tiedä, niin hän assosioi sen heti jotenkin repiväksi, ei kauniiksi taide-

musiikiksi vaan, että se on jotain muuta, se kuvaa jotakin muuta, ei kauneutta ... Mutta sinne ohjelmistoon pitää sitten, ettei [konsertissa] ole nykymusiikin pelottamina kymmentä ihmistä esimerkiksi, niin minun täytyy tietenkä ajatella sitä – ja mielelläni ihan ajattelinkin sitä – että siellä on sitten ehkä wieniläisklassista ja tällöistä ns. soivaa musiikkia ja niitten synteesi minusta on hyvä.”

Huolimatta hyvistä tarkoituseristään – yleisön kompetenssin ja tarpeentyydytyksen lisääminen pitkällä aikavälillä – yleisön kasvattamisen normi tulkitaan tässä markkinaorientaatiota estäväksi. Ankarasti tulkiten normi on hengeltään markkinaorientaation vastainen, sillä se sisältää implisiittisesti ajatuksen, että tuotetta (ohjelmistoa) ei muuteta sen mukaan, mikä on sopivinta asiakkaille, vaan asiakkaiden tulee muuttua voidakseen käyttää tuotetta, toisin sanoen ymmärtää ja nauttia ohjelmistosta. Markkinaorientaatio taas merkitsisi, että ohjelmistovalinnoissa otettaisiin jollakin tavalla huomioon asiakkaiden toiveet siitä, miten he haluavat kehittää itseään ja makuaan. Yleisön kasvattamisen normia vastaava käyttäytyminen tulkitaan tässä ns. markkinoita ohjaavaksi käyttäytymiseksi.

#### *Uskomukset*

Uskomukset tai olettamukset, jotka ovat usein ei-tietoisia, edustavat sitä, minkä organisaation jäsenet uskovat olevan todellisuus, ja vaikuttavat näin siihen, mitä he havaitsevat ja kuinka he tuntevat ja ajattelevat (Schein 1984, 3; Hatch 1997, 210). Seuraavaksi tarkastellaan, minkälaisia uskomuksia haastateltavilla on esitystaideorganisaatioiden asiakkaista, sillä uskomusten oletetaan vaikuttavan ohjelmistovalintoihin.

Asiakkaiden laatutietoisuudesta kaikilla haastateltavilla näyttää olevan myönteinen käsitys. Haastateltavat uskovat, että asiakkaat kykenevät erottamaan hyvän esitystaitteen huonosta ja osaavat arvostaa korkeatasoisia esityksiä ja toisaalta edellyttävät tiettyä tasoa esityksiltä. Tämä ilmenee seuraavista haastattelukatkelmista:

O2: ”...on ensinnäkin hyvin vaikea mittarilla todeta, mikä se esityksen laatu ja informaattorikkaus on, ja sitten vielä toiseksi, miten se vaikuttaa ihmisiin. Mutta minä kuitenkin haluan itse uskoa taiteellisena johtajana siihen, että vaikkakaan ihmiset eivät välttämättä pidä kaikesta musiikista tai kaikista esityksistä, niin he kuitenkin ymmärtävät sen, että – jollakin tasolla hyvinkin selvästi sen, onko kysymyksessä todella merkittävä taide tai ei.”

O4: ”...kun [wieniläisklassismissa] onnistutaan, niin sitä yleisö todella osaa arvostaa...”

O5: ”Se on välillä yllättäväkin se [ko. kaupungin] yleisö, mutta on se aika laatumietoinen ... Aivan varmasti [yleisössä] on suuri määrä intohimoisia musiikin harrastajia, jotka kuuntelevat tosi paljon levyjä ja jotka ovat erittäin hyvin perillä ohjelmistosta ja koko musiikkielämästä ... että yleisöä ei voi ryhtyä aliarvioimaan ... Jos yleisölle tarjotaan erinomaisella kvaliteetilla hyvää musiikkia, niin kyllä minä luotan siihen, että yleisö sen sieltä tajuaa. Jos soitetaan vaikka ihan älyttömän hienosti Kurtágin musiikkia, niin se on varmasti yleisölle suurempi elämys, ihan tavallisellekin yleisölle suurempi elämys kuin jos soitetaan huonosti Mozartia. Sanottakoon se nyt vaikka näin.”

O3: ”...täällä on koulutettua väkeä aika paljon, joka heti luo tietynlaiset tarpeet ja vaatimukset esittäville musiikille.”

Tehtäväkeskeiseen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapaan liittyy edellä mainitun, laatumietoisuutta koskevan uskomuksen kanssa ristiriitainen uskomus, että asiakkaiden kyky arvioida taiteellista merkityksellisyyttä on rajoittunut. Tämä ilmenee epäsuorasti seuraavasta repliikistä: ”...*kyllä sillä on merkitystä, miten lippuja myydään ... mutta emme me sen varassa ole, ei meidän tarvitse täyttää saleja merkityksettömillä konserttiohjelmilla sen takia vain, että saataisiin lipputuloja*” (O5). Toteamus on esimerkki hiomattomasti ilmaistusta asiakasta koskevasta näkemyksestä (ks. Alvesson 2002, 92). Toteamuksen taustalla näyttää olevan oletus, että taiteellisesti ’merkityksellisen’ ohjelma on helpompi myydä kuin taiteellisesti ’merkityksellinen’; asiakkaat eivät osaaan erottaa taiteellisesti ’merkityksentöntä’ ja ’merkityksellistä’ toisistaan ja valitsevat jostakin syystä mieluummin ’merkityksentömän’.<sup>54</sup> Samantyyppinen, mutta ei kuitenkaan asiakkaan arviointikykyä kyseenalaistava taustaoletus – taiteellisesti haastava ja korkeatasoinen esitys ei kiinnosta kovin monia asiakkaita – sisältyy seuraavaan resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavan taiteellisen johtajan toteamukseen:

O8: ”...ensi-ilta ... missä pyritään taiteellisesti mahdollisimman haastavaan ja korkeatasoiseen teokseen, jolla ei oleteta välttämättä saatavan hirveän suurta yleisöä.”

Tehtäväkeskeiseen ja resurssikeskeiseen ohjelmistosuunnittelulähestymistapaan liittyy uskomus, että asiakkaat ovat konservatiivisia. Konservatiivisuudella haastateltavat tarkoittavat asiakkaiden haluttomuutta tutustua uusiin ja tuntemattomiin teoksiin tai esiintyjiin.

O3: ”...ihan selvästi moderni musiikki ... ei saa kuulijoita, ei se saa missään muualla mutta ei myöskään [festivaalikaupungissa]. Ehkä tämä on pieni

<sup>54</sup> Jos asiakkaat eivät tosiasiallisesti kykenisi erottamaan ’merkityksellistä’ ja ’merkityksentöntä’, asiakkaiden pitäisi jakautua tasaisesti kaikkiin konsertteihin.

semmoinen konservatiivinen piirre yleisössä, että vakaat vanhat nimet vetävät ja hyvä musiikki, korkeatasoinen musiikki – ei oteta hirveästi riskejä, että tullaan kuuntelemaan jotakin tuntematonta nimeä, joka on jotain erikoista...”

O4: ”...minä sanoisin, että [ko. kaupungissa] on äärettömän konservatiivinen yleisö, että kyllä se, voi sanoa, että se harvoin riemastuu.”

O11: ”Jos puhutaan suuresta yleisöstä, siitä, joka massana täyttää suurimman osan näytöksiä, salonkia, katsomoa, niin se on suhteellisen konservatiivista. Nämä uutuudet eivät kyllä välttämättä ole heidän makunsa mukaisia tai ainakin ne jakavat tämän yleisön mielipiteen hyvin voimakkaasti.”

O8: ”...voisi ajatella, että tällainen uutuudenviehätys olisi tärkeä elementti, mutta se on itse asiassa ehkä vain tietty osa yleisöstä, joka kulkee uutuudenviehätyksen perässä.”

Yleisö vaikuttaa taiteilijoiden näkökulmasta konservatiiviselta, mutta kyseessä voisi olla myös informaation epäsymmetrisyys ja siihen liittyvä riskin karttaminen (epäsymmetrisen informaation käsitteestä, ks. esim. Schotter 1996, 548). Yleisöllä ja taiteilijoilla on erilainen määrä informaatiota teoksista. Esimerkiksi konserttiasiakkaan teostuntemus riippuu siitä, kuinka paljon hän on käynyt konserteissa, kuinka paljon hän kuuntelee muulla tavoin musiikkia tai harrastaa soittamista ja laulamista. Orkesterimuusikko taas soittaa lähes päivittäin vuodesta toiseen ja tuntee musiikkia sekä laajasti että syvällisesti. Hän perehtyy mielellään uusiin teoksiin, sillä se tuo vaihtelua ja haasteellisuutta hänen työhönsä. Asiakkaalle tuntematon teos on riski. Hän ei tiedä, tuottaako se hänelle arvoa, koskettaako se häntä. Koska konserttiin tuleminen merkitsee asiakkaalle sekä ajallista että taloudellista panostusta, rationaalisesti käyttäytyvä asiakas ei ota riskiä, ellei hän nimenomaan hae yllätyksellisyyttä ja uutuudenviehätystä. Näin ollen voidaan päätellä, että osa esitystaiteen potentiaalisista asiakkaista – riskiä karttavat asiakkaat – odottaa kuulevansa ja näkevänsä tuttuja klassikkoteoksia, osa taas uusia teoksia. Viimeksi mainitut asiakkaat ottavat mielellään riskejä.

Uskomus, että kaikki esitystaiteen asiakkaat olisivat konservatiivisia, ei saa täyttää tukea myöskään tutkimustuloksista. Useissa tutkimuksissa on yhdeksi tärkeimmistä syistä käydä esitystaidetilaisuuksissa osoittautunut itsensä kehittäminen ja rikastuttaminen intellektuaalisesti (esim. Boudier-Pailler 1999, 10; Cuadrado ja Mollà 2000, 57). Myös kuvataiteen kuluttajien taidenäyttely- ja museokäyntien tavoitteena on todettu olevan itsensä kehittäminen ja erityisesti oman taiteentuntemuksen lisääminen

(Uusitalo ja Ahola 1994; Ahola 1995, 66). Näin ollen voidaan olettaa, että osa esitystaiteen asiakkaista preferoi uutta, harvoin esitettyä ja intellektuaalisesti vaativaa ohjelmistoa.

Tässä aineistossa kaksi resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavaa haastatteluvaihtelua tunnistaa asiakkaiden uutuudentarpeen. Yllä olevista haastattelulauseista viimeisessä viitataan tiettyyn asiakasryhmään, joka on kiinnostunut uutuuksista. Teatterinjohtaja käyttää uutta hakevista asiakkaista ilmaisua ”*valikoiva yleisö*” (O8). Orkesterin edustaja uskoo kokemuksensa ja asiakkailta saamansa palautteen perusteella erityisesti kanta-asiakkaiden haluavan uutta ohjelmistoa, millä hän tarkoittaa sekä täysin uusia teoksia että asiakkaille tuntemattomia vanhempia teoksia. Hänellä on myös kokemuksia siitä, että harvoin konserteissa käyvä yleisökin voi innostua nykymusiikista. Hän kertoo:

O9: ”... kyllä yleisö haluaa uutta ... Kyllä kokemus on osoittanut sen, että ehdottomasti vakiokonserttissakävijälle tarvitaan niitä uusia asioita, olivatpa ne sitten [yleisölle uusia] tai ihan uutta musiikkia ... Meidän yhteistyökumppanimme, [yritys] ... toi 400 tai 500 ihmistä konserttiin. Se sattui olemaan pohjoismaisen nykymusiikin konsertti ... ja minä olin ensin hiukan kauhuissani, kun minä ajattelin, että mitähän siitä seuraa ... mutta se oli hyvä opetus taas kerran siitä, että yleisö, joka oli tullut, oli aika innoissaan ja itse asiassa hyvinkin innoissaan siitä ... Ja jälkepäin tuli [yrityksestä] kiitoksia ... että heidän asiakkaansa porukka oli hyvin tyytyväinen.”

Luovuuskeskeiseen ohjelmistosuunnitteluun liittyy uskomus, että asiakkaat arvostavat myös itseään ärsyttäviä ohjelmistovalintoja. Tämä uskomus näyttää tuottavan yleisön haastamisen ja yllättämisen normin (ks. luku 5.2.1). Uskomus saa tukea Boudier-Paillerin (1999, 12) tutkimustuloksista. Boudier-Pailler olettaa tulostensa perusteella, että haasteellisuus, yllätyksellisyys ja kompleksisuus parantavat asiakkaan tyytyväisyyttä erityisesti silloin, kun häntä motivoivat kulttuurin kuluttamisessa sisäiset tekijät, kuten itsensä kehittäminen tai tunteiden koskettaminen. Kun ulkoiset seikat, kuten sosiaalinen hedonismi (samaistuminen ylemmällä sosiaalisella tasolla olevien viite-ryhmään), ovat sisäisiä tekijöitä tärkeämpiä kuluttamisen motiiveja, nämä samat piirteet – haasteellisuus, yllätyksellisyys ja kompleksisuus – vähentävät tyytyväisyyttä. Festivaalin johtaja näkee taide-elämyksen kokemisen prosessina, jossa on tyytymättömyyden ja tyytyväisyyden vaiheita:

O2: ”Festivaalin on oltava aina erilainen tuntuakseen samanlaiselta, ja ei pidä pelätä sitä, että joskus vähän ärsyttääkin ihmisiä. Aina ei ole se välitön taiteellinen kokemus luotettava, vaan usein taiteelliset prosessit ovat semmoisia,

jotka syntyvät vasta taiteellisen elämyksen jälkeen, eli ihminen saattaa vähän jopa suutahtaa, mutta ajan mittaan näkee sen kokemuksen arvon.”

Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavan orkesterin edustaja pitää itsensä kehittämisenestä kiinnostunutta asiakasta esitystaideorganisaatioiden näkökulmasta ihanteellisimpana, sillä hän uskoo sivistyneen ja laajasti kulttuuria tuntevan asiakkaan voivan paremmin ymmärtää taiteellisia ratkaisuja ja päätöksiä. Seuraavan haastattelukatkelman taustalla on uskomus, että tiedollinen kehittyminen edistää taide-elämystä. Lisäksi taustalla on taideorganisaation integriteetin ihanne: taiteelliset ratkaisut, myös ohjelmistovalinnat, tehdään asiakkaista riippumatta.

O4: ” Mitä sivistyneempi yleisö on ja mitä taitavampi yleisö on, myös se, että joka tuntee musiikkia laidasta laitaan, niin minun mielestäni se on se reitti [kehittyä musiikin kuluttajana] ... Minä luulen, että se on hirveän hyvää yleisökasvatusta ... että järjestetään semmoisia tilaisuuksia, että yleisö pääsee jututtamaan taiteilijoita ja kapellimestareita ja sivistämään [itseään] tavallaan ... ja kuulemaan johonkin teokseen liittyvän hassun jutun tai ... miten joku prosessi on edistynyt tai miksi on tultu tähän ... ja sitä kautta yleissivistämään [itseään] ja silloin ehkä oppii ymmärtämäänkin niitä taiteellisia ratkaisuja.”

Mutta ovatko kognitiiviset elementit, kuten esimerkiksi tieto teoksista, yhtä tärkeitä kuin emotionaaliset elementit esitystaiteen kulutuksessa? Hedonistisessa kulutuksessa erotetaan kaksi toisistaan riippumatonta ulottuvuutta: kognitiivinen, ajattelua stimuloiva informaation etsintä ja aistillis-emotionaalinen, aisteja ja tunteita stimuloivien ärsykkeiden etsintä (Hirschman ja Holbrook 1982, 95).<sup>55</sup> Tutkimusten mukaan osa kuluttajista on keskiarvon yläpuolella sekä aistillis-emotionaalisen että kognitiivisen stimulaation ulottuvuudella, jotkut ovat keskiarvon yläpuolella vain toisella ulottuvuudella ja jotkut keskiarvon alapuolella molemmilla ulottuvuuksilla. Edellisessä haastattelukatkelmassa esitetty ihanteellisen esitystaideyleisön kuvaus näyttää perustuvan uskomukseen, että esitystaiteen kulutuksessa kognitiiviset elementit ovat yhtä tärkeitä tai jopa tärkeämpiä kuin emotionaaliset elementit.

Kognitiivinen informaation etsintä esimerkiksi klassisen musiikin kuuntelun yhteydessä voisi tarkoittaa sitä, että kuulija perehtyy musiikin teoriaan tai etsii tietoa säveltäjistä ja teoksista. Kuulija, jolle aistillis-emotionaalinen etsintä on tärkeämpää, tutustuu teokseen kuuntelemalla sitä uudelleen ja uudelleen, jolloin teoksen rakenne,

<sup>55</sup> *Hedonistinen kulutus* tarkoittaa niitä kuluttajan käyttäytymisen piirteitä, jotka liittyvät tuotteen käyttökokemuksen synnyttämiin erilaisiin aistimielikuviin ja tunteisiin (Hirschman ja Holbrook 1982, 92). Hedonistista kulutusta tutkitaan mm. esitystaiteen, kuvataiteen, elokuvan ja muodin yhteydessä.



melodiat ja teemojen kehittely alkavat hahmottua, hän voi eläytyä musiikkiin ja hänen nautintonsa lisääntyy. Hän kuuntelee eläytyen, ei soivia rakenteita tai sävelsarjoja analysoiden.<sup>56</sup> Eräs haastateltava, orkesterin edustaja, uskoo, että konsertissa analyytinen kuuntelutapa – kuulija seuraa esimerkiksi sävelpuhtautta tai musiikin intonaatiota – saattaa vaikuttaa haitallisesti tunnepitoiseen reagointiin ja jopa estää sen.

O6: ”...amatöörit ovat tavallaan onnellisemmassa asemassa kuin musiikin ammattilainen. Musiikin ammattilainen kuuntelee musiikkia analyytisesti eikä niin, että sinä haet sieltä niitä fiiliksiä, joiden takia musiikki kuitenkin on sävelletty. Sinä et enää pysty unohtamaan tiettyjä asioita musiikista, että sinä saisit siitä sen kaikkein suurimman kylvyn – se on surullista – kun sinä rupeat musiikin ammattilaiseksi ... Se riittää, mitä [harrastaja] saa siitä, ja niin se on tarkoitettukin musiikki kuunneltavaksi, ei se ole tehty kenellekään analytiikolle ... Normaali musiikin kuuntelija, hänen ei tarvitse niistä asioista tietää liikaa, koska se tieto lisää tuskaa tässäkin tilanteessa ... hän ei saa mennä minnekään kuuntelukouluun minun mielestäni.”

Tehtävä- ja luovuuskeskeistäkin ohjelmistosuunnittelua toteuttavat haastateltavat ovat havainneet emotionaalisten aspektien merkityksen, mutta he uskovat myös harjaantuneisuuden esitystaiteen vastaanottamiseen edistävän elämyksellisyyttä hakevan asiakkaan nautintoa. Orkesterin edustajan (O4) mukaan konserttiyleisö hyväksyy vieraasta ohjelmistosta vain hyvin ilmaisuvoimaiset ja tunteisiin vetoavat teokset. Toinen haastateltava käyttää ilmaisua ”*elämyshakuinen asiakas*” (O11) tarkoittaessaan emotionaalista aspektia painottavaa asiakasta. Kolmas haastateltava puhuu musiikkiin kypsymisestä ja musiikin puhuttelevuudesta, jolla hän tarkoittaa lähinnä emotionaalista (tai sielullista) reaktiota. Hän uskoo, että konserttiasiakkaaksi tullaan tietystä elämänvaiheesta, kun musiikinkuuntelu- ja elämäkokemusta on kartutettu riittävästi. Hän toteaa:

O2: ”...musiikki on siitä erikoinen asia tai erikoinen harrastus, että siinä ei tarvitse välttämättä akateemista koulutusta tai tiettyä ikää, että kaikenikäisiä ihmisiä tapaa konserteissa. Mutta tietysti se, että valikoituu sitten akateemisesti koulutettu yli 50-vuotias nainen meidän keskivertokuluttajaksi, niin se on minun mielestäni pikemminkin seurausta siitä, että tässä ikäluokassa [...]musiikkiin on ehkä kypsytty, on kuunneltu paljon musiikkia ja ikään kuin [...]musiikki on alkanut puhutella siinä iässä ehkä voimakkaammin kuin mikään muu musiikin laji, koska se on hienostunutta ja aika – osittain herkkää, ja ei ole haitaksi ainakaan omata runsaasti kuuntelu- ja elämäkokemusta, kun perehtyy siihen.”

Eräs haastateltava haluaa kumota uskomuksen, että vain vähän esitystaidetta tuntevan asiakkaan olisi helpompi omaksua nykytaidetta, tässä tapauksessa nykytanssia, kuin

<sup>56</sup> Kulttuurintutkimuksessa Karttunen (1992, 56) on luokitellut musiikin harrastajat analyytisiin ja elämyksellisiin kuuntelijoihin; viisi hänen 15:stä haastateltavastaan oli ei-analyytisiä kuuntelijoita.

vanhempaa esitystaidetta, esimerkiksi klassista balettia. Toisen haastateltavan mukaan klassisen musiikin hahmottaminen edellyttää välttämättä kuuntelun harjoittelua.<sup>57</sup>

Haastateltavat väittävät:

O11: ”...nykytanssihan on paljolti haluttu nähdä semmoisena porttina uudelle yleisölle tulla... Väitän, että se on täysin päinvastoin – sitä ei pysty sulattamaan ja nauttimaan siitä kovinkaan moni, jollei sitä ole nähnyt paljon, jollei ole nähnyt paljon tanssia ylipäänsä. Jos otat tuolta ihan kertakaikkisesti kadulta vaan ihmisen ja sanot, että nyt tule katsomaan tätä uutta tanssia, että tämä on niin ennakkoluulotonta, että tämä sinuun kolahtaa heti, se ei ole mitään sitä vanhaa oopperahöpötystä, niin yksi sadasta ... joka tulee tänne, niin tuntee saaneensa jotakin ihmeellistä siitä kokemuksesta. Useimmat pyörittelevät silmiä ja sanovat, että no olihan se, että kiitos ilmaisesta lipusta”.

O10: ”Sinfonian ymmärtäminen, sen hahmottaminen yhtäkkiä – se on hirveä duuni. Ei se mene jakeluun, ellei ole harjoitellut kuuntelemista. Ihan Beethoven-osastotkin vaativat kuunteluharjoittelua, treenaamista.”

Jotkut haastateltavat mainitsevat esitystaiteen kuluttamiseen liittyvän sosiaalisen ulottuvuuden. Sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen – tarve tavata ystäviä ja muita taiteen kuluttajia, olla vuorovaikutuksessa taiteen tekijöiden kanssa, saada arvostusta – on todettu melko tärkeäksi motiiviksi kulttuurin kuluttamisessa, joskaan ei ensisijaiseksi syyksi osallistumiselle (mm. Ahola 1995, 66; Boudier-Pailler 1999, 10; Cuadrado ja Mollà 2000, 57). Uskomus, että asiakkailta on sosiaalisia tarpeita, ilmenee seuraavista haastattelukatkelmista:

O8: ”...luultavasti [teatterissa] vastataan semmoiseen perustarpeeseen, että kaiken tämän pimeyden ja rännän keskellä halutaan olla jossakin sosiaalisessa tapahtumassa, jossa on muita ihmisiä, jossa on tiettyä kohottuneisuutta sillä lailla, että se eroaa arkipäivästä, ja [halutaan] mahdollisuus kokea jokin aktiiviva elämys”.

O6: ”...kaikille [konsertissa käynti] ei ole läheskään se, että kuka siellä [soittaa] ja mitä siellä [soitetaan], vaan jotkut tykkäävät tulla, tykkäävät siitä tilanteesta, juoda kahvia ja jonkun liköörin siinä ja nähdä ystäviä...”

Joidenkin haastateltavien mukaan asiakkaiden ostokäyttäytymiselle on tyypillistä ennakoinnattomuus. Pitkäaikaiseen kokemukseensa viitaten he sanovat, että myyntiä kyetään ennustamaan tarkasti vain poikkeustapauksissa, esimerkiksi kun ohjelmassa on kansainvälisesti tunnettu ja suosittu solisti (Viktoria Mullova) tai tuttu, usein esitettävä teos (Carmina Burana). Vastoin yleistä luuloa farssi teatterin ohjelmistossa ei teatterinjohtajan mukaan säännönmukaisesti ennusta hyvää myyntiä. Asiakkaiden

<sup>57</sup> Sosiologiassa taiteesta nauttimisen nähdään edellyttävän ns. kulttuurisia peruskompetensseja. Kompetenssi, esimerkiksi kyky erotella musiikin ominaispiirteitä ja lajeja toisistaan, lisääntyy taidetta harrastamalla, mikä puolestaan lisää kiinnostusta taiteeseen. (Ks. esim. Uusitalo 1987, 162)

ostokäyttäytymisen ennakoimattomuus saattaa liittyä esimerkiksi siihen, että heillä on esitystä koskevaa informaatiota liian vähän ja että he karttavat riskiä. Haastateltavat toteavat:

O4: ”...mitä ... lähemmäksi omaa aikaamme [tullaan], niin kyllä se helposti semmoiseksi arpapeliksi [muuttuu], minä sanoisin, yleisön suhteen.”

O8: ”...varman päälle tavallaan ei voi pelata ... kun ihmiset aina kysyvät, että miksi te ette tee semmoista, mikä varmasti menee kaupaksi, niin ei sitä kukaan tiedä, ei sitä ole.”

O9: ”...että minä voisin sanoa etukäteen, että nämä konsertit myyvät tämän kauden ohjelmistosta, niin jos minä sen tietäisin sen viisauden, niin minä en olisi istunut kahtakymmentä vuotta erilaisissa kansainvälisissä ja kansallisissa seminaareissa, joissa pohditaan edelleen orkesterin markkinointia, että miten se tehdään, miten saadaan myyntiä. Ohjelmistollisesti ei voi sanoa, että tämä myy – että voisi olla varma siitä, tai jos joku voisi sanoa, niin minä toivoisin, että tulisi opettamaan minua, minä tahtoisin sen oppia.”

Uskomus, että itseään kehittävä asiakas on taideorganisaation ihanteellisin asiakas, sekä edellä esitetyt haastatteluvastaukset, joissa painotetaan harjaantuneisuutta esitystaiteen kuluttajana, jotta esitystaiteesta voisi nauttia, kertovat implisiittisesti, että esitystaidepalvelujen asiakkaalta edellytetään aktiivista osallistumista arvon luomisen prosessiin. Asiakkaan on oman etunsa vuoksi kehitettävä kulttuurin tuntemustaan ja taidemakuaan jatkuvasti, muutoin hän ei ehkä pysty nauttimaan esityksistä, eivätkä esitykset, joita esitystaiteen ammattilaiset oman taidemakunsa ja sen kehityskaaren mukaisesti asiakkaalle tarjoavat, tuota hänelle arvoa.

Markkinaorientoitunut esitystaideorganisaatio rakentaa ohjelmistonsa siten, että niin kognitiivista ja emotionaalista stimulaatiota kuin sosiaalisten tarpeiden tyydytystäkin hakeva asiakas voi kokea tyytyväisyyttä. Tässä aineistossa tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa toteuttavien organisaatioiden edustajat näyttävät korostavan kognitiivista elementtiä, kun taas luovuus- ja resurssikeskeistä lähestymistapaa toteuttavien organisaatioiden edustajat painottavat sekä kognitiivista että emotionaalista elementtiä. Sosiaalisten tarpeiden roolin tuovat esiin lähinnä resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavien organisaatioiden edustajat.

### 5.2.3 Ohjelmistosuunnittelua ohjaavat, sidosryhmiin liittyvät arvot, normit ja uskomukset

Sidosryhmillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ensinnäkin vertaisia ja toimialan ammattilaisia, joita ovat muut taiteilijat ja median edustajina kriitikot ja toimittajat, ja toiseksi rahoittajia, joita ovat julkisen tuen jakajat eli valtio ja kunnat, sekä yksityiset tukijat, Suomessa yleensä yritykset. Tässä luvussa tarkastellaan ensin taiteilijoihin, sen jälkeen median edustajiin ja lopuksi rahoittajiin liittyviä arvoja, normeja ja uskomuksia. Sidosryhmistä taiteilijoiden rooli näyttää korostuvan eniten. Myös median edustajien roolia painotetaan, kun taas rahoittajien rooli näyttää olevan vähäisempi.

Ihanteellisten esiintymisolosuhteiden tarjoaminen taiteilijoille näyttää olevan arvo erityisesti luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa. Näiden organisaatioiden edustajat uskovat, että hyvissä esiintymisolosuhteissa ja taiteellisesti inspiroivassa ilmapiirissä taiteilijat *”uskaltavat paljastaa sisintänsä”* (O2), kuten eräs haastateltava toteaa. Esiintyvän taiteilijan uskotaan arvostavan sitä, että hänen fyysisistä tarpeistaan huolehditaan ja että hän voi tyydyttää omia ammatillisia tarpeitaan tavatessaan muita huipputaiteilijoita ja esiintyessään heidän kanssaan. Arvo ilmenee seuraavasta haastatteluvastauksesta:

O2:”...meidän organisaatiossa ... [taiteilijaa] vaalitaan ja hoidetaan kuin ministeriä; siitä hetkestä kun hän tulee [...] lentokentälle niin hän saa tuen ja vapauden harjoittaa taidettaan mahdollisimman ideaaleissa olosuhteissa ... Jos me näemme, että taiteilijan vaatimukset ja tarpeet parantavat hänen työskentelyolosuhteitaan ... ja takaavat entistä paremman konsertin, niin me teemme mitä vaan, ja tätä taiteilijat arvostavat, koska se ei ole tyypillistä.”

Esiintyvien taiteilijoiden uskotaan voivan edistää esitystaideorganisaation menestystä muutoinkin kuin esityksessä antamansa panoksen avulla. Taiteilija voi vaikuttaa menestykseen välittämällä viestiä – hyvää tai huonoa – esitystaideorganisaatiosta toisille taiteilijoille ja medialle. Organisaatio voi saada, jos se kohtelee taiteilijoitaan hyvin ja sen esitykset onnistuvat, paljon myönteistä julkisuutta mediassa taiteilijan antamien haastattelujen välityksellä. Tämä vahvistaa organisaation identiteettiä asiakkaiden mielessä ja organisaation mainetta työnantajana. Työnantajamaine taas vaikuttaa taiteilijoiden kiinnittämisehtoihin ja palkkioihin: tuntematon organisaatio saattaa joutua maksamaan suuremman esiintymispalkkion, tai jotkut kansainväliset taiteilijat eivät

suostu lainkaan esiintymään heille tuntemattoman orkesterin kanssa tai tuntemattomalla festivaalilla. Työnantajamaineen merkityksestä kertoo seuraava toteamus:

O1: ”...jos [teatterilla] on hyvä maine ammattiväen keskuudessa, niin tänne tullaan mieluummin näyttelemään, minä saan tänne parempia vierailijoita, jos heitä kohdellaan hyvin, jos he kertovat, että täällä on kivaa, ja jos täällä tapahtuu onnistumisia, niin silloin ihmiset haluavat tulla tänne onnistumaan. Jos huhu on semmoinen, että täällä tehdään pelkkää soopaa, niin silloin minä ... joudun maksamaan enemmän [haluamistani vierailijoista].”

Taiteilijan autonomisuuden normi korostuu erityisesti tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa orkestereissa, joissa ohjelmistopäätösten tekoon osallistuu useita organisaation jäseniä. Näissä organisaatioissa vallitsevan käytännön mukaan taiteellinen henkilökunta ja vierailevat taiteilijat valitsevat itse ohjelman esityksiinsä. Se, että ohjelmistovalinnat määräytyvät pääasiassa taiteilijoiden tarpeiden ja odotusten mukaan – esimerkiksi orkesteri soittaa toistuvasti vain musiikkia, josta muusikot pitävät – saattaa olla ristiriidassa asiakkaiden tarpeiden kanssa. Väite normin olemassaolosta perustuu seuraaviin haastatteluvastauksiin:

O5: ”...sen palapelin kasaaminen, sehän on sitten intendentin käsissä, että minin päivämäärään kukakin taiteilija saadaan ja mitä teoksia taiteilijat suostuvat tekemään ... kun [kapellimestari] kerran haluaa – ja me haluamme antaa [kapellimestarin] tehdä paljon hienoja asioita, mistä hän on kiinnostunut, niin kyllä esimerkiksi [kapellimestari] saa johtaa yhdenkin konsertin ensi kaudella, missä kokoonpano on todella suuri...”

O4: ”...meillä on tarkoitus, ettemme me juurikaan haluaisi toistaa itseämme – vielä – mutta joskus tulee se hetki, että se kannattaa ruveta tekemään, koska huomataan, mitkä teokset sattuvat orkesterille ja mistä pidetään, niin minun mielestäni niitä pitäisi myös säännöllisin väliajoin soittaa uudestaan.”

Toinen tulkinta taiteilijan autonomisuuden normin merkityksestä asiakkaiden tarpeiden huomioonottamisessa on, että haluamaansa ohjelmistoa esittävä taiteilija suoriutuu esittämistehtävästään parhaiten ja taiteellinen riski vähenee. Esityksen korkeampi laatu lisää sen arvoa asiakkaalle ja tällöin normi tukee epäsuorasti myös markkinaorientaation asiakasorientaatio-osatekijää. Seuraava haastattelukatkelma tukee tätä tulkintaa. Tässä tapauksessa normi voidaan nähdä myös suoraan markkinaorientaatiota tukevana, koska sitoutunut organisaation jäsen saattaa olla yhteistyöhaluisempi reagoimaan markkinoiden muutoksiin (Jaworski ja Kohli 1996, 129).

O8: ”...vaikka meillä ei olisi ollut selkeätä ohjelmistollista tarvetta jonkin tyyppiselle esitykselle, mutta ovat täytyneet nämä edellytykset – minä tiedän, että on äärimmäinen sitoutunut ja innostunut ihminen sen tekemiseen – niin minä uskon, että sitä kautta syntyy niin hyvä esitys, että se sitten taas

lunastaa paikkansa tämän sitoutumisen ja laadun vuoksi ... niin otetaan se ohjelmistoon.”

Myös yksittäisen työntekijän arvostamisen painottaminen sinänsä voi olla markkinaorientaatiota tukeva arvo, varsinkin jos siihen liittyy normi, jonka mukaan kunkin työntekijän yksilöllisyys nähdään organisaation kilpailuetuna (Homburg ja Pflesser 2000, 459). Tämä normi, kirjoittamaton sääntö, tulee esiin selkeästi seuraavasta orkesterin edustajan puheenvuorosta:

O9: ”...mehän olemme myös pyrkineet tuomaan julkisuuteen tämän soittajiston, siis nämä ihmiset, jotka tekevät tämän työn, että tämä ei ole vain niin, että kapellimestari näkyy, vaan meillä nimenomaan kapellimestari ei näy, vaan meillä näkyvät musikit ... Me olemme tietoisesti tahtoneet tuoda julkisuutta näille yksilöille, koska tämä koostuu yksilöistä tämä orkesteri, ja myös nämä yksilöt omalla toiminnallaan, omalla korkeatasoisella toiminnallaan tuovat julkisuutta tälle orkesterille...”

Muutoin taiteilijan autonomisuuden normia korostetaan resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa vähemmän, koska ohjelmiston suunnittelun lähtökohtana on usein jokin muu seikka – esimerkiksi tietty teema – kuin esiintyvän taiteilijan omat mieltymykset, ja toisaalta taiteilijoiden sitoutumisesta ja motivoinnista huolehditaan muulla tavoin. Normia ei todettu luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa. Näissä organisaatioissa taiteelliset johtajat hakevat sopivat esittäjät valitsemilleen teoksille. Teatterissa käytäntö seuraa siitä, että teatteri toimii vierailuteatterina eikä sillä ole vakinaista henkilökuntaa, joka olisi työllistettävä. Taiteellisen johtajan mukaan musiikkifestivaalin esiintyjät hyväksyvät normista poikkeamisen, koska taiteilijat kokevat festivaalin tärkeäksi oman musiikillisen kehittymisensä kannalta ja arvostavat festivaalin innovatiivista ilmapiiriä. Kaikki taiteilijat hyväksyvät myös samansuuruiset palkkiot ja sen, että niin kansainvälisesti kuuluisat taiteilijat, ns. tähtinimet, kuin vähemmän tunnetut taiteilijat tuodaan viestinnässä esille samanarvoisina eikä tähteyttä korostaen, kuten on tavallista.

Minkälaisia uskomuksia haastateltavilla on median vaikutuksesta ja mediaan vaikuttamisesta? Ensinnäkin uskotaan yleisesti, että medianäkyvyys vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen. Kuten eräs orkesterin edustaja sanoo, ”...*mediapeli tänä päivänä, niin sillä pystytään tietysti vaikuttamaan ihan valtavasti...*” (O4). Muista haastateltavista poiketen hän näyttää suhtautuvan medianäkyvyyden tietoiseen tavoitteluun kuitenkin hieman varauksellisesti, mikä ilmenee seuraavasta toteamuksesta:

O4: ”...minä luulen, että me emme ole aggressiivisemmasta päästä ollenkaan, minusta [mediayhteistyön] täytyy syntyä aika luonnollista reittiä, muuten siinä aina on kiittolisuudenvelkaa johonkin suuntaan, ja minä luulen, että se ei ole aina se paras juttu ... Minun mielestäni julkisuus, mikä tulee luonnollista reittiä, syvän tuntemisen kautta, niin on aina terveempää kuin se, että lähestytään yleisöä jopa hiukan aggressiivisesti [median välityksellä]...”

Median vaikutuksen uskotaan vaihtelevan esityksen lajin mukaan. Teatterinjohtaja uskoo, että medialla on vähemmän vaikutusta musikaalien ja komedioiden yleisömenestykseen kuin muun ohjelmiston menestykseen.

O8: ”[medialla] on tiettytyyppisissä teoksissa erittäin suuri voima ja sitten tiettytyyppisissä sillä ei ole ... sanotaan musikaalissa tai komediassa se ei vaikuta niin paljon eli musikaali kerää helpommin tietyn peruskatsojamäärän, vaikka se olisi saanut huonotkin kritiikit, mutta nimenomaan näissä, sanoisinko niitä nyt vaikeammin myytäviksi jutuiksi, niin niissä kyllä kritiikillä on isompi merkitys.”

Shrumin (1991, 366) tutkimustulos tukee teatterinjohtajan kokemukseen perustuvaa uskomusta. Tutkiessaan Edinburghin Fringe-festivaalin esitysten arvostelujen ja yleisömäärän yhteyttä Shrum totesi, että teatteri- ym. korkeakulttuuriksi luokiteltujen esitysten myönteiset arvostelut olivat yhteydessä suurempiin yleisömääriin, kun kontrollitekijöiden vaikutus otettiin huomioon, mutta yhteyttä ei ollut komedioiden, musikaalien ym. populaarikulttuuriksi luokiteltujen esitysten arvostelujen ja yleisömäärän välillä. Komedioita ja musikaaleja pidetään ”pelkkänä viihteenä ilman kulttuurisia ja symbolisia pyrkimyksiä, eivätkä ne tarvitse asiantuntijan esteettistä näkemystä legitimoimaan arvoaan” (Shrum 1991, 370). Arvostelut eivät kuitenkaan kyenneet tekemään esityksestä menestystä tai estämään sitä. Shrumin mukaan potentiaalinen yleisö reagoi arvosteluihin enemmänkin niiden tarjoaman näkyvyyden ja esitystä kuvaavan informaation kuin niissä esitettyjen myönteisten tai kielteisten arviointien vuoksi.

Kun suomalaiset mediat lainaavat ulkomaisen lehdistön arviointeja ja kirjoittelua esitystaideorganisaatiosta, sen uskotaan vahvistavan organisaation identiteettiä ja luovan uskottavuutta organisaatiolle (O7). Näkyvyyttä muissakin medioissa kuin kulttuurijulkaisuissa ja muuallakin kuin kulttuurisivuilla pidetään arvokkaana, koska se parantaa esitystaideorganisaation tunnettuutta myös potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Orkesterin edustaja kertoo mediasuhteiden merkityksestä seuraavasti:

O9: ”...lehdistösuhteiden hoitamisella, sillä on valtava merkitys. Kyllä se meillekin on ollut ihan ratkaisevaa, että meistä kirjoitetaan niin kuin

kirjoitetaan ... On erittäin tärkeätä, että kirjoitetaan myös muilla kuin kulttuurisivuilla ja myös muissa kuin kulttuurijulkaisuissa ... kyllä se on ollut ihan tietoinen tavoite, että meistä myös kirjoitetaan sen kaltaisilla areenoilla [talouselämän julkaisuissa, talous- ja urheilusivuilla]. Se ei ole sattuma, että me olemme odottaneet, että tulisiko näin [tapahtumaan], vaan kyllä me olemme olleet aktiivisia siinä myös.”

Medianäkyvyyden vaikutuksen rahoittajiin mainitsee vain yksi haastateltava. Toinen haastateltava taas arvelee päättäjien arvostavan medianäkyvyyttä enemmän konkreettisia liiketoiminnan suoritteita, esimerkiksi matkailutuloa, jonka taideorganisaatioiden asiakkaat tuovat paikkakunnalle. Uskomukset ilmenevät seuraavista haastattelukatkelmista:

O6: ”...minä olen huomannut sen, että ... kun [orkesteri] saa tunnustuksen valtakunnallisesti, niin silloin se on päättäjille ... helppo näyttää ja hekin tulevat sitten sanomaan, että katso, kun [valtakunnallisessa lehdessä oli] hieno [arviointi].”

O10: ”...julkisuus on koko ajan ollut hyvää, mutta ei kaupungin päättäjiä kiinnosta julkisuus, koska he eivät sillä tavalla käsitä sen vaikutusta.”

HS: ”Olisiko se yleisömäärä, joka painaisi enemmän heille?”

O10: ”Joo, se painaa enemmän, ja majoitusvuorokaudet ja tällöiset – yleinen siihen liittyvä bisnes.”

Korkeatasoisten teosten ja esiintyjien uskotaan edistävän median huomion saamista. Korkea laatu ei kuitenkaan yksinään ole riittävä ehto, vaan medianäkyvyyden saamisen uskotaan edellyttävän, että taideorganisaatio tuottaa jatkuvasti uusia ideoita, teoksia ja esiintyjä, joilla on uutisarvoa median asiakkaille. Näin ollen edellä luvussa 5.2.1 kuvatut arvot laatu ja innovointi tukevat myös sidosryhmäorientaatiota. Uutisarvon merkitys korostuu, kun näkyvyyttä pyritään saamaan jo etukäteen. Aktiivinen yhteydenpito median kanssa on normi kaikissa esitystaideorganisaatioissa, mutta manipulointia, esimerkiksi omaa organisaatiota koskevien arvostelmien esittämistä pyritään välttämään. Innovoinnin, uutuuksien tarjoamisen normi (O10, O3, O2) sekä manipuloinnin torjuva normi (O2, O9), jotka käyvät ilmi seuraavista haastattelulainauksista, esiintyvät luovuus- ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa.

O10: ”...minulla on kateellisia kollegoja tuolla, että miten te voitte saada niin paljon palstatilaa, mutta se juuri, että kun on ankaralla kritiikillä käynyt läpi tuon taiteilijakaartin ... Jokaisella festivaalilla on joku hyvä urkuri tai pianisti tai kapellimestari tai laulaja. Eihän se ylitä uutiskynnystä enää, että he ovat hyviä, nyt ylittää, mikä idea sinulla on, minkälaisia asioita sinä itse asiassa tuotat, miten sinä tavallaan murrat tätä taiteellista kenttää omalla laillasi. Ja siksi minä uskon tähän tiedotuksen nostamaan markkina-arvoon, mutta siinä



pitää jo, koska lehtiväki on hyvin ovelaa muutenkin, sinun pitää olla taiteellisesti hyvin kriittinen siihen [nähdessä] myös, mitä sinulla on.”

O3: ”... mikä myös on otettava huomioon, on tuo media ja kriitikot nimenomaan, jotka taas haluaisivat, että olisi uutta ... [Media] haluaisi sellaista uutta, särmikästä, räjähtävää joka päivä ... Ne eivät saa siitä mitään itselleen – välinearvoa – jos ne kannattavat jotakin sellaista varmaa ja vakaata...”

O2: ”... media pitää saada innostumaan joistakin ideoista ja ajatuksista aidosti ... Nehän kirjoittavat ja noteeraavat sellaisia tapahtumia, millä on ikään kuin uutisarvoa tai kiinnostavuutta lukijoiden kannalta ... Mediaahan ei voi manipuloida – jos näkyvästi ja avoimesti manipuloi, niin mediahan kosta välittömästi.”

O9: ”... [kriitikoiden avulla saatu näkyvyys] on erittäin tärkeä osa tätä kokonaisuutta, koska sehän on se uskottavampi osa [julkisuutta], kun siihen ei voi vaikuttaa – ei voi ostaa toimittajaa eikä pidä mennä ostamaan toimittajaa – ja se sisältää myös sen, että ei yhteenkään tiedotteeseen pidä kirjoittaa omaa arviota itsestään. Täytyy olla vaatimaton ja nöyrä kyllä siinä, kertoa vaan niistä asioista, ja ne asiat sitten kiinnostavat tai eivät kiinnosta.”

Valtio ja kunnat ovat kohdeorganisaatioiden merkittäviä rahoittajia. Julkisen tuen osuus kohdeorganisaatioiden budjeteissa vaihteli 30–91 %:n välillä ja yksityisen rahoituksen ja muiden kuin lipputulosten osuus 3–38 %:n välillä (ks. taulukko 1). Useimmat haastateltavat näyttävät pitävän taideorganisaation ja rahoittajien välisissä suhteissa tärkeänä arvona taideorganisaation integriteettiä. Arvo ilmenee käyttäytymisen tasolla siten, että rahoittajat tai heidän edustajansa eivät puutu ohjelmistovalintoihin vaikka saattavatkin julkisyhteisöjen yksiköissä olla mukana toimielimessä, joka hyväksyy muodollisesti taiteellisen johtajan tai johdon ohjelmistosuunnitelman. Näin ollen taideorganisaation integriteetin arvo on sidosryhmäorientaatiota estävä. Ikään kuin julkisen tuen legitimoimiseksi haastateltavat mainitsevat joitakin normeja, kuten monipuolisuuden (O5), ”*musiikin evankeliumin levittämisen*” (O6) tai kotimaisen esitystaiteen edistämisen (O7, O8), joita ohjelmistosuunnittelussa noudatetaan. Nämä normit tukevat sidosryhmäorientaatiota epäsuorasti.

Taideorganisaatio, joka pyrkii säilyttämään integriteettinsä yritys-suhteissaan, saattaa joutua ristiriitatilanteeseen. Ristiriitoja voidaan ehkäistä, jos kumpikin osapuoli tuo esiin omat arvonsa ja toimintatapansa ja jos kumpaakin osapuolta tyydyttävistä toimintaperiaatteista sovitaan jo ennen yhteistyön aloittamista. Haastateltava toteaa yhteisen arvopohjan merkityksestä:

O9: ”...minä olen sanonut, että tässä yritys-yhteistyössä, sen lähtökohtana jonkinlainen yhteinen arvopohja täytyy olla niin, että se on aika keskeistä,

muuten tulee arvostirritoja ja se on paha, mutta – tai ei jonkinlainen, vaan itse asiassa hyvin vahvastikin yhteinen arvopohja täytyy olla...”

Kohdeorganisaatiossa, jolla on muihin kohdeorganisaatioihin verrattuna huomattavan paljon yhteistyötä yksityisten yritysten kanssa, normi on, että yhteistyöhön ryhdyttäessä osapuolten tulee löytää työlle yhteinen arvopohja ja yhteistyön muotojen täytyy olla omaan toimintaan sopivia. Kummankin osapuolen on tiedettävä kumppanin tarpeet osatakseen täyttää ne, voidakseen reagoida niihin. Samoin normi on, että kumpikin osapuoli tekee itsenäisesti varsinaista toimintaansa koskevat päätökset.

#### **5.2.4 Kilpailua koskevat uskomukset**

Organisaatiot kilpailevat keskenään tuotemarkkinoilla silloin, kun niiden tarjonta houkuttelee samoja asiakkaita (Peteraf ja Bergen 2003, 1030). Esitystaideorganisaatioiden kohtaama kilpailu voidaan luokitella kolmeen tyyppiin: samaa esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden keskinäiseen kilpailuun, eri esitystaidemuotoja tarjoavien organisaatioiden väliseen kilpailuun sekä koko vapaa-aikatoimialan organisaatioiden väliseen, ns. epäsuoraan kilpailuun (Kotler ja Scheff 1997, 158). Kun kilpailua tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta, organisaatiot, jotka tarjoavat samaa tarvetta tai tarkoitusta tyydyttäviä, vaikkakin tyypiltään erilaisia tuotteita, ovat todellisia kilpailijoita (Peteraf ja Bergen 2003, 1030).

Kaikki tutkimuksen haastateltavat ymmärtävät kilpailun hyvin yleisenä ja uskovat sen kohdistuvan omaan organisaatioonsa epäsuorana, lähinnä kilpailuna kuluttajan ajasta muiden vapaa-ajanviettopöytäjen kanssa. Tulos on yhdenmukainen aikaisempien tutkimustulosten kanssa (ks. esim. Uusitalo 1993, 11). Sen sijaan samaa esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden välistä kilpailua kaikki haastateltavat eivät tunnista tai koe olevan olemassa. Erityisesti tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa soveltavien organisaatioiden edustajat eivät koe, että esitystaideorganisaatioiden kesken olisi kilpailua asiakkaista, vaikka esimerkiksi pääkaupunkiseudulla, jossa nämä organisaatiot toimivat, on tosiasiaa useita samaa esitystaidemuotoa tarjoavia organisaatioita (ks. liite 9).<sup>58</sup> Uskomus on markkinaorientaatiota estävä, sillä kun

---

<sup>58</sup> Vuonna 2002 pääkaupunkiseudulla toimi valtionosuuslainsäädännön piirissä 13 teatteria, kolme tanssiteatteria ja viisi lastenteatteria sekä teatteri- ja orkesterilain piirissä yksi ooppera, yksi teatteri, kaksi sinfoniaorkesteria ja kaksi muuta orkesteria sekä yksi valtion ylläpitämä sinfoniaorkesteri (Suomen Sinfoniaorkesterit ry 2002; Teatterin Tiedotuskeskus ry 2003).

kilpailua ei tunnusteta, ei siihen myöskään reagoida tietoisesti. Haastateltavien käsitykselle on vaikea löytää muuta selitystä kuin alalla vallitseva korrekti ilmaisutapa.<sup>59</sup> Yksi haastateltavista (O7) mainitsee kilpailijoiksi samaa esitystaidemuotoa tarjoavat organisaatiot lähialueilla ja Euroopassa. Toistaiseksi kansainvälisen kilpailun merkitys lienee kuitenkin melko vähäinen, jos sitä tarkastellaan asiakasmäärien näkökulmasta.

Luovuus- ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavien organisaatioiden edustajista kaksi ei tunnista kilpailua selvästi, vaikka samalla paikkakunnalla on muitakin samaa esitystaidemuotoa tarjoavia organisaatioita (ks. liite 10). Tämäkin tulos on yhdenmukainen aikaisemman suomalaisen tutkimustuloksen kanssa: Korhosen (1986, 54) haastattelemat teatterinjohtajat eivät pitäneet muita teattereita tai taidelaitoksia teatterin kilpailijoina. Sitä vastoin Bagdadlin, Dubinin ja Sodan (1999, 525) mukaan milanolaiset teatterinjohtajat kokivat kilpailun hyvin voimakkaana ja suhtautuivat teattereiden viestintä- ja myyntiyhteistyöhön usein negatiivisesti. Se, että eri teatterit esittivät samanaikaisesti samoja näytelmiä, ei sinänsä huolestuttanut milanolaisien teattereiden johtoa. Johto uskoi, että kun teatterin identiteetti on vahva ja kun yleisö tuntee teatterin tyylin, se tietää, että esitykset ovat joka tapauksessa erilaisia ja tekee valinnan teatterin identiteetin perusteella. Orkesterin ja teatterin edustajat pohtivat kilpailutilannetta seuraavasti:

O4: ”Kilpailuhan on tietysti kansainvälisesti todella kovaa, mutta Suomessa minä koen, että [oma orkesteri] saa olla aika rauhassa, että siis pääkaupunkiseudulla meillä on ihan oma status ja me emme hirveästi kilpaile muiden orkestereiden kanssa...”

O1: ”...toki jossain pääkaupunkiseudulla, jossa on paljon teattereita, niin kyllä me kilpailemme vähän keskenämme, mutta minä en usko, että kukaan ajattelee niin, että me tekisimme ikään kuin kilpailija-analyyseja ... Ehkä se on enempi sillä tavalla tämä kilpailu, että [kaupunki X] kilpailee [kaupunki Y:n] kanssa ja sen mielikuvan murtaminen, että täällä on kaupunginteatterin piste.hyvä.piste, niin se on tätä... imagomarkkinoilla kilpailua.”

HS: ”... teattereiden keskeinen kilpailu, onko se ankaraa?”

O8: ”No me emme sillä lailla sitä ehkä tiedä, että kaikki teatterithan tiedottavat ja markkinoivat omia juttujaan koko ajan, sitten yleisö vaan ajautuu jononkin enemmän jonakin vuonna ja se, millä perusteella he tekevät niitä valintoja, niin meidän on pikkuisen vaikea tietää...”

<sup>59</sup> Vrt. Jyrämä (1999, 165), joka havaitsi taidegalleristien noudattavan toiminnassaan alalla vallitseviin arvoihin ja uskomuksiin perustuvia tiettyjä tapoja (”proper manners”), jotka opitaan jäljittelemällä.

Viimeisestä haastatteluvastauksesta käy ilmi, että ao. organisaatiossa ei ole tutkittu asiakkaiden valintakriteerejä. Toisaalta haastateltava on tunnistanut asiakkailta saadun palautteen perusteella teattereiden välisen kilpailun ryhmäasiakkaista. Hän uskoo, että säännöllisesti teatterissa käyvät ryhmät eivät ole uskollisia yhdelle teatterille vaan vaihtavat teatterimatkan kohdetta vuosittain riippumatta teatterin ohjelmistosta.

O8: "...miten toimivat ryhmät, jotka hakevat [teatteria] tiettyyn aikaan vuodesta, säännöllisesti joka syksy käyvät jossakin ... silloin me varmaan kilpailemme osittain Helsingin, Kouvolan, Hämeenlinnan, Jyväskylän, Tampereen kanssa. Usein on jopa niin, että he sanovat, että me emme tule teille nyt, kun me viime vuonna olimme – että vaikka meillä olisi kuinka hyvä juttu, niin he valitsevat ryhmän teatterimatkan kohteeksi välillä jonkin toisen kaupungin."

Niissä organisaatioissa, joissa kilpailu tunnistetaan, siihen suhtaudutaan myönteisesti. Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua soveltava festivaalin johtaja sekä resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua soveltava orkesterin edustaja tunnistavat kilpailun olemassaolon ja väittävät kilpailun lisääntyneen samaa esitystaidemuotoa edustavien organisaatioiden välillä. Festivaalin johtaja uskoo kuitenkin, että kova kilpailu ja uusien tapahtumien tulo alalle sekä parantaa festivaalien tasoa että kannustaa niitä omaperäisyyteen, toisin sanoen hän näkee tuoteominaisuuskilpailun dynamiikan (ks. Kotler 1994, 377). Myönteisesti kilpailuun suhtautuu myös orkesterin intendentti. He toteavat:

O2: "...yleensä kun meillä käy joku taiteilija, niin hän kyllä osaa ottaa oppia sitten heti, ja aika monet näistä juhlistahan ovat suomalaisten tai ulkomaa-laisten taiteilijoiden pyörittämiä ... Kun he käyvät meillä kolme, neljä kertaa, niin melkein on sääntö, että [meidän] ideat ja ohjelmat ja struktuurit ja rakenteet siirtyvät myös muualle, tietysti modifioituina jossakin määrin mutta myös ihan puhtaina, ja tämä sinänsä, tähän ei ole mitenkään hälyttävää, se on ihan hienoa ... että tässä jokainen joutuu todella tekemään yhä parempaa festivaalia vuodesta toiseen pysyäkseen pinnalla ja saadakseen yleisöä ... Kilpailu varmasti on tehnyt kaikista näistä juhlista parempia kuin ne muuten olisivat..."

O9: "Minun mielestäni kilpailu ei ole tämmöistä, että me olisimme onnellisia, kun [muilla orkestereilla] menee huonosti, vaan me olemme onnellisia, jos kaikilla menee hyvin ja me siellä pystymme olemaan kärjessä, silti huolehti-maan siitä, että meistä puhutaan ja puhe perustuu totuuteen ja meidän hy-vyyteen ja siihen, että me teemme asiat oikein ja hyvin. Silloin se on terveellä pohjalla se kilpailu, ja silloin kilpailu minun mielestäni on ihan hyvä..."

Useilla resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelun lähestymistapaa soveltavilla organi-saatioilla ei ole kilpailijoita, jotka samanaikaisesti tarjoaisivat samaa esitystai-de-muotoa kohdeorganisaation sijaintipaikkakunnalla (ks. liite 10). Esimerkiksi

musiikkifestivaalit ovat ajoituksensa takia suojassa samaa musiikinlajia tarjoavien organisaatioiden kilpailulta. Sen sijaan kilpailu musiikin eri lajien välillä koetaan näissä organisaatiossa voimakkaaksi. Erityisesti nuoren yleisön tavoittamisesta kilpailevat monet eri musiikinlajit. Taiteellinen johtaja toteaa:

O3: ”...nyt on tullut niin hirveästi kaikkea fuusiomusiikkia peliin, on tullut etnomusiikki hirveän vahvana ja tietysti popmusiikki on kehittynyt ikään kuin fiksumpaan suuntaan, että nyt imaistaan sitä nuorempaa väkeä eri puolille...”

Musiikkifestivaalin taiteellinen johtaja on tunnistanut musiikintarjoajien kilpailutilanteen muutoksen paikkakunnan uuden esitystilän seurauksena. Hän uskoo, että asiakkaita kiinnostaa sekä uusi talo sinänsä että sen paremmat väliaika- ym. palvelut, toisin sanoen konserttituotteen osat, jotka kuuluvat laajennetun tuotteen alueelle (Sorjonen 1984, 49). Samoista asiakkaista kilpaileva eri musiikinlajien tarjonta on lisääntynyt myös määrällisesti uuden esitystilän ansiosta.

Haastatteluaineistosta ilmenee, että taideorganisaatioiden jäsenet saattavat ymmärtää termin ’kilpailu’ muullakin tavoin kuin kilpailuna asiakkaiden huomiosta. Joillekin haastateltaville (O1, O2, O6) kilpailu merkitsee ensisijaisesti kilpailua paremmuudesta, siitä, mikä orkesteri soittaa parhaiten tai minkä teatterin tai festivaalin ohjelmisto on laadultaan parasta (vrt. viulu-, piano-, sello-, laulu-, kapellimestari- ym. kilpailut). Eräs resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttava orkesterin edustaja seuraa kilpailua paremmuudesta ’peilaamalla’ omaa orkesteria muihin samankokoisiin orkestereihin. Hänen mukaansa paremmuus on riippuvainen organisaatioiden käytettävissä olevista resursseista ja vain sellaisia orkestereita, joilla on saman verran resursseja käytettävissään, voidaan paremmuudeltaan verrata keskenään. Orkesterin edustaja kertoo ajatuksiaan kilpailusta seuraavasti:

O6: ”... Teatteri ja orkesteri ... onhan niitä muitakin [kilpailijoita] tietenkin, mutta minä olen kokenut sen ehkä konkreettisemmin ... ei siinä sellaista kilpailua ole ja minun mielestäni jokainen tekee, kaikki tekee työnsä ... niin hyvin kuin osaa ja ei siinä jää aikaa miettiä sellaisia, että ollaankohan me parempia ... Urheilukin ... voi ihan hyvin mennä käsi kädessä muun kulttuurin kanssa ... Mielestäni [yhteistyöprojektit urheilun kanssa] vähentävät taas sitä kilpailua ja sitä ajattelua, että ooppera ja viulunvingutus, niin mitä sellaista tarvitsee – sellaisia ihmisiä on paljon [, jotka ajattelevat näin], mutta sitä voi vähän lieventää tämmöisillä [projekteilla] ... Vielä haluaisin painottaa: minä henkilökohtaisesti koen kilpailu-sanan vähän huonona ... lähtökohdat ovat niin erilaiset, jos verrataan ihan kahta eri organisaatiopohjaista taikka rahoituspohjaista [orkesteria] taikka siis miesmääräisesti, niin sehän on täysin mahdotonta, ja ei sillä oikeastaan sillä lailla ole taas mitään merkitystä, että

[orkesteri] soittaa niin hyvin kuin se omien resurssiensa mukaan [pystyy], että ei se sen paremmin pysty soittamaan ... Se on vähän semmoista tsem-pinluomista enemmän ... peilaus on ehkä oikea sana, ei kilpailu ...”

Resurssien tai kyvykkyyksien samanlaisuus helpottaa paremmuuden vertailua, mutta ennen kaikkea se kertoo organisaatioiden potentiaalista tuottaa samanlaisia tuotteita. Tällaiset organisaatiot kilpailevat samoista asiakkaista, sillä ne voivat halutessaan tarjota samaa tarvetta tai tarkoitusta tyydyttäviä tuotteita (ks. Peteraf ja Bergen 2003, 1030). Koska esitystaiteen tarjoajia on Suomessa lukumääräisesti vähän, on vaikea tarkastella kilpailutilannetta muualla kuin pääkaupunkiseudulla resurssien ja kyvykkyyksien näkökulmasta. Ensisijaisesti esitystaide kilpailee asiakkaista monien sellaisten resursseiltaan ja kyvykkyyksiltään erilaisten organisaatioiden kanssa, jotka tarjoavat samaa tarvetta tyydyttäviä, aistimielikuvia ja tunteita herättäviä tuotteita.

### 5.2.5 Yhteenveto

Esitystaideorganisaation markkinaorientaation kulttuurisina edellytyksinä tarkasteltiin edellä esitystaideorganisaatioiden taiteellisten johtajien arvoja ja normeja sekä asiakaita ja kilpailua koskevia uskomuksia. Taulukkoon 3 on koottu ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain eriteltyinä markkinaorientaatiota tukevat ja estävät arvot ja normit sekä asiakasta ja kilpailua koskevat uskomukset. Erittely lähestymistavoittain on tentatiivinen (alustava). Koska aineisto oli pieni, ei voida olla varmoja, oliko esimerkiksi tietyn arvon tai normin esiintyminen kyseisen lähestymistavan yhteydessä pikemminkin sattumaa kuin osoitus siitä, että lähestymistavat todella erottelevat arvoja ja normeja, tai päinvastoin, että arvot ja normit erottelevat lähestymistapoja. Monet esitetyistä arvoista ja normeista olivatkin yhteisiä kaikille esitystaideorganisaatioille. Taulukossa on sulkumerkein varustettu arvot, normit ja uskomukset, joita vain pieni osa (yksi tai kaksi) kyseiseen kategoriaan kuuluvista haastateltavista mainitsee.

Kaikille ohjelmistosuunnittelulähestymistavoille yhteisiä arvoja, jotka voidaan tulkita markkinaorientaation asiakas- ja sidosryhmäorientaatio-osa-alueita tukeviksi arvoiksi, olivat esitysten laatu sekä yleisön saavuttaminen vaikuttavuuden merkityksessä. Luovuus- ja resurssikeskeiseen ohjelmistosuunnitteluun liittyi lisäksi yleisön saavuttamisen arvo asiakkaiden saamisen merkityksessä. Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat taiteelliset johtajat painottivat myös johdonmukaisen linjan tärkeyttä.

Taulukko 3: Markkinaorientaation kulttuuriset edellytykset

<b>Markkinaorientaation kulttuuriset edellytykset</b>	<b>Luovuskeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Resurssikeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>
Markkinaorientaatiota tukevat arvot	Esitysten laatu Innovointi Johdonmukainen linja Yleisön saavuttaminen * asiakkaiden saaminen * vaikuttavuus	Esitysten laatu Innovointi Johdonmukainen linja Yleisön saavuttaminen * asiakkaiden saaminen * vaikuttavuus	Esitysten laatu Innovointi  Yleisön saavuttaminen  * vaikuttavuus
Markkinaorientaatiota estävät/epäsuorasti tukevat arvot	Taiteellinen merkityksellisyys	(Taiteilijan autonomisuus)	Taiteellinen merkityksellisyys (Taiteilijan autonomisuus)
Markkinaorientaatiota tukevat normit	Sisällöllinen innovointi  Ajan hengen tavoittaminen Asiakkaiden odotuksiin/tarpeisiin vastaaminen Yleisön haastaminen ja yllättäminen Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen	Vuorovaikutus/(sisällöllinen) innovointi  Asiakkaiden odotuksiin/tarpeisiin vastaaminen (Yleisön haastaminen ja yllättäminen) Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen	Sisällöllinen innovointi  Ajankohtaisuus/Ajan hengen tavoittaminen Esitysten toimivuus  Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen
Markkinaorientaatiota epäsuorasti tukeva normi	Suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistäminen	Suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistäminen	Suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistäminen
Markkinaorientaatiota estävä normi	(Yleisön valistaminen)	(Yleisön kasvattaminen)	Yleisön kasvattaminen
Markkinaorientaatiota tukevat, asiakasta koskevat uskomukset	Laatutietoisia Yllätyksellisyyttä ja kompleksisuutta arvostavia Taide-elämyksessä sekä kognitiivisten että emotionaalisten elementtien rooli tärkeä	Laatutietoisia Konservatiivisia Taide-elämyksessä sekä kognitiivisten että emotionaalisten elementtien rooli tärkeä (Uutta hakevia) (Sosiaalisia tarpeita tyydyttäviä)	Laatutietoisia Konservatiivisia Taide-elämyksessä sekä kognitiivisten että emotionaalisten elementtien rooli tärkeä/(kognitiivisten elementtien rooli tärkeämpi)
Markkinaorientaatiota estävät, asiakasta koskevat uskomukset			Kyky arvioida taiteellista merkityksellisyyttä rajoittunut
Markkinaorientaatiota tukevat, kilpailua koskevat uskomukset	Epäsuora kilpailu tunnistetaan Samaa esitystaidemuotoa tarjoavien välinen kilpailu tunnistetaan Kilpailu koetaan kilpailuna paremmuudesta	Epäsuora kilpailu tunnistetaan Samaa esitystaidemuotoa tarjoavien välinen kilpailu tunnistetaan (Kilpailu koetaan kilpailuna paremmuudesta)	Epäsuora kilpailu tunnistetaan
Markkinaorientaatiota estävät, kilpailua koskevat uskomukset			Samaa esitystaidemuotoa tarjoavien välistä kilpailua ei tunnisteta

Luovuus- ja tehtäväkeskeisessä ohjelmistosuunnittelussa esiintyi taiteellisen merkityksellisuuden arvo, joka tulkitaan markkinaorientaatiota estäväksi tai sitä vain epäsuorasti tukevaksi, sillä taiteellisen merkityksellisuuden arvioivat yksinomaan alan asiantuntijat omien kriteereidensä mukaan. Tämä arvo on kuitenkin sidosryhmäorientaatiota tukeva (ks. taulukko 4).

Markkinaorientaatiota tukevista, ohjelmistosuunnittelua ohjaavista normeista taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen normi esiintyi kaikissa ohjelmistosuunnittelulähestymistavoissa. Sisällöllisen innovoinnin normi ohjasi luovuus- ja tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua ja vuorovaikutusinnovoinnin normi resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua. Ajan hengen tavoittamisen (ajankohtaisuuden) ja asiakkaiden odotuksiin vastaamisen normeja noudatettiin luovuus- ja tehtäväkeskeisessä ohjelmistosuunnittelussa. Tehtäväkeskeisessä ohjelmistosuunnittelussa esitysten toimivuus oli tärkeä normi. Markkinaorientaatiota tukeva yleisön haastamisen ja yllättämisen normi esiintyi luovuus- ja resurssikeskeisessä ohjelmistosuunnittelussa.

Markkinaorientaatiota epäsuorasti tukevaksi tulkittiin normi, jonka mukaan esitystaideorganisaatioiden tulee tarjota esiintymistilaisuuksia taiteilijoille ja edistää oman taiteenalan kehitystä. Tämä normi tukee selkeästi sidosryhmäorientaatiota (ks. taulukko 4). Markkinaorientaatiota estävistä normeista yleisön valistamista tai yleisön kasvattamista korosti osa jokaisen kolmen ohjelmistosuunnittelulähestymistavan edustajista ja taiteilijan autonomisuuden normia osa tehtävä- ja resurssikeskeisen ohjelmistosuunnittelukategorian edustajista. Viimeksi mainittu normi on sidosryhmäorientaatiota tukeva (ks. taulukko 4).

Asiakkaita koskevista uskomuksista (ks. taulukko 3) laatu- ja tiedotus liittyi kaikkiin ohjelmistosuunnittelulähestymistapoihin. Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat taiteelliset johtajat uskoivat asiakkaiden arvostavan haasteellisuutta, yllätyksellisyyttä ja kompleksisuutta, sitä vastoin resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavista taiteellisista johtajista osa uskoi asiakkaiden olevan konservatiivisia, osa taas uutta hakevia. Osa heistä uskoi asiakkaiden myös tyydyttävän sosiaalisia tarpeitaan esitystaidetilaisuuksissa.



Taulukko 4: Sidosryhmäorientaation kulttuuriset edellytykset

<b>Sidosryhmäorientaation kulttuuriset edellytykset</b>	<b>Luovuukskeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Resurssikeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>
Sidosryhmäorientaatiota tukevat arvot	Esitysten laatu Innovointi Taiteellinen merkityksellisyys Ihanteelliset esiintymisolosuhteet taiteilijoille	Esitysten laatu Innovointi	Esitysten laatu Innovointi Taiteellinen merkityksellisyys
Sidosryhmäorientaatiota estävä arvo	Taideorganisaation integriteetti	Taideorganisaation integriteetti	Taideorganisaation integriteetti
Sidosryhmäorientaatiota tukevat normit	Sisällöllinen innovointi  Suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistäminen  Aktiivinen yhteydenpito mediaan	Vuorovaikutus/ (sisällöllinen) innovointi Suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistäminen (Taiteilijan autonomisuus) Aktiivinen yhteydenpito mediaan	Sisällöllinen innovointi  Suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistäminen (Taiteilijan autonomisuus) Aktiivinen yhteydenpito mediaan
Sidosryhmäorientaatiota tukevat uskomukset	Medianäkyvyys vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja lisää tunnettuutta	Medianäkyvyys vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja lisää tunnettuutta	Medianäkyvyys vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja lisää tunnettuutta Medianäkyvyys vahvistaa organisaation identiteettiä

Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavien organisaatioiden edustajat pitivät asiakkaita konservatiivisina ja asiakkaiden kykyä arvioida ohjelmiston taiteellista merkityksellisyyttä rajoittuneena. Jälkimmäinen uskomus tulkittiin markkinaorientaatiota estäväksi. Luovuuks- ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat taiteelliset johtajat uskoivat sekä kognitiivisten että emotionaalisten elementtien rooliin taide-elämyksessä, kun taas tehtäväkeskeiseen ohjelmistosuunnitteluun liittyi myös uskomus, että kognitiiviset elementit ovat emotionaalisia tärkeitä.

Kilpailua koskevat uskomukset vaihtelivat ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain (ks. taulukko 3). Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa ei tunnistettu samaa esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden välistä kilpailua. Luovuuks- ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa se yleensä tunnistettiin, ja joissakin näistä organisaatioista kilpailun uskottiin lisääntyneen voimakkaasti viime vuosina. Kaikissa organisaatioissa tunnistettiin eri

vapaa-ajanviettopojen välinen epäsuora kilpailu, mutta eri esitystaidemuotojen välistä kilpailua ei juurikaan tuotu esiin haastatteluissa.

Sidosryhmäorientaatioon liittyvät arvot, normit ja uskomukset on koottu taulukkoon 4. Sidosryhmäorientaatiota tukevat osittain samat arvot ja normit – laatu, innovointi ja suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistäminen – kuin markkinaorientaation asiakas- ja kilpailijaorientaatio-osatekijöitäkin. Lisäksi sidosryhmäorientaatiota tukeviksi tulkittiin taiteellisen merkityksellisyyden arvo ja taiteilijoiden ihanteellisten esiintymisolosuhteiden luomisen arvo, taiteilijan autonomisuuden normi ja normi, jonka mukaan on pidettävä aktiivisesti yhteyttä sidosryhmiin, ennen kaikkea mediaan. Sidosryhmäorientaatiota estävä on taideorganisaation integriteettiä painottava arvo.

Sidosryhmäorientaatiota tukeviksi todettiin uskomukset, joiden mukaan medianäkyvyys vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen, lisää organisaation tunnettuutta ja vahvistaa organisaation identiteettiä. Arvojen, normien ja uskomusten esiintymisessä ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain oli jonkin verran vaihtelua. Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa pidettiin tärkeänä ihanteellisten esiintymisolosuhteiden luomista taiteilijoille, kun taas resurssi- ja tehtävakeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavien organisaatioiden edustajat pitivät tärkeänä taiteilijan autonomiaa.

### **5.3 Markkinaorientaation sosiostruktuuralliset edellytykset**

Markkinaorientaation sosiostruktuurallisina edellytyksinä nähdään tässä tutkimuksessa johdon sitoutuminen, osastojen välinen dynamiikka ja organisaatiojärjestelmät, jotka Kohlin ja Jaworskin (1990, 7) mukaan vaikuttavat markkinaorientaation ilmeneemiseen organisaatiossa. Johdon sitoutumista tarkastellaan riskinoton näkökulmasta, osastojen välistä dynamiikkaa konfliktien näkökulmasta ja organisaatiojärjestelmiä päätöksenteon ja menestyskäsitteiden näkökulmasta. Tutkituissa esitystaideorganisaatioissa ei käytetä palkitsemisjärjestelmiä, jotka voisivat muovata henkilöstön asenteita ja käyttäytymistä markkinoita kohtaan. Sen vuoksi arvioidaan johdon menestyskäsitteiden perusteella, kuinka johto painottaa ohjelmistovalinnoissa omien ihanteiden saavuttamista sekä vertaisten ja markkinoiden arvostuksen saamista, ja johdetaan käyttäytymisorientaatio menestyskäsitteiden avulla.

### 5.3.1 Johdon sitoutuminen ja riskinotto

Riskinottohalukkuus ja satunnaisten epäonnistumisten hyväksyminen edistää innovatiivista markkinoihin reagoimista, toisin sanoen asiakkaiden tarpeiden muutoksiin reagoidaan uusia tuotteita tarjoamalla (Kohli ja Jaworski 1990, 8). Yleinen käsitys on, että taideorganisaatiot ottavat tietoisia riskejä ja että niiden kuuluukin ottaa riskejä ohjelmistovalinnoissaan, niin myös tämän tutkimuksen haastateltavien mukaan.<sup>60</sup> Voidaan sanoa, että riskinotto on normi esitystaideorganisaatiossa. Riskiä ja riskinottoa haastateltavat luonnehtivat seuraavasti:

O2: ”Se on välttämätöntä ja jatkuvaa ja osa kaikkea taiteellista toimintaa. Jos ei uskalla ottaa riskejä, ei voi myöskään saada mitään. Mutta tietenkin riskien pitää olla hallittuja, että ei pidä ottaa niin suuria riskejä, että koko organisaatio kaatuu, jos sitten menee huonosti.”

O8: ”...riski kasvaa aina, kun ruvetaan tekemään jotakin ennalta tuntematonta. Yleensä on helpompi lähteä liikkeelle jonkin semmoisen kautta, josta tiedetään, että yleisö jo tuntee sen, eli siis vanha, tunnettu, hyväksi tiedetty näytelmä tai musikaali on lähtökohtana huomattavasti helpompi kuin se, että sinä teet ihan uuden ... Uuden asian tekeminen tunnetuksi on huomattavasti vaikeampi kuin – sanotaan, että täällä tehdään ’Täällä Pohjantähden alla’; kaikki tietävät heti, mikä teos, ja suurin osa ihmisistä tietää, että lähtömateriali on loistava, eli herää vain kysymys, onnistuvatko he tekemään siitä hyvän esityksen.”

Esitystaideorganisaation teos- ja taiteilijavalintoihin liittyy sekä taiteellinen riski että yleisöriski. Taiteellinen riski toteutuu, kun esiintyjä- ja/tai ohjaajavalinta osoittautuu epäonnistuneeksi tai tilausteos, näytelmä tai sävellys ei täytä odotuksia.<sup>61</sup> Toisaalta sekä taiteilijavalinta että teosvalinta saattavat taiteelliselta tasoltaan olla onnistuneet asiantuntijoiden mielestä, mutta esitys ei jostakin syystä kiinnosta yleisöä, joka jättää tulematta esitykseen. Tällöin toteutuu yleisöriski. Yleisön poisjäämisen seurauksena lipputulot ovat odotettua pienemmät ja taloudellinenkin riski toteutuu.

<sup>60</sup> *Riski* voidaan määritellä joko menetyksen mahdollisuudeksi tai odotuksista poikkeavan epäsuotuisan tapahtuman mahdollisuudeksi, koska odotuksista poikkeava epäsuotuisa tapahtuma on menetys. Suoraan todettavissa olevien menetysten lisäksi arvioidaan usein odotuksista poikkeavien epäsuotuisien tapahtumien vaihtoehtokustannuksia. (Ks. Athearn 1971, 641) Esimerkiksi jos johonkin näytelmään A liitetään suuri odotus (100) ja näytelmään B pienempi odotus (90), mutta osoittautuukin, että A vastaa yleisön odotuksia vain keskinkertaisesti (80) ja B vastaa täysin odotuksia (90), valitsemalla A:n saimme vähemmän kuin olisimme voineet saada valitsemalla B:n.

<sup>61</sup> Vrt. Crealey (2003, 28-29), joka ymmärtää taiteellisen riskin asiakkaan kokeman riskin lisääntymisenä uusien ja tuntemattomien teosten yhteydessä.

Luovuuskeskeistä lähestymistapaa ohjelmistosuunnittelussaan soveltavat taiteelliset johtajat korostavat hallitun ja tietoisien riskinoton välttämättömyyttä yleisesti. Festivaalin taiteellisen johtajan mukaan suurin taiteellinen riski liittyy ensi kertaa festivaalilla esiintyviin taiteilijoihin, sillä heille saatetaan antaa esitettäväksi väärentyypistä musiikkia. Teatterissa näytelmävalintojen riskejä pohdittaessa taiteellinen riski ja yleisöriski erotetaan toisistaan. Esimerkkinä tietoisesta yleisöriskinotosta on näytelmävalinta, jonka aihe on teatterinjohtajan mukaan ”*tabu*” (O1). Teatterinjohtaja tietää kokemuksen perusteella arkojen ja kiellettyjen aiheiden toisinaan karkottavan yleisöä, toisinaan taas synnyttävän yleisön voimakkaan kiinnostuksen herättävää keskustelua. Hän valitsee näytelmän ohjelmistoon, koska se tukee teatterin perusarvoja eikä siihen liity suurta taiteellista riskiä, mutta hän varautuu myös yleisön kielteiseen reaktioon eli yleisöriskin toteutumiseen ja taloudellisesti heikkoon tulokseen.

Resursseihin pohjautuvaa ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa soveltavista viidestä taiteellisesta johtajasta kaksi ei näe itsellään olevan juurikaan mahdollisuuksia kokeiluihin, so. taiteelliseen riskinottoon ohjelmistovalinnoissa. Esiintyjiksi valitaan kokeneita taiteilijoita, joilta voi odottaa onnistunutta suoritusta, ja uusien teosten kantaesityksiä vältetään. Riskinotosta todetaan: ”[riskinottoa] *ei ole paljon, sitä ei hirveästi ole, ei oikeastaan ole mahdollisuuksia, että ei haluta tehdä mitään konkurssia*” (O3). Yleisön saavuttamisessa ei ole varaa epäonnistua. Varovaisuuden normi ohjaa uudistumista ja ohjelmiston suunnittelua, sillä voimakkaiden muutosten pelätään karkottavan yleisön: ”...*jos rajusti muuttuu, niin ei [yleisö] helposti seuraa muutoksia välttämättä ... varovainen täytyy olla...*” (O3). Perusteluna riskin karttamiselle on, että festivaalia järjestävän yhdistyksen toiminnan jatkumista tai yhdistyksen muuta toimintaa ei haluta vaarantaa festivaalitoiminnasta mahdollisesti aiheutuvilla taloudellisilla tappioilla. Ohjelmistosuunnittelussa pyritään sekä taiteellisen tason että yleisön saavuttamisen kannalta mahdollisimman varmoihin valintoihin.

Kolmessa muussa resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavassa organisaatiossa riskinotto on normi. Teatterin taiteellinen johtaja näkee riskinoton julkisin varoin ylläpidettävän taideorganisaation velvollisuutena (normi). Mahdollisen taiteellisen riskin toteutumisesta seuraavia menetyksiä (yleisömäärän ja lipputulojen pieneminen) pyritään minimoimaan sijoittamalla taiteellisesti suurimman riskin sisältävät ensi-illat teatterin pienelle näyttämölle. Orkesterin taiteellinen johtaja kokee erityisesti

uudemman musiikin esittämiseen liittyvän yleisöriskin, mutta hän korostaa kuitenkin tällaisen ohjelmiston esittämisen tärkeyttä. Taiteellisen riskin jatkuva läsnäolo tulee esiin seuraavasta teatterijohtajan toteamuksesta:

O8: ”Täiteessa ei ole koskaan sellaista tilannetta, että sinä voisit olla varma lopputuloksesta. Vaikka meillä olisi huippuluokan tekijät, siitä huolimatta heillä saattaa syntyä ns. välityö. Vaikka minulla olisi kuinka hyvä ohjaaja, hyvä uusi käsikirjoittaja, hyvät säveltäjät, niin se, toimiiko heidän yhteistyönsä ja syntykökö tällä kertaa hyvä prosessi, jonka seurauksena hyvä lopputulos, niin ei sitä voi tietää, se on joka ikisessä kantaesityksessä sama ongelma.”

Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa soveltavissa orkestereissa korostetaan yleisesti riskinoton tärkeyttä, mutta haastatteluaineiston perusteella näyttää siltä, että taiteellista riskiä painotetaan suunnitteluvaiheessa enemmän kuin yleisöriskiä. Taiteellisia riskejä otetaan sekä tilattaessa uusia teoksia että valittaessa ohjelmiin harvoin esitettyjä teoksia. Väärän taiteilijavalinnan riskiä pyritään välttämään tai vähentämään selvittämällä ennen kiinnittämistä ehdokkaiden, esimerkiksi nuorten kapellimestareiden soveltuvuus tehtävään keskusteluissa alan toimijoiden kanssa.

Kuten haastateltavat sanovat:

O5: ”...ei niitä riskejä kyllä kauheasti tarvitse ottaa, kyllä voi pelata aika varman päälle, kuunnella alalla toimivia ihmisiä, riittävän monta ihmistä, niin kyllä sen käsityksen rupeaa saamaan, että kuka on minkäkinlainen ... On ihan turha lähteä kokeilemaan esimerkiksi joitakin kapellimestareita näin hienon orkesterin [kanssa] ... pistää näin hieno orkesteri koekaniiniksi, että parempi pelata varman päälle...”

O4: ”...taiteellisia riskejä, ihan ohjelmistollisia riskejä pitää välillä ottaa ja niistä oppii sitten – riskin ottamisesta, siitä tulee kantapään kautta opittua tai sitten huomataankin, että vaude, tämä oli hyvä juttu ... Sellaisia riskikonserpteja on aina, ihan tietoisia sellaisia ... ja kyllä niiden kanssa sitten oppii helposti myös varovaiseksi, mutta kyllä minun mielestäni ... riskiä pitää ehdottomasti ottaa.”

Yleisöriski ilmenee vain epäsuorasti puhuttaessa taloudellisesta riskistä joidenkin tavallista kalliimpien produktioiden yhteydessä, jolloin on epävarmaa, kattavatko pääsylipputulot tuotannon kustannuksia tavoitteiden mukaisesti. Se, ettei ohjelmistovalintoja tehtäessä pohdita erikseen yleisöriskiä – toisin sanoen tietty ohjelma valitaan arvioimatta, saavuttaako se yleisön vai ei – tulkitaan tiedostamattoman yleisöriskin ottamiseksi.

### 5.3.2 Osastojen välinen dynamiikka

Markkinaorientaatioteorian mukaan toimintojen ja osastojen väliset konfliktit vähentävät markkinatiedon jakamista organisaatiossa ja yhteisiä ponnistuksia asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi, sekä toisaalta eri toimintojen ja osastojen väliset yhteydet edistävät markkinaorientaatiota (Jaworski ja Kohli 1993, 56). Esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnitteluun liittyvät konfliktit näyttävät tämän haastatteluaineiston mukaan syntyvän ensinnäkin yksilöiden välillä toisaalta taiteellisten näkemysten ja taiteellisen maun eroavuuksista ja toisaalta yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden yhteensopimattomuudesta. Tämäntyyppisiin konflikteihin viittaa tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavan orkesterin edustajan toteamus:

O4: "...kyllä välillä nousee harmaita hiuksia päähän sen takia, että pitäisi ajatella orkesterin parasta, mutta monta kertaa yksittäisen muusikon mielipide on niin kaukana siitä, mikä nähdään [orkesterin parhaaksi]..."

HS: "Miten niistä selvitetään?"

O4: "Kyllä niistä jotenkin selvitetään ja niin kuin sanottu, kysymys on makuasioista."

Toiseksi konflikteja näyttää syntyvän eri ryhmien tai toimintojen välille, esimerkiksi kun markkinointi- ja hallintohenkilöstö ennakoii taiteellisen johdon ohjelmistovalintojen aiheuttavan ongelmia yleisö- ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa.<sup>62</sup> Tällöin taiteellinen johtaja joutuu puolustamaan ohjelmistovalintojaan taloudesta vastuussa oleville organisaation jäsenille. Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttava festivaalin taiteellinen johtaja kuvaa konfliktitilannetta seuraavasti:

O2: "...taiteellisen johtajan näkemys menestyksestä onkin yllättäen ihan vastakkainen kuin jonkun toisen jopa samassa organisaatiossa olevan toimijan, ja silloin voi tulla semmoinenkin tilanne, että me emme ymmärrä toinen toisiamme. Sehän on varsin tavallinen tilanne kaikissa taidelaitoksissa, että taiteellinen johtaja usein joutuu hankauksiin ja jopa syviin konfliktitilanteisiin hallinnon kanssa, koska saattaa olla, että todella suurenmoiset taiteelliset luomukset eivät välttämättä myy, mutta niillä on arvo silti – saattaa olla huomattavasti suurempi arvo kuin produktioilla, jotka myyvät. Nämä ovat tällaisia perustavia kysymyksiä..."

Muissa haastatteluissa ei tuotu spontaanisti esiin taiteellisen johtajan ja eri henkilöstöryhmien tai toimintojen välisiä, edellä esitetyn kaltaisia konflikteja. Se, että konflikteista ei kerrota (haastattelija ei erikseen kysynyt konflikteista), ei osoita, että

<sup>62</sup> Vrt. Taalas (1999, 623-633), jonka mukaan teatterin markkinointi- ja hallintohenkilöstö näkee ohjelmiston numeroina ja kysyntänä.

niitä ei esiinny. Voidaan kuitenkin olettaa, että ohjelmistosuunnitteluun liittyviä konflikteja on vähemmän sellaisissa esitystaideorganisaatioissa, joissa päätöksenteko ja vastuu on keskitetty taiteelliselle johtajalle. Muodollisen päätöksentekovallan keskittämisen seurauksena taiteellinen henkilökunta saattaa hyväksyä annettuina taiteellisen johtajan ohjelmistopäätökset, ja mahdolliset konfliktit syntyvät vasta myöhemmin esitysten toteuttamisvaiheessa. Ropo ja Eriksson (1997/1999, 425) kuvaavat tällaista tilannetta teatterissa, jossa taiteellisen johtajan, hallintojohtajan ja teatteriohjaajan teokselle asettamat tavoitteet ja odotukset sekä näkemys teoksen toteuttamistavasta poikkesivat toisistaan ja tuotantoprosessi osoittautui sen vuoksi vaikeaksi.

Kun sekä taiteellinen että taloudellinen vastuu on keskitetty, taiteellinen johtaja joutuu hyväksymään ajattelutavan, että ohjelmiston avulla on saavutettava myös taloudelliset tavoitteet. Tällöin todennäköisyys joutua konfliktiin hallinnollisen henkilökunnan kanssa pienenee. Koska taiteellinen johtaja päättää yksin ohjelmistosta, hän voi ottaa taloudelliset tavoitteet huomioon haluamallaan tavalla ohjelmistovalinnoissa. Konflikteja todennäköisesti vähentää myös se, että henkilöstön sitoutumiseen kiinnitetään erityistä huomiota, ja sitä edistetään mm. siten, että ohjelmistoon otetaan teoksia henkilöstön ehdotuksesta. Erään orkesterin edustajan haastattelussa ei tullut esiin konfliktitilanteiden kuvauksia todennäköisesti sen vuoksi, että haastateltava oli ollut haastatteluhetkellä orkesterin palveluksessa vasta lyhyen ajan eikä vielä ollut kohdannut konfliktitilanteita.

Konfliktit tulkitaan esitystaideorganisaation markkinaorientaatiota estäviksi, sillä ne saattavat vähentää henkilöstön yhteisiä ponnistuksia asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseksi. Haastatteluissa ei tullut esille esimerkkejä tilanteista, joissa konfliktit olisivat osoittautuneet luovuutta generoiviksi ja siten hedelmällisiksi taiteen tuottamisprosessille. Tällöin konfliktit lisäisivät tuotteen arvoa asiakkaalle ja tukisivat epäsuorasti markkinaorientaatiota.

### 5.3.3 Organisaatiojärjestelmät

#### *Päätöksenteko*

Markkinaorientaatioteoriassa päätöksenteon keskittämisen oletetaan vähentävän markkinatiedon luomista ja levittämistä mutta lisäävän markkinatietoon reagoinnin toimeenpanoa (Kohli ja Jaworski 1990, 11). Esitystaideorganisaatioissa luovuuskeskeiseen ohjelmistosuunnittelulähestymistapaan liittyy selkeästi ohjelmistoa koskevan päätöksenteon keskittäminen yhdelle henkilölle, taiteelliselle johtajalle. Taiteellisen johtajan itsenäistä päätöksentekoa pidetään itsestäänselvyyttenä, eivätkä toiminnan rahoittajat tai organisaation muut jäsenet osallistu päätöksentekoon. Päätöksenteon keskittäminen koetaan jopa välttämättömyytenä, muutenhan ei olisi mahdollista nähdä ohjelmistoa luovan prosessin tuloksena syntyvänä taideteoksena. Keskittäminen ei estä kuitenkaan keskusteluja ja ajatustenvaihtoa henkilökunnan ja kollegojen kanssa. Päätöksenteon keskittämisestä kertovat seuraavat haastattelukatkelmat:

HS: ”Ohjelmisto syntyy taiteellisen johtajan toimesta, eikä tarvitse ottaa muita, esimerkiksi työryhmiä huomioon, joitakin päättäjiä, rahoittajia tai muita?”

O2: ”Ei missään tapauksessa – minä lähdän siitä, että jos joku sponsoroi tätä tapahtumaa, niin se lähtee siitä, että tukija kokee sponsoroivansa hyvää asiaa ja hyväksyy täysin taiteellisen johtajan linjaukset. Ei ole kysymys siitä, että sponsori olisi koskaan missään vaiheessa puuttunut juhlan sisältöön. Toisaalta koen, että tämä on taiteellinen luomus, jossa on vahva innovaatioaste, ja toimikunnat eivät semmoiseen koskaan pysty. Tähän täytyy jonkun ihmisen omistautua sataprosenttisesti 24 tuntia vuorokaudessa täydestä sydäimestä, muuten tämä ei toimi.”

HS: ”...ilmeisesti taiteellinen johtaja suunnittelee [tuotannon] yksinään ja itsenäisesti – voi sanoa että täysin?”

O1: ”Minä kannan vastuun ja teen päätökset ja ilmoitan siitä myös, että minä päätin ... Minun pitää tavallaan luoda itselleni verkosto, jossa minä voin peilata omia ajatuksia. Totta kai minä peilaa henkilökunnan kanssa niitä myös, meillä on erilaisia jopa järjestettyjä tulevaisuusseminaareja silloin tällöin ja vapaamuotoista ajattelua. Mutta kuitenkin, jos ajatellaan että meidän tuote on teatteriesitykset ja elämykset yleisölle, niin kyllä se tapahtuu teatterijohtajan päässä, kunkin teatterijohtajan itse organisoimalla tavalla. Sitten on joitakin luottohenkilöitä, joiden kanssa sitä puhuu, kollegoita – miettii, mikä olisi hyvä...”

Myös yhdessä tehtäväkeskeistä ja kaikissa resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa ohjelmistosuunnitteluun soveltavissa organisaatioissa päätöksenteko on keskitetty. Ohjelmistoa koskevat päätökset tekee taiteellinen johtaja yksin keskusteltuaan suuntaviivoista hallituksessa, taiteellisessa toimikunnassa tai



suunnitteluryhmässä tai hallinnollinen johtaja (intendentti) ohjelmistotoimikunnan ja taiteellisen johtajan valmisteleman ehdotuksen pohjalta. Muissa tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa soveltavissa organisaatioissa suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistuu useita organisaation jäseniä: intendentti, ylikapellimestari, muusikoiden edustajia ja orkesteria ylläpitävän organisaation edustaja. Lisäksi ohjelmistovalinnoissa on huomioitava vierailevien kapellimestareiden ja solistien toivomukset ja vaatimukset. Kun ohjelmistoa koskevaan päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä, on sovittava yhteen yksilöiden erilaiset maut, näkemykset, tavoitteet ja intressit sekä organisaation tavoitteet. Tehtävän ongelmallisuutta kuvaa seuraava orkesterin edustajan vastaus:

O4: "...taidehan on siinä mielessä hankala ala, että niin hirveästi ollaan makuksymysten kanssa tekemisissä ja se tekee monta kertaa asioista keskustelemisen ja jopa päättämisen hankalaksi, koska päätetään makuasioista ... Yritetään olla mahdollisimman demokraattinen orkesteri ja monta kertaa onnistutaankin siinä, mutta kyllä välillä nousee harmaita hiuksia päähän sen takia, että pitäisi ajatella orkesterin parasta, mutta monta kertaa yksittäisen muusikon mielipide on niin kaukana siitä..."

Kohlin ja Jaworskin (1990, 11) proposition mukaan päätöksenteon keskittäminen vähentää markkinatiedon luomista, levittämistä ja tietoon reagoinnin suunnittelua mutta lisää tietoon reagoimista. Koska näyttää siltä, että esitystaideorganisaatioissa päätöksenteon keskittämisestä huolimatta taiteellinen johtaja hankkii epämuodollisten väylien kautta tietoa markkinoista, keskitetty päätöksenteko tulkitaan markkinaorientaatiota tukevaksi. Ohjelmistosuunnittelun yhteydessä keskitettyä päätöksentekoa kuvaa paremmin ilmaisu 'yksilökeskeinen päätöksenteko'.

Päätöksentekotavasta, jossa päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä, käytetään ilmaisua 'kollektiivinen päätöksenteko'. Se tulkitaan markkinaorientaatiota estäväksi, sillä siinä on sovittava yhteen monenlaisia organisaation ja eri yksilöiden tavoitteita. Esimerkiksi päätöksentekoon osallistuvat ulkomailla asuvat kapellimestarit ja solistit ovat melko vähän, jos ollenkaan, vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa eivätkä siten voi tuntea asiakkaiden tarpeita. Heille tärkeintä näyttää olevan oman taiteen esille tuominen ja edistäminen. Yksi haastateltavista arveleekin, että asiakkaiden kuuleminen estäisi taiteen kehittymistä:

O11: "...taiteilijahan ei ole asiakaslähtöinen useimmiten ollenkaan, vaan hän palaa vain sitä omaa taidettansa ja omasta egosta riippuu, millaisella voimalla. Hyvin harva taiteilija mieltää edes tätä problematiikkaa [miten

markkinat ja yleisö otetaan huomioon], ja ihan hyvä niinkin, koska eihän se olisikaan taidetta sitten, joka kehittyisi, jos nyt koko ajan kysyttäisiin [asiakkailta], että mitä sinä nyt yleensä haluaisit, että minä tekisin.”

### *Palkitsemisjärjestelmä / Menestyskäsitely*

Palkitsemisjärjestelmä voi toimia organisaation jäsenten käyttäytymistä muovaavana tekijänä (Kohli ja Jaworski 1990, 12). Jos jäseniä palkitaan markkinaorientoituneesta käyttäytymisestä, he hankkivat ja levittävät todennäköisemmin tietoa markkinoista ja ovat halukkaita reagoimaan markkinoiden tarpeisiin. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa ei ollut käytössä formaaleja henkilöstön palkitsemisjärjestelmiä.<sup>63</sup> Taloudellisten palkintojen puuttumista kompensoivat ei-taloudelliset palkinnot, joista tärkeimpänä mainittiin tavoitteiden saavuttamisen tuottama henkinen tyydytys, ”sisäinen palkinto” (O9), sekä erilaiset konkreettiset palkinnot, kuten viestintä-, markkinointi- ja äänilevyypalkinnot sekä kultalevyt. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan palkitsemisjärjestelmien asemasta haastateltavien käsityksiä menestyksestä. Kun tiedetään, mitä menestys tarkoittaa vastaajalle, abduktion<sup>64</sup> avulla johdetaan, minkälaista ohjelmistovalintakäyttäytymistä vastaaja preferoi, jolloin voidaan arvioida, onko käyttäytyminen markkinaorientoitunutta. Käyttäytymisvaihtoehtojen johtamisessa käytetään apuna Hirschmanin (1983, 49) luokittelua taiteilijan luovuuden orientoitumisesta itseen, vertaisiin ja suureen yleisöön.

Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa soveltavissa organisaatioissa menestys nähdään kollegoiden arvostuksena, julkisen tunnustuksen saamisena, yleisömäärinä ja lipputuloina. Julkinen tunnustus tulkitaan tässä mediassa näkymiseksi ja median myönteiseksi ja hyväksyviksi kannanotoiksi. Menestymiseksi koetaan myös se, että korkean taiteellisen tason säilyttämisessä ja teosten hengen välittämisessä onnistutaan. Festivaalin johtaja korostaa menestyskäsitelysten eroja vertaamalla omaa käsitystään ja hallintohenkilöstön käsitystä menestyksestä:

O2: ”Minulle henkilökohtaisesti menestys on jotakin ihan muuta kuin esimerkiksi meidän talouspäällikölle. Eli minulle henkilökohtaisesti menestystä on, jos me pystymme pitämään kiinni todella korkealuokkaisesta taiteesta ja jos me pystymme syventämään näiden [...]esitysten taiteellista antia niin, että jokainen konsertti olisi vieläkin täyspainoisempi, merkityssisällöltään

<sup>63</sup> Tutkituista organisaatioista yhdessä koko henkilöstöä oli palkittu hyvästä taloudellisesta tuloksesta tasasuurella bonusrahalla. Toisessa organisaatiossa palkitseminen kohdistui yksittäiseen organisaation jäseneseen, joka sai arvosoitimen käyttöönsä määrääjäksi.

<sup>64</sup> *Abduktio* tarkoittaa päättelyä, jossa seuraukselle (tässä menestys) rekonstruoidaan aiheuttaja (tässä tietty käyttäytyminen) (ks. Patton 2002, 470).

rikkaampi kuin tähän asti. Minä itse haen semmoista hyvin puhdasta ja hyvin – voisiko sanoa askeettista, miltei semmoista pyhää [...]musisoinnin kokemusta niin, että todellakin saataisiin mahdollisimman puhtaana välittymään se henki, mikä on jokaisen suuren sävellyksen takana. Mutta sitten taas talusjohtaja tai hallinto voi katsoo sitä toisesta näkökulmasta, esimerkiksi juuri yleisömäärinä, lipputuloina – se on heidän oikeutensa ja roolinsa ... Sitten on tietysti media, joka katsoo esimerkiksi taiteilijoiden ja ohjelmien kiinnostavuuden näkökulmasta, että kiinnostavatko [ne] heitä ja heidän suurta lukijakuntaansa...”

Kollegoiden ja median tunnustuksen saamiseksi taiteellisen johtajan on ohjelmistosuunnittelussa punnittava, minkälaista ohjelmistoa vertaiset arvostavat, ja valittava teoksia, joiden hän uskoo saavuttavan vertaisten arvostuksen. Käyttäytyminen on näin ollen vertaisorientoitunutta. Korkean taiteellisen tason säilyttämisessä ja teosten hengen välittämisessä olennaista on, että ohjelmisto- ja esiintyjävalinnat täyttävät taiteellisen johtajan omat kriteerit, joten käyttäytymistä voidaan pitää itseen orientoituneena. Yleisömäärä- ja lipputulotavoitteiden saavuttamiseksi ohjelmistovalintojen on oltava jossakin mielessä asiakkaita kiinnostavia, joten käyttäytymistä voidaan pitää asiakkaisiin orientoituneena, toisin sanoen markkinaorientoituneena.<sup>65</sup> Kollegoiden arvostuksen saamisen tärkeys tulee esiin teatterinjohtajan vastauksesta:

O1: ”Kyllä [menestys] tarkoittaa kollegoiden arvostusta, yleisön määriä ja julkista tunnustusta ... se on yllättävän tärkeä tekoprosessissa se kollegojen arvostus, että tavallaan jos katsoo bourdieulaisia kenttiä ... kuinka keskipisteessä kentällä kukin kulloinkin on, se on yllättävän tärkeää siinä taiteilijan itsetunnolle.”

Resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavien organisaatioiden johtajat sanovat menestyksen tarkoittavan ensinnäkin yleisömenestystä, jota mitataan kävijämäärillä, sekä taloudellista menestystä, joka parhaimmillaan ilmenee taloudellisen riippumattomuuden saavuttamisena ja jota mitataan lipputuloilla, sponsorituloilla tai budjetin toteutumisella. Menestymiseksi katsotaan myös vahvan imagon ja tunnettuuden saavuttaminen asiakkaiden ja tiedotusvälineiden keskuudessa sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Tämä ilmenee mm. siten, että organisaatio koetaan brandiksi, sen tarjoaman esitystaiteen laatuun luotetaan ja tiedotusvälineissä siitä käytetään ilmaisua ”*takuuvarma*” (O3) tai että se saa eri puolilta maailmaa tulevia yhteydenottoja ja huomionosoituksia.

<sup>65</sup> Hirschman (1983, 50) käyttää luokittelussaan suureen yleisöön orientoituneista tuottajista ilmaisua ”kaupallinen tuottaja”.

Menestymisenä pidetään lisäksi julkisen huomion ja tunnustuksen saamista sekä valtakunnallisissa että kansainvälisissä tiedotusvälineissä. Julkisen tunnustuksen saamisen uskotaan ruokkivan ”uutta onnistumista ja yhteishenkeä” (O6), mikä puolestaan edistää rahoituksen saamista. Haastateltavat mainitsevat myös menestystä symboloivia artefakteja, kuten omat levyt ja palkinnot, sekä yhtenä menestyksen osoituksena ulkopuolisten taiteilijoiden halukkuuden esiintyä ko. organisaatiossa tai päästä organisaation vakinaiseksi työntekijäksi. Julkisuuden merkityksestä menestyksen kuvastajana kertoo seuraava toteamus:

O9: ”...millaista julkisuutta saa, siitähän katsotaan, että se on yksi menestyksen mittari ... Vaikka me soittaisimme kuinka hirveän hyvin, jos ei maailma sitä tiedä, niin ei sitä menestystä ole.”

Lipputulaja voidaan saada, jos ohjelmisto saavuttaa yleisön, joten on pyrittävä valitsemaan potentiaalisia asiakkaita kiinnostava ohjelmisto. Median kiinnostuksen herättämiseksi ja tunnustuksen saamiseksi sekä taiteilijoiden arvostuksen saavuttamiseksi ohjelmistovalintoja on arvioitava median ja kollegoiden näkökulmasta. Näin ollen voidaan päätellä, että resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavien organisaatioiden käyttäytyminen on sekä markkina- että vertaisorientoitunutta.

Yksi resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavista taiteellisista johtajista kuvaa edellä mainittujen menestyksen osoittimien lisäksi menestystä myös esityksen onnistumisella sekä itseä (taiteilijaa) että tilaajaa (organisaation johto) tyydyttävällä tavalla. Kollegojen tunnustus on erittäin tärkeä menestyksen osoitus, sillä teatterinjohtajan mukaan kollegat ovat ”*kaikkein korkeimman tason asiantuntijoita*” (O8). Tässä organisaatiossa voidaan käyttäytymisen sanoa olevan sekä itseen orientoitunutta että vertaisorientoitunutta. Hän kuvaa onnistumista itseä, tilaajaa ja organisaatiota tyydyttävällä tavalla seuraavasti:

O8: ”...jos puhutaan esityksestä, ensi-illasta, niin silloin täytyisi olla itsellä sellainen olo, että se on onnistunut itseä tyydyttävällä tavalla ... Tilaaajan eli tässä tapauksessa talon johdon ... pitäisi kokea, että teos on lunastanut ne odotukset, mitä sillä on ... että se on taloudellisesti pysyy [asetetuissa] raa-meissa ... Koko teatterin tasolla se, onko teatteri sisäisesti positiivisessa liikkeessä eteenpäin, onko se aktiivinen ja luova, onko siellä hyvä ilmapiiri ja otetaanko siinä tietoisesti haasteita ja pyritään kehittämään ja näin pois päin ... [Kun näin on,] silloin teatterissa koetaan onnistumisen tunnetta”.

Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa menestyksen sanotaan tarkoittavan tunnustuksen saamista medialta, yleisöltä ja kollegoilta sekä

kotimaassa että kansainvälisesti. ”*Loistavat kriitikit*” (O11) kuvastavat menestystä, ja sitä mitataan ”*mediaosumalla*” (O7), millä haastateltava tarkoittaa organisaation ja esitysten saamaa mediajulkisuutta, sekä *salien käyttöasteella* (O7), millä hän tarkoittaa käytettyjen paikkojen suhteellista osuutta kaikista käytettävissä olevista paikoista. Ohjelmistovalintojen on menestyksen saavuttamiseksi tyydytettävä sekä yleisöä että vertaisia, joilla tässä tarkoitetaan kollegoiden ja kriitikoiden lisäksi levy-yhtiöitä ja agentuureja, sillä kansainvälisen tunnustuksen saaminen edellyttää, että levy-yhtiöt ovat kiinnostuneet tuottamaan orkesterin levytyksiä ja agentuurit järjestämään orkesterille kiertueita.

Lisäksi menestys nähdään organisaation integriteetinä ja riippumattomuutena. Integriteetin ja riippumattomuuden pyrkimys tulkitaan itseen orientoitumiseksi, sillä pyrkimyksen taustalle voidaan olettaa organisaation jäsenten omien visioiden ja itseilmaisun tarpeen tyydyttämisen tavoite. Itseen ja vertaisiin orientoituminen ilmenee seuraavasta orkesterin edustajan toteamuksesta:

O4: ”...meidän tekemisiä, on se sitten kansainvälistä toimintaa, levytyksiä, näitä ei haluta kyseenalaistaa ... Jotenkin jännällä tavalla nousee pintaan tuo, että jos kansainvälisesti arvostetaan, niin se on sitten jotakin, ja minä luulen että orkesteri on nyt tällä hetkellä siinä tilanteessa, että sille on tullut jo maine myös kansainvälisesti ... kapellimestareiden ja kaikkien muusikoiden piirissä [sana] levinnyt, että siellä on komea orkesteri ... Kyllä minä uskon, että muusikolle se on myös hyvin tärkeätä, että oma työ on tunnustettua myös rajojen ulkopuolella.”

Lipputulot ja yleisömäärät koetaan näissä organisaatioissa menestyksen osoituksina vain, jos niiden saavuttamisen lisäksi on voitu samalla saavuttaa organisaation tai omat taiteelliset ihanteet ja kriteerit. Käyttäytyminen on näin ollen vertaisorientoitunutta ja itseen orientoitunutta, mutta vain tietyin varauksin markkinaorientoitunutta.

#### **5.3.4 Yhteenveto**

Johdon sitoutuminen, osastojen/toimintojen välinen dynamiikka ja organisaatiojärjestelmät nähdään tässä tutkimuksessa esitystaideorganisaation markkinaorientaation sosiostruktuurallisina edellytyksinä. Taulukossa 5 esitetään esitystaideorganisaatioiden johdon haastatteluihin perustuvasta aineistosta tehdyt, sosiostruktuurallisia edellytyksiä koskevat huomiot ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain.

Taulukko 5: Markkinaorientaation sosiostruktuuralliset edellytykset

<b>Markkinaorientaation sosiostruktuuralliset edellytykset</b>	<b>Luovuuskeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Resurssikeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>
Markkinaorientaatiota tukeva johdon sitoutuminen ja riskinotto  Markkinaorientaatiota estävä johdon sitoutuminen ja riskinotto	Hallittu riskinotto on normi * Tietoisia taiteellisia riskejä otetaan * Tietoisia yleisöriskejä otetaan	Hallittu riskinotto on normi * Tietoisia taiteellisia riskejä otetaan * Tietoisia yleisöriskejä otetaan  Riskinottoa kartetaan * Tietoisia taiteellisia riskejä vältetään * Tietoisia yleisöriskejä vältetään	Hallittu riskinotto on normi * Tietoisia taiteellisia riskejä otetaan teosvalinnoissa * Tiedostamattomia yleisöriskejä otetaan
Markkinaorientaatiota estävä osastojen välinen dynamiikka	Eri ryhmien erilaiset odotukset yleisön saavuttamisesta voivat aiheuttaa konflikteja		Taiteelliset näkemykset ja makukysymykset voivat aiheuttaa konflikteja
Markkinaorientaatiota tukeva organisaatiojärjestelmä  Markkinaorientaatiota estävä organisaatiojärjestelmä  Palkitsemisjärjestelmä/ Menestyskäsitteys	Yksilökeskeinen päätöksenteko  Kollegoiden arvostus Julkinen tunnustus Korkean taiteellisen tason säilyttäminen, teosten hengen välittäminen onnistuneesti Yleisömäärä Lipputulot	Yksilökeskeinen päätöksenteko  Julkinen tunnustus Tunnettuus, vahva imago Yleisömäärä Lippu- ym. tulot Taiteilijoiden/ kollegoiden arvostus	Kollektiivinen / (yksilökeskeinen) päätöksenteko  Kollegoiden tunnustus Julkinen tunnustus Organisaation integriteetti ja riippumattomuus Lipputulot ja yleisömäärä tietyin edellytyksin
Menestyskäsitteystä johdettu käyttäytymisorientaatio	Itseen orientoitunut Vertaisorientoitunut Markkinaorientoitunut	Markkinaorientoitunut Vertaisorientoitunut (Itseen orientoitunut)	Vertaisorientoitunut Itseen orientoitunut Markkinaorientoitunut varauksin

Johdon sitoutumista arvioitiin riskinoton avulla. Riskit jaettiin taiteellisiin riskeihin ja yleisön saavuttamisen riskeihin (yleisöriski). Hallitun riskinoton normi, joka tulkittiin markkinaorientaatiota tukevaksi, liittyi sekä luovuus-, resurssi- että tehtäväkeskeiseen ohjelmistosuunnittelulähestymistapaan. Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat organisaatiot näyttivät karttavan esiintyjiin liittyviä taiteellisia riskejä. Osa resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavista taiteellisista johtajista ilmaisi karttavansa tietoisia taiteellisia ja yleisöriskejä. Riskinoton karttaminen tulkittiin markkinaorientaatiota estäväksi.

Osastojen välistä dynamiikkaa arvioitiin konfliktien esiintymisen avulla ja organisaatiojärjestelmiä päätöksenteon sekä johdon menestyskäsitysten avulla. Eri ryhmien erilaiset odotukset yleisön saavuttamisesta sekä taiteelliset näkemykset ja makukysymykset näyttivät luovuus- ja tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa aiheuttavan konflikteja, jotka saattavat estää markkinaorientaatiota. Päätöksenteko on keskitetty taiteelliselle johtajalle luovuus- ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa. Yksilökeskeinen päätöksenteko tulkittiin markkinaorientaatiota tukevaksi. Tehtäväkeskeiselle ohjelmistosuunnittelulle oli tyypillistä kollektiivinen päätöksenteko, se, että päätöksentekoon osallistui useita henkilöitä, jotka eivät yleensä ole vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, eivät todennäköisesti tunne asiakkaiden tarpeita eivätkä ehkä koe niiden tyydyttämistä kaikkein tärkeimmäksi tavoitteeksi. Siten päätöksenteon hajauttaminen tulkittiin markkinaorientaatiota estäväksi.

Taiteellisten johtajien menestyskäsitykset olivat samantyyppiset, joskin menestyksen eri ilmenemismuotoja painotettiin eri tavoin. Kaikki korostivat julkisen tunnustuksen ja medianäkyvyyden sekä kollegoiden ja esiintyvien taiteilijoiden arvostuksen saamista menestyksen osoituksena. Näin ollen kaikkien käyttäytymisen pääteltiin olevan vertaisorientoitunutta (taiteilija- ja mediaorientoitunutta). Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat johtajat pitivät lisäksi omien kriteereidensä mukaisen taiteellisen tason säilyttämistä sekä yleisömäärää ja lipputuloja menestyksen ilmentymänä, joten käyttäytymisen tulkittiin olevan myös itsen ja markkinoihin orientoitunutta.

Resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat taiteelliset johtajat arvioivat tärkeäksi menestyksen osoitukseksi lipputulot ja muut tulot sekä tunnettuuden ja vahvan imagon sekä asiakkaiden että median keskuudessa. Yksi heistä korosti myös esitysten onnistumista itseään tyydyttävällä tavalla. Käyttäytymisen tulkittiin siten olevan myös markkinaorientoitunutta ja itsen orientoitunutta. Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttaville organisaation integriteetti, riippumattomuus oli tärkeä menestyksen osoitus, sen sijaan lipputulot ja yleisömäärä merkitsivät menestystä vain, jos samalla voitiin saavuttaa omat taiteelliset ihanteet. Käyttäytymisen tulkittiin olevan itsen orientoitunutta ja vain varauksin markkinaorientoitunutta.

## 5.4 Markkinaorientaatiokäyttäytyminen

Tässä luvussa tarkastellaan esitystaideorganisaatioiden markkinaorientaatiokäyttäytymistä ohjelmistosuunnittelun yhteydessä. Ensiksi kuvataan, kuinka esitystaideorganisaatiot hankkivat tietoa asiakkaistaan ja ottavat ohjelmistosuunnittelussa huomioon asiakasryhmäkohtaiset tarpeiden erot ja asiakkaita koskevat uskomuksensa (asiakasorientoitunut tiedon luominen, tiedon levittäminen ja responsiivisuus). Sen jälkeen kuvataan kilpailijoita koskevaa tiedon hankintaa ja siihen reagointia (kilpailijaorientoitunut tiedon luominen, tiedon levittäminen ja responsiivisuus). Lisäksi tarkastellaan esitystaideorganisaatioiden sidosryhmäorientoitunutta käyttäytymistä (sidosryhmäorientoitunut tiedon luominen, tiedon levittäminen ja responsiivisuus) ja toimintojen koordinoitua.

### 5.4.1 Asiakasorientoitunut tiedon luominen, tiedon levittäminen ja responsiivisuus

#### *Tiedon luominen ja levittäminen*

Asiakasorientaatio tarkoittaa kohderyhmäksi valittujen asiakkaiden riittävää ymmärrystä, jotta heille kyettäisiin luomaan jatkuvasti ylivoimaista arvoa (Narver ja Slater 1990, 21). Slater ja Narver (2000a, 121-123) esittävät neljä erilaista tapaa luoda tai hankkia tietoa asiakkaista ja näiden tarpeista: markkinafokusoitunut tiedon luominen, tiedon luominen yhteistyön avulla, tiedon luominen eksperimentoinnin avulla sekä tiedon luominen kokemuksen avulla. Seuraavassa eritellään Slaterin ja Narverin luokittelua hyväksikäyttäen tapoja, joilla esitystaideorganisaatiot hankkivat tietoa asiakkaistaan (odotukset, käyttäytyminen), sekä sitä, kuinka tietoja käytetään ohjelmistosuunnittelussa.

Markkinafokusoitunut tiedon luominen tarkoittaa tiedon hankintaa asiakkaiden ilmaistuista ja latenteista tarpeista (Slater ja Narver 2000a, 121). Kaikissa tutkimuksen kohdeorganisaatioissa hankitaan haastateltavien mukaan ajoittain tietoa asiakkaista lomakekyselyiden avulla. Näin saadaan tietoa mm. asiakkaiden demografisista ominaisuuksista (ikä, sukupuoli, asuinpaikka, koulutus) sekä median käyttötavoista ja tietoja hyödynnetään markkinointiviestinnän kohdentamisessa, esimerkiksi suoramarkkinointikampanjoissa ja mediavalinnassa. Sen sijaan kyselyillä saadun tiedon



käyttö ydintuotteen suunnittelussa, ohjelmistoa koskevassa päätöksenteossa, on vähäistä, sillä relevantin tiedon hankkiminen yleisön tarpeista koetaan ongelmalliseksi eikä yleisön tarpeiden sanota vaikuttavan suoraan ohjelmiston suunnitteluun.

Toisaalta yleisökyselyillä saatujen ohjelmistotoivomusten väitetään rajoittuvan kaikin tuntuimpiin teoksiin ja esiintyjiin, joten ne yksinomaan eivät voi ohjata ohjelmistosuunnittelua. Troilo ja Addis (2001, 155) päätyivät samantyyppiseen tulokseen: italialaisten kulttuuriorganisaatioiden yleisöt eivät organisaatioiden johdon mukaan kykene tai ole halukkaita antamaan informaatiota tarpeistaan. Myös australialaisten esitystaideorganisaatioiden markkinointia tutkineet McDonald ja Harrison (2002, 114) toteavat, että vaikka suurissa organisaatioissa tehtiin yleisötutkimuksia, niiden informaatiota ei hyödynnetty strategisessa suunnittelussa.

Eräs haastateltavista, teatterinjohtaja, pitää asiakkaiden tiedostettuihin odotuksiin vastaamista jopa mahdottomana sen vuoksi, että esitystaide on hetkellistä ja katoavaa verrattuna esimerkiksi kuvataiteeseen ja kirjallisuuteen. Hän kuitenkin samassa yhteydessä sanoo teatterin joutuvan selvittämään ihmisten syvemmän – siis tiedostamattoman – tarpeen tulla teatteriesitykseen, joten näyttää siltä, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset otetaan tässä organisaatiossa jollakin tavalla huomioon. Haastateltavat kertovat käsityksiään yleisön tarpeiden selvittämisestä ja yleisöpalautteen roolista ohjelmistosuunnittelussa seuraavasti:

O1: ”...on kauhean vaikeaa tehdä tutkimus siitä, mitä yleisö haluaa, koska yleisö ei voi koskaan haluta semmoista, mitä se ei tunne...”

O2: ”Me emme ajattele yleisöä, me emme ajattele niinkään sitä loppukuluttajaa, ainakaan minä taiteellisena johtajana en niinkään ajattele sitä, vaan minä ajattelen tietyllä tavalla johdonmukaista taiteellista tulosta.”

O5: ”...jos yleisöltä kysytään, että mitä he haluavat kuulla, niin heidän haluavat aina kuulla sitä, mitä he jo tuntevat.”

O4: ”...minä luulen, että [yleisön] palaute on hyvin subjektiivinen ja myös ammattitaidoton, eli siis ei voida kyllä lähteä paljon siitä, mitä yleisö toivoisi; se on sitten Vivaldin Vuodenajat ja Mozart Neljäkymmentä ja Eine kleine Nachtmusik ja Bachin Air ja Händelin... oli mitä tahansa, mutta se lähtee sitten helposti sille linjalle, ja palaute, mitä sieltä tulee, niin siitä ei juurikaan ole apua.”

O8: ”...se [tieto] harvoin on meille mitenkään uutta tai yllättävää ... kyllä minä lähdän siitä, että taidelaitoksen tehtävä on herättää se tarve katsojassa ja – tai sanotaan, että antaa sille tarpeelle jokin nimi ja osoite. Se ei voi lähteä

sillä lailla, että tehdään haastattelututkimus, mitä haluaisitte nähdä ... ja sitten vastataan siihen tarpeeseen ... [Teatterissa] teos on aina erilainen kuin ennako-odotukset, koska tekijäjoukko on aina erilainen ... ennalta varmoja, takuvarmoja tuotteita teatterissa on paljon vähemmän kuin [konsertissa] ... Tai sanotaan, että jos sinä menet Louvreen tietylle osastolle, niin ne samat taulut ovat siellä edelleen; sinä haluat mennä aina uudelleen ja uudelleen katsomaan, nautit impressionismista ja menet ne katsomaan, sinä tiedät tasan tarkkaan, mitä sinä saat, mutta teatterissa se lähtökohta – se on lähtökohtaisesti erilainen. Ja jos sinä luet saman kirjan uudestaan, niin sinä olet muuttunut, mutta kirja on sama. Sen takia tämä lähtökohta, että vastattaisiin yleisön odotuksiin, on – se on lähtökohtaisesti tavallaan mahdoton, että edes toistamalla ikuisesti samanlaisia esityksiä ei päästä siihen. Että me joudumme jotenkin miettimään, mikä on se syvempi tarve, mikä ihmisellä on, kun hän tulee teatteriesitykseen.”

O10: ”Minä en lähde koskaan siitä [yleisöpalaute] ... yleisön makua on niin monta ... tällä alalla kun on niin valtavasti musiikkia, jota ihmiset eivät vielä tunne, vaan he puhuvat vain mielikuvista, siis että ’olisi jotain semmoista, kun silloin kerran kuultiin’ ... ihmisiltä puuttuu täysin tieto näiden biiseistä...”

O11: ”Meillähän on tietenkin yleisöpalautteen käsittelyjärjestelmä ja niitä otetaan vastaan, ja näin, mutta spontaaneiden palautteiden perusteella ei kyllä oikeastaan tapahdu yhtään mitään. Sitten tehdään yleisötutkimuksia, niin niissähän on myös tämä tyytyväisyyspuoli ja mitä halutaan nähdä ja niin edelleen hyvin voimakkaasti mukana, mutta varsin vähän ne kyllä taitavat vaikuttaa sittenkään siihen suunnitteluprosessiin ... se suuri massa haluaa näitä massateoksia [= kaikkein tunnetuimpia teoksia].”

O6: ”... se otos ... ei ole tarpeeksi laaja, että siitä saisi yleensä [tietoa] ... sitten siellä saattaa olla aika lailla jollakin tapaa sitä samaa, että Karita Mattila olisi kiva saada tänne ja tällaisia, joka on tietenkin tiedossakin jo.”

Kävijätilastojen informaatiota hyödynnetään ohjelmistosuunnittelussa melko vähän. Yleisön ostokäyttäytymisen vaihtelun ja muutosten seuraamisen kävijätilastojen avulla mainitsi vain yksi haastateltava, resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttava teatterinjohtaja. Erityyppiset ensi-illat sijoitetaan hänen organisaatiossaan kävijätilastojen perusteella eri ajankohtiin ja tulevan ohjelmiston menestymisen mahdollisuuksia arvioidaan aikaisempien ohjelmistovalintojen yleisömenestyksen pohjalta.

O8: ”...minä olen yrittänyt tutkia suuren yleisön käyttäytymistä niin, että siinä olisi tietty pysyvä rakenne ... Se on semmoista tilastollista tietoa, seurataan eri vuosia, koska syksyn sesonki on näyttänyt käynnistyvän ... Ja kyllähän meillä on tietysti tiedot, katsojatilastot vuosikausilta, jolloin me aina katsoimme, miten esimerkiksi jonkintyyppinen teos, jos ollaan suunnittelemassa jotakin, niin katsotaan taaksepäin, miten ne ovat menneet aikaisempina vuosina.”

Esitystaideorganisaation johto saa tietoa asiakkaiden tarpeista myös ollessaan vuorovaikutuksessa heidän kanssaan esitysten yhteydessä. Yleisöä havainnoimalla saadaan informaatiota yleisön koostumuksesta ja ominaisuuksista. Keskusteluissa yleisön jäsenten kanssa ja yleisön reaktioita (suosionosoitukset, keskittyminen jne.) tarkkailemalla taiteellinen johtaja saa epäformaalia palautetta onnistumisesta ja epäonnistumisesta, kuten seuraavasta ilmenee:

O4: ”...kyllä minä koen sillä lailla, että jos me soitamme hyvän konsertin hyvällä ohjelmalla, ja se yleisön palaute konsertin jälkeen on mitä on, kyllä sen tuntee aina, milloin tämä homma toimii ja milloin se ei toimi.”

HS: ”Aplodeissa? Vai keskusteluissa? Saa palautetta?”

O4: ”Niissäkin, kyllä saa palautetta, kyllä sitä tulee monta kertaa, joko välillä tai konsertin jälkeen, että kyllä palaute aina jotakin reittiä tulee”.

O1: ”...kaikki sanoivat, että hieno ohjelmistovalinta, hyvä että otatte [paikallisia], hyvä esitys, kaikki, ketkä sen ovat nähneet...”

O6: ”... mitä kuunteli tuommoista tavallista konserttikävijää, niin hän sanoi, että oli se alku aika raskas, siinä oli 24 minuuttia sitä modernia [Kaipainen, Webern], sitten Mozart [kolme aariaa] päälle, sitten Mozartin sinfonia vielä päälle, mutta ei sekään oikeastaan – sitä on vaikea panna tuommoista laulusarjaa yhtäkkiä poikki ja sekin riippuu siitä paljon, että mitä [solisti] – hän oli kiireinen, että hän ei kerinnyt hirveitä. Hän sanoi, että hän on laulanut sen ja sen ja sen, että näistä pitäisi nyt valita, se vaikutti [ohjelmistovalintaan].”

O6: ” No sehän palaute tulee sitten aika nopeastikin heti viimeisen kappaleen taikka kappaleen lopussa, ja kyllä siitä pystyy ottamaan mallia, kuinka monta kertaa ihmiset taputtavat solistia tai kapellimestaria ja orkesteria – se on se ensimmäinen [palaute], että onko se kolahtanut.”

Yleisön, so. nykyisten asiakkaiden tarpeita ja odotuksia koskevan tiedon hankkimista enemmän kaikki taiteelliset johtajat näyttävät painottavan tiedon hankintaa erityisesti oman taiteenalan tapahtumista ja kehityksestä. Eräät taiteelliset johtajat (O2, O7) kertovat työnsä edellyttävän myös laajemman toimintaympäristön, makroympäristön ilmiöiden, poliittisen ja yhteiskunnallisen kehityksen ja trendien, mm. muodin aktiivista seuraamista. Koska näiden ns. eksogeenisten tekijöiden oletetaan vaikuttavan asiakkaiden tarpeiden ja preferenssien kehittymiseen (Kohli ja Jaworski 1990, 4), niitä koskevan tiedon avulla taideorganisaation on mahdollista luoda asiakasarvoa ohjelmistosuunnittelussa.

Luotaessa tietoa yhteistyön avulla (Slater ja Narver 2000a, 122) saatu tieto ei yleensä liity suoraan asiakkaisiin, mutta sen avulla voidaan lisätä asiakasarvoa, kun sitä hyödynnetään ohjelmiston suunnittelussa. Tämän tyyppisen tiedonhankinnan tärkeitä

lähteitä ovat mm. kapellimestarit, taiteilijoita välittävät agentit, muusikot ja musikologit, koti- ja ulkomaiset kollegat, dramaturgit ja muut alalla toimivat henkilöt. Orkesterin edustaja toteaa: ”...tämä on yksi viidakkorumpu tämä koko ala.” (O5). Edellä mainittujen tahojen kanssa keskustellaan sekä kiinnostavista, ajankohtaisista potentiaalisista esiintyjistä ja heidän kvalifikaatioistaan että teoksista. Tietoa haetaan myös mm. oman taiteenalan kilpailuja seuraamalla, vieraillemalla festivaaleilla ja erilaisissa tapahtumissa kotimaassa ja ulkomailla ja osallistumalla alan kotimaiseen ja kansainväliseen järjestötoimintaan.

Eksperimentointi tarkoittaa asiakasarvon luomisen keinoihin liittyvien ideoiden kokeilemistä, joka ei ole rutiininomaista organisaatiossa (Slater ja Narver 2000a, 122). Toistuva uusien teosten esittäminen on tyypillistä esitystaideorganisaatioiden eksperimentointia. Eksperimentointia ovat myös ns. klassikko-oopperoiden ja -näytelmien uudelleentulkinnat, joissa esitystapaa ja esillepanoa muutetaan radikaalisti.

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella ei voida osoittaa, että esitystaideorganisaatioissa eksperimentoitaisiin nimenomaan asiakkaan tarpeiden selvittämiseksi. Vain yksi haastateltava, resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttava teatterinjohtaja, mainitsee ohjelmistovalinnasta, joka tehtiin sen vuoksi, että haluttiin nimenomaan testata asiakkaiden vastaanottokykyä. Koska asiakkaiden tarpeiden tutkiminen ei ole eksperimentoinnin motiivi, voidaan päätellä, että motiivit eksperimentointiin tulevat organisaation tehtävästä tai esimerkiksi taiteilijoiden tarpeista. Seuraavasta haastattelukatkelmasta ilmenee eksperimentoinnin tarkoitus pääasiassa taiteellisina kokeiluina.

HS: ”Onko sellaista tapaa, että ikään kuin kokeilemalla tutkittaisiin tai haettaisiin tietoa yleisöstä ... todella päätetään, että nyt me esitämme tämän teoksen, että saamme tietää, miten yleisö siihen suhtautuu?”

O11: ”No ei, ei sitä ainakaan ole ikinä auki sanottu tuolla tavalla – ei. Kokeellisia produktioita on ollut, mutta ei koskaan ole ainakaan auki sanottu näin.”

HS: ”Että se on sitten sitä, että esitämme, koska tämä on niin mielenkiintoinen teos?”

O11: ”Tai uutta...[tai jostakin muusta syystä].”

O8: ”...se on ihan tietoinen testaus siitä, että onko se mahdollista [ko. paikkakunnalla]. [Ko. näytelmää] ei ole tehty varmaan kahteenkymmeneen vuoteen minkään teatterin suurella näyttämöllä, se näytellään nykyään yleensä aina joissakin pienissä tiloissa.”

Kokemukseen perustuvan tiedon luominen voi asiakasarvon näkökulmasta paljastaa tilaisuuksia tuotteiden laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi (Slater ja Narver 2000a, 122). Päivittäisen toiminnan tuottaman menestyksen tai epäonnistumisen kokemusten kautta opitaan jatkuvasti kehittämään ja sopeuttamaan taitoja, resurssseja sekä menettelytapoja, joilla asiakasarvoa luodaan ja ylläpidetään (Narver, Slater ja Tietje 1998, 241).<sup>66</sup>

Kauan alalla toimineet taiteelliset johtajat viittaavat usein omaan kokemukseensa perustuvaan tietoon, kun taas haastateltava, jolla on lyhyempi kokemus esitystaideorganisaation palveluksessa, korostaa yleisesti organisaatioon kertynyttä kokemusta. Kokemukseen perustuvaa tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä näyttävät hyödyntävän erityisesti resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat taiteelliset johtajat. Seuraavat keskustelut kertovat kokemuksen merkityksestä yleisön tarpeiden arvioinnissa:

HS: ”Oletteko te tutkineet sitä yleisöä vai onko jotenkin intuition varassa se, minkälaista se on ja mitä se haluaisi kuulla?”

O3: ”No kyllä se on opittu – kun minäkin olen ollut 35 vuotta työssä täällä [ko. kaupungissa], niin sen tietää tämän [kaupunkilaisen].”

HS: ”Voitko sanoa siitä, miten hyvin tunnette yleisön käyttäytymisen, tarpeet...?”

O5: ”...meillä ... täällä organisaatiolla on pitkälinen historia ja paljon kokemuksia yleisön käyttäytymisestä ja sitä kautta tietenkin on muotoutunut mielipide siitä, mistä yleisö pitää.”

O6: ”...kun tietää ja tuntee niitä siellä jo, sitä yleisöä ... minä olen ollut siellä jo seitsemän vai kuusi kesää opettamassa esimerkiksi kesäleirillä, niin sielläkin on tutustunut taas paikallisiin ihmisiin, sanotaan oppilaitten vanhempiin, ja olen johtanut tietenkin orkesteria jo monta, monta vuotta ... niin sillä lailla tietää [ihmisiä]...”

O8: ” kyllä esimerkiksi [ko. paikkakunnalla] on aika paljon kokemusta [paikkakunnan] yleisöstä, että se karsastaa tietäntyyppisiä esityksiä ja innostuu tietäntyyppisistä.”

O9: ”... kyllä yleisö haluaa uutta ... Kyllä kokemus on osoittanut sen, että ehdottomasti vakiokonsertissakävijälle tarvitaan niitä uusia asioita, olivatpa ne sitten [yleisölle uusia] tai ihan uutta musiikkia...”

O9: ”...kyllä me yritämme kuitenkin ottaa ... ohjelmoinnissa huomioon sen, että [ohjelmat] olisivat mielenkiintoisia ja että yleisö voisi olla kiinnostunut meistä, me ... yritämme uskoa, että näin olisi ja [ohjelman mielenkiintoisuudella] olisi jotakin merkitystä ja vaikutusta suuremmin, ja kun siis tosiasia on, että kyllä sillä kaikella jokin vaikutus on, mutta kun me emme tiedä, mikä,

<sup>66</sup> Narver ym. (1998, 241) käyttävät tästä lähestymistavasta ilmaisua ’market-back approach’.

kun me emme pysty arvaamaan yleisön käytöstä, kun se on välillä tätä mieltä ja välillä tuota mieltä!”

Koska asiakkaiden palautteen merkitys ohjelmistosuunnittelussa on vähäinen, tietoa ja kokemuksia toimenpiteiden ja eksperimentoinnin vaikutuksista ei kerätä, talleteta ja varastoida formaalin, organisoidun tietojärjestelmän avulla. Tieto säilyy vain ns. hiljaisena tietona<sup>67</sup> organisaatiossa. Saman havainnon tekivät McDonald ja Harrison (2002, 111) tutkiessaan australialaisia esitystaideorganisaatioita.

Asiakkaita koskevan tiedon levittämiseen organisaatioon ei myöskään kiinnitetä erityistä huomiota. Varsinkin suuremmissa esitystaideorganisaatioissa näyttää olevan tavallista, että kerättyä asiakaspalautetta ei jaeta koko organisaatioon eikä siitä olla edes kiinnostuneita. Selkeimpänä palautteena pidetään asiakkaiden tulemistä esityksiin tai niistä poisjäämistä. Erään haastateltavan mukaan ”... *kyllähän tietysti suurin palaute on se, että käykö väki vai eikö se käy* ” (O8). Tämä sinänsä ilmaisuvoimainen palaute ei kuitenkaan paljasta syitä, miksi esityksissä käydään tai ei käydä. Orkesterin edustajan toteamus kuvaa suhtautumista palautteeseen:

O4: ”Kyllä kaiken maailman palautelaatikat ja tämmöiset, onhan ne on täysin mahdollisia ja kyllä minä luulen, että meidän toimistoon tulee aika paljon palautetta monistakin asioista, mutta toisaalta, niin yleisöllähän on se mahdollisuus, että he tulevat konserttiin tai sitten he eivät tule konserttiin, että minusta se on hyvä palaute!”

Poikkeuksena on eräs tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttava organisaatio, jonka yleisön koostumusta ja käyntitiheyttä selvitetään kahden vuoden välein rahoittajien kanssa tehdyn yhteistyösopimuksen mukaisesti. Tulokset tiedotetaan kaikille organisaation jäsenille ja tietoja käytetään hyväksi neuvoteltaessa rahoituksesta, mutta haastatteluaineiston perusteella näyttää siltä, että ohjelmistosuunnittelussa tietoja ei juurikaan hyödynnetä.

#### *Responsiivisuus: Kohdemarkkinoiden valinta*

Kohdemarkkinoiden valinta on markkinaorientaatiokäsitteen responsiivisuusulottuuteen liittyvä käytännön toimenpide, joka perustuu markkinoista hankittuun, organisaation käsittelemään tietoon (Kohli ja Jaworski 1990, 6). Mikään organisaatio ei

---

<sup>67</sup> *Hiljainen tieto* viittaa tietämykseen ja taitoihin, jotka ovat henkilö- ja asiayhteyskohtaisia ja sen vuoksi vaikeasti formalisoitavissa ja ilmaistavissa (Wierenga ja van Bruggen 2000, 71).

kykene tyydyttämään kaikkien kuluttajien tarpeita, joten olisi tunnistettava kaikkein houkuttelevimmat kohdemarkkinat, joita voidaan palvella tehokkaasti (Kotler ja Scheff 1997, 94).<sup>68</sup> Kun esitystaideorganisaation tarjous ja identiteetti suunnitellaan siten, että se valloittaa erillisen ja arvostetun paikan kohdeasiakkaiden mielessä, on kyseessä asemointi (ks. Kotler ja Scheff 1997, 115). Seuraavaksi tarkastellaan, miten tämän tutkimuksen kohteena olleiden esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa otetaan huomioon asiakasryhmäkohtaiset tarpeiden ja odotusten erot.

Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelun lähestymistapaa toteuttavissa organisaatioissa taiteelliset johtajat suunnittelevat tietoisesti ohjelmistonsa määrättyille kohderyhmille. Kuten edellä on todettu, asiakkaiden tarpeiden tuntemusta ei ole hankittu systemaattisen markkinafokusoituneen tiedon luomisen avulla, vaan taiteellisen johtajan käsitys kohderyhmistä näyttää perustuvan pääasiassa pitkäaikaiseen alan kokemukseen. Teatterinjohtaja pyrkii näytelmävalinnoilla tyydyttämään sekä vähän teatteria harrastaneiden että kokeneiden teatterissakävijöiden tarpeita. Hän olettaa ensin mainituilla olevan emotionaalisia ja viimeksi mainituilla intellektuaalisia tarpeita, mikä ilmenee seuraavasta:

O1: ”...minun tavoitteeni on luoda ohjelmistosta tavallaan tikapuut, jossa on helppo astua ensimmäiselle askelmalle jossakin esityksessä ja tutustua teatteriin ja nauttia siitä. Mutta sitten ne, jotka on astuneet niitä tikkaita jo vaikeampien ja vaikeampien esitysten katsomiseen ja nauttivat siitä kehittyneemmällä maulla ja kokeneemmalla maulla, niin niillekin riittää siinä ja sinne vielä pitemmälle niin pitkälle kun tarvetta ... Kyllähän pitää välillä tehdä ohjelmistoa niin, että tikapuun alimmallekin portaalle astuvat pääsevät tänne, että välillä tehdään komediaa ja revyytä, mutta välillä tehdään sitten vaikeampia ja haastavampia.”

Festivaalin taiteellinen johtaja suunnittelee ohjelmiston omaa makuansa ja sisäisiä visioitansa noudattaen. Tätä lähestymistapaa on markkinoinnin kirjallisuudessa luonnehdittu itseen orientoituneeksi luovuudeksi (self-oriented creativity, ks. Hirschman 1983, 48). Suunnittelua ei ohjaa yleisön hyväksynnän hakeminen vaan

<sup>68</sup> Kysynnän epäyhtenäisyyden (heterogeenisuuden) tila, missä markkinoiden kokonaiskysyntä voidaan hajottaa lohkoihin (segmentteihin), joilla on erilaiset kysyntäfunktiot, on määritelty *markkina-segmentoinniksi* (Dickson ja Ginter 1987, 5). Segmentointi markkinointistrategiana tarkoittaa markkinoinnin kohdistamista valituille kohderyhmille. Ensinnäkin tunnistetaan kuluttajien tarpeiden, preferenssien ja käyttäytymisen vaihtelu (kuluttajan tuotteesta hakemat edut ja hyödyt, tuotteen käytön useus, uskollisuus tietyille tuotteille, asenne tuotetta kohtaan ja tuotetta koskeva tietämys). Sen jälkeen ryhmitellään kuluttajat segmenteiksi, kehitetään segmenteille profiili, valitaan segmenteistä houkuttelevimmat ja tuotetaan kullekin valitulle segmentille räätälöityjä tuotteita. Segmentointiperuste voi olla myös sosiodemografinen (ikä, koulutus, tulot, sukupuoli), maantieteellinen (asuinpaikka) tai psykografinen (elämäntyyli, persoonallisuus). (Kotler ja Scheff 1997, 94-95; Chaston 1999, 51)

dramaturgisesti onnistuneen kokonaisuuden tavoittelu. Hän sanoo: ”*tyylivaihteluilla, tyylivastakohtaisuuksilla saadaan tätä musiikillista jännitettä kasvatettua ... siinä ei niinkään ajatella tietoisesti sitä, että miellyttääkö tämä nyt mahdollisimman suurta kansanosaa, mutta se tulee sivutuotteena ikään kuin tästä jännitteestä*” (O2). Hän ei koe kohderyhmien määrittelyä demografisten tekijöiden, kuten iän, varallisuuden tai koulutuksen mukaan tarpeelliseksi. Ohjelmiston voi kuitenkin tulkita tiettyssä mielessä olevan kohdistettu tietoisesti määrätyle asiakasryhmälle, sellaisille musiikkinkuntelijoille, joilla on samanlainen musiikkimaku kuin festivaalin taiteellisella johtajalla, ’sukulaissieluille’, niin kuin hän itse toteaa.<sup>69</sup>

O2: ”Nykyisin kun taide-elämässä ei ole semmoista yhtä suurta yleisömassaa, vaan on olemassa erilaisia ryhmittymiä, jotka – kukin ryhmittymä – harrastavat vähän erilaisia asioita, ja jotta pitäisi kiinni siitä omasta kohderyhmästä ja niistä sukulaissieluista, niin täytyy olla johdonmukainen ... [meidän linjamme] on aika avara, että siihen mahtuu niin nykymusiikkia kuin vanhaa musiikkia, mutta että sitä hallitsee sitä meidän linjaa tietty yksi yhteinen maku.”

Resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa kohderyhmäajattelua sovelletaan vaihtelevasti. Yksi tämän ryhmän edustajista, orkesterin taiteellinen johtaja, ei tunnista kohderyhmiä ohjelmistoa laatiessaan. Vaikka hän sanoo ottavansa paikkakunnan yleisön (potentiaaliset asiakkaat) huomioon suunnittelussa, hän kuitenkin toteaa: ”...*ei sitä oikein voi lähteä yksittäisiä ryhmiä, puhumattakaan yksittäisiä ihmisiä, ajattelemaan siinä asiassa liian paljon*” (O6). Taustalla näyttää olevan tuoteorientoitunut ajattelutapa (ks. Kotler 1994, 16); asiakkaille luodaan arvoa, kun heille tarjotaan innostunut esitys, ja heille koituu vähemmän arvoa, jos orkesteri soittaisi innottomasti, vaikkakin yleisön suosikkisäveltäjien musiikkia.

O6: ”...taideala on jotenkin niin narsistinen siinä mielessä, ettei aina voi eikä saakaan ajatella, mitä muut [ajattelevat], vaan kun sinä joudut pistämään itsesi niin suuresti siihen likoon, niin se perusajatus ei voi olla liian voimakas, että mitä muut ajattelevat tästä, esimerkiksi tästä kappaleesta, vaan jos sinä itse pidät siitä kovasti ja sinä haluat ja sinä koet, että sinulla on siinä annettavaa, nimenomaan nyt tällä hetkellä tälle säveltäjälle, tälle kappaleelle, niin onhan se suuri syy ottaa ohjelmistoon. Vaikka yleisö tykkäisi kuinka paljon – sanotaan nyt vaikka Mozartista – jos et sinä itse pidä siitä oikeastaan, niin se saattaa olla se lopputulos sitten innoton ... sinä jo tunnet ne kappaleet niin hyvin ja sinä et jaksaa innostua enää niin hyvin jostakin Mozartin 40:nestä [sinfoniasta] – mutta yleisö – jokin osa saattaa [sanoa], että ’No nyt!’ ... niin se on vähän ristiriitainen tilanne.”

<sup>69</sup> Vrt. Uusitalo (1993, 10), joka kritisoi taideorganisaatioiden segmentointia demografisten muuttujien mukaan ja ehdottaa paremmaksi segmentointikriteeriksi kuluttajien taidemaku- ja preferenssieroja.



Orkestereiden yleisö on ostokäyttötymisen mukaan jaettavissa kahteen ryhmään, kausitilaajiin ja satunnaisiin kävijöihin. Kausitilaajien asiakassuhde esitystaideorganisaatioon on määritelty relationaaliseksi ja satunnaisten kävijöiden asiakassuhde transaktioksi (Garbarino ja Johnson 1999, 70; Johnson ja Garbarino 2001, 65). Näiden kahden asiakasryhmän jäsenten sitoutuminen ja luottamus organisaatioon sekä ohjelmistoa ja esiintyjä koskevat asenteet ovat erilaiset. Edellä mainittu orkesteri ei ryhmittele asiakkaitaan, sen sijaan toisessa resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelulähestymistapaa soveltavassa orkesterissa potentiaaliset asiakkaat jaetaan käytön useuden tai käyntitiheyden mukaan kolmeen ryhmään, kanta-asiakkaisiin, satunnaisiin kävijöihin ja ei-kävijöihin. Orkesterin edustaja erittelee asiakasryhmien huomioonottamista seuraavasti:

O9: ”...tottakai se kanta-asiakas on se tärkein asiakas, hänestä täytyy pitää kynsin hampain kiinni ... on saavutettu semmoinen suhde, että sen rakentaminen kestää kauan. Ja sitten on se asiakas, joka käy satunnaisesti ja hän on se toiseksi tärkein, jolle pitää pyrkiä myymään enemmän, ja sitten vasta tulevat ne, jotka eivät käy ... Tottakai meidän täytyy ottaa huomioon tämä kanta-asiakasjoukko ainakin sillä tavalla, että me tarjoamme juuri tätä vaihtelevaa ja uutta ohjelmistoa, heille uusia elämyksiä. Kun he ovat kuulleet jo kaksikymmentä kertaa Beethovenin 5. sinfonian, niin he tarvitsevat jotakin muutakin siihen. Satunnaiselle kävijälle Beethovenin viides voi olla ensimmäinen fantastinen kokemus, ja se on yksi syy myös, minkä takia me emme voi pitää hyvin suppeassa ohjelmistossa. Että kyllä tällaisia asioita täytyy yleisön kannalta ottaa huomioon.”

Musiikkifestivaaleilla (O3, O10) ohjelmisto erilaistetaan ja kohdistetaan tietyllä maantieteellisellä alueella asuville, tietyt sosiodemografiset kriteerit täyttävillä kuluttajille. Lisäksi kriteerinä on usein koettuun hyötyyn tai ostokäyttötymiseen liittyvä tekijä: ohjelmisto suunnataan laatua (tunnettuja, tunnustettuja taiteilijoita) arvostaville ja suosikkimusiikilleen (jazz, urkumusiikki) tai suosikkiesiintyjilleen uskollisille kuulijoille. Demografisista tekijöistä ikä koetaan näissä organisaatioissa tärkeäksi asiakkaiden tarpeita selittäväksi tekijäksi. Nämä taiteelliset johtajat ovat tunnistaneeet nuorten ja vanhemman yleisön erilaisen musiikkimaun; iäkkäämmät preferoivat jazzia ja sakraalia urkumusiikkia, nuoremmat rockmusiikin eri lajeja ja tyylejä. Rajoitusten (mm. sopivankokoisten esiintymistilojen puuttuminen) takia eri ikäryhmien odotuksiin ei kuitenkaan ole voitu vastata. Haastateltavat kertovat kohderyhmäajattelustaan seuraavasti:

O3:”...festivaalihan pitää tietysti suunnitella sille kohderyhmälle, joka sinne on ihan selvästi tulossa, että tässä tehdään [ko. kaupungin asukkaille] oikeastaan festivaalia aika pitkälle ... Täällä on koulutettua väkeä aika paljon,

joka heti luo tietynlaiset tarpeet ja vaatimukset esittäväälle musiikille ... Semmoiset [...]friikithän tulevat tietysti ... Me emme ole saaneet otetta siitä nuoremasta kuulijakunnasta ... yleisöä pitäisi pystyä nuorentamaan ... musiikkia pitää pystyä myös laaja-alaisemmin tarjoamaan ja mennä sitä nuorempaa yleisöä kohti...”

Teatterinjohtaja, jonka ohjelmistosuunnittelu on resurssikeskeistä, ottaa ohjelmistovalinnoissaan huomioon jossain määrin demografisia tekijöitä, kuten eri ikäryhmät ja paikallisen väestön koulutustason. Hän on määritellyt kohdemarkkinat melko karkeasti ja pohtii, kuinka kukin ohjelmistoon ehdolla oleva näytelmä vastaisi kolmen erilaisen ryhmän, suuren yleisön, pienemmän yleisön ja koko perheen tarpeisiin; ”*miten [teos] nyt tuntuisi korreloivan meidän yleisön kanssa*” (O8), kuten hän sanoo. Hänellä näyttää olevan ryhmien käyttäytymisestä kokemukseen perustuva käsitys, vaikka hän ei erittele sitä eksplisiittisesti, ja hän uskoo voivansa ennustaa, kuinka kukin ryhmä reagoi ohjelmiston näytelmiin.

Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa orkestereissa kohderyhmiä ei ole eksplisiittisesti määritelty lapsi- ja koululaiskohderyhmiä lukuun ottamatta, vaan suunnittelua ohjaa normi, jonka mukaan tavoitellaan mahdollisimman laajaa yleisöä. Ilmaisuuksien ’laaja yleisö’ tulkitaan segmentoinnin negaatioksi<sup>70</sup>. Kolmannessa tähän ryhmään kuuluvista organisaatioista kohderyhmät tunnistetaan karkealla tasolla ostokäyttäytymisen ja demografisten tekijöiden mukaan. Haastateltavat kertovat:

O5: ”...koetetaan tehdä ohjelmakokonaisuuksia, jotka löytävät monenlaisen yleisön ... ohjelmakokonaisuuksia, joiden kautta tavoitetaan laaja yleisö ... Me haluamme soittaa mahdollisimman suurelle yleisölle ja haluamme tarjota sitä, mitä mahdollisimman suuri yleisö haluaa kuulla.”<sup>71</sup>

O7: ”...kuka on meidän asiakas ... tämä vaikuttaa siihen, mitä ohjelmistoa valitaan, eli valitaanko mainstream-ooppera tai -baletti vai jollekin tietylle segmentille, ja meillähan on myös [asiakkaina] suuryrityksiä ja Suomen valtiolta ja sitten kunnat, ja meillä on paljon päiväkotikäisiä, ala-asteikäisiä, yläasteikäisiä, lukiolaisia...”

#### *Responsiivisuus: Asiakasta koskevien uskomusten yhteys ohjelmistosuunnitteluun*

Haastatteluaineiston perusteella esitystaideorganisaatioiden johto uskoo asiakkaiden olevan laatutietoisia ja konservatiivisia, tunteita ja intellektuaalisia tarpeita

<sup>70</sup> *Markkinoiden segmentointi* määriteltiin edellä kysynnän heterogeenisuuden tilaksi siten, että kokonaisuusmarkkinakysyntä on hajotettavissa osiin (segmentteihin), joilla on erilliset kysyntäfunktiot (ks. Dickson ja Ginter 1987, 5).

<sup>71</sup> Vrt. luku 5.2.1, jossa haastateltava toteaa, että ohjelmistovalintojen taiteellinen mielekkäisyys on täysinäisiä saleja tärkeämpi arvo.

stimuloivaa, uutta, haasteellista ja yllätyksellistä ohjelmistoa hakevia sekä sosiaalista ulottuvuutta painottavia (ks. luku 5.2.2). Seuraavaksi kuvataan ja päätellään haastatteluaineiston pohjalta hyvin yleisellä tasolla, miten esitystaideorganisaatiot reagoivat asiakkaiden tarpeita koskeviin uskomuksiin ohjelmistoa suunnitellessaan (reaktiivinen ja proaktiivinen responsiivisuus). Kohdeorganisaatioiden ohjelmistojen analyysi tätä tarkoitusta varten edellyttäisi valittujen kohderyhmien hyvää tuntemusta.

Korkealaatuisiksi tunnustettujen teosten ja taiteilijoiden valinnat ohjelmistoon sekä pyrkimys korkealaatuiseen esittämiseen voidaan tulkita asiakkaan laatutietoisuuteen reagoimiseksi. Näillä valinnoilla voidaan pyrkiä alan ammattilaisten ja median huomion saamiseen. Esityksen laatu korostuu erityisesti, kun esitetään uusia ja harvoin ohjelmistossa olleita teoksia. Asiakas voi muodostaa väärän käsityksen ensimmäisen kerran kuulemastaan tai näkemästään teoksesta huonon tai keskinkertaisen esityksen takia. Tyytymättömyydestä saattaa olla seurauksena pitkäaikainen torjuva suhtautuminen kyseiseen teokseen tai sen edustamaan esitystaiteen lajiin, ja asiakas ilmaisee tyytymättömyyttään jäämällä pois tulevista esityksistä. Esittävä taiteilija luovan taiteilijan sanoman välittäjänä on vastuussa esityksen tasosta sekä yleisölle että teoksen luoneelle taiteilijalle. Orkesterin edustaja kuvaa nykymusiikin esittämisen ongelmia muusikon näkökulmasta:

O4: ”... yleensä ne teokset, missä ei ole tällaista tonaalista sanottavaa juuri-kaan, ovat tehoja, sointimaailmoja, yläsävelsarjoja, erilaisia värispektrejä, niin ne pitäisi soittaa vielä paremmin ... jotta tavallaan se juu sieltä paljastuisi, ja usein se on muusikolle vaikein. Jotain modernia teosta pitäisi harjoitella aivan mielettömästi, että yhtäkkiä se puhkeaisi kukkaan se teos. Ja tavallaan, niin kuin Kaija Saariaho on sanonut, että miksei minun teostani soiteta niin kuin Brahmsia soitetaan – hän kokee niin voimallisesti tietyt väriskaalat – mutta se on vaikeaa, pitäisi tahti tahdilta hakea ne värit, balanssit, systeemit.”

Kaikki kohdeorganisaatiot tarjoavat ohjelmistossa jatkuvasti tuttuja klassikkoteoksia tunnettujen taiteilijoiden esittämänä, mikä voidaan tulkita konservatiivisiksi uskottujen asiakkaiden tarpeisiin reagoimiseksi. Klassikkosävellysten ja näytelmäkirjallisuuden perusteosten esittämisen uskotaan tyydyttävän myös taiteilijoita. Orkesterin edustaja toteaa:

O5: ”...kyllä se sillä tavoin ajatellaan se yleisön makumieltymys, että mitä he haluavat kuulla ja sehän on toisaalta myös sitä, mitä soittajat haluavat soittaa ja mitä kapellimestarit haluavat johtaa, koska se on parasta musiikkia. Niin siinä mielessä se on toteutunut ja tulee toteutumaan se perinteinen ajattelu, että yleisölle sitä, mitä he haluavat.”

Tunteita stimuloivia ohjelmistovalintoja ovat esimerkiksi näytelmä, johon liittyy jokin *tabu* (O1), ja ”*todella ekspressiivinen*” (O4), ”*wieniläisklassinen*” (O4, O6, O9) ja ns. ”*soiva*” (O6) musiikki. Viihtymisen tarvetta<sup>72</sup> tyydyttävät ja tunteita stimuloivat myös sisällöllisesti yksinkertaisemmat ”*komedial ja revyy*” (O1). Sisällöltään monimutkainen, ”*taiteellisesti mahdollisimman haastava*” (O8) teos tai ”*vaikeampi ja vaikeampi*” (O1) esitys teatterin ohjelmistossa voidaan tulkita intellektuaalisia tarpeita tyydyttäväksi. Se, että kaikkien kohdeorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa tavoitteena näyttää olevan monipuolisesti eri taidesuuntia, -tyylejä ja aikakausia edustava ohjelmisto, on tulkittavissa yleisesti asiakkaiden tarpeisiin reagoimiseksi, vaikka reagointi onkin intuitiivista ja epäsystemaattista, ellei kohderyhmiä ole määritelty. Niissä kohdeorganisaatioissa, joissa kohderyhmät on määritelty, vaikkakin melko karkeasti, reagointi on systemaattisempaa.

Kun esitystaideorganisaatio reagoi tietynlaisilla ohjelmistovalinnoilla asiakkaiden laatu- ja konservatiivisuuteen, haasteellisuuteen ja tiedollisen kehittymisen (kognitiivisiin) tarpeisiin, tunteiden, elämysten ja viihtymisen (aistillis-emotionaalisiin) tarpeisiin sekä sosiaalisiin tarpeisiin, käyttäytyminen tulkitaan reaktiiviseksi markkinaorientaatioksi, reagoinniksi tiedostettuihin ja tunnistettuihin tarpeisiin. Tiedostamattomiin sekä uutuuden ja yllätyksellisyyden tarpeisiin vastaaminen tulkitaan proaktiiviseksi markkinaorientaatioksi (vrt. Uusitalo 1998, 231-232; Atuahene-Gima ym. 2001, 3). Menestyvä esitystaideorganisaatio kykenee tulkitsemaan, ennakoimaan ja aavistamaan tarpeita, joita yleisö ja potentiaaliset asiakkaat eivät osaa ilmaista. Orkesterin intendentti kuvaa tiedostettujen ja tiedostamattomien tarpeiden eroja ja tarpeisiin reagointia seuraavasti:

O5: ”...sekä tiedostettuihin että tiedostamattomiin tarpeisiin täytyy [vastata]... tiedostamaton tarve voi olla kuitenkin semmoinen halu tutustua uuteen ja uteliaisuus uutta kohtaan, niin siihenkin täytyy pystyä [vastaamaan] – mutta siihen tiedostettuun tarpeeseen on ihan helppo vastata, soittaa Tšaikovskin sinfonioita hyvin.”

Koska asiakkaiden esitystaiteen tuntemus vaihtelee, sellaiset ohjelmiston teokset, jotka vakioasiakkaalle ovat niin tuttuja, että hän on jo tunnistanut itsessään tarpeen, johon ne vastaavat, ovat toisen, vähemmän harrastavan, satunnaisen asiakkaan näkökulmasta vastaus hänen tiedostamattomiin tarpeisiinsa ja siten proaktiivisuutta

<sup>72</sup> Viihtymisen tarve on todettu yhdeksi esitystaideyleisöä motivoivaksi tekijäksi (ks. Cuadrado ja Mollà 2000, 57).

ilmentäviä ohjelmistovalintoja. Esitystaideteosten kantaesitykset<sup>73</sup> ovat kuitenkin kaikille uusia ja niiden sijoittaminen ohjelmistoon tulkitaan siten proaktiiviseksi markkinaorientaatioksi, reagoinniksi asiakkaiden tiedostamattomiin tarpeisiin. Joidenkin asiakasryhmien näkökulmasta myös harvemmin esitetyt ja sen vuoksi tuntemattomat teokset ohjelmistovalintoina ovat tulkittavissa proaktiivisen markkinaorientaatiokäyttäytymisen ilmenemiseksi. Proaktiivisuutta on näin ollen tarkasteltava kulloistenkin kohderyhmien näkökulmasta.

Ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain tarkasteltuna proaktiivinen markkinaorientaatiokäyttäytyminen (uusien teosten sijoittaminen ohjelmistoon ja yleisölle tuntemattomien esiintyjien kiinnittäminen) näyttää olevan tyypillistä tehtävä- ja luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttaville organisaatioille ja myös osalle resurssi-keskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavista organisaatioista. Reaktiivista markkinaorientaatiota todetaan kaikissa lähestymistavoissa. On todennäköistä, että uusien teosten esittämiselle on muitakin perusteluja, kuten luovan taiteen ja esitystaiteen edistäminen, joten niiden esittäminen tukee myös sidosryhmäorientaatiota.

Esitystaideorganisaatioissa uskotaan, että proaktiivisella otteella voidaan vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen ja preferensseihin. Tästä kertoo seuraava orkesterin intendentin toteamus:

O5: ”...kun ajatellaan, minkälaisen suosion ja aseman esim. Magnus Lindberg ja Kaija Saariaho ovat saaneet suomalaisessa musiikkielämässä, että jos pannaan ohjelmaan, että Lindbergin kantaesitys, niin [salihan] on taatusti täynnä, että hänestä on semmoinen kultti tullut, niin sillä laillahan me olemme luoneet yleisön... mieltymystä, meillä on ollut se sivistävä tehtävä, me olemme nostaneet Suomen musiikin... ja me olemme luoneet tällaisen mielenkiinnon sitä kohtaan.”

Esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa voidaan havaita myös markkinoita ohjaavia piirteitä (Jaworski ym. 2000, 51-52). Esimerkiksi kantaesitysten ja harvoin esitettyjen teosten sijoittaminen konserttiohjelmaan tuttuun teosten joukkoon on joidenkin asiakkaiden näkökulmasta markkinoita ohjaava, asiakkaiden käyttäytymiselle rajoitteita luova piirre. Asiakas, joka on tullut konserttiin vain kuullakseen tutun suosikkiteoksensa (viihtymään, ei kehittämään itseään), ei välttämättä koe saavansa

---

<sup>73</sup> *Kantaesitys* voi tarkoittaa myös jonkin vanhemman teoksen esitystä, jota ei koskaan aikaisemmin ole esitetty Suomessa.

hyötyä, etua tai arvoa itselleen tuntemattoman musiikin kuuntelemisesta. Mielellään uutta musiikkia kuunteleva asiakas taas ei saa hyötyä, etua tai arvoa tutusta musiikista. Sinänsä esitystaideorganisaatioiden tapa yhdistää tuttuja ja tuntemattomia elementtejä samaan ohjelmaan on kuitenkin yleinen käytäntö yleisömäärän lisäämiseksi.<sup>74</sup> Markkinoita ohjaava piirre ilmenee seuraavista orkesterin intendentin ja taiteellisen johtajan sekä festivaalin taiteellisen johtajan kuvauksesta:

O5: ”... esimerkiksi nyt tämmöinen, joka ei nyt varmaan ole mikään yleisönmagneettiteema sinänsä, uudet... kansainvälinen uusi modernismi, uudet konsertot, niin pannaan niihin ohjelmiin sitten muuta kivaa ... kombinoidaan vaan ne ohjelmat sillä tavalla, että siinä on kaikenlaisia elementtejä.”<sup>75</sup>

O6: ”...nykymusiikkia ja suomalaista nykymusiikkia pitäisi olla konsertissa kuin konsertissa ainakin yksi kappale ... että ihmiset tottuivat siihen...”

O10: ”...siinä sivussa houkuteltiin [yleisö] kuuntelemaan Jean Guilloun teos uruille ja pianolle, joka oli sanotaanko aika rajua ... ihmiset joutuivat kuuntelemaan modernin osaston sieltä ennen väliaikaa ja sitten vasta annettiin Näyttelykuvia niille. Siinä on yksi esimerkki siitä, että [moderneja teoksia] voi laittaa, mutta niillä pitää olla ihan selkeä suhde muuhun ohjelmistoon, jotta se ei koostu – että se on koko tunti, puolitoista niin vaikeatajuista, että tavallinen ihminen tuntee olonsa pikkuisen hämilliseksi, että mistä sitten keskustelee väliajalla edes...”

Esitystaideorganisaatio voi ohjata markkinoita myös kansainvälisten, harvoin Suomessa esiintyvien taiteilijoiden kiinnityksillä. Kun esitystaideorganisaatio kiinnittää taiteilijan, esimerkiksi maailmankuulun jazzmuusikon (O3), asiakkaalla on mahdollisuus kuulla ja nähdä taiteilijaa täällä tarvitsematta matkustaa ulkomaille. Rajoitteena on se, että taiteilijaa voi kuulla Suomessa vain tietyssä hetkenä, joka saattaa olla sopimaton asiakkaalle. Markkinoita ohjaava piirre on myös festivaaliohjelmiston suunnittelu kokonaistaideteokseksi, jonka sisäinen dramaturgia avautuu vasta, kun asiakas on kuunnellut konsertteja useamman päivän ajan.

Teatterissa markkinoiden käyttäytymistä voidaan ohjata ensi-iltojen sijoittelulla. Teokset, joiden arvioidaan aikaisemman kokemuksen perusteella vetoavan melko pieneen asiakasryhmään, mutta joilla halutaan saavuttaa enemmän asiakkaita, sijoitetaan ajankohtaan, jolloin teatterissakäynti on kävijätilastojen mukaan vilkkainta. Tällöin

<sup>74</sup> Tallenteiden tuottamisessa ja markkinoinnissa käytäntöä kutsutaan *niputtamiseksi* (bundling) (Jaworski ym. 2000, 52).

<sup>75</sup> Replikki voitaisiin tulkita myös asiakkaan itsensä kehittämisen tarvetta palvelevaa, monipuolista ohjelmistoa tavoittelevaa ohjelmistovalintakäyttäytymistä kuvaavaksi (vrt. luku 5.2.2). Kokonaisvaikutelma, joka syntyi sivistävää tehtävää ja taiteellista mielekkyyttä voimakkaasti korostavista haastatteluvastauksista, ei kuitenkaan tue sellaista tulkintaa.

asiakkaat, joilla on tapana kyseisenä ajankohtana käydä teatterissa, ohjataan sellaisen näytelmän näytäntöön, johon he eivät muuna aikana ehkä tulisi. Teatterinjohtaja toteaa:

O8: "...sen jälkeen tehdään ... ensi-ilta, joka on se, missä pyritään taiteellisesti mahdollisimman haastavaan ja korkeatasoiseen teokseen, jolla ei oleteta välttämättä saatavan hirveän suurta yleisöä ja se taas sijoittuu juuri sen takia [tiettyyn ajankohtaan], että se tulee parhaaseen mahdolliseen katseluaikaan."

Markkinoita ohjaavaksi voitaisiin tulkita esitystaideorganisaation eräiden tehtävien, esimerkiksi yleisön kasvattamisen tai sivistämisen, toteuttaminen. Samoin taiteellisesta suunnittelusta vastaavilla henkilöillä saattaa olla henkilökohtaisia pyrkimyksiä ja periaatteita, esimerkiksi yleisön maun kehittäminen, joista he eivät halua tinkiä ja joiden toteuttaminen edellyttää markkinoita ohjaavaa lähestymistapaa. Eri puolilla Suomea toiminnut taiteellinen johtaja on havainnut esitystaiteen yleisön maussa alueittaisia eroja, joihin uuden toimijan on mukauduttava. Hän kertoo:

O1: "...yleisö on opetettu tietyntaista teatteria katsomaan, että sen näki esimerkiksi [X:n kaupungissa], tai jossain muualla, että tämä yleisö tykkää tämmöisestä teatterista, josta minä en tykkää, mutta täällä se toimii. Jos minä tulisin tänne tekemään sellaista teatteria, mistä minä tykkään, niin minä kadottaisin yleisön."

Esitystaideorganisaation markkinoita ohjaava käyttäytyminen saattaakin johtaa ajan myötä tietyntalaiseen esitystaidekulttuurin tai -perinteen syntyyn, jota on vaikea muuttaa lyhyessä ajassa. *Bel canto* -oopperan kiihkeät kannattajat, jotka eivät siedä mitään muita vaihtoehtoja, on mainittu taiteen markkinoinnin kirjallisuudessa esimerkkinä hyvin vaikutusvaltaisesta asiakaskunnasta (Langeard ja Eiglier 1980, 142).

#### **5.4.2 Kilpailijaorientoitunut tiedon luominen, tiedon levittäminen ja responsiivisuus**

Kilpailijaorientaatio, joka edellyttää kilpailijoiden tunnistamista, tarkoittaa, että ymmärretään nykyisten ja potentiaalisten tärkeimpien kilpailijoiden lyhyen aikavälin vahvuudet ja pitkän aikavälin kyvykkyudet ja strategiat oman organisaation kohdeasiakkaiden näkökulmasta (Slater ja Narver 1994b, 23). Kilpailijaorientoitunutta käyttäytymistä on kilpailijoita koskevan tiedon hankkiminen ja jakaminen organisaatioon sekä oman toiminnan vertaaminen ja kilpailijoiden toimiin vastaaminen (Narver ja Slater 1990, 21).

Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavassa teatterissa kilpailijoista pyritään erottautumaan oman tyylin (artefakti) ja ohjelmistovalintojen avulla, mikä tosiasiassa edellyttää ainakin jonkinasteista kilpailijoiden toiminnan seuraamista, vaikka siitä ei mainita haastattelussa. Kilpailuun reagointi on neutraalia, kilpailijoita seurailleaa. Taiteellinen johtaja kuvaa organisaationsa suhdetta kilpailuun seuraavasti:

O1: ”...emme me ole ... markkinaosuustaistelussa, vaan olemme, kyllä me koetamme tavallaan, ikään kuin omaa tuotetta parantamalla ja omaa profiilia terävöittämällä saada sen osan yleisöstä tänne, joka meidän on saatava – mahdollista saada ... Kai sitten voi kuvitella, että me kilpailisimme ... meidän kokoisten teattereiden kanssa ... [omassa kaupungissa] meillä ei ole kilpailua, mutta [naapurikaupungissa] on ...”

HS: ”No kuitenkin haluatte varmaan erottautua näistä kilpailijoista?”

O1: ”Joo kyllä, ohjelmistovalinnoilla ja profiilin rakentamisella ja omanlaisella käsialalla.”

Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttava festivaalin johtaja, joka tunnistaa kilpailun omalla toimialallaan, sekä tarkkailee kilpailijoiden toimintaa että reagoi siihen. Festivaalin toiminnan alkuvaiheessa, kun ammattitaitoa oli vähän eikä organisaation asema ollut vielä vakiintunut, tässä organisaatiossa seurattiin aktiivisesti kilpailijoiden toimintaa ideoiden saamiseksi ja mallin ottamiseksi. Kokemuksen kartuttua kilpailijoita ei enää tarkkailla jäljittämisen tarkoituksessa vaan jotta kyettäisiin erottautumaan selkeästi kilpailijoista. Omaperäisen tyylin ja jatkuvan uudistamisen avulla halutaan pysyä kilpailijoiden edellä. Toisin sanoen, strategia on proaktiivinen ja strategisena keinona on liiketoiminnan erilaistaminen. Liiketoiminta on erilaistettua, kun jotkut arvoa lisäävät toiminnot suoritetaan tavalla, jonka seurauksena asiakkaat kokevat toiminnan arvostamillaan ulottuvuuksilla ylivoimaiseksi (Day ja Wensley 1988, 3). Festivaalin johtaja kuvaa festivaalin kilpailuasemaa ja kilpailuun reagointia seuraavasti:

O2: ”...kyllähän kaikessa luovassa työssä on tärkeitä tietää, mitä muut tekevät ... Tässä tilanteessa, jolloin monia meidän struktuureja ja konsertteja imitoidaan, niin meidän vetäjän rooli – voi ehkä se painopiste vähän muuttua. ... Kyllä me jossakin määrin seuraamme toisia, mutta sanoisin näin, että hyvin vähän on enää tänä päivänä semmoista, mitä muut tekevät, mitä me emme olisi jo kokeneet tai tehneet ... Meidät on aika vaikea yllättää millään asialla ... Tämä kilpailu on kirvoittamassa uutta luovuutta, mutta se luovuus ei ole määrällistä kamppailua esimerkiksi juuri yleisömäärästä tai semmoista vaan pikemminkin laadullista kamppailua meille tästä eteenpäin ... Kilpailua minä todella pidän luovuuden yhtenä moottorina – että on muita, jotka jatkuvasti pakottavat luomaan uutta.”



Resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa kilpailija-orientoitunut käyttäytyminen vaihtelee kilpailua välttävästä proaktiiviseen. Kilpailua välttävää käyttäytyminen on orkesterissa ja teatterissa (O6, O8), joissa seurataan kilpailevien organisaatioiden ohjelmistoja ja tarvittaessa tarkistetaan näiden kanssa ohjelmistosuunnitelmat, jotta välttyttäisiin valitsemasta samoja teoksia ohjelmistoon ja ajoittamasta esityksiä samoihin ajankohtiin. Näissä organisaatioissa tärkein kilpailijoista erottautumisen keino on innovatiivisten, täysin uusien teosten tuottaminen (O8). Musiikkifestivaalilla (O3, O10) taas kilpailutilannetta seurataan ja analysoidaan tarkasti ja kilpailutilanteeseen reagoidaan tarjoamalla samantyyppisiä konserttituotteita kuin kilpailijat. Tämentyyppinen reagointi kilpailijoiden toimintaan määritellään reaktiiviseksi. Konserttituotteille annetaan nimi (artefakti), jotta asiakas voisi nimen avulla mieltää paremmin esityksen sisällön. Toisella musiikkifestivaalilla (O3) on ollut kilpailuun reagoimisen aikeita vuorovaikutusnovaatioiden avulla. On mm. pohdittu nuorille kohdistettujen suurten areenakonserttien ottamista ohjelmistoon, mutta käytännön esteiden vuoksi sitä ei ole toistaiseksi toteutettu. Kilpailijoista erottautumisen keinona on kansainvälisten esiintyjien kiinnittäminen.

Toisen orkesterin tavoitteena on uusien tuotteiden ja omaperäisen toiminnan avulla olla kilpailijoiden edellä ja sen toimintaa ohjaa epiteetti ”*erilainen edelläkävijä*” (O9). Kilpailevien orkestereiden toimintaa seurataan aktiivisesti ja kilpailuun myös reagoidaan. Seuranta näyttää olevan pääasiassa epäformaalia. Kilpailijoista erottaututaan nuorekkaamman ilmeen (artefakti) avulla, tuottamalla muodoltaan innovatiivisia konsertteja ja soittamalla innovatiivista ohjelmistoa konserteissa sekä käyttämällä innovatiivisia keinoja julkisuuden hankkimisessa. Orkesterin reagointi kilpailijoiden toimintaan määritellään siten proaktiiviseksi. Haastateltava kuvaa erottautumista näin:

O9: ”...kyllä me olemme hakeneet tietoisesti tämmöistä vähän nuorekkaampaa verrattuna johonkin – joku muu voi hakea ihan tietoisesti vanhaa ja arvokasta ilmettä, mutta me olemme hakeneet nyt vähän nuorekkaampaa ... kevyempää otetta ulkoiseen julkiseen esiintymiseen ... Me olemme analysoineet sen, millaisia joulukonsertit ovat, ja tiedämme sen, että siihen on yksi peruskaava, mitä ne yleensä ovat, ja meidän ei ole sen peruskaavan mukainen...”

Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa tiedon hankinta kilpailijoista on epäformaalia ja epäsystemaattista, koska kilpailua ei koeta olevan kotimaassa. Kilpailijoiden toimintaa seurataan samaan tapaan kuin kulttuurielämän tapahtumia yleensä. Esimerkiksi kilpailijan esityksissä saadaan tietoa kilpailijan

asiakaskunnasta tarkkailemalla yleisöä. Kilpailijoiden toimenpiteisiin ei kuitenkaan reagoida, vaan pikemminkin käyttäytyminen on avointa kilpailemista välttävää, sillä ajoittain kilpailijoiden kanssa keskustellaan yhdessä tulevista suunnitelmista ohjelmiston päällekkäisyyksien poistamiseksi. Organisaatiot erottautuvat kilpailijoistaan lähinnä kulttuuristen elementtien, artefaktien avulla. Tällaisia artefakteja ovat orkesterin soittotyylit tai ylikapellimestarin musiikillinen tulkinta ja sointi-ihanne. Orkestereiden edustajat luonnehtivat kilpailijoista erottautumista seuraavasti:

O4: ”...me olemme niin erilaisia ... meidän soitto on niin erilaista, mitä muilla orkestereilla, se on paljon kevyempää ja se on semmoinen oma stailinsa ... Aika harvoin meille sattuu esimerkiksi päällekkäisyyksiä ja paljon puhaltavat intendentit yhteen hiileen, minä uskoisin, ja katsovat, ettei tule mitään törmäyskursseja. Minä luulen, että siellä on ihan tämmöinen aika reilu peli tällä hetkellä.”

O5: ”...meidän profiilimme tulee olemaan jatkossa aivan varmasti tulkinnallisesti ja musiikillisesti niin erilainen kuin mitä se on ollut [kapellimestari A:n] aikana. [Kapellimestari B:llä] on ihan erilainen sointi-ihanne ja erilainen persoona yksinkertaisesti, niin tottakai se kuuluu siinä... Kyllä se ylikapellimestarin varassa hirveän paljon on se profilointi ... Minä näen olennaisena elementtinä [erottautumisessa] ylikapellimestarin persoonallisuuden ja musiikkimieltymykset, että se ohjelmisto, mitä ylikapellimestari ajaa, niin täytyy toivoa, että se olisi meillä riittävässä määrin erilainen kuin [kilpailijalla]. Mutta sitten tietysti tehdään ihan yhteistyötä [kilpailijan] kanssa, katsotaan kausia ja yritetään välttää päällekkäisiä samanlaisia teemoja, samoja teoksia.”

Hamelin ja Prahadin (1995, 35) mukaan organisaation, joka haluaa saavuttaa johtavan aseman toimialallaan, olisi pohdittava mm. seuraavia kysymyksiä: Kuinka vaikutusvaltainen organisaatio on toimialan kilpailun uusien sääntöjen asettamisessa? Aikooko organisaatio haastaa toimialan *status quon* vai suojata sitä? Onko ylin johto valppaana huomatakseen uusien, epäperinteisten kilpailijoiden asettamat vaarat? Mitkä ponnistukset kohdistuvat sellaisten etujen luomiseen, jotka ovat uusia toimialalla, ja mitkä pelkäävät kilpailijoiden tasolla pysymiseen?

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioista vain kolmessa (O2, O9, O10) on haettu vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. Kahdessa näistä organisaatioista seurataan, joskin epäformaalein keinoin, kilpailijoiden toimintaa ja reagoidaan siihen proaktiivisen strategian avulla. Näillä organisaatioilla on vaikutusvaltaa toimialallaan, mistä on osoituksena, että niiden toimintaa jäljitellään. Omaperäisyyden ja jatkuvan uudistumisen avulla organisaatiot pyrkivät pysymään toimialan kehityksen kärjessä, ja niiden markkinaorientaatiokäyttäytyminen on samantapaista kuin yrityksissä.

Yritysten on todettu lisäävän kilpailijainformaation käyttöä silloin, kun niissä koetaan kilpailun lisääntyneen (Peyrot, Childs, Van Doren ja Allen 2002, 753). Kolmannen kilpailutilannetta seuraavan ja analysoivan organisaation reagointi on reaktiivista: kilpailuun vastataan lähinnä jäljittelemällä kilpailijoiden toimintaa.

Muissa tämän tutkimuksen kohteena olleissa esitystaideorganisaatioissa ei olla erityisen kiinnostuneita siitä, mikä kilpailua ohjaa ja miten organisaatio selviää siitä (ks. esim. Grant 1998, 78). Organisaatiot eivät koe kilpailun vaikuttavan toimintaansa, eikä niissä sen vuoksi kiinnitetä huomiota kilpailijainformaation luomiseen. Kilpailijoista pyritään kuitenkin erottautumaan ohjelmistovalintojen ja kulttuuristen elementtien, artefaktien avulla.

#### **5.4.3 Sidosryhmäorientoitunut tiedon luominen, tiedon levittäminen ja responsiivisuus**

Tutkimuksen teoreettisessa osassa kehitetyn taideorganisaation markkinaorientaation viitekehyksen (ks. kuvio 5) yhtenä osatekijänä on sidosryhmäorientaatio. Sidosryhmäorientaatiolla tarkoitetaan vertaisten (taiteilijat), toimialan ammattilaisten (median edustajat) ja rahoittajien tarpeita koskevan tiedon luomista, levittämistä ja tietoon reagoimista (responsiivisuus). Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka sidosryhmäorientaatio markkinaorientaatiokäyttäytymisen osatekijänä saa tukea tutkimusaineistossa. Sidosryhmäorientaatio jaetaan kolmeen osaan, taiteilijaorientaation, mediaorientaation ja rahoittajaorientaation.

##### *Taiteilijaorientaatio*

Esiintyvien taiteilijoiden tarpeiden huomioinnin korostuu ohjelmistosuunnittelussa siinä määrin, että voidaan puhua taiteilijaorientaatiosta. Useat haastateltavat mainitsevat kollegoiden arvostuksen yhtenä menestyksen osoituksena. Käytettävissä olevan aineiston perusteella on vaikeaa eritellä, miten kollegoiden arvostuksen tavoittelu heijastuu ohjelmistosuunnittelussa, joten tässä tarkastellaan vain organisaation vakinaisten ja organisaatioissa vierailevien esiintyjien tarpeiden huomioimista. *Taiteilijaorientaatio* määrittellään esiintyvän taiteilijan tarpeiden, odotusten ja vaatimusten ymmärtämiseksi ja niihin reagoimiseksi.

Taiteilijan autonomisuuden normin ohjaama käytäntö, että esiintyjäksi kiinnitettävä itsenäinen taiteilija vaikuttaa myös ohjelmistosuunnitteluun ja usein päättää itse esitettävistä teoksista, koskee erityisesti orkestereiden kapellimestareita ja solisteja.<sup>76</sup> Orkestereissa myös vakinaiset muusikot osallistuvat edustajiensa välityksellä ohjelmistovalintoihin. Teatterin ohjelmistoon otetaan melko usein henkilöstön ehdottamia teoksia esimerkiksi sen vuoksi, että näyttelijä saa haastavan roolin tai on innostunut ohjaamaan jonkin teoksen. Käytäntöä voidaan kutsua reaktiiviseksi taiteilijaorientaatioksi, taiteilijoiden tunnistettuihin tarpeisiin ja odotuksiin reagoimiseksi. Reaktiivinen taiteilijaorientaatio ilmenee seuraavasta orkesterin edustajan vastauksista:

O4: ”...mutta me olemme pyrkineet olemaan hyvin avoimia ja hyvin kuuntelevia myös kapellimestarien suuntaan, että ei haluta olla tai heittäytyä hankaliksi, jos tulee selkeitä toiveita kapellimestarin suunnalta, niin pyritään ne kyllä toteuttamaan...”

Joissakin tutkimuksen kohdeorganisaatioista (O1, O2, O7, O8) käytäntönä on, että taiteellinen johtaja etsii haluamilleen teoksille sopivat esittäjät (ks. luku 5.1). Tällaista käytäntöä voidaan kutsua proaktiiviseksi taiteilijaorientaatioksi. Kun taiteellinen johtaja päätyy suostuttelemaan valitsemansa teoksen esittämistä taiteilijalle tunnistettuaan kyseisen taiteilijan potentiaalin sen esittäjänä, hänen voidaan tulkita pyrkivän vastaamaan taiteilijan sellaisiin itsensä kehittämisen tarpeisiin, joita tämä ei ehkä ole vielä itse havainnut.

Esiintyvien taiteilijoiden vaikutusvalta ohjelmistosuunnittelussa on ymmärrettävää taiteellisten riskien välttämisen näkökulmasta. Kun taiteellinen johtaja taivuttelee taiteilijan esittämään määrätyn teoksen, johon tämä suhtautuu epäillen tai torjuvasti, hänen on tunnettava taiteilijan kyvyt ja taidot erityisen hyvin ja oltava vakuuttunut tämän onnistumisesta. Taiteilijan taiteellinen kehitysprosessi saattaa myös olla odottamaton ja taiteellinen riski voi joskus toteutua, jos kiinnittämisen ja esiintymisen välillä on pitkä ajanjakso. Haastateltava kertoo:

O2: ”... joku soittaja esimerkiksi ei suoraan sano, että en halua soittaa jotakin, että [taiteellinen johtaja] saattaa esimerkiksi ensikertalaisten taiteilijoiden kanssa joskus tehdä raskaitakin virheitä, että antaa vääranntyyppistä musiikkia, jos taiteilijat eivät ole täysin rehellisiä – jotkut haluavat miellyttää taiteellista johtajaa ja näyttelevät innostusta vaikeivät todella ole – mutta että aika vähän siihen enää sortuu... Ihmisillä on erikoisia kehityskaaria. Sanotaan, että joku ihminen, joka kolme vuotta sitten soitti tietyllä tavalla tai lauloi tietyllä tavalla, niin saattaakin muuttua. Siitä hetkestä, kun taiteellinen johtaja kuulee

<sup>76</sup> Jazzin ja kevyen musiikin taiteilijat esittävät konserteissaan aina itse valitsemiaan teoksia.

jonkun esiintyjän, siihen hetkeen, kun hän tulee [festivaalille], kuluu yleensä kaksi, kolme vuotta, joskus viisi vuotta... Nyt on menossa 2004–05 kiinnitykset, niin se ero, kolme vuotta, saattaa joskus tehdä aika järjestyttäviä muutoksia...”

Taiteilijaorientaation reaktiivinen muoto näyttää esiintyvän lähinnä tehtävä- ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa. Proaktiivinen taiteilijaorientaatio on tyypillistä luovuuskeskeiselle ohjelmistosuunnittelulle, ja sitä esiintyy myös joissakin resurssi- ja tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavista organisaatioista (O7, O8). Eri lähestymistapoihin liittyvä, taiteilijaorientaation muotoa koskeva johtopäätös on kuitenkin tentatiivinen, sillä kaikissa haastatteluissa ei käsitelty riittävän yksityiskohtaisesti taiteilijoiden osuutta ohjelmistovalintoihin. Valitsemalla vaihtelevaa ohjelmistoa, eri taidesuuntia, -tyylejä ja aikakausia edustavia teoksia ohjelmistoon esitystaideorganisaatio reagoi taiteilijoiden itsensä kehittämisen ja vaihtelun tarpeisiin. Ihanteellisten esiintymisolosuhteiden luominen on reagointia taiteilijoiden fyysisiin tarpeisiin. Taiteilijoiden tarpeiden ymmärrys perustuu lähinnä kokemuksen perusteella luotuun tietoon. Useat taiteelliset johtajat ovat tai ovat olleet itsekin esiintyviä taiteilijoita, mikä auttaa ymmärtämään esiintyjien tarpeita.

### *Mediaorientaatio*

*Mediaorientaatio* määrittellään median edustajien, kriitikoiden ja toimittajien tarpeiden, odotusten ja vaatimusten ymmärtämiseksi ja niihin reagoimiseksi. Mediaorientaation taustalla on ensinnäkin pyrkimys saavuttaa kriitikoiden tunnustus ja arvostus. Tämä pyrkimys johdettiin taiteellisten johtajien menestyskäsitteistä. Mediaorientaatiota selittää myös median arvo välineenä, jonka avulla saavutetaan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavaa näkyvyyttä. Tieto median arvostuksista ja odotuksista perustuu kokemukseen ja medianäkyvyyden sekä median esitystaidekritiikin sisällön systemaattiseen seurantaan. Leikearkistojen pitäminen on tavanomaista esitystaideorganisaatioissa, ja ajankohtaiset lehtiartikkelit ja kritiikit ovat koko henkilökunnan luettavissa ilmoitustauluilla. Tietoa hankitaan myös henkilökohtaisissa kontakteissa median edustajien kanssa.

Reagointia median odotuksiin ja tarpeisiin, toisin sanoen mediaorientoitunutta käyttäytymistä ohjelmistovalinnoissa, on vaikea osoittaa täsmällisesti käytettävissä olevasta haastatteluaineistosta, sillä haastateltavilta ei kysytty tätä suoraan.

Haastateltavien uskomusten (ks. luku 5.2.3) perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että median uutuuden ja uutisarvon tarpeisiin reagoidaan tarjoamalla ensinnäkin täysin uusia teoksia ja esiintyjä, ja toiseksi, teoksia ja esiintyjä, jotka ovat jo herättäneet kiinnostusta maailmalla ja saaneet kansainvälistä tunnustusta mutta eivät ole vielä tunnettuja Suomessa. Tällaisilla teoksilla ja taiteilijoilla on median näkökulmasta uutisarvoa. Lisäksi valitaan teoksia ja esiintyjä, joiden uskotaan olevan sekä taiteellisesti kiinnostavia että korkealaatuisia, median edustajien arvostuksen ja tunnustuksen saavuttamiseksi. Koska kaikenlainen näkyvyys mediassa lisää nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta esitystaideorganisaatiota kohtaan ja näin luo osaltaan sen menestystä, muillakin aktiivisilla toimilla pyritään kiinnittämään median huomio organisaatioon näkyvyyden saamiseksi.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden mediaorientaatio näyttää olevan pääasiassa reaktiivista, mikä tarkoittaa, että ohjelmistoa suunniteltaessa median jo tunnistetut odotukset ja tarpeet pyritään ottamaan huomioon. Vain kolmessa organisaatiossa (O2, O9, O10) mediaorientaatio näyttää olevan proaktiivista; niissä kehitetään jatkuvasti uusia ideoita, ohjelmia ja yhteistyömuotoja mediaa varten. Yksi kohdeorganisaatioista on luonut hyvin määrätietoisen työn avulla suhteet alueellisiin ja valtakunnallisiin medioihin, joiden asiakkaat ovat kohdeorganisaation potentiaalisia asiakkaita. Tavoitteena ei ole vaikuttaa median toimitukselliseen sisältöön vaan käyttää yhteistyömediaa mainosvälineenä. Tämän organisaation tapa käyttää julkisuutta hyväksi on uutta toimialalla ja sitä voitaisiinkin pitää strategisena innovaationa (strategisen innovaation käsitteestä ks. Schlegelmilch, Diamantopoulos ja Kreuz 2003, 118). Luovuus- ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavat haastateltavat kertovat:

O2: ”...sitä me kyllä harrastamme, että me ideoimme uutta koko ajan... jos me teemme kaksi vuotta täsmälleen samoja asioita, niin toisena vuonna media ei enää kiinnostu.”

O9: ”näitä julkisuuden teon välineitä on aika monenlaisia muitakin kuin se, että me laitamme lehteen ilmoituksen tai itse olemme yhteydessä johonkin toimittajaan...”

HS: ”Mutta yleisöä tämä [uudentyyppinen koulutustapahtuma] ei varmaankaan hirveästi kasvata?”

O10: ”Ei, siis kysymyshän on yhdestä julkisuusaspektista...”

### *Rahoittajaorientaatio*

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella rahoittajien vaikutus ohjelmistosuunnitteluun on vähäinen. Rahoittajilla ja tukijoilla ei yleensä ole ohjelmistoon liittyviä vaateita, vaan rahoittajat ovat kiinnostuneita vain siitä, että esitystaideorganisaatio saavuttaa sovitut taloudelliset tavoitteet (menot ja tulot ovat budjetin mukaiset) ja täyttää yhteistyön mahdolliset muut sopimusehdot. Taideorganisaatio saattaa tosin ajoittain joutua perustelemaan rahoituksen tarvettaan julkiselle rahoittajalle erittäin voimakkaasti (O7), mutta julkinen rahoittaja ei puutu ohjelmistopäätöksiin.

Kohdeorganisaatioista kahden resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua soveltavan organisaation johtajat kokevat, että yksityiset rahoittajat pyrkivät, joskin vain vähäisesti, vaikuttamaan ohjelmistovalintoihin. Toisen organisaation johtaja kertoo, että festivaalin huomattava rahoittaja on esittänyt tukemansa esitystilan ohjelmistoa koskevia toivomuksia, mutta koska toivomukset eivät ole poikenneet taiteellisen johtajan näkemyksistä, niihin reagointi ei muuta ohjelmistovalintoja. Toisen organisaation edustaja toteaa, että merkittävä rahoittaja haluaa vaikuttaa erityisesti taiteilijavalintoihin ja rahoittajan mielipide onkin huomioitu valintoja tehtäessä: *”Rahoittaja on kyllä takaraivossa ... eivät he kappaleista tiedä mitään, mutta he haluavat esimerkiksi – ei [tiettyjä] ohjelmistoja mutta esiintyjäkokoontia...”* (O10). Kolmannessa organisaatiossa, jolla on paljon yhteistyötä yksityisten rahoittajien kanssa (v. 2003 kolmeitoista yritys yhteistyökumppania), rahoittajien ei sanota vaikuttavan ohjelmiston suunnitteluun. Taiteellinen johtaja kuvaa yhteistyön toteuttamista seuraavasti:

O9: *”...sitten kun mennään yhteistyöhön, niin me emme kyllä käy neuvomaan, miten leipää leivotaan tai miten uutisia tehdään tai jotakin muuta, se on sen organisaation asia. Mutta eivät yrityksetkään tule neuvomaan meille, miten soitetaan ja miten me teemme hommamme. Silloin menevät asiat ihan hakoteille, jos lähdetään sotkeutumaan toistemme toimintaan.”*

Yhteistyökumppaneita koskevaa tietoa hankitaan ja levitetään henkilökohtaisten kontaktien avulla, toisin sanoen kyseessä on tiedon luominen yhteistyön avulla (Slater ja Narver 2000a, 122). Suuremmissa organisaatioissa, kuten orkestereissa, suhtautuminen yhteiskumppaneihin näyttää vaihtelevan kiinnostuneesta välinpitämättömyyteen. Eräässä organisaatiossa edistetään vuorovaikutusta yhteistyökumppanin kanssa järjestämällä säännöllisesti tilaisuuksia, joissa osapuolet voivat tutustua toisiinsa ja mm. istumajärjestyksen avulla huolehditaan siitä, että sekä oma että yhteistyökumppanin

henkilökunta pääsee vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Tavoitteena on ollut hälventää mahdollisia yhteistyöhön kohdistettuja ennakkoluuloja, ja haastateltavan mukaan siinä on onnistuttukin hyvin. Toisessa organisaatiossa taas kontaktit yhteistyökumppaniin hoidetaan formaalin elimen (neuvottelukunta) välityksellä ja vuorovaikutus on vähäistä. Tiedon hankintaa ja levittämistä kuvaavat seuraavat haastattelukatkelmat:

O9: ”...me olemme pyrkieneet saamaan näille yrityksille kasvot orkesterin eteen, tutustuttamaan orkesterin näihin yritysihmisiin, ja yhtenä esimerkkinä vaikkapa, että meillä on perinteinen yhteinen koko orkesterin yhteinen joulutilaisuus ... Siellä on jokaisessa pöydässä yksi muusikko, joka on isäntä ja sinne sijoitetaan tämä meidän yhteistyökumppaneiden joukko näihin pöytiin ja sitten on vielä muusikkokunnat hajotettu niin, että siellä ei ole mitään klikkejä ... niin, että siellä syntyy vuorovaikutus ... ja se on osoittautunut myös tavattoman hyväksi. Ensinnäkin yhteistyökumppanit ovat tykänneet siitä tavattomasti ja sitten meidän muusikot ovat tykänneet siitä, ja silloin kun se saa kasvot tämä yritysjoukko orkesterin silmissä, niin tottakai suhtautuminen on ihan toisenlaista.”

HS: ”No sitten sidosryhmät ... miten näihin pidetään suhteita yllä...?”

O4: ”Minun on vaikea tuohon sanoa yhtään mitään.”

HS: ”No mutta seuraathan sinä jollakin lailla? Kiinnostavatko ne sinua? Tai muusikoita yleensä?”

O4: ”Sanotaan näin, että minua ei hirveästi kiinnosta, että ei pysty repeämään ihan joka sektorille.”

HS: ”Muusikot eivät ole siis siellä neuvottelukunnassa?”

O4: ”Siellä on yksi jäsen – toivottavasti häntä kiinnostaa.”

Rahoittajaorientaation voidaan arvioida tukevan asiakasorientaatiota. Yhteistyökumppanin asiakkaista saattaa tulla taideorganisaation asiakkaita. Seuraavat haastateltajan toteamukset viittaavat siihen, että rahoittajien tarpeisiin reagoitaessa vastataan myös esitystaideorganisaation potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin.

O2: ”...joskus teemme esimerkiksi meidän sponsorillemme vuosijuhlakonsertin tms., jonne tulee semmoista yleisöä, joka ei ole ikinä käynyt [festivaalilla] ...jos semmoinen konsertti onnistuu hyvin, niin sillä on yleensä jonkin verran yleisöä lisäävä, uudistava vaikutus.”

O11: ”...[yhteistyö sponsorian kanssa] tavallansa toimii myös tutustuttamiskeinona usein, koska yritys kutsuu vieraitansa, ja siellä on joukossa aina näitä, jotka eivät ole koskaan käyneet eivätkä olisi itse lähteneetkään, mutta saattavat sitten tulla uudestaan takaisin sen jälkeen. Että siinä mielessä yrityskauppahan on äärimmäisen tärkeätä – paitsi että se tuo asiakkaita nyt, niin se myös pitkällä tähtäimellä tuo uutta asiakaskuntaa.”

Taiteellisen johdon voidaan päätellä reagoivan erityisesti taiteilijoiden ja jonkin verran myös median tarpeisiin ohjelmistosuunnittelussa, sillä johto kokee menestyksen osoituksena kollegoiden ja median tunnustuksen ja arvostuksen (ks. kohta 5.3.3) ja



uskoo medianäkyvyyden avulla voivansa vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Sen sijaan rahoittajien ja tukijoiden vaikutus ohjelmistoon on vähäinen. Tämä tulos poikkeaa Bennettin ja Kottaszin (2001a, 191) tuloksesta (johto muutti herkimmin teatterin identiteettiä valtion edustajien antaman palautteen perusteella ja valtion rahoituksen muutosten takia).<sup>77</sup>

#### 5.4.4 Toimintojen koordinointi

Markkinaorientaatiokirjallisuudessa toimintojen koordinoinnilla tarkoitetaan organisaation resurssien koordinoitua hyödyntämistä, kun luodaan ylivoimaista arvoa kohdeasiakkaille (Narver ja Slater 1990, 22). Tarkoituksena on, että geneeriset toimenpiteet (tiedon luominen ja levittäminen, siihen reagointi) toteutetaan tehokkaasti ja vaikuttavasti (Cadogan ja Diamantopoulos 1995, 49).

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa toimintoja koordinoidaan lähinnä epäformaalien keskustelujen avulla. Epäformaaleista, yleisöselvitystä koskevista keskusteluista henkilöstön keskuudessa mainitsee yksi haastateltava (O11). Markkinointi- ja tiedotustoiminnon edustajat eivät osallistu formaalisti ohjelmistosuunnitteluun eivätkä päätöksentekoon (ks. myös luku 5.3.3), joten on mahdollista, että näiden toimintojen edustajilla oleva tieto asiakkaista ja kilpailijoista ei saavuta ohjelmistovalinnoista päättäviä henkilöitä. Suurissa esitystaideorganisaatioissa, joissa on erillinen markkinointiosasto, sen tärkein tehtävä näyttää olevan edistää taiteellisen johdon suunnitteleman ohjelmiston myyntiä. Toisin sanoen ajattelutapa on myyntiorientoitunut (ks. Kotler 1994, 17). Kuten eräs taiteellinen johtaja sanoo, ohjelmistosuunnittelun eri vaiheiden kautta ”syntyy sitten ohjelmisto, joka seuraavaksi myydään ja markkinoidaan asiakkaille” (O7).

Tämän aineiston perusteella näyttää siltä, että markkinointiosastolta tai -toiminnolta ei odoteta sellaista panosta asiakkaiden tarpeiden ja odotusten identifioimiseksi, johon pitäisi reagoida ohjelmistovalinnoissa asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Haastatteluissa ei mainita eri osastojen välisestä formaalista vuorovaikutuksesta, esimerkiksi markkinoiden trendejä tai asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja

---

<sup>77</sup> Bennettin ja Kottaszin (2001) tutkimusraportista ei kuitenkaan ilmene, millä tavoin teatterin identiteettiä muutettiin reaktiona rahoittajien palautteeseen.

asiakastytyväisyyttä koskevista keskusteluista. Markkinointihenkilöstön vähäistä roolia ohjelmistosuunnitteluryhmissä kuvastaa seuraava haastattelukatkelma:

O11: ”...markkinointipäällikkö on [suunnitteluryhmässä] jossakin pienessä nurkassa ... mutta nyt viime vuonna on tämä pienempi [ryhmä ollut] semmoinen, jossa on pelkästään nämä viisi johtajaa, ja siellä ei sitten kyllä markkinointia ole edustettuna ollenkaan ... hallintojohtaja on, mutta minä en tiedä, missä määrin hän edustaa oikeasti kuitenkin markkinointia loppujen lopuksi.”

Epäformaalin toimintojen koordinoinnin tarkempi analyysi edellyttäisi, että kohdeorganisaatioissa havainnoitaisiin toimintaa tai haastateltaisiin useampia henkilöitä. Tällöin voitaisiin tehdä johtopäätöksiä myös siitä, miten markkinoiden rooli on ymmärretty eri toimintojen sisällä ja kuinka toiminnot ymmärtävät osuutensa asiakasarvon luomisprosessissa. Formaalia toimintojen koordinointia koskevien tulosten perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että esitystaideorganisaatiot eivät hyödynnä kaikkia resurssejaan asiakasarvon luomisen prosessissa.

#### **5.4.5 Yhteenveto**

Esitystaideorganisaatioiden markkinaorientaatiokäyttäytymistä tarkasteltiin tässä luvussa kuvaamalla asiakkaita, kilpailijoita ja sidosryhmiä koskevan tiedon luomista ja tiedon levittämistä sekä asiakasryhmäkohtaisten tarpeiden huomioonottamista ohjelmistosuunnittelussa. Lopuksi tarkasteltiin esitystaideorganisaatioiden kilpailija- ja sidosryhmäorientaatiota sekä toimintojen koordinointia. Taulukkoon 6 on koottu asiakasorientaatiota ja toimintojen koordinointia koskevat päätelmät ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain. Kilpailijaorientaatiota ja sidosryhmäorientaatiota koskevat päätelmät esitetään taulukoissa 7 ja 8. Tulokset ja päätelmät, jotka koskevat vain pientä osaa (yhtä tai kahta) kyseiseen kategoriaan kuuluvista kohdeorganisaatioista, on varustettu sulkumerkein.

Taulukko 6: Asiakasorientaation ilmeneminen ja toimintojen koordinointi

<b>Markkinaorientaation osa-alue</b> <i>Asiakasorientaatio</i>	<b>Luovuuskeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Resurssikeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>
<b>Tiedon luominen</b> Markkinafokusoitunut tiedon luominen	Lomakekyselyjä: tietoa ei käytetä ohjelmistosuunnittelussa Vuorovaikutus yleisön kanssa Yleisön havainnointi Makroympäristön ilmiöiden seuraaminen	Lomakekyselyjä: tietoa ei käytetä ohjelmistosuunnittelussa Vuorovaikutus yleisön kanssa Yleisön havainnointi	Lomakekyselyjä: tietoa ei käytetä ohjelmistosuunnittelussa Vuorovaikutus yleisön kanssa Yleisön havainnointi Makroympäristön ilmiöiden seuraaminen
Tiedon luominen yhteistyön avulla	Esiintyjä- ja teostietoa Oman taiteenalan ilmiöiden seuraaminen	Esiintyjä- ja teostietoa Oman taiteenalan ilmiöiden seuraaminen	Esiintyjä- ja teostietoa Oman taiteenalan ilmiöiden seuraaminen
Eksperimentointi	Ei eksperimentoida asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi	Ei eksperimentoida / (eksperimentoidaan) asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi	Ei eksperimentoida asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi
Kokemukseen perustuva tiedon luominen	Käytetään melko paljon ohjelmistosuunnittelussa	Käytetään paljon ohjelmistosuunnittelussa	Käytetään jonkin verran ohjelmistosuunnittelussa
<b>Tiedon levittäminen</b>	Ei korosteta	Ei korosteta	Ei korosteta (Lomakekyselyjen tulokset tiedoksi kaikille)
<b>Responsiivisuus</b> Kohdemarkkinoiden tunnistaminen ja valinta	Yksi kohderyhmä/ Useita kohderyhmiä	(Ei kohderyhmä-ajattelua)/ Useita kohderyhmiä	Ei kohderyhmäajattelua/ (Useita kohderyhmiä)
Reaktiivinen markkinaorientaatio	Korkealaatuiset esiintyjät ja teokset  Tutut klassikkoteokset	Korkeatasoiset esiintyjät ja teokset  Tunnetut esiintyjät	Korkealaatuiset esiintyjät ja teokset  Tutut klassikkoteokset
Proaktiivinen markkinaorientaatio	Tunteita herättävät/ Viihdyttävät/ Haasteelliset teokset	Tunteita herättävät/ Viihdyttävät/ Haasteelliset teokset	Tunteita herättävät/ Viihdyttävät/ Haasteelliset teokset
Markkinoita ohjaava käyttäytyminen	Kantaesitykset / Harvoin esitetyt teokset	(Kantaesitykset/ Harvoin esitetyt teokset)	Kantaesitykset / Harvoin esitetyt teokset
Markkinoita ohjaava käyttäytyminen	Festivaali/Ohjelmisto on kokonaistaideteos Tutun ohjelmiston joukossa tuntemattomia teoksia (Yleisön makua kehittävät teokset)	(Kansainvälisten taiteilijoiden kiinnitykset) Tutun ohjelmiston joukossa tuntemattomia teoksia	Tutun ohjelmiston joukossa tuntemattomia teoksia Yleisöä sivistävät teokset
<b>Toimintojen koordinointi</b>	Epäformaalia ohjelmistosuunnittelussa	Epäformaalia ohjelmistosuunnittelussa	Epäformaalia ohjelmistosuunnittelussa



ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa tunnistettiin lähinnä lapset ja koululaiset erillisinä kohderyhminä ja vain yhdessä organisaatiossa jossain määrin myös muita käyntitiheyden perusteella muodostettuja kohderyhmiä.

Proaktiiviseksi markkinaorientaatioksi eli reagoinniksi asiakkaiden tiedostamattomiin ja tunnistamattomiin tarpeisiin tulkittiin täysin uusien teosten kantaesitysten ja harvoin esitettyjen, tuntemattomien teosten valinnat ohjelmistoon (ks. taulukko 6). Se, mikä kulloinkin on proaktiivista reagointia, riippuu valittujen kohderyhmien esitystaiteen tuntemuksesta. Ohjelmistosuunnittelussa oli havaittavissa myös markkinoita ohjaavaa käyttäytymistä, josta esimerkkejä ovat uusien ja tuntemattomien teosten sijoittaminen tuttujen teosten joukkoon sekä yleisön sivistämiseen ja sen maun kehittämiseen tähtäävien teosten sisällyttäminen ohjelmistoon.

Esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa toimintoja koordinoitiin epäformaalien keskustelujen avulla (ks. taulukko 6). Markkinointi- ja tiedotustoiminnot eivät osallistuneet formaalisti ohjelmistosuunnitteluun eivätkä päätöksentekoon.

Kilpailijoita koskeva tiedon luominen esitystaideorganisaatioissa oli epäformaalia ja satunnaista yhtä organisaatiota lukuun ottamatta (ks. taulukko 7). Tämä näytti johtuvan siitä, että organisaatiot eivät kokeneet samaa esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden välillä olevan kilpailua. Luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttava festivaalinjohtaja ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttava orkesterin edustaja reagoivat kilpailijoiden toimintaan jatkuvasti uudistamalla ja erilaistamalla toimintaansa, toisin sanoen proaktiivisella strategialla, mutta muiden taiteellisten johtajien reagointi näytti olevan yleensä reaktiivista, kilpailijoita jäljittelevää tai neutraalia, kilpailua välttävää. Erottautumiskeinona olivat kulttuuriset elementit, artefaktit (oma tyyli, konserttien nimet, nuorekas ilme, tulkinta, sointi-ihanne).

Taulukko 7: Kilpailijaorientaation ilmeneminen

<b>Markkinaorientaation osa-alue</b> <i>Kilpailijaorientaatio</i>	<b>Luovuuksikeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Resurssikeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>
<i>Tiedon luominen</i>	Epäformaalia, systemaattista/ epäsystemaattista	Epäformaalia, epäsystemaattista	Epäformaalia, epäsystemaattista
<i>Responsiivisuus</i> Reaktiivinen kilpailijaorientaatio	(Neutraalia, kilpailua välttävää)	Neutraalia, kilpailua välttävää	Kilpailua välttävää
Proaktiivinen kilpailijaorientaatio	(Jatkuva uudistuminen)	(Jatkuva uudistuminen)	
Erottautumiskeino	(Liiketoiminnan erilaistaminen) Artefaktit: oma tyyli, ohjelmistovalinnat	(Liiketoiminnan erilaistaminen) Kansainväliset esiintyjät Esitysten ajoitus (Innovaatiot) Artefaktit: konserttien nimet, nuorekas ilme	Artefaktit: soittotyyli, ylikapellimestarin sointi-ihanne ja tulkinta

Sidosryhmäorientaatio ilmeni esitystaideorganisaatioissa taiteilija- ja mediaorientaationa (ks. taulukko 8). Taiteilijaorientaatio näytti olevan reaktiivista monissa resurssi- ja tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa, joissa esiintyvät taiteilijat usein voivat päättää teosvalinnoista.

Taulukko 8: Sidosryhmäorientaation ilmeneminen

<b>Markkinaorientaation osa-alue: Sidosryhmä-orientaatio</b>	<b>Luovuskeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Resurssikeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>
<b>Taiteilijaorientaatio: Tiedon luominen</b>  <b>Responsiivisuus</b> Reaktiivinen taiteilijaorientaatio  Proaktiivinen taiteilijaorientaatio	Kokemukseen perustuvaa tietoa taiteilijoiden tarpeista  Taiteilijoiden fyysisistä tarpeista huolehtiminen, inspiroiva esiintymisympäristö  Taiteellinen johtaja valitsee teosten esittäjät	Kokemukseen perustuvaa tietoa taiteilijoiden tarpeista  Monipuolinen ohjelmisto Usein taiteilijat valitsevat esittämänsä teokset  (Taiteellinen johtaja valitsee teosten esittäjät)	Kokemukseen perustuvaa tietoa taiteilijoiden tarpeista  Monipuolinen ohjelmisto Usein taiteilijat valitsevat esittämänsä teokset  (Taiteellinen johtaja valitsee teosten esittäjät)
<b>Mediaorientaatio: Tiedon luominen</b>  <b>Responsiivisuus</b> Reaktiivinen mediaorientaatio  Proaktiivinen mediaorientaatio	Kokemukseen perustuvaa tietoa median tarpeista / Näkyvyyden ja kritiikin seuranta  Kantaesityksiä / Harvoin esitetyjä teoksia /Uusia esiintyjä  (Uusia ohjelmia ja yhteistyömuotoja kehitetään)	Kokemukseen perustuvaa tietoa median tarpeista / Näkyvyyden ja kritiikin seuranta  (Kantaesityksiä/ Harvoin esitetyjä teoksia Uusia esiintyjä)  (Uusia ohjelmia ja yhteistyömuotoja kehitetään)	Kokemukseen perustuvaa tietoa median tarpeista / Näkyvyyden ja kritiikin seuranta  Kantaesityksiä/ Harvoin esitetyjä teoksia/Uusia esiintyjä
<b>Rahoittaja/(tukija)-orientaatio: Tiedon luominen</b>  <b>Responsiivisuus</b> Reaktiivinen rahoittajaorientaatio		(Aktiivisen vuorovaikutuksen avulla)  (Taiteilijavalintojen avulla)	(Aktiivisen vuorovaikutuksen avulla) (Muodolliset yhteydet)

Luovuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa todettiin proaktiivinen taiteilijaorientaatio, sillä niissä taiteellinen johtaja valitsee teokset ja näille esittäjät. Taiteilijoiden sitoutumista vahvistettiin huolehtimalla heidän fyysisistä tarpeistaan erityisen hyvin. Taiteilijaorientaatio koettiin tärkeäksi, sillä uskottiin, että taiteilijat voivat halutessaan edistää organisaation menestystä antamalla julkisuudessa myönteisiä kannanottoja organisaatiosta.

Mediaorientaatio oli proaktiivista yhdessä luovuuskeskeistä ja kahdessa resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavassa organisaatiossa, joissa mediaa varten ideoitiin ja toteutettiin erityisiä ohjelmia ja projekteja (ks. taulukko 8). Muissa organisaatioissa mediaorientaatio oli reaktiivista. Median uutuudentarpeisiin reagoitiin valitsemalla ohjelmistoon kantaesityksiä ja harvinaisuuksia sekä kiinnittämällä uusia, Suomessa tuntemattomia esiintyjä.

Rahoittajaorientaatio ilmeni vain kahdessa resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavassa organisaatiossa (ks. taulukko 8), joissa oli toteutettu rahoittajien joitakin esiintyjätoivomuksia. Yhteydenpito rahoittajiin oli aktiivista tai muodollista.

### **5.5 Markkinaorientaatio ja sen edellytykset ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain**

Empiirisen tutkimuksen yleisenä tuloksena voidaan todeta, että esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa ilmenee sekä reaktiivista että proaktiivista markkinaorientaatiota. Markkinaorientaatio ei kuitenkaan perustu systemaattisesti hankittuun ja analysoituun markkinatietoon, vaan kokemukseen perustuva tiedon luominen on tärkein tapa luoda markkinoita koskevaa tietoa. Tiedon levittämistä organisaatioon ei korosteta, ja toimintojen koordinointi ilmenee vain epäformaalina. Reaktiivinen markkinaorientaatio tunnistettiin kaikkien kohdeorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa asiakkaiden tiedostettuihin ja tunnistettuihin tarpeisiin reagoitina.

Taulukossa 9 esitetään yhteenveto markkinaorientaation ilmenemisestä ja markkinaorientaation osa-alueiden, asiakas-, kilpailija-, taiteilija-, media- ja rahoittajaorientaation responsiivisuuden muodosta. Taulukon johtopäätökset perustuvat empiirisen tutkimuksen tuloksista aiemmin tehtyihin päätelmiin (ks. taulukot 6–8). Tulokset ja päätelmät, jotka koskevat vain pientä osaa (yhtä tai kahta) kyseiseen kategoriaan kuuluvista kohdeorganisaatioista, on varustettu sulkumerkein.



Taulukko 9: Markkinaorientaation ilmeneminen ja responsiivisuuden muoto

<b>Markkinaorientaation osa-alue</b>	<b>Luovuuskeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Resurssikeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>	<b>Tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa</b>
<i>Tiedon luominen</i>	Pääasiassa kokemukseen perustuvaa	Pääasiassa kokemukseen perustuvaa	Pääasiassa kokemukseen perustuvaa
<i>Tiedon levittäminen</i>	Ei korosteta	Ei korosteta	Ei korosteta
<i>Toimintojen koordinointi</i>	Epäformaalia	Epäformaalia	Epäformaalia
<i>Asiakasorientaatio</i> * Ilmeneminen * Responsiivisuuden muoto	Melko selvä Reaktiivinen Proaktiivinen Markkinoita ohjaava	Selvä Reaktiivinen (Proaktiivinen) Markkinoita ohjaava	Epäselvä Reaktiivinen Proaktiivinen (ei-tietoinen) Markkinoita ohjaava
<i>Kilpailijaorientaatio</i> * Ilmeneminen  * Responsiivisuuden muoto	Selvä/Epäselvä  (Reaktiivinen) (Proaktiivinen)	Selvä/Epäselvä/(Ei ilmene) (Reaktiivinen) (Proaktiivinen)	Ei ilmene
<i>Taiteilijaorientaatio</i> * Ilmeneminen * Responsiivisuuden muoto	Selvä Reaktiivinen Proaktiivinen	Selvä Reaktiivinen (Proaktiivinen)	Selvä Reaktiivinen (Proaktiivinen)
<i>Mediaorientaatio</i> * Ilmeneminen * Responsiivisuuden muoto	Selvä Reaktiivinen (Proaktiivinen)	Selvä Reaktiivinen (Proaktiivinen)	Melko selvä Reaktiivinen
<i>Rahoittajaorientaatio</i> * Ilmeneminen * Responsiivisuuden muoto	Ei ilmene	Ei ilmene/(Epäselvä) (Reaktiivinen)	Ei ilmene

Markkinaorientaation ilmenemistä eri lähestymistavoittain arvioitiin<sup>78</sup> responsiivisuusosa-alueen mukaan, sillä markkinaorientaation ilmenemisessä muilla osa-alueilla (tiedon luominen, tiedon levittäminen ja toimintojen koordinointi) ei todettu olennaisia eroja eri ohjelmistosuunnittelulähestymistapojen välillä (ks. myös taulukko 6). Asiakasorientaation responsiivisuutta arvioitiin kohdemarkkinoiden valinnan perusteella, toisin sanoen sen mukaan, tunnistetaanko kohderyhmiä ja näiden tarpeita, sekä suunnitellaanko ohjelmisto kohderyhmittäin. Kilpailijaorientaation responsiivisuutta arvioitiin kilpailun tunnistamisessa ja kilpailuun reagoinnissa todettujen erojen perusteella. Taiteilija-, media- ja rahoittajaorientaation responsiivisuutta arvioitiin näiden sidosryhmien tarpeiden tunnistamisen ja tarpeisiin reagoinnin perusteella.

<sup>78</sup> Arviointi perustuu saatuihin vaikutelmiin eikä eksaktiin mittaukseen. Ilmenemistä arvioitiin asteikolla selvä – melko selvä – epäselvä – ei ilmene.

Asiakasorientaatio ilmenee selvästi tai melko selvästi luovuus- ja resurssikeskeisen ohjelmistosuunnittelun yhteydessä. Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa asiakasorientaatio ilmenee epäselvästi. Kilpailijaorientaation ilmenemisessä on vaihtelua ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain. Sitä ei todettu tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa. Taiteilija- ja mediaorientaatio ilmenevät selvästi tai melko selvästi kaikkien lähestymistapojen yhteydessä.

Reaktiivinen markkinaorientaatio ilmenee 1) asiakkaiden tiedostettuihin ja tunnistettuihin tarpeisiin reagoitina (asiakasorientaatio) mm. siten, että ohjelmistoon valitaan tuttuja klassikkoteoksia ja kiinnitetään tunnettuja, tunnustettuja taiteilijoita; 2) samaa esitystaideuotoa tarjoavien organisaatioiden keskinäisen kilpailun tunnistamisena ja kilpailuun reagoitina (kilpailijaorientaatio); 3) taiteilijoiden tunnistettuihin tarpeisiin reagoitina (taiteilijaorientaatio) mm. siten, että taiteilijat voivat itse valita esittämänsä ohjelmiston; 4) median tunnistettuihin tarpeisiin reagoitina (mediaorientaatio) mm. siten, että ohjelmistoon valitaan jotakin uutta (uusia teoksia tai esiintyjä).

Markkinoita ohjaavaa käyttäytymistä, josta esimerkkejä ovat uusien ja tuntemattomien teosten sijoittaminen tuttujen teosten joukkoon sekä yleisön sivistämiseen ja sen maun kehittämiseen tähtävien teosten sisällyttäminen ohjelmistoon, todettiin kaikkien lähestymistapojen yhteydessä. Rahoittajien joidenkin esiintyjätoivomusten toteuttamisena ilmenevä reaktiivinen rahoittajaorientaatio todettiin vain kahdessa resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavassa organisaatiossa.

Proaktiiviseksi markkinaorientaatioksi tulkittiin ohjelmistovalinnat, joiden avulla esitystaideorganisaatio pyrkii ennakoimaan asiakkaiden ja sidosryhmien tiedostamattomia tarpeita tai joiden avulla esitystaideorganisaatio pysyy kilpailijoihin verrattuna toimialan kehityksen kärjessä. Esimerkiksi uusien teosten kantaesitykset voidaan tulkita reagoinniksi sekä asiakkaiden, median että taiteilijoiden tiedostamattomiin tarpeisiin, mutta myös reagoinniksi näiden ryhmien uutuuden ja yllätyksellisyyden tarpeisiin, jolloin kyseessä on reaktiivinen responsiivisuus.

Proaktiivinen asiakasorientaatio näytti olevan tyypillistä erityisesti luovuus- ja tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttaville organisaatioille, viimeksi

mainituissa se tosin ilmenee asiakasorientaation näkökulmasta ei-tietoisena. Toisin sanoen uutta ohjelmistoa esitetään niissä lähinnä organisaation tehtävän toteuttamiseksi tai esiintyvien taiteilijoiden aloitteesta. Koska taiteilijat usein voivat valita itse ohjelmistonsa, reagointi voidaan tulkita silloin myös taiteilijaorientaation reaktiiviseksi muodoksi. Proaktiivinen kilpailija- ja mediaorientaatio todettiin eräissä luovuus- ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa. Proaktiivinen taiteilijaorientaatio oli tyypillistä erityisesti luovuuskeskeisen ohjelmistosuunnittelun yhteydessä.

Edellä luvuissa 5.2.5 ja 5.3.4 todettiin monien kulttuuristen ja sosiostruktuuristen edellytysten tukevan asiakas-, kilpailija- ja sidosryhmäorientaatiota (ks. taulukot 3–5). Markkinaorientaation edellytyksistä eräät arvot ja normit (esitysten laatu ja innovointi) tulkittiin sekä asiakas-, taiteilija- että mediaorientaatiota tukeviksi. Toisaalta eräät arvot ja normit (taiteellinen merkityksellisyys, taiteilijan autonomisuus ja suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistäminen) tulkittiin asiakasorientaatiota estäviksi tai sitä epäsuorasti tukeviksi mutta taiteilijaorientaatiota suoraan tukeviksi.

Lisäksi eräät normit ja uskomukset (yleisön valistamisen ja yleisön kasvattamisen normit, uskomus, että asiakkaan kyky arvioida taiteellista merkityksellisyyttä on rajoittunut, ja uskomus, että samaa esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden välillä ei ole kilpailua) tulkittiin asiakas- ja kilpailijaorientaatiota estäviksi tai niitä epäsuorasti tukeviksi. Taulukossa 10 on yhteenveto ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittein tällaisista taiteellisen johdon arvoista, normeista ja uskomuksista.

Taulukko 10: Asiakas- ja kilpailijaorientaatiota estävät ja epäsuorasti tukevat kulttuuriset ja sosiostruktuuriset edellytykset

Markkinaorientaation osa-alue	Luovuuskeskeisen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa	Resurssikeskeisen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa	Tehtäväkeskeisen ohjelmistosuunnittelun lähestymistapa
Asiakasorientaatiota estävät/epäsuorasti tukevat kulttuuriset edellytykset	Taiteellisen merkityksellisuuden arvo Suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistämisen normi (Yleisön valistamisen normi)	(Taiteilijan autonomisuuden normi) Suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistämisen normi (Yleisön kasvattamisen normi)	Taiteellisen merkityksellisuuden arvo (Taiteilijan autonomisuuden normi) Suomalaisen luovan taiteen ja esitystaiteen edistämisen normi Yleisön kasvattamisen normi Uskomus, että asiakkaan kyky arvioida taiteellista merkityksellisyyttä on rajoittunut
Kilpailijaorientaatiota estävät/epäsuorasti tukevat kulttuuriset edellytykset			Uskomus, että samaa esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden välillä ei ole kilpailua
Asiakasorientaatiota estävät/epäsuorasti tukevat sosiostruktuuriset edellytykset	Eri ryhmien yleisön saavuttamista koskevista erilaisista odotuksista johtuvat konfliktit Ensisijaisesti itseen ja vertaisiin orientoitunut käyttäytyminen	Riskinoton karttaminen	Erilaisten taiteellisten näkemysten ja makukysymysten aiheuttamat konfliktit Kollektiivinen päätöksenteko Ensisijaisesti vertaisiin ja itseen orientoitunut käyttäytyminen

Taulukosta 10 voidaan nähdä, että asiakas- ja kilpailijaorientaatiota estävistä tai epäsuorasti tukevista kulttuurisista edellytyksistä vain uskomuksissa on eroja ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain. Uskomus, että asiakkaan kyky arvioida taiteellista merkityksellisyyttä on rajoittunut, ja uskomus, että samaa esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden välillä ei ole kilpailua, liittyy vain tehtäväkeskeiseen ohjelmistosuunnitteluun. Merkille pantavaa on lisäksi se, että tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa ei korostettu yleisön konkreettisen saavuttamisen tärkeyttä eikä asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin vastaamisen sekä yleisön haastamisen ja yllättämisen normeja (ks. taulukko 3).

Sosiostruktuuraisista edellytyksistä erityisesti markkinaorientaation asiakasorientaatio-osatekijää estäviksi todettiin aiemmin erilaisista odotuksista ja taiteellisista näkemyksistä johtuvat konfliktit, joita todettiin luovuus- ja tehtäväkeskeisen

ohjelmistosuunnittelun yhteydessä (ks. taulukko 5), samoin kuin menestyskäsitteistä johdettu, ensisijaisesti itseen ja vertaisiin orientoitunut käyttäytyminen (ks. taulukko 10). Resurssikeskeisen ohjelmistosuunnittelun yhteydessä todettiin asiakasorientaatiota estävä riskinoton karttaminen ja tehtäväkeskeisen ohjelmistosuunnitteluun liittyi asiakasorientaatiota estävä kollektiivinen päätöksenteko.

## 6 YHTEENVETO JA TARKASTELU

### 6.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja analysoida, miten markkinaorientaatio ilmenee taideorganisaatioissa ja arvioida, miksi markkinaorientaatio ilmenee niissä sellaisena kuin ilmenee. Lisäksi tavoitteena oli muodostaa kokonaiskäsitys (käsitteellinen viitekehys) taideorganisaation markkinaorientaatiosta, toisin sanoen tunnistaa ja täsmentää ne tekijät ja tekijöiden väliset riippuvuudet, jotka ovat relevantteja taideorganisaation markkinaorientaatiota tutkittaessa. Tutkimus perustuu markkinaorientaatioteoriaan, jonka organisaatiokulttuuria painottavaa haaraa täydentäväksi se voidaan lukea, ja taiteen markkinoinnin teoriaan. Aikaisemman tutkimuksen pohjalta luodun käsitteellisen viitekehksen käsitteiden avulla tarkasteltiin tutkimuksen empiirisessä osassa esitystaideorganisaatioiden markkinaorientaation kulttuurisia ja sosiostruktuurallisia edellytyksiä sekä markkinaorientaation ilmenemistä ja muotoja. Markkinaorientaatiolla tarkoitettiin tutkimuksessa asiakkaita, kilpailijoita ja sidosryhmiä koskevaa tiedon luomista, tiedon levittämistä organisaatioon ja tietoon reagointia (responsiivisuus) sekä näiden toimintojen koordinoitua.

Teoreettisen tarkastelun pohjalta markkinaorientaation edellytysten todettiin olevan toisaalta kulttuurisia, arvoihin, normeihin, uskomuksiin ja artefakteihin liittyviä, ja toisaalta sosiostruktuurallisia, johdon sitoutumiseen ja riskinottoon, osastojen väliseen dynamiikkaan ja organisaatiojärjestelmiin liittyviä. Markkinaorientoitunut esitystaideorganisaatio määriteltiin seuraavasti: esitystaideorganisaatio on markkinaorientoitunut, kun se suunnittelee ja toteuttaa eri toiminnot koordinoitujen erityisesti asiakkaiden, mutta myös muiden sidosryhmien tarpeita ja odotuksia sekä kilpailijoita koskevaan tietoon perustuvia, asiakkaille ylivoimaista arvoa luovia tuotteita.

Tutkimus oli luonteeltaan kuvaileva sekä myös eksploraatiivista analyysia sisältävä. Tutkittavaa ilmiötä, markkinaorientaatiota tarkasteltiin realistisesta näkökulmasta. Empiirinen aineisto oli laadullista ja se kerättiin asiantuntijahaastatteluuissa, joiden teema-alueet oli etukäteen määrätty. Haastateltavina oli 11 henkilöä kymmenestä tarkoituksellisesti valitusta esitystaideorganisaatiosta (kaksi teatteria, kolme musiikkifestivaalia, ooppera ja neljä sinfoniaorkesteria); näistä kahdeksalla oli ohjelmiston-

suunnitteluvastuu ja päätösvalta ohjelmistovalinnoista, kaksi osallistui ohjelmistosuunnitteluun ja päätöksentekoon ja yksi vastasi markkinoinnista.

Tutkimuksen analyyttinen lähestymistapa oli pääasiassa deduktiivinen. Aineiston analysoinnin alkuvaiheessa induktiivisen analyysin tuloksena havaittiin aineistossa kolme toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa ohjelmistosuunnitteluun. Esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa tunnistettiin luovuuskeskeinen, resurssi-keskeinen ja tehtäväkeskeinen lähestymistapa, joten jatkossa aineistoa analysoitiin ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain.

## **6.2 Tutkimuksen tulokset**

Empiirisen tutkimuksen tulokset kumoavat ennako-oletuksen ja yleisen uskomuksen, että taideorganisaatiot eivät ota asiakkaiden näkökulmaa ja tarpeita huomioon. Esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa todettiin sekä reaktiivinen että proaktiivinen markkinaorientaation muoto. Reaktiivinen markkinaorientaatio ilmeni asiakkaiden, taiteilijoiden ja median tunnistettuihin tarpeisiin reagoitina sekä samaa esitystaideomua tarjoavien organisaatioiden keskinäisen kilpailun tunnistamisena ja kilpailuun reagoitina.

Tulokset kumoavat myös yleisen uskomuksen, että taideorganisaatio, joka on markkinaorientoitunut, joutuu esittämään vain tuttua populaariohjelmistoa. Proaktiivinen markkinaorientaatio mahdollistaa ohjelmistovalinnat, joiden avulla esitystaideorganisaatio pyrkii ennakoimaan asiakkaiden, taiteilijoiden ja median tiedostamattomia tarpeita tai joiden avulla esitystaideorganisaatio pysyy kilpailijoihin verrattuna toimialan kehityksen kärjessä. Proaktiivisuutta ilmentävät esimerkiksi uusien teosten kantaesitykset ja harvoin esitettyjen, tuntemattomien teosten esitykset. Esitystaideorganisaatioissa ilmeni myös markkinoita ohjaavaa käyttäytymistä, josta esimerkkejä ovat uusien ja tuntemattomien teosten sijoittaminen tuttujen teosten joukkoon sekä yleisön sivistämiseen ja sen maun kehittämiseen tähtäävien teosten sisällyttäminen ohjelmiin.

Markkinaorientaation asiakas- ja kilpailijaorientaatio-osa-alueiden ilmenemisessä, jota arvioitiin erityisesti kohdemarkkinoiden valinnassa ja kilpailuun reagoinnissa

todettujen erojen perusteella, oli vaihtelua ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain. Asiakasorientaatio ilmeni selvästi tai melko selvästi luovuuskeskeisen ja resurssikeskeisen ohjelmistosuunnittelun yhteydessä. Tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa asiakasorientaatio ilmeni epäselvästi. Kilpailijaorientaatiota ei todettu tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa. Taiteilija- ja mediaorientaatio-osa-alueet ilmenivät selvästi tai melko selvästi kaikkien lähestymistapojen yhteydessä.

Voimme siis väittää, että esitystaideorganisaatioissa ilmenee markkinaorientaatiota ja että sen muoto vaihtelee jonkin verran riippuen ohjelmistosuunnittelun lähestymistavasta. Yhteistä eri lähestymistavoille oli, että markkinaorientaatiokäyttäytyminen ei perustunut formaaliin ja systemaattiseen tiedon luomiseen asiakkaista, toisin sanoen ”markkinainformaation systemaattiseen hankkimiseen ja analyysiin markkinatietämyksen kehittämiseksi” (Hunt ja Morgan 1995, 11), vaan lähinnä asiakasta koskeviin uskomuksiin ja pitkäaikaisen alan kokemuksen kautta hankittuun tietoon asiakkaiden käyttäytymisestä.

Alan ammattilaisten välisen yhteistyön avulla luotu tieto näytti olevan markkinatietoa tärkeämpi tiedon muoto. Koska esitystaideorganisaation ohjelmisto muodostuu osittain (orkesterit ja teatterit) tai kokonaan (festivaalit) organisaation ulkopuolelta hankittavista resursseista (esiintyjät, teokset), organisaation johdon on tunnettava hyvin tarjolla olevat vaihtoehdot, ja omaa taiteenalaa on sen vuoksi seurattava aktiivisesti. Esimerkiksi teattereissa taiteellisen johtajan apuna toimivat dramaturgit etsivät esitettäväksi sopivia näytelmiä. Sitä vastoin asiakas- ja kilpailijatiedon luomiseen ei esitystaideorganisaatioissa ole yleensä sidottu resursseja. Näin ollen ei myöskään markkinatiedon levittämiseen eikä toimintojen koordinointiin kiinnitetä erityistä huomiota.

Miksi asiakasta ja kilpailijoita ei nähdä niin merkittävinä esitystaideorganisaatioiden toimintaan vaikuttavina tekijöinä, että markkinainformaation systemaattista luomista ja levittämistä pidettäisiin tärkeänä? Miksi markkinaorientaatio ilmenee tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa esitystaideorganisaatioissa epäselvemmin kuin luovuuskeskeistä ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa esitystaideorganisaatioissa? Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olleet markkinaorientaation kulttuuriset edellytykset, toisin sanoen taiteellisen johdon arvot,



normit ja uskomukset näyttävät olevan yhteydessä markkinaorientaation ilmenemiseen.

Ensinnäkin taiteellinen johto kokee tärkeänä organisaationsa tehtävän esitystaiteen ja kulttuurin ylläpitäjänä ja edistäjänä ja näkee myös organisaationsa velvollisuudeksi tuoda esille kaikenlaista esitystaidetta riippumatta siitä, onko sillä kysyntää. Toiseksi taiteellisen johdon asiakkaita koskevat kaksi uskomusta – uskomus, että asiakkaiden kyky arvioida taiteellista merkityksellisyyttä on rajoittunut, ja uskomus, että asiakkaat ovat konservatiivisia – näyttävät määrittävän markkinaorientaatiota. Uskomuksista erityisesti ensin mainittu lienee ei-tietoinen, sillä se tulee esiin hiomattomasti ilmaistuissa näkemyksissä asiakkaista, mutta se näyttää vaikuttavan siihen, minkä roolin asiakkaan tarpeet ja odotukset saavat ohjelmistosuunnittelussa.

Kun asiakkaiden uskotaan olevan asiantuntemattomia arvioimaan taiteellista merkityksellisyyttä, heidät nähdään ikään kuin objekteina, joita tulee sivittää tai kasvattaa, ja ohjelmistovalinnat määräytyvät lähinnä taiteilijoiden mieltymysten mukaan. Tällaiset ohjelmistovalinnat voidaan tulkita markkinoita ohjaavaksi käyttäytymiseksi, mikä ei ole markkinaorientaation mukaista hengeltään. Markkinaorientaation hengen mukaista olisi ohjelmistoa valittaessa ottaa jollakin tavalla huomioon asiakkaiden toiveet siitä, milloin ja miten he haluavat kehittää itseään ja makuaan.

Jos taas taiteellisella johdolla on myönteinen käsitys tai uskomus asiakkaiden kyvystä ymmärtää esitystaidetta, arvioida taiteellista tasoa, tehdä valintoja eri ohjelmien välillä ja kehittyä esitystaiteen kuluttajana, sekä reaktiivinen että proaktiivinen markkinaorientaatiokäyttäytyminen on ilmeisempää ja tällöin ohjelmistoa valittaessa otetaan rohkeammin huomioon erot eri asiakasryhmien odotuksissa, tarpeissa ja esitystaiteen tuntemuksessa. Uskomusta asiakkaiden konservatiivisuudesta eivät kulttuurin kulutusta koskevien tutkimusten tulokset kaikilta osin tue. Monien esitys- ja kuvataiteen kuluttajien tavoitteena on itsensä kehittäminen ja oman taiteentuntemuksen lisääminen, mistä voidaan päätellä, että he ovat kiinnostuneita myös kaikesta uudesta, mitä taideorganisaatiot tarjoavat. Muutamat taiteellisista johtajista uskoivatkin asiakkaiden arvostavan yllätyksellisyyttä ja pitivät juuri sen vuoksi jatkuvaa uudistumista välttämättömänä organisaation olemassaololle.

Kolmas vastaus siihen, miksi asiakasta ei koeta merkityksellisenä, liittyy taiteilijan tehtävään. Taiteilija antaa parhaansa ollessaan innoituksen vallassa. Innoitus syntyy taiteilijan sisäisen prosessin tuloksena, ei pakotettuna. Kuten haastateltavat sanovat, paras esitys toteutuu, kun taiteilija tuntee, että hänellä on jotakin annettavaa yleisölle, liiketaloustieteen termein ilmaistuna jotakin asiakkaalle arvoa tuottavaa. Monet esitystaideorganisaatiot eivät näytä haluavan kyseenalaistaa taiteilijoiden autonomisuuden normia (taiteilijan on saatava valita esittämänsä ohjelmisto) ja välttävät mieluummin taiteellista riskiä (mahdollisuus, että taiteilija epäonnistuu) kuin yleisöriskiä (mahdollisuus, että yleisö ei tule).

Myös itseen orientoituneessa käyttäytymisessä, joka johdettiin taiteellisen johdon menestyskäsitteistä, korostuvat taiteilijoiden omien visioiden ja itseilmaisun toteuttamisen pyrkimykset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen asemasta. Esitystaideorganisaatioiden johto uskoo, että esitysten korkea taso (laatu) riittää herättämään asiakkaiden kiinnostuksen ja tuottamaan elämyksen asiakkaille. Taiteilija ja hänen esittämänsä ohjelmisto voidaan myös nähdä kokonaisuutena (tuotteena, brandina), jota ei kuulu hajottaa.

Taiteellisen johdon kilpailua koskevat uskomukset näyttävät myös olevan yhteydessä markkinaorientaation ilmenemiseen. Kun samaa esitystaidevuotoa tarjoavien organisaatioiden välillä koetaan olevan kilpailua, kilpailijoiden toimenpiteitä seurataan systemaattisesti ja niihin reagoidaan proaktiivisesti uudistamalla toimintaa tai reaktiivisesti, kilpailijoiden toimintaa jäljittelemällä. Sitä vastoin kun kilpailua ei tunnusteta tai alalla vallitsevan tavan tai korrektiuden vuoksi myönnetä olevan, kilpailuun ei reagoi aktiivisten toimenpiteiden avulla, vaan kilpailijoista erottaudutaan hienovaraisemmin, lähinnä kulttuuristen elementtien, artefaktien avulla. Kilpailua välttävä toimintatapa näyttää kuitenkin olevan väistymässä, sillä erään tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi aiotun orkesterin edustaja perusteli haastattelusta kieltäytymistään sillä, että juuri alan kovan kilpailun vuoksi organisaatioista ei haluta antaa julkisuuteen sisäistä tietoa, 'liikesalaisuuksia'.

Edellä mainittujen uskomusten lisäksi markkinaorientaation ilmenemiseen näyttävät liittyvän tietyt ohjelmistosuunnittelua ohjaavat arvot ja normit, joiden taustalla voidaan päätellä olevan asiakkaiden odotusten, tarpeiden ja käyttäytymisen huomioon-

ottaminen. Useita tällaisia arvoja ja normeja todettiin luovuuskeskeistä ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavien taiteellisten johtajien puheesta: ohjelmistosuunnittelua ohjaava johdonmukaisen linjan arvo, yleisön saavuttamisen arvo, ajan hengen tavoittamisen normi, asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin vastaamisen normi ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen normi. Näiden arvojen ja normien suoraa yhteyttä ohjelmistovalintoihin ei kuitenkaan voida osoittaa käytettävissä olleen aineiston avulla, vaan sitä varten tarvittaisiin yksityiskohtaisempaa tietoa eri ohjelmistovalintojen perusteluista.

Markkinaorientaatiota (asiakasorientaatiota) estäväksi tulkittiin taiteellisen merkityksellisuuden tärkeyttä korostava arvo, sillä taiteellisen merkityksellisuuden määrittelevät taiteilijat ja alan ammattilaiset, eivät asiakkaat. Pyrkimys taiteelliseen merkityksellisyteen voi luonnollisesti olla asiakkaille arvoa tuottava, jos asiakkaat kokevat valitut teokset mielenkiintoisiksi ja nautittaviksi, jolloin arvo tukee asiakasorientaatiota epäsuorasti. Taiteellisen merkityksellisuuden arvo (myös taiteellinen mielekyys, taiteellinen kvaliteetti) erotettiin esitysten laatua korostavasta arvosta, mutta sen sisältö jäi jonkin verran epäselväksi käytettävissä olevan aineiston pohjalta. Esitysten laadun (innovaatiot, tuotannollinen laatu) korostamisen todettiin edistävän markkinaorientaatiota.

Esitystaideorganisaatioissa erityisesti yksilökeskeinen päätöksenteko, päätöksenteon keskittäminen taiteelliselle johtajalle, näyttää mahdollistavan eri asiakasryhmien tarpeiden monipuolisen huomioonottamisen ja siten edistävän reaktiivista ja proaktiivista markkinaorientaatiota. On kuitenkin todennäköistä, että ohjelmistoa koskeva päätöksenteon keskittäminen ei yksinään edistä markkinaorientaatiota vaan vasta yhdessä siihen liittyvän taloudellisen vastuun kanssa. Tätä olettamusta tukee yhteys markkinaorientaation ilmenemisen, ohjelmistosuunnittelulähestymistavan ja toiminnan rahoituksen välillä. Niihin lähestymistapoihin, joissa markkinaorientaatio ilmeni selvimmin, liittyy alhainen julkisen tuen osuus ja korkea lipputulosten ja muiden tulojen osuus budjetissa. Julkisen tuen osuus budjetista luovuuskeskeistä ja resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa vaihteli 30–77 %:n välillä ja tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa 83–91 %:n välillä.

Joidenkin esitystaideorganisaatioiden epäselvästi ilmenevää markkinaorientaatiota (erityisesti asiakasorientaatiota) voidaan selittää sillä, että niissä resurssiriippuvuus markkinoista, tarkemmin sanoen pääsylippuja ostavista kuluttajista, ei ole erityisen voimakas, kun julkinen tuki riittää varmistamaan organisaation olemassaolon.<sup>79</sup> Markkinoilta saatavat resurssit eivät ole välttämättömiä esitystaideorganisaatiolle, joten niiden ei ole välttämättä oltava vastaanottavaisia markkinoiden vaatimuksille. Siinä esitystaideorganisaation johdolla on muutos- ja riskinottohalukkuutta, minkä perusteella markkinaorientaatiolle ei näyttäisi olevan estettä esitystaideorganisaatioissa. Taiteellisella johdolla näyttää olevan enemmän muutoshalukkuutta kuin asiakkailla uskotaan olevan muutoksensietokykyä.

Tulosten perusteella voimme väittää, että esitystaideorganisaatioissa markkinaorientoituneen käyttäytymisen ilmeneminen on yhteydessä organisaation kulttuuriin ja sosiostruktuurisiin edellytyksiin. Kulttuuriset ja sosiostruktuuriset edellytykset vaihtelevat jonkin verran ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain. Aineiston pienuuden takia ei kuitenkaan ole varmuutta siitä, erottelevatko eri lähestymistavat arvoja, normeja ja uskomuksia vai johtuvatko erot sattumasta. Sama varaus on esitettävä myös markkinaorientaation ilmenemisen vaihtelusta lähestymistavoittain – nyt esimerkiksi asiakasorientaation todettiin ilmenevän melko selvänä luovuuskeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa, selvänä resurssikeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa ja epäselvänä tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa.

Tulosten mukaan esiintyvien taiteilijoiden ja median uskotaan olevan tärkeitä esitystaideorganisaation menestykseen ja kysyntään vaikuttavia tekijöitä ja näiden ryhmien arvostusta ja tunnustusta pidetään menestyksen osoituksena. Sen vuoksi taiteilijoiden ja median tarpeet pyritään ottamaan huomioon ohjelmistovalinnoissa. Reaktiivinen taiteilijaorientaatio ilmenee ohjelmistoja suunniteltaessa siten, että taiteilijat voivat usein valita haluamansa teokset esityksiinsä, proaktiivinen taiteilijaorientaatio puolestaan siten, että taiteellinen johtaja taivuttelee valitsemiensa teosten esittäjiksi sellaiset taiteilijat, joilla hän uskoo olevan potentiaalia esittää kyseiset teokset. Reaktiivinen

---

<sup>79</sup> Vrt. Olkkonen (2002, s. 280), joka on todennut, että yhtenä syynä taideorganisaatioiden heikkoon sitoutumiseen sponsorointitoimenpiteisiin on se, että julkinen rahoitus takaa taideorganisaatioiden toiminnan jatkuvuuden Suomessa, eikä niiden toiminta siten ole riippuvaista yksityisten yritysten sponsorituesta.

mediaorientaatio tarkoittaa median uutuuden tarvetta tyydyttävien uusien teosten ja esiintyjien valintaa ohjelmistoon ja proaktiivinen mediaorientaatio taas täysin uusien ideoiden kehittelyä median huomion herättämiseksi.

Rahoittajien rooli ohjelmistosuunnittelussa on tulosten mukaan vähäinen. Yritysten ja kulttuuriorganisaatioiden välisten suhteiden dynamiikkaa tutkinut Olkkonen (2002, 287) havaitsi, että vaikka sponsoriyhteistyössä yrityksen kanssa on saavutettu toimiva tasapaino, taideorganisaation edustajat eivät pidä sopivana muuttaa julkisen rahoituksen järjestelmää siten, että yritysrahoituksen osuus vuosibudjetista kasvaisi. Olkkosen mukaan taidemaailmassa pelätään, että yritysryhteistyö vaikuttaisi enenevästi taiteelliseen toimintatapaan. Olkkosen tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että taideorganisaatioissa ei uskota julkisen rahoittajan vaikuttavan taiteellisiin valintoihin, kun sitä vastoin yksityisen rahoittajan uskotaan vaikuttavan niihin.

Tämän tutkimuksen aineisto ei tue selkeästi Olkkosen tutkimuksen pohjalta tehtyä johtopäätöstä, että yksityisten rahoittajien koettaisiin vaikuttavan esitystaideorganisaation toimintatapaan, tässä tapauksessa ohjelmistovalintoihin, eikä myöskään epäilyä, että pyrkimykseen reagoitaisiin esitystaideorganisaatioissa. Reaktiivinen rahoittajaorientaatio, joka ilmeni joidenkin esiintyjätoivomusten toteuttamisena, todettiin vain kahdessa organisaatiossa. Yksityiset rahoittajat tyytyvät yleensä valitsemaan asiakkailleen ja identiteetilleen sopivia tukikohteita olemassa olevasta tarjonnasta pyrkimättä muuttamaan ohjelmistoa itselleen sopivaksi (ks. yritysten tavasta toimia Wilenius 2004, 134).

Haastatteluaineiston perusteella näyttää, että markkinaorientaation omaksuminen ei edellytä taiteellisista tavoitteista tinkimistä. Tätä olettamusta tukee erään taiteellisen johtajan toteamus, että vaikka hänen on tehtävä toisinaan kompromisseja taiteellisissa ratkaisuisa, hän kuitenkin aina pystyy saavuttamaan itseään tyydyttävän kokonaisuuden ohjelmistoa rakentaessaan. Tämän taiteellisen johtajan ohjelmistosuunnittelu oli luovuuskeskeistä ja itseen orientoitunutta, mutta siitä huolimatta markkinaorientaation osatekijät ilmenivät ohjelmistosuunnittelussa melko selvästi. Markkinaorientaatio kohdistaa organisaation huomion asiakkaaseen mutta ei pakota organisaatiota hylkäämään ainutlaatuisia kyvykkyyksiään ja resurssejaan sen päättäessä, kuinka asiakkaan tarpeita palvellaan parhaiten (Houston 1986, 86). Markkinaorientaatio – etenkin

proaktiivinen markkinaorientaatio – mahdollistaa myös taideorganisaatioille tärkeän innovoinnin.

### 6.3 Teoreettisia johtopäätöksiä

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voimme väittää, että voittoa tavoittelevien liikeyritysten yhteyteen luotu markkinaorientaation käsite soveltuu hyvin voittoa tavoittelemattomien esitystaideorganisaatioiden yhteyteen. Myös tutkimuksessa kehitetty taideorganisaation markkinaorientaation käsitteellinen viitekehys, joka perustui integroituun versioon (ks. Cadogan ja Diamantopoulos 1995, 49) markkinaorientaatioteorian informaatiota painottavasta (ks. Kohli ja Jaworski 1990, 6) sekä kulttuurisia tekijöitä painottavasta (ks. Narver ja Slater 1990, 21) määrittelystä, soveltuu hyvin esitystaideorganisaatioiden toiminnan kuvaamiseen ja analyysivälineeksi.

Markkinaorientaation teoreettinen viitekehys käsitti kolme tekijäryhmää: 1) markkinaorientaatiokäsitteen, 2) kulttuuriset edellytykset ja 3) sosiostruktuuriset edellytykset (ks. kuvio 5). Markkinaorientaatiokäsitteen osatekijät olivat markkinainformaation luominen ja levittäminen, responsiivisuus, asiakas-, kilpailija- ja sidosryhmäorientaatio (taiteilija-, media- ja rahoittajaorientaatio) sekä toimintojen koordinointi (ks. kuvio 5).

Markkinaorientaation responsiivisuusosatekijä jaettiin kahteen muotoon, reaktiiviseen markkinaorientaatioon, jolla tarkoitettiin asiakkaiden tiedostettuihin ja tunnistettuihin tarpeisiin reagoimista, ja proaktiiviseen markkinaorientaatioon, jolla tarkoitettiin asiakkaiden, kilpailijoiden ja sidosryhmien latenteja tarpeita tunnistamaan pyrkivää käyttäytymistä (ks. Atuahene-Gima ym. 2001, 4). Taideorganisaatioiden markkinoinnin tutkimukseen perustuen viitekehystä täydennettiin sidosryhmäorientaation käsitteellä, joka määriteltiin vertaisten, toimialan ammattilaisten ja rahoittajien tarpeita koskevan tiedon luomiseksi, tiedon levittämiseksi organisaatioon ja tietoon reagoimiseksi.

Koska markkinaorientaatioteoriaa on usein kritisoitu organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden puutteellisesta operationalisoinnista, ja koska voitiin olettaa, että esitystaideorganisaatioiden organisaatiokulttuurissa on tekijöitä, jotka sekä tukevat että

rajoittavat markkinaorientaatiokäyttäytymistä, markkinaorientaation viitekehukseen lisättiin yhtenä osatekijänä kulttuuristen edellytysten osa-alue ja empiirisessä analyysissä eroteltiin organisaatiokulttuurin eri kerrostumat (arvot, normit, uskomukset ja artefaktit) toisistaan (ks. Hatch 1997, 210-216). Viitekehyksessä sosiostruktuuralliset edellytykset vastasivat alkuperäisen mallin (ks. Kohli ja Jaworski 1990, 7) markkinaorientaation edellytyksiä (johdon sitoutuminen ja riskinotto, osastojen välinen dynamiikka ja organisaatiojärjestelmät).

Tutkimuksen empiirisessä osassa kehitettiin ensin haastatteluaineiston pohjalta esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelulähestymistapojen ryhmittely aineiston deduktiivista analyysia varten. Kolme kategoriata käsittävä ryhmittely muodostettiin ohjelmistosuunnittelua hallitsevan painatuksen tai erityispiirteen (luovuus, käytettävissä olevat resurssit, organisaation tehtävä) perusteella. Ohjelmistosuunnittelun lähestymistavat mahdollistavat uuden tavan luokitella taideorganisaatioita ja auttavat ymmärtämään niiden eroja.

Sen jälkeen kuvattiin ja analysoitiin esitystaideorganisaation markkinaorientaation viitekehysten käsitteistön avulla esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelussa ilmenevää markkinaorientaatiota. Haettaessa viitekehysten käsitteiden empiirisiä vastineita haastatteluaineistosta tukeuduttiin markkinaorientaatiokirjallisuudessa kehitettyihin kyselylomakkeisiin (ks. Narver ja Slater 1990; Jaworski ja Kohli 1993; Homburg ja Pflesser 2000). Teoreettinen viitekehys soveltui kuvaamis- ja analyysitehtävään hyvin, sillä sen käsitteiden avulla pystyttiin erittelemään empiirisestä aineistosta markkinaorientaation muotoja ja edellytyksiä sekä voitiin todeta markkinaorientaatiokäyttäytymisessä vaihtelua ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain. Sen vuoksi teoreettiseen viitekehukseen (ks. kuvio 5) ei ole välttämättöntä tehdä muutoksia tämän tutkimuksen pohjalta.

Teoreettisen viitekehysten markkinaorientaatiokäsitteen orientaatio-osa-alueita voidaan kuitenkin täsmentää tulosten perusteella. Aikaisempaa tutkimusta täydentävä havainto oli, että esiintyvien taiteilijoiden rooli esitystaideorganisaation menestyksessä koetaan tärkeäksi ja että taiteelliset johtajat reagoivat esiintyvien taiteilijoiden tarpeisiin. Reagointi määriteltiin taiteilijaorientaatioksi. Myös median tarpeisiin reagointi, mediaorientaatio, tunnistettiin. Teoreettisesti taiteilija- ja mediaorientaatio ovat

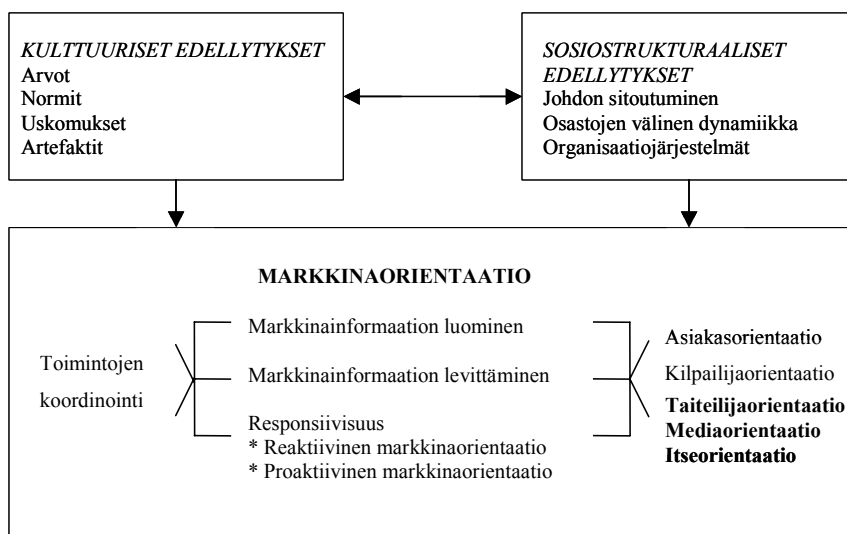
asiakas- ja kilpailijaorientaatioon rinnastettavia markkinaorientaatiokäsitteen osa-alueita, ja niiden avulla voidaan täsmentää sidosryhmäorientaatio-osa-alueen sisältöä. Sen sijaan sidosryhmäorientaation kolmannen osa-alueen, rahoittajaorientaation ei todettu ilmenevän aineistossa selvästi, joten sille ei tarvita vastinosa-alueita viitekehyyksessä.

Taiteilijan oma minä orientaation kohteena (ks. Hirschman 1983, 48-49) ilmeni joidenkin taiteellisten johtajien menestyskäsityksistä johdettuna itseen orientoituneena käyttäytymisenä. Itseen orientoitunut käyttäytyminen voidaan tulkita asiakasorientaation avulla silloin, kun siihen liittyy samanhenkisten asiakkaiden tunnistaminen kohderyhmäksi. Kun itseen orientoituminen ilmenee integriteetin ja riippumattomuuden pyrkimyksenä, jonka taustalle voidaan olettaa organisaation jäsenten (taiteelliset johtajat, esiintyvät taiteilijat) omien visioiden ja itseilmaisun tarpeen tyydyttämisen tavoite, se voidaan määritellä *itseorientaatioksi*. Itseorientaatio ilmeni viimeksi mainitussa muodossa erityisesti tehtäväkeskeistä ohjelmistosuunnittelua toteuttavissa organisaatioissa.<sup>80</sup> Viitekehyykseen lisätään siten itseorientaatio viidenneksi osa-alueeksi asiakas-, kilpailija-, taiteilija- ja mediaorientaation ohella (kuvio 6).

---

<sup>80</sup> Kuten aiemmin luvussa 3.1 todettiin, Hirschman (1983, 48) huomauttaa, että itseen orientoituneiden taiteilijoiden ”tuotteet luodaan tyydyttämään henkilökohtaisia kriteereitä, eikä niitä välttämättä suunnitella vertaisten tai massamarkkinoiden odotusten mukaisiksi”. Hän kuitenkin tähdentää, että itseen orientoituneet taiteilijat eivät tarkoituksellisesti suunnittele vertaisten ja massamarkkinoiden arvojen kanssa ristiriidassa olevia tuotteita. Saxe (2001, 141) taas uskoo, että taiteilijan itseen orientoitunut luovuus heijastaa alitajuisesti ymmärrettyä markkinatietoa.





Kuvio 6: Täsmennetty taideorganisaation markkinaorientaation viitekehys

Markkinaorientaation kaksi muotoa, reaktiivinen ja proaktiivinen markkinaorientaatio osoittautuivat relevanteiksi esitystaideorganisaatioiden yhteydessä. Tutkimus täydentää tältä osin aikaisempaa taideorganisaatioiden markkinaorientaatiotutkimusta, jossa markkinaorientaation responsiivisuuden muotoa (reaktiivinen, proaktiivinen) ei ole eritelty (Voss ja Voss 2000a; Voss ja Voss 2000b; Troilo ja Addis 2001; Gainer ja Padanyi 2002; Gainer ja Padanyi 2004). On kuitenkin huomattava, että proaktiiviseksi markkinaorientaatioksi tulkitulla käyttäytymisellä voi olla muitakin selityksiä kuin asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden tunnistamiseen pyrkiminen ja niihin reagointi. Vaihtoehtoinen selitys voi olla esimerkiksi, että ohjelmistoa suunnittelevat henkilöt valitsevat ohjelmistoon määrättyntyyppisiä teoksia oman taiteellis-esteettisen kehityksensä ja maailmankuvansa sekä omien tarpeidensa pohjalta, jolloin kyseessä on itseorientaatio. Tähän viittaa erään taiteellisen johtajan toteamus: *"...tässä pitää ottaa oma etiikka ja selkäranka ja maailmankatsomus huomioon, ettei petä itseään..."* (O1).

Ohjelmistosuunnittelussa todettiin myös markkinoita ohjaavaa käyttäytymistä, josta esimerkkeinä uusien ja tuntemattomien teosten sijoittaminen tuttujen teosten joukkoon ja yleisön sivistämiseen ja sen maun kehittämiseen tähtäävien teosten sisällyttäminen ohjelmistoon. Käsitteellisesti markkinoita ohjaava käyttäytyminen

edustaa responsiivisuuden proaktiivista muotoa, jos siihen liittyy jollakin tavoin asiakkaiden tarpeisiin reagointia.

Eräät markkinaorientaatiokäsitteen osatekijät ilmenivät melko epäselvästi empiirisessä aineistossa. Systemaattinen tiedon luominen markkinoista on esitystaideorganisaatioissa vähäistä – tulos on yhtenevä Troilon ja Addisin (2001) tutkimuksen tuloksen kanssa – ja sen seurauksena myöskään markkinatiedon levittämiseen ei näissä organisaatioissa kiinnitetä huomiota. Samoin toimintojen koordinointi -osatekijä ilmeni vain epäformaalina, ns. käytäväkeskusteluina.<sup>81</sup> Epäselvä tai epäformaali ilmeneminen ei kuitenkaan osoita, että nämä osatekijät olisivat tarpeettomia tässä yhteydessä. Pikemminkin voidaan väittää, että erityisesti suuret esitystaideorganisaatiot eivät nykyisellään hyödynnä optimaalisella tavalla kaikkia mahdollisuuksia, jotka niillä on käytettävissään, kun ne luovat ja toimittavat arvoa asiakkailleen.

Markkinaorientaation kulttuuristen edellytysten tarkastelu tässä tutkimuksessa täydentää oleellisesti aikaisempaa taideorganisaatioiden markkinaorientaatiotutkimusta (Voss ja Voss 2000a; Voss ja Voss 2000b; Gainer ja Padanyi 2002; Gainer ja Padanyi 2004). Gainerin ja Padanyin (2004) mallissa markkinaorientoitunut kulttuuri on markkinaorientaatiotoimenpiteiden ja tuloksellisuusmuuttujien yhteyttä välittävänä tekijänä. Gainer ja Padanyi mittasivat empiirisessä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria kysymyksillä, jotka eivät ole selvästi erotettavissa käyttäytymistä mittaavista kysymyksistä. Näin ollen heidän tutkimuksensa pohjalta ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, minkälaiset kulttuuriset edellytykset tukevat tai estävät markkinaorientaatiota taideorganisaatioissa.

Arvot ovat mukana Vossin ja Vossin (2000b, 67) mallissa. Voss ja Voss tutkivat viiden eri arvoulottuvuuden mukaan ryhmiteltyjen teattereiden tuote-, kilpailija- ja asiakasorientaatiota. Heidän tulostensa ja tämän tutkimuksen tulosten vertailua hankaloittaa se, että tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiot luokiteltiin ohjelmistosuunnittelulähestymistävän mukaan. Tässä tutkimuksessa tulkittiin arvoiksi tai normeiksi monia sellaisia arvoja, jotka myös Voss ja Voss (2000, 344) tunnistivat

---

<sup>81</sup> Kohli ja Jaworski (1990, 5) käyttävät epäformaalista tiedon levittämisestä ilmaisua 'käytäväkeskustelut' ("hall talk").

aineistossaan: taiteilijan autonomisuus, asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen, yleisön kasvattaminen, taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen.

Kulttuurisista edellytyksistä arvot, normit ja erityisesti uskomukset näyttävät olevan markkinaorientaation ilmenemiseen ja muotoon yhteydessä olevia tekijöitä. Sitä, vaikuttavatko arvot epäsuorasti, toisin sanoen normien ja edelleen artefaktien kautta markkinaorientaatiokäyttäytymiseen tai sen puuttumiseen (vrt. Homburg ja Pflesser 2000), on vaikea arvioida tämän tutkimuksen perusteella. Kulttuurisiin edellytyksiin luetut artefaktit näyttävät tämän tutkimuksen mukaan pikemminkin korvaavan markkinaorientaatiokäyttäytymistä (markkinoita koskevan tiedon luominen ja levittäminen) kuin olevan sen edellytys.<sup>82</sup> Esitystaideorganisaatioissa artefaktit toimivat kilpailijoista erottautumisen keinona.

Myös markkinaorientaation sosiostruktuurialisten edellytysten tarkastelu tässä tutkimuksessa täydentää aikaisempaa taideorganisaatioiden markkinaorientaatiotutkimusta. Sosiostruktuurialisista edellytyksistä erityisesti johdon riskinotto ja päätöksenteko näyttivät olevan markkinaorientaation ilmenemiseen yhteydessä. Riskinotto eriteltiin taiteellisten riskien ja yleisöriskien ottamiseen. Riskinoton karttaminen näytti olevan yhteydessä reaktiiviseen markkinaorientaatioon. Riskiä välttävän esitystaideorganisaation johto on todennäköisemmin responsiivinen asiakkaiden nykyisille kuin muuttuville tarpeille ja valitsee tuttua ohjelmistoa.

Yksilökeskeisen päätöksenteon havaittiin – yhdenmukaisesti Kohlin ja Jaworskin (1990, 11) proposition kanssa – tukevan responsiivisuutta eri asiakasryhmien tarpeille. Kohli ja Jaworski ehdottavat, että keskittämisen lisääntyessä markkinatiedon luominen, levittäminen ja siihen reagoinnin suunnittelu vähenee, mutta markkinatietoon reagoinnin toimeenpano lisääntyy. Palkitsemisjärjestelmät ovat esitystaideorganisaatioissa melko kehittymättömiä, joten niiden yhteyttä markkinaorientaation ilmenemiseen ei voitu tarkastella. Johdon käyttäytymistä on kuitenkin mahdollista ennustaa sen menestyskäsitusten avulla, sillä siitä, mitä menestys tarkoittaa johdolle, voidaan päätellä, minkälaista ohjelmistovalintakäyttäytymistä johto preferoi.

---

<sup>82</sup> Vrt. Homburg ja Pflesser (2000, 457), joiden tulosten mukaan artefakteilla on tärkeä markkinaorientaatiokäyttäytymistä määräävä rooli.

#### 6.4 Käytännöllisiä johtopäätöksiä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä ja tietämystä taideorganisaatioiden suhteesta markkinoihin ja pyrkiä siten hyödyttämään käytännön päätöksentekoa taideorganisaatioissa. Markkinaorientaatio käsitteenä tarjoaa taideorganisaatioille analyysivälineen, jonka avulla voidaan tarkastella taideorganisaation suhdetta toimintaympäristöön. Johtamisfilosofiana markkinaorientaatio on myös relevantti taideorganisaatioille, sillä markkinaorientaation omaksuminen systematisoi prosessin, joka johtaa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden, kilpailijoiden ja sidosryhmien parempaan tuntemukseen. Markkinaorientaatio mahdollistaa responsiivisuuden: asiakkaiden, taiteilijoiden ja median tarpeisiin sekä kilpailuun reagoimisen sekä reaktiivisesti että proaktiivisesti.

Esitystaideorganisaatioiden ohjelmistosuunnittelu näyttää olevan melko taiteilija-orientoitunutta. Asiakkaan odotusten ja tarpeiden huomioonottamisen sovittaminen ohjelmistosuunnitteluun on haaste taideorganisaatioille. Se edellyttää nykyistä parempaa asiakastuntemusta, ja sitä markkinaorientaation omaksuminen edistää. Taiteellisen johtajan, joka näkee taideorganisaation tehtävän yleisön palvelemisena, on kyettävä sovittamaan yhteen eri henkilöstöryhmien ristiriitaiset näkemykset organisaation tavoitteista ja ohjelmiston tehtävästä siten, että taiteen edistämistehtävän rinnalla organisaatiossa vallitsee näkemys, joka tukee asiakkaan palvelemisen periaatetta.

Markkinaorientaation omaksuminen edistää myös kilpailijoiden toiminnan tuntemusta. Samaa esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden keskinäisen kilpailun olemassaolon tiedostaminen ja kilpailuun reagointi nykyistä selkeämmin myös ohjelmistovalintojen avulla hyödyttäisikin esitystaideorganisaatioita. Kilpailua voidaan tarkastella myös resurssien näkökulmasta (ks. Peteraf ja Bergen 2003) ja pohtia, miten organisaation resursseja ja kyvykkyyyksiä tulisi kehittää, jotta niiden avulla voitaisiin luoda erottautumista edistäviä ohjelmistoja ja artefakteja (esimerkiksi sointi, tulkinta, soitto- tai esitystyylit). Kilpailijoiden tyylistä selkeästi erottuvan tyylin avulla esitystaideorganisaatio voi vahvistaa identiteettiään.

Asiakastuntemusta voidaan parantaa keräämällä ja analysoimalla nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymistä koskevaa tietoa. Asiakastiedon hankkimisessa puutteellisiksi todettujen lomakekyselyjen tietoja voidaan täydentää ryhmäkeskustelujen ja haastattelujen avulla, jolloin saadaan monipuolisempaa ja syvällisempää tietoa siitä, mitä asiakkaat ajattelevat, minkälaisia he ovat ja mitä he odottavat. Uusia laadullisia tutkimustekniikoita soveltamalla voidaan oppia esimerkiksi asiakkaiden tapaa määrittellä palvelun arvo (ks. Woodruff 1997, 145-146). Esitystaidetuotteiden testauksen (ks. Crealey 2003) avulla voidaan saada tietoa sekä tuotteesta että yleisöstä. Tuotetestaus vähentää yleisön kokemaa riskiä, sillä testiin osallistuessaan yleisö tutustuu uusiin teoksiin.

Myös levittämällä asiakkaita koskevaa tietoa organisaation eri tahoille voidaan edistää arvon luomista asiakkaille. Jos taideorganisaatioiden eri toiminnoilla olisi käytettävissä tietoa asiakkaiden odotuksista, tieto voisi muodostaa päätösten perustan intuition ja ehkä kapeidenkin henkilökohtaisten näkemysten ja mielipiteiden asemasta ja auttaisi linjaamaan toiminnot ja toimenpiteet asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tieto vahvistaa tunnetta, että ympäristömuutoksia voidaan hallita, luo mahdollisuuksia reagoida proaktiivisesti ja vähentää mahdollista epäsopua (Kennedy, Goolsby ja Arnould 2003, 78).

Toisaalta yhteydet eri toimintojen välillä helpottavat tietoon reagointia, kuten Kohli ja Jaworski (1990, 5) esittävät. Formaali tiedonkulku suurten esitystaideorganisaatioiden eri toimintojen välillä estää konflikteja, sillä sen avulla voidaan oikaista eriäviä tulkintoja ja uskomuksia (ks. Frankwick, Ward, Hutt ja Reingen 1994, 107), kun taas pienissä esitystaideorganisaatioissa epäformaalikin tiedonkulku voi olla riittävä avoimen ilmapiirin säilyttämiseksi. Tiedonkulkua parantamalla, sisäistä viestintää lisäämällä voidaan vähentää erityisesti henkilöiden välisiä konflikteja, mutta organisaatiohierarkiasta johtuvia rakenteellisia konflikteja harvoin voidaan ratkaista yksinomaan viestinnän keinoin (Ropo ja Eriksson 1997/1999, 435).

Tutkimuksen tulosten mukaan näyttää siltä, että esitystaideorganisaatioissa ei dokumentoida systemaattisesti eksperimentoinnin tuloksia eikä kokemukseen perustuvaa tietoa. Vaarana on, että henkilöstön vaihtuessa esitystaideorganisaatio menettää asiakasarvon luomiselle arvokasta tietoa. Toisaalta organisaatio-oppiminen edellyttää, että

organisaatiossa säilytetään markkinoita koskevaa informaatiota, jota voidaan tulkita (ks. Sinkula 1994, 34). Esitystaideorganisaatioita hyödyttäisi, jos ne kehittäisivät informaatiojärjestelmiään, joihin voitaisiin varastoida järjestelmällisesti markkinatietoa. Tehokkaasti varastoitua tietoa voitaisiin käyttää päätöksenteon tukena ja myös tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten arviointi helpottuisi. Informaatiojärjestelmä mahdollistaisi nykyistä kehittyneempien markkinointikäytäntöjen soveltamisen. Asiakkaiden käyttäytymisen tuntemuksen parantamiseksi kannattaisi hyödyntää organisaation kaikkien jäsenten asiantuntemusta sekä myös organisaation ulkopuolisia tahoja (mm. lipunmyyntiorganisaatiot).

Eri esitystaidemuodoista erityisesti sinfoniakonserttien kyvystä kilpailla populaarikulttuurin (populaarikonserttien) kanssa on esitetty varsin synkkä tulevaisuudenkuva, sillä klassinen musiikki ei kaikkialla ole onnistunut houkuttelemaan yleisöä nuorten aikuisten joukosta (ks. Heilbrun ja Gray 2001, 386-388). Kenties taideorganisaatioiden valistava asenne ei päde enää informaatioyhteiskunnan kuluttajiin, jotka tottuvat vuorovaikutteisessa yhteistyössä tuottajien kanssa modifioimaan kulutustuotteita haluamallaan tavalla ennen ostoa (ks. Berthon, Holbrook ja Hulbert 2000, 56; Thomke ja von Hippel 2002). Vähenevien julkisten tukien seurauksena esitystaideorganisaatioilta edellytetään tulevaisuudessa ennakkoluulotonta suhtautumista asiakkaiden palvelemiseen. Tehtäväkeskeiset esitystaideorganisaatiot voisivat vahvistaa asemaansa korostamalla asiakkaan asemaa. Kun asiakkaan esitystaideharrastusta arvostetaan hänen asiantuntemuksensa syvällisyydestä riippumatta ja uskotaan asiakkaan kykyyn kehittyä taiteen harrastajana ja kuluttajana, voidaan tarjota sellaisia ohjelmistoja, jotka asiakaskin kokee merkityksellisiksi.

Mahdollisimman laajan yleisön ja taiteellisen merkityksellisyyden samanaikainen tavoittelemine näyttävät olevan keskenään ristiriitaisia tavoitteita. Taiteellisella merkityksellisyydellä tarkoitetaan tässä innovatiivista ohjelmistoa. Jos tavoitellaan mahdollisimman laajaa yleisöä lyhyellä aikavälillä, ohjelmiston on koostuttava yleisesti tunnetuista teoksista (ns. klassikkoteokset) ja esiintyjien on oltava tunnettuja, sillä rationaalinen kuluttaja ostaa todennäköisemmin tunnetun kuin tuntemattoman tuotteen tuntemattomaan sisältyvän riskin takia. Kun uskotaan asiakkaiden kykyyn kehittyä esitystaiteen kuluttajina, voidaan olettaa, että vasta-alkajakin aikaa myöten esitystaiteen tuntemuksen lisääntyessä tulee hyväksymään myös kompleksisemmän ja

täysin uuden ohjelmiston ja nauttimaan siitä. Tähän uskomukseen perustuen voidaan väittää, että esitystaideorganisaation kannattaa pyrkiä uuden yleisön houkuttelemiseen esittämällä yleisesti tunnettua ohjelmistoa. Tarjoamalla sisällöllisiä innovaatioita, esittelemällä uutuusteoksia ja uusia taiteilijoita yleisesti tunnetun ohjelmiston rinnalla esitystaideorganisaatio voi palvella myös harrastuksessaan pidemmälle edennyttä kanta-asiakasta, joka haluaa kehittää taidemakuaan.

Kun esitystaideorganisaation johto ymmärtää markkinoilla olevan monia erilaisia potentiaalisten asiakkaiden ryhmiä, se voi sopeutua markkinoihin ohjelmistovalintojen avulla menettämättä taiteellista integriteettiään. Markkinaorientaation omaksuminen edistää näin ollen laajempienkin sosiaalisten tavoitteiden, kuten taiteen saavutettavuuden, moniarvoisuuden ja monipuolisuuden tavoitteiden saavuttamista.

### **6.5 Jatkotutkimusehdotuksia**

Tässä tutkimuksessa todettiin esitystaideorganisaation markkinaorientaation ilmene- misessä sekä eroja että samankaltaisuuksia ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain. Tieteessä halutaan tietää myös, mikä on aiheuttanut yhteydet, erot ja samankaltaisuudet (ks. Tsoukas 1989, 556). Vastausten saaminen siihen, ovatko taiteellisen johdon tietyt arvot, normit ja markkinoita koskevat uskomukset sekä riskinotto ja päätöksentekojärjestelmä säännönmukaisesti yhteydessä tietynlaiseen markkinaorientaation muotoon taideorganisaatioissa, edellyttää jatkotutkimusta.

Tärkeää olisi myös tutkia, parantaako taideorganisaation markkinaorientaatio tuloksellisuutta. Mittariston kehittäminen ja testaaminen sekä taideorganisaation markkinaorientaation mittaamiseksi että markkinaorientaation ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tutkimiseksi on tärkeä jatkotutkimuksen aihe. Tuloksellisuuden indikaattoreiksi olisi taloudellisten mittareiden lisäksi kehitettävä mittareita, joiden avulla voidaan arvioida, tunnustetaanko markkinaorientoituneet taideorganisaatiot taiteellisesti korkeatasoisiksi. Jatkotutkimuksessa olisi tarkasteltava lisäksi erilaisten markkinaympäristöjen (ks. esim. Kohli ja Jaworski 1990) vaikutusta taideorganisaation markkinaorientaation ja tuloksellisuuden yhteyteen.

Tutkimuksen empiirisessä osassa kehitettiin esitystaideorganisaation ohjelmisto-suunnittelulähestymistapojen ryhmittely. Tässä tutkimuksessa ei ollut tavoitteena formaalisti testata ryhmittelyn hyvyttä. Ryhmittelyn validisuuden ja yleistettävyyden (ks. esim. Speed 1993) testaaminen empiirisen lisäaineiston avulla jää jatkotutkimuksen tehtäväksi.

Markkinaorientaation ilmenemisen tarkastelua pelkästään johdon käsitysten perusteella voidaan pitää rajoittuneena. Joissakin tutkimuksissa onkin analysoitu myös asiakkaiden käsityksiä kohdeorganisaation markkinaorientaatiosta (mm. Deshpandé ym. 1993; Steinman, Deshpandé ja Farley 2000; Harris 2002). Tieto siitä, millä tavoin asiakkaat odottavat taideorganisaatioiden ottavan heidän tarpeensa huomioon, ja minkä tyyppiset seikat he kokevat itselleen arvoa tuottaviksi taideorganisaatioiden tarjouksessa, olisi mielenkiintoinen lisä keskusteltaessa siitä, mikä on näiden organisaatioiden tavoiteltava markkinaorientaation taso. Steinman ym. (2000, 110) ehdottavat, että sopiva taso on se, mikä sen pitäisi asiakkaiden mielestä olla.

Tärkeä jatkotutkimuksen aihe on esitystaideorganisaation yrittäjyyden tutkimus. Taideorganisaation proaktiivinen toiminta, johon sisältyy innovatiivisuutta ja riskinottoa, kuvastaa tyypillisiä yrittäjyysorientaation piirteitä tai ominaisuuksia (Atuahene-Gima ja Ko 2001).

Taideorganisaation markkinaorientaation tutkimuksessa voitaisiin käyttää myös muita aineistonkeruutapoja ja -menetelmiä kuin teemahaastattelumenetelmää, jota käytettiin tässä tutkimuksessa. Vaihtoehtoinen aineistonkeruutapa tutkittaessa markkinaorientaation ilmenemistä ohjelmistosuunnittelussa olisi pyytää taiteellista johtoa kertomaan vapaasti tietyn kauden ohjelmistovalintojen perustelut. Mm. johdon laskentatoimessa ohjausjärjestelmien kehittämisessä käytettyä tutkimusmenetelmää, *innovation action research* (Kaplan 1998), voitaisiin käyttää tutkittaessa markkinaorientaatioteorian toimivuutta taideorganisaatiossa. Tällöin tutkija osallistuu organisaation toimintaan ja kehittää teoriaa yhteistyössä johdon kanssa kokeilemalla muutoksia rakenteissa, informaatio- ja kannustinjärjestelmissä sekä strategioissa.



## LÄHTEET

- Ahola, Eeva-Katri (1995), *Taidemuseon imago yleisön näkökulmasta*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. D-214. Ecocult-projekti.
- Albert, Stuart ja David A. Whetten (1985), "Organizational identity," teoksessa *Research in organizational behavior*, L.L. Cummings ja Barry M. Staw (toim.). Vol. 7, 263-95. Greenwich, CT: JAI Press.
- Allaire, Yvan ja Mihaela E. Firsirotu (1984), "Theories of organizational culture," *Organization Studies*, 5, 193-226.
- Alvesson, Mats (2002), *Understanding organizational culture*. London: SAGE.
- Athearn, James L. (1971), "What is risk?" *Journal of Risk & Insurance*, 38, 639-45.
- Atuahene-Gima, Kwaku ja Anthony Ko (2001), "An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation," *Organization Science*, 12, 54-74.
- Atuahene-Gima, Kwaku, Stanley F. Slater ja Eric M. Olson (2001), "Dual core market orientation and radical product innovation: A conceptual model and empirical test," *Proceedings of the 30th EMAC Conference: Rethinking European Marketing (CD-ROM)*. Bergen, Norway. May 8-11, 2001.
- Auvinen, Tuomas (2000), "Unmanageable opera? The artistic-economic dichotomy and its manifestations in the organisational structures of five opera organisations," [Julkaisematon väitöskirja.] Lontoo. City University. Department of Arts Policy and Management.
- Avlonitis, George J. ja Spiros P. Gounaris (1999), "Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis," *European Journal of Marketing*, 33, 1003-37.
- Bagdadli, Silvia, Paola Dubini ja Giuseppe Soda (1999), "To co-operate or to compete? A dilemma for 13 theatres in the city of Milan," *Proceedings - Actes, Volume 2, AIMAC 1999, 5th International Conference on Arts and Cultural Management*, Liisa Uusitalo ja Johanna Moisander (toim.), 522-30. Helsinki, Finland: Helsinki School of Economics and Business Administration. June 13-17, 1999.
- Bennett, Roger ja Rita Kottasz (2001a), "Corporate identity management policies of UK theatre companies: An empirical investigation," *Proceedings AIMAC 2001, 6th International Conference on Arts and Cultural Management*, Jennifer Radbourne (toim.), 188-95. Brisbane, Australia: Faculty of Business, Queensland University of Technology. July 1-4, 2001.
- Bennett, Roger ja Rita Kottasz (2001b), "Lead user influence on new product development decisions of UK theatre companies: An empirical study," *International Journal of Arts Management*, 3 (2), 28-39.
- Berthon, Pierre, Morris B. Holbrook ja James M. Hulbert (2000), "Beyond market orientation: A conceptualization of market evolution," *Journal of Interactive Marketing*, 14 (3), 50-66.
- Bonoma, Thomas V. (1985), "Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process," *Journal of Marketing Research*, 22, 199-208.
- Botti, Simona (2000), "What role for marketing in the arts? An analysis of arts consumption and artistic value," *International Journal of Arts Management*, 2 (3), 14-27.
- Bouder-Pailler, Danielle (1999), "A model for measuring the goals of theatre attendance," *International Journal of Arts Management*, 1 (2), 4-15.

- Cadogan, John W. ja Adamantios Diamantopoulos (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization," *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41-60.
- Cantell, Timo (1998), "Yleisfestivaalien yleisöt. Helsingin juhlaviikot, Joensuun Laulujuhlat." Helsinki: Taiteen keskustoimikunta. Tilastotietoa taiteesta nro 19.
- Castañer, Xavier ja Lorenzo Campos (2002), "The determinants of artistic innovation: Bringing in the role of organizations," *Journal of Cultural Economics*, 26, 29-52.
- Chaston, Ian (1999), *New marketing strategies. Evolving flexible processes to fit market circumstance*. London: SAGE.
- Cloake, Mary (1997/1999), "Management, the arts and innovation," teoksessa *From maestro to manager. Critical issues in arts and culture management*, Marian Fitzgibbon ja Anne Kelly (toim.), 271-95. Uusintapainos. Dublin: Oak Tree Press.
- Coffey, Amanda ja Paul Atkinson (1996), *Making sense of qualitative data: Complimentary research strategies*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Colbert, Francois, Jacques Nantel, Suzanne Bilodeau ja William D. Poole (1994), *Marketing culture and the arts*. Montreal: Morin.
- Cravens, David W. (1998), "Examining the impact of market-based strategy paradigms on marketing strategy," *Journal of Strategic Marketing*, 6, 197-208.
- Crealey, Maria (2003), "Applying new product development models to the performing arts: Strategies for managing risk," *International Journal of Arts Management*, 5 (3), 24-33.
- Cuadrado, Manuel ja Alejandro Mollà (2000), "Grouping performing arts consumers according to attendance goals," *International Journal of Arts Management*, 2 (3), 54-60.
- Day, George S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations," *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Day, George S. ja Prakash Nedungadi (1994), "Managerial representations of competitive advantage," *Journal of Marketing*, 58 (2), 31-44.
- Day, George S. ja Robin Wensley (1988), "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority," *Journal of Marketing*, 52 (2), 1-20.
- Deng, Shengliang ja Jack Dart (1994), "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach," *Journal of Marketing Management*, 10, 725-42.
- Deshpandé, Rohit (1983), "'Paradigms lost': On theory and method in research in marketing," *Journal of Marketing*, 47 (4), 101-10.
- Deshpandé, Rohit ja Frederick E. Webster, Jr. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-16.
- Deshpandé, Rohit ja John U. Farley (1998a), "The market orientation construct: Correlations, culture, and comprehensiveness," *Journal of Market-Focused Management*, 2, 237-39.
- Deshpandé, Rohit ja John U. Farley (1998b), "Measuring market orientation: Generalization and synthesis," *Journal of Market-Focused Management*, 2, 213-32.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley ja Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis," *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-27.

- Dickson, Peter R. ja James L. Ginter (1987), "Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy," *Journal of Marketing*, 51 (2), 1-10.
- DiMaggio, Paul (1986), "Can culture survive the marketplace?," teoksessa *Nonprofit enterprise in the arts. Studies in mission and constraint*, Paul DiMaggio (toim.), 65-92. New York: Oxford University Press.
- DiMaggio, Paul (1987), "Nonprofit organizations in the production and distribution of culture," teoksessa *The nonprofit sector. A research handbook*, Walter W. Powell (toim.), 195-220. New Haven: Yale University Press.
- DiMaggio, Paul ja Kristen Stenberg (1985), "Why do some theatres innovate more than others? An empirical analysis," *Poetics*, 14, 107-22.
- Doyle, Peter (2002), *Marketing management and strategy* (3. painos). Harlow: Prentice Hall.
- Dreher, Angelika (1993), "Marketing orientation: How to grasp the phenomenon," *Marketing for the new Europe: Dealing with complexity. Volume I. Proceedings of the 22nd Annual Conference of the European Marketing Academy*, Josep Chías ja Joan Sureda (toim.), 375-93. Barcelona, Spain: Esade. May 25-28, 1993.
- Drummond, Graeme, John Ensor, Andrew Laing ja Neil Richardson (2000), "Market orientation applied to police service strategies," *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 571-87.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14, 532-50.
- Eskola, Jari ja Juha Suoranta (1998), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Esteban, Águeda, Ángel Millán, Arturo Molina ja David Martín-Consuegra (2002), "Market orientation in service. A review and analysis," *European Journal of Marketing*, 36, 1003-21.
- Finland Festivals ry (2002), "*Festivaalien yleisömäärä- ja lipunmyyntitietoja vuodelta 2002*." Helsinki, julkaisematon.
- Frankwick, Gary L., James C. Ward, Michael D. Hutt ja Peter H. Reingen (1994), "Evolving patterns of organizational beliefs in the formation of strategy," *Journal of Marketing*, 58 (2), 96-110.
- Frey, Bruno S. (1992), *Economics as a science of human behaviour. Towards a new social science paradigm*. Boston, MA: Kluwer.
- Frey, Bruno S. ja Werner W. Pommerehne (1989), *Muses and markets. Explorations in the economics of the arts*. Oxford: Basil Blackwell.
- Gainer, Brenda (2001), "The application of the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of ideology and practice," *Proceedings AIMAC 2001, 6th International Conference on Arts and Cultural Management*, Jennifer Radbourne (toim.), 78-79. Brisbane, Australia: Faculty of Business, Queensland University of Technology. July 1-4, 2001.
- Gainer, Brenda ja Paulette Padanyi (2002), "Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 182-93.
- Gainer, Brenda ja Paulette Padanyi (2004), "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations," *Journal of Business Research*, xx, xxx-xxx. Tulossa, saatavissa sähköisesti 3.2.2004  
[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

- Garbarino, Ellen ja Mark S. Johnson (1999), "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships," *Journal of Marketing*, 63 (2), 70-87.
- Gatignon, Hubert ja Jean-Marc Xuereb (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance," *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90.
- Gebhardt, Winfried ja Arnold Zingerle (1998), *Pilgerfahrt ins Ich. Die Bayreuther Richard Wagner-Festspiele und ihr Publikum. Eine kultursoziologische Studie*. Konstanz: UVK Universitätsverlag Konstanz.
- Gilhespy, Ian (1999), "Measuring the performance of cultural organizations: A model," *International Journal of Arts Management*, 2 (1), 38-51.
- Gold, Sonia S. (1983), "Consumer sovereignty and the performing arts," teoksessa *Economics of cultural decisions*, William S. Hendon ja James L. Shanahan (toim.), 207-18. Cambridge, MA: Abt Books.
- Grant, Robert M. (1998), *Contemporary strategy analysis* (3. painos). Malden, MA: Blackwell.
- Gray, Brendan J. ja Graham J. Hooley (2002), "Market orientation and service firm performance - a research agenda. Guest editorial," *European Journal of Marketing*, 36, 980-88.
- Grewal, Rajdeep ja Patriya Tansuhaj (2001), "Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility," *Journal of Marketing*, 65 (2), 67-80.
- Gummesson, Evert (1988), *Qualitative methods in management research. Case study research, participant observation, action research/action science, and other "qualitative methods" used in academic research and management consultancy*. Lund: Studentlitteratur.
- Hambrick, Donald C. ja Phyllis A. Mason (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hamel, Gary ja C.K. Prahalad (1995), "Thinking differently," *Business Quarterly*, 59 (4), 22-35.
- Han, Jin K., Namwoon Kim ja Rajendra K. Srivastava (1998), "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?" *Journal of Marketing*, 62 (4), 30-45.
- Harris, Lloyd C. (1996), "Cultural obstacles to market orientation," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2 (4), 36-52.
- Harris, Lloyd C. (1998), "Cultural domination: the key to market-oriented culture?" *European Journal of Marketing*, 32, 354-73.
- Harris, Lloyd C. (2002), "Measuring market orientation: Exploring a market oriented approach," *Journal of Market-Focused Management*, 5, 239-70.
- Harris, Lloyd C. ja Emmanuel Ogbonna (1999), "Developing a market oriented culture: A critical evaluation," *Journal of Management Studies*, 36, 177-96.
- Hatch, Mary Jo (1993), "The dynamics of organizational culture," *Academy of Management Review*, 18, 657-93.
- Hatch, Mary Jo (1997), *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Healy, Marilyn ja Chad Perry (2000), "Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm," *Qualitative Market Research*, 3, 118-26.

- Heilbrun, James (2001), "Empirical evidence of a decline in repertory diversity among American opera companies 1991/92 to 1997/98," *Journal of Cultural Economics*, 25, 63-72.
- Heilbrun, James ja Charles M. Gray (2001), *The economics of art and culture*. New York: Cambridge University Press.
- Heinonen, Jarna (1999), *Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5.
- Hirschman, Elizabeth C. (1983), "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept," *Journal of Marketing*, 47 (3), 45-55.
- Hirschman, Elizabeth C. (1986), "Humanistic inquiry in marketing research: Philosophy, method, and criteria," *Journal of Marketing Research*, 23, 237-49.
- Hirschman, Elizabeth C. ja Morris B. Holbrook (1982), "Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions," *Journal of Marketing*, 46 (3), 92-101.
- Homburg, Christian ja Christian Pflesser (2000), "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes," *Journal of Marketing Research*, 37, 449-62.
- Houston, Franklin S. (1986), "The marketing concept: What it is and what it is not," *Journal of Marketing*, 50 (2), 81-87.
- Hunt, Shelby D. (1999), "The strategic imperative and sustainable competitive advantage: Public policy implications of resource-advantage theory," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 144-59.
- Hunt, Shelby D. ja Robert M. Morgan (1995), "The comparative advantage theory of competition," *Journal of Marketing*, 59 (2), 1-15.
- Hurley, Robert F. ja G. Tomas M. Hult (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination," *Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54.
- Huuhtanen, Päivi (1984), *Mitä on taidekasvatus? Taidekasvatuksen esteettis-käsitteelliset perusteet*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taidekasvatuksen laitos. Julkaisu 7.
- Im, Subin ja John P. Workman, Jr. (2004), "Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms," *Journal of Marketing*, 68 (2), 114-32.
- Jaworski, Bernard J. ja Ajay K. Kohli (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences," *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Jaworski, Bernard J. ja Ajay K. Kohli (1996), "Market orientation: Review, refinement, and roadmap," *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119-35.
- Jaworski, Bernard J., Ajay K. Kohli ja Arvind Sahay (2000), "Market-driven versus driving markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 45-54.
- Johnson, Mark S. ja Ellen Garbarino (2001), "Customers of performing arts organisations: Are subscribers different from nonsubscribers?" *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6, 61-77.
- Jyrämä, Annukka (1999), *Contemporary art markets: Structure and practices. A study on art galleries in Finland, Sweden, France, and Great Britain*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-160.

- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (1995), "Tieteellinen realismi ja kausaaliteetti yhteiskuntatieteissä," opetusmonisteessa *Taloustieteiden tieteenfilosofiset perusteet: 51D190, 51D192*, Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (1998), "Käsitteenmuodostus," teoksessa *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot*, Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttila (toim.), 328-67. Helsinki: Gaudeamus.
- Kaplan, Robert S. (1998), "Innovation action research: Creating new management theory and practice," *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89-118.
- Karttunen, Sanna (1992), *Musiikki kulttuurisessa tietoisuudessa. Kulttuuriset musiikkiskeemat musiikkikirjastonhoitajien puheessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto - Nykykulttuurin tutkimusyksikkö. Julkaisu 35.
- Kelley, Scott W., James H. Donnelly, Jr. ja Steven J. Skinner (1990), "Customer participation in service production and delivery," *Journal of Retailing*, 66, 315-35.
- Kennedy, Karen Norman, Jerry R. Goolsby ja Eric J. Arnould (2003), "Implementating a customer orientation: Extension of theory and application," *Journal of Marketing*, 67 (4), 67-81.
- Kerttula, Riitta (1988), *Teatteriesitys kommunikaatiotapahtumana*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-107. Pro gradu -tutkielma.
- Kim, W. Chan ja Renée Mauborgne (2004), "Blue ocean strategy," *Harvard Business Review*, 82 (10), 76-84.
- Kohli, Ajay K. ja Bernard J. Jaworski (1990), "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications," *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski ja Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A measure of market orientation," *Journal of Marketing Research*, 30, 467-77.
- Kok, Robert A.W., Bas Hillebrand ja Wim G. Biemans (2003), "What makes product development market oriented? Towards a conceptual framework," *International Journal of Innovation Management*, 7, 137-62.
- Korhonen, Marja (1986), *Teatterin johtaminen Suomessa. Tasot, roolit ja vastavoimat*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. D-79. Ecocult-projekti.
- Kotler, Philip (1994), *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control* (8. painos). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, Philip ja Joanne Scheff (1997), *Standing room only. Strategies for marketing the performing arts*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kumar, Kamallesh, Ram Subramanian ja Charles Yauger (1998), "Examining the market orientation-performance relationship: A context-specific study," *Journal of Management*, 24, 201-33.
- Lafferty, Barbara A. ja G. Tomas M. Hult (2001), "A synthesis of contemporary market orientation perspectives," *European Journal of Marketing*, 35, 92-109.
- Lai, Kee-Hung (2003), "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance," *International Journal of Production Economics*, 84, 17-34.
- Langeard, Eric ja Pierre Eiglier (1980), "Interactive behaviors of arts consumers and arts organizations," teoksessa *Marketing the arts*, Michael P. Mokwa, William M. Dawson ja E. Arthur Prieve (toim.), 139-49. New York: Praeger.
- Langerak, Fred (2003), "An appraisal of research on the predictive power of market orientation," *European Management Journal*, 21, 447-64.

- Liao, Mei-Na, Susan Foreman ja Adrian Sargeant (2001), "Market versus societal orientation in the nonprofit context," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6, 254-68.
- Lichtenthal, J. David ja David T. Wilson (1992), "Becoming market oriented," *Journal of Business Research*, 24, 191-207.
- Malhotra, Naresh K. (2002), *Basic marketing research. Application to contemporary issues*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- March, James G. ja Herbert A. Simon (1966), *Organizations* (7. painos). New York: John Wiley & Sons.
- Marshall, Catherine ja Gretchen B. Rossman (1989), *Designing qualitative research*. Newbury Park: SAGE.
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer ja Joseph O. Rentz (2005), "A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales," *Journal of Business Research*, 58, 1-8.
- McDonald, Heath ja Paul Harrison (2002), "The marketing and public relations practices of Australian performing arts presenters," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 105-17.
- Miles, Matthew B. ja A. Michael Huberman (1994), *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook* (2. painos). Thousand Oaks: SAGE.
- Moorman, Christine ja Roland T. Rust (1999), "The role of marketing," *Journal of Marketing*, 63 (4, Special Issue), 180-97.
- Morgan, Robert M. ja Shelby D. Hunt (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Mäkinen, Helena (2000), "Competence-based view and market orientation: two perspectives in marketing," teoksessa *Management expertise for the new millennium*, Tapio Reponen (toim.), 183-92. Turku: Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Sarja A-1:2000.
- Määttänen, Pentti (2001), *Filosofia. Johdatus perusteisiin* (2. painos). Helsinki: Gaudeamus.
- Möller, Kristian ja Aino Halinen (2000), "Relationship marketing theory: Its roots and direction," *Journal of Marketing Management*, 16, 29-54.
- Narver, John C. ja Stanley F. Slater (1990), "The effect of a market orientation on business profitability," *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Narver, John C. ja Stanley F. Slater (1998), "Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshpandé and Farley," *Journal of Market-Focused Management*, 2, 233-36.
- Narver, John C., Stanley F. Slater ja Brian Tietje (1998), "Creating a market orientation," *Journal of Market-Focused Management*, 2, 241-55.
- Neligan, Adriana (2002), "The determinants of repertoire innovation in English theatres: An econometric analysis," *ACEI, the 12th International Conference on Cultural Economics*. Rotterdam, Netherlands, June 13-15, 2002.
- Niiniluoto, Ilkka (1984), *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Ogbonna, Emmanuel ja Lloyd C. Harris (2002), "The performance implications of management fads and fashions: An empirical study," *Journal of Strategic Marketing*, 10, 47-68.
- Oksala, Pellervo (1978), *Filosofisia yleisopintoja 4. Ihminen, kulttuuri ja taide*. Jyväskylä: Gummerus.

- Olkkonen, Rami (2002), *On the same wavelength? A study of the dynamics of sponsorship relationships between firms and cultural organizations*. Turku: Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-7:2002.
- Ottesen, Geir Grundvåg (2000), "Top managers and market orientation," *ANZMAC 2000, Visionary Marketing for the 21st Century; Facing the Challenge. Australian & New Zealand Marketing Academy Conference*. Gold Cost, Australia, November 28 - December 1, 2000.
- Paalumäki, Anni (2004), *Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation identiteetti*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Ae5:2004 (pdf).
- Paltschik, Mikael (1985), "Adoption av innovationer. En studie i syfte att utveckla och empiriskt pröva en referensram för individens adoption av innovationer," Helsingfors: Skrifter utgivna vid svenska handelshögskolan. Nr 35.
- Panula, Juha (1999), *Moraalin ja talouden risteyksessä. Empiirinen tutkimus moraalista ja taloutta koskevien käsitysten erityisyydestä*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-10.
- Patton, Michael Quinn (2002), *Qualitative research & evaluation methods* (3. painos). Thousand Oaks: SAGE.
- Permut, Steven E. (1980), "A survey of marketing perspectives of performing arts administrators," teoksessa *Marketing The Arts*, Michael P. Mokwa, William M. Dawson ja E. Arthur Prieve (toim.), 41-58. Westport, CT: Praeger.
- Peteraf, Margaret A. ja Mark E. Bergen (2003), "Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework," *Strategic Management Journal*, 24, 1027-41.
- Peyrot, Mark, Nancy Childs, Doris Van Doren ja Kathleen Allen (2002), "An empirically based model of competitor intelligence use," *Journal of Business Research*, 55, 747-58.
- Pfeffer, Jeffrey (1982), *Organizations and organization theory*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Pierce, J. Lamar (2000), "Programmatic risk-taking by American opera companies," *Journal of Cultural Economics*, 24, 45-63.
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Rentschler, Ruth, Jennifer Radbourne, Rodney Carr ja John Rickard (2002), "Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7, 118-30.
- Ropo, Arja ja Marja Eriksson (1997/1999), "Managing a theatre production: Conflict, communication and competence," teoksessa *From maestro to manager: Critical issues in arts and culture management*, Marian Fitzgibbon ja Anne Kelly (toim.), 417-36. Uusintapainos. Dublin: Oak Tree Press.
- Sandvik, Kåre (1998), *The effects of market orientation*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Saxe, Phillip L. (2001), "Fifth columnists: Arts marketing academics as barriers to market orientation in the performing arts," *Proceedings AIMAC 2001, 6th International Conference on Arts and Cultural Management*, Jennifer Radbourne (toim.), 140-42. Brisbane, Australia: Faculty of Business, Queensland University of Technology. July 1-4, 2001.



- Sayer, Andrew (1992), *Method in social science. A realist approach* (2. painos). London: Routledge.
- Scheff, Joanne ja Philip Kotler (1996), "Crisis in the arts: The marketing response," *California Management Review*, 39 (1), 28-52.
- Schein, Edgar H. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture," *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein, Edgar H. (1992), *Organizational culture and leadership* (2. painos). San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Schlegelmilch, Bodo B., Adamantios Diamantopoulos ja Peter Kreuz (2003), "Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes," *Journal of Strategic Marketing*, 11, 117-32.
- Schotter, Andrew (1996), *Microeconomics. A modern approach* (2. painos). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Scott, W. Richard (1998), *Organizations: Rational, natural, and open systems* (4. painos). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Searles, P. David (1980), "Marketing principles and the arts," teoksessa *Marketing the arts*, Michael P. Mokwa, William M. Dawson ja E. Arthur Prieve (toim.), 65-69. Westport, CT: Praeger.
- Semenik, Richard J. ja Gary J. Bamossy (1985), "Methodological issues in arts marketing research," teoksessa *Managerial economics for the arts*, Virginia Lee Owen ja William S. Hendon (toim.), Akron, OH: Association for Cultural Economics.
- Senge, Peter M. (1990), "The leader's new work: Building learning organizations," *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-23.
- Shapiro, Benson P. (1988), "What the hell is 'market oriented'?" *Harvard Business Review*, 66 (6), 119-25.
- Shrum, Wesley (1991), "Critics and publics: Cultural mediation in highbrow and popular performing arts," *American Journal of Sociology*, 97, 347-75.
- Silverman, David (1993), *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. London: SAGE.
- Sinkula, James M. (1994), "Market information processing and organizational learning," *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45.
- Sinkula, James M., William E. Baker ja Thomas Noordewier (1997), "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 305-18.
- Siu, Noel Y.M. ja Richard M.S. Wilson (1998), "Modelling market orientation: An application in the education sector," *Journal of Marketing Management*, 14, 293-323.
- Slater, Stanley F. (2001), "Guru's view. Market orientation at the beginning of a new millennium," *Managing Service Quality*, 11, 230-32.
- Slater, Stanley F. ja John C. Narver (1994a), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing*, 58 (1), 46-55.
- Slater, Stanley F. ja John C. Narver (1994b), "Market orientation, customer value, and superior performance," *Business Horizons*, 37 (2), 22-28.
- Slater, Stanley F. ja John C. Narver (1995), "Market orientation and the learning organization," *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Slater, Stanley F. ja John C. Narver (1998), "Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two," *Strategic Management Journal*, 19, 1001-06.

- Slater, Stanley F. ja John C. Narver (2000a), "Intelligence generation and superior customer value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 120-27.
- Slater, Stanley F. ja John C. Narver (2000b), "The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication," *Journal of Business Research*, 48, 69-73.
- Smaling, Adri (1994), "The pragmatic dimension. Paradigmatic and pragmatic aspects of choosing a qualitative or quantitative method," *Quality & Quantity*, 28, 233-49.
- Smircich, Linda (1983), "Concepts of culture and organizational analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-58.
- Sorjonen, Hilppa (1984), *Sinfoniaorkesterin markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-71. Pro gradu -tutkielma.
- Speed, Richard (1993), "Maximizing the potential of strategic typologies for marketing strategy research," *Journal of Strategic Marketing*, 1, 171-88.
- Steinman, Christine, Rohit Deshpandé ja John U. Farley (2000), "Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 109-19.
- Sundqvist, Sanna (2002), *Market orientation in the international context: Antecedents, consequences and applicability*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 131.
- Suomen Sinfoniaorkesterit ry (1998), "Toimintakertomus 1998. Tietoja jäsenorkestereista kalenterivuodelta 1998." Helsinki.
- Suomen Sinfoniaorkesterit ry (2002), "Toimintakertomus 2002. Tietoja jäsenorkestereista kalenterivuodelta 2002." Helsinki.
- Taalas, Saara L. (1999), "The sense of organising theatre: Exploring repertoire decision-making in narrative perspective," *Proceedings - Actes, Volume 2, AIMAC 1999, 5th International Conference on Arts and Cultural Management*, Liisa Uusitalo ja Johanna Moisander (toim.), 617-27. Helsinki, Finland: Helsinki School of Economics and Business Administration. June 13-17, 1999.
- Teatterin Tiedotuskeskus ry (2003), "Teatteritilastot 2002. Finnish theatre statistics." Helsinki.
- Thomke, Stefan ja Eric von Hippel (2002), "Customers as innovators. A new way to create value," *Harvard Business Review*, 80 (4), 5-11.
- Troilo, Gabriele ja Michela Addis (2001), "Building market orientation in an arts or cultural institution," *Proceedings AIMAC 2001, 6th International Conference on Arts and Cultural Management*, Jennifer Radbourne (toim.), 148-59. Brisbane, Australia: Faculty of Business, Queensland University of Technology. July 1-4, 2001.
- Tsoukas, Haridimos (1989), "The validity of idiographic research explanations," *Academy of Management Review*, 14, 551-61.
- Tuominen, Matti (1997), "Marketing capability and market orientation in strategy interface. A conceptual analysis," Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-1. Uusi sarja.
- Tuominen, Matti (2002), *Market-driven capabilities and operational performance. Theoretical foundations and managerial practices*. Helsinki: Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-201.
- Töttö, Pertti (2000), *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Tampere: Vastapaino.

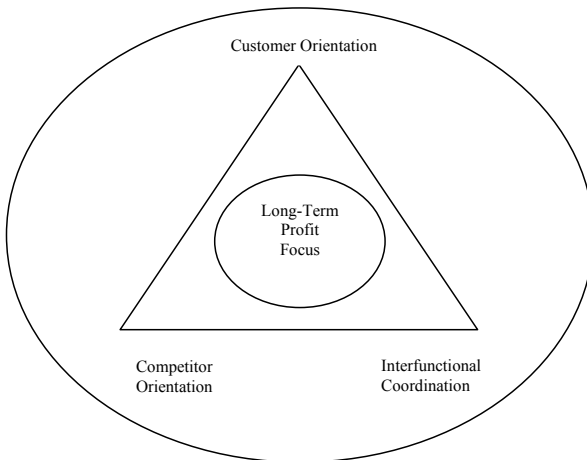
- Uusitalo, Liisa (1987), "On the consumption of pictorial art," teoksessa *Artists and cultural consumers*, Douglas V. Shaw, William S. Hendon ja C. Richard Waits (toim.), 155-67. Akron, OH: University of Akron.
- Uusitalo, Liisa (1993), "The roles of art museums - Challenges to their marketing," *Proceedings AIMAC 1993, 2nd International Conference on Arts and Cultural Management*. Groupe HEC. Jouy-en-Josas, France. June 23-25, 1993.
- Uusitalo, Liisa (1998), "Consumption in postmodernity. Social structuration and the construction of the self," teoksessa *The active consumer*, Marina Bianchi (toim.), 215-35. London: Routledge.
- Uusitalo, Liisa (1999), "Kulttuurin markkinat," teoksessa *Kulttuuriteollisuus*, Hannele Koivuinen ja Tanja Kotro (toim.), 131-44. Helsinki: Edita.
- Uusitalo, Liisa ja Eeva-Katri Ahola (1994), "*Images of art museums - Consumer perception of the museums of the Finnish National Gallery.*" Helsinki: Helsinki School of Economics. Working Papers W-94.
- Walters, David ja Geoff Lancaster (1999), "Value and information - concepts and issues for management," *Management Decision*, 37, 643-56.
- Van Egeren, Marsha ja Stephen O'Connor (1998), "Drivers of market orientation and performance in service firms," *Journal of Services Marketing*, 12, 39-58.
- Vázquez, Rodolfo, Maria Leticia Santos ja Luis Ignacio Álvarez (2001), "Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms," *Journal of Strategic Marketing*, 9, 69-90.
- Wierenga, Berend ja Gerrit van Bruggen (2000), *Marketing management support systems: Principles, tools and implementation*. Boston, MA: Kluwer.
- Wilenius, Markku (2004), *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita.
- Woodruff, Robert B. (1997), "Customer value: The next source for competitive advantage," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139-53.
- Workman, John P., Jr. (1998), "Factors contributing to marketing's limited role in product development in many high-tech firms," *Journal of Market-Focused Management*, 2, 257-79.
- Voss, Glenn B., Daniel M. Cable ja Zannie Giraud Voss (2000), "Linking organizational values to relationships with external constituents: A study of nonprofit professional theatres," *Organization Science*, 11, 330-47.
- Voss, Glenn B. ja Zannie Giraud Voss (2000a), "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment," *Journal of Marketing*, 64 (1), 67-83.
- Voss, Zannie Giraud ja Glenn B. Voss (2000b), "Exploring the impact of organizational values and strategic orientation on performance in not-for-profit professional theatre," *International Journal of Arts Management*, 3 (1), 62-76.
- Wrenn, Bruce (1997), "The market orientation construct: Measurement and scaling issues," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (3), 31-54.
- Yin, Robert K. (1990), *Case study research. Design and methods* (6. tark. painos). Newbury Park, CA: SAGE.
- Ylikortes, Kyösti (1997), "*Mykö hyvä tuote itsensä? Pienten teollisuusyritysten markkinointiosaaminen*," Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Lisensiaatintutkimus.
- Zaltman, Gerald, Karen LeMasters ja Michael Heffring (1982), *Theory construction in marketing. Some thoughts on thinking*. New York: John Wiley & Sons.
- Zeithaml, Valerie A., P. "Rajan" Varadarajan ja Carl P. Zeithaml (1988), "The contingency approach: Its foundations and relevance to theory building and research in marketing," *European Journal of Marketing*, 22 (7), 37-64.

Zinkhan, George M. ja Arun Pereira (1994), "An overview of marketing strategy and planning," *Research in Marketing*, 11, 185-218.

**LIITTEET 1-10**

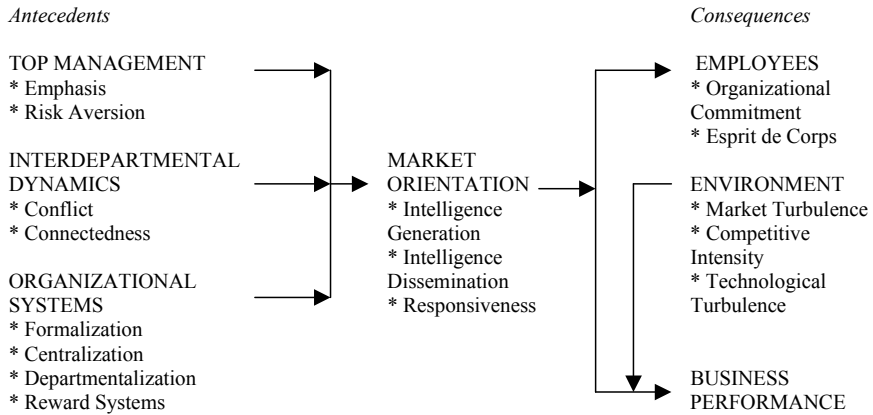
**LIITE 1: Narverin ja Slaterin (1990, 23) markkinaorientaatiokäsitteen osatekijät**

**Market Orientation**



**Target Market**

**LIITE 2: Markkinaorientaation viitekehys Jaworskin ja Kohlin (1993, 55) mukaan**



**LIITE 3: Kohlin ym. (1993, 476) markkinaorientaatiomittaristo****MARKET ORIENTATION SCALE**

## Intelligence Generation

1. In this business, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
2. Individuals from our manufacturing department interact directly with customers to learn how to serve them better.
3. In this business unit, we do a lot of in-house market research.
4. We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)
5. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
6. We often talk with or survey those who can influence our end users' purchases (e.g., retailers, distributors).\*
7. We collect industry information by informal means (e.g., lunch with industry friends, talks with trade partners).
8. In our business unit, intelligence on our competitors is generated independently by several departments.
9. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)
10. We periodically review the likely effects of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers. \*

## Intelligence Dissemination

11. A lot of informal "hall talk" in this business unit concerns our competitors' tactics or strategies. \*
12. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and development.\*
13. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with *other* functional departments.
14. Our business unit periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers.\*
15. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.\*
16. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
17. There is minimal communication between marketing and manufacturing departments concerning market developments. (R)
18. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)\*

## Responsiveness

19. It takes us forever to decide how to respond to our competitors' price changes. (R)
20. Principles of market segmentation drive new product development efforts in this business unit.
21. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs. (R)
22. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
23. Our business plans are driven more by technological advances than by market research. (R)
24. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
25. The product lines we sell depends more on internal politics than real market needs. (R)\*
26. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
27. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.\*
28. Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)\*
29. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)\*
30. We are quick to respond significant changes in our competitors' pricing structures.\*
31. When we find out that customers are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately.\*
32. When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.\*

---

(R) denotes reverse coded item.

\*Refers to addition of item during or after completion of the second pretest.

**LIITE 4: Narverin ja Slaterin (1990, 24) markkinaorientaatiokäsitteen operationalisointi****Customer Orientation**

Customer commitment  
Create customer value  
Understand customer needs  
Customer satisfaction objectives  
Measure customer satisfaction  
After-sales service

**Competitor Orientation**

Salespeople share competitor information  
Respond rapidly to competitors' actions  
Top managers discuss competitors' strategies  
Target opportunities for competitive advantage

**Interfunctional Coordination**

Interfunctional customer calls  
Information shared among functions  
Functional integration in strategy  
All functions contribute to customer value  
Share resources with other business units

**Long-Term Horizon**

Quarterly profits are primary objective  
Require rapid payback  
Positive margin in long term

**Profit Emphasis**

Profit performance measured market by market  
Top managers emphasize market performance  
All products must be profitable



## **LIITE 5: Taideorganisaation markkinaorientaation tutkimuksissa käytetyt mittarit**

**Taulukko 1:** Vossin ja Vossin (2000a, 80) markkinaorientaatiokäsitteen osatekijöiden operationalisointi

### **Customer orientation in the theater industry**

Our play selection is driven more by artistic considerations than by audience preferences.  
Audience preferences are a key factor in our play selection.  
We survey audiences to find out the plays they would like to see in the future.

### **Competitor orientation in the theater industry**

We pay close attention to competitors' fundraising activities.  
We keep a close eye on our competitors' audience development tactics.  
We monitor which plays are successful at other theaters.\*

### **Interfunctional coordination in the theater industry**

Most departments at this theater get along well with each other.  
When members of several departments get together, tensions frequently run high.  
Activities between artistic, production, and marketing departments are well coordinated.  
\* This item was dropped because it loaded with the customer orientation factor.

**Taulukko 2:** Gainerin ja Padanyin (2004, 8) asiakasorientoituneen kulttuurin ja asiakasorientoituneiden toimenpiteiden operationalisointi

#### **A.1. Client-oriented culture items**

We express commitment to our clients/customers.  
We create value for our clients/customers.  
We understand the needs of our clients/customers.  
We set client/customer satisfaction objectives.  
We measure client/customer satisfaction.  
Our personnel share any new information they have about other nonprofit organizations that serve our clients/customers.  
We respond rapidly to the actions of other nonprofit organizations that serve our clients/customers.  
Our top managers discuss the strategies that other nonprofit organizations use with their clients/customers.  
Our contacts with client/customers are coordinated between our various departments.  
We share information about our clients/customers among departments.  
We integrate departmental strategies with regard to clients/customers.  
All of our departments contribute to creating value for clients/customers.

adapted from Narver and Slater (1990)

#### **A.2. Client-oriented activities measures**

In this organization, we meet with clients/customers at least once a year to find out what programs, activities, or services they will need in the future.  
In this organization, we do a lot of market research on clients/customers.  
We poll clients/customers at least once a year to assess the quality of our programs, activities, or services.  
We periodically review the likely effect of changes in our operating environment on our clients/customers.  
We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss trends and developments related to clients/customers.  
Marketing personnel in our organization spend time discussing the future needs of our clients/customers with other functional departments.  
Data on client/customer satisfaction are disseminated at all levels of this organization on a regular basis.

adapted from Kohli et al. (1993)

## LIITE 6: Taideorganisaatioiden markkinaorientaatio–tuloksellisuustutkimukset

**Taulukko 1:** Yhteys strategisen orientaation ja tuloksellisuuden (objektiiviset/subjektiiiset mittarit) välillä voittoa tavoittelemattomissa amerikkalaisissa ammattiteattereissa (Voss ja Voss 2000a, 74-75)

STRATEGINEN ORIENTAATIO	TULOSELLISUUS / OBJEKTIIVISET MITTARIT		
	Kausitilaaja-kävijät	Yksittäis-lipulla kävijät	Nettoylijäämä/-alijäämä
Tuoteorientaatio			
Kilpailijaorientaatio	positiivinen a	positiivinen a	negatiivinen b
Asiakasorientaatio	negatiivinen a		negatiivinen b
Tuotelaadun suhteellinen taso			heikosti positiivinen c
Toimintojen koordinointi	positiivinen c	positiivinen b	positiivinen a
STRATEGINEN ORIENTAATIO	TULOSELLISUUS / SUBJEKTIIVISET MITTARIT		
	Koettu kausitilaaja-tuloksellisuus	Koettu yksittäis-lippukävijä-tuloksellisuus	Koettu taloudellinen tuloksellisuus
Tuoteorientaatio	positiivinen c		
Kilpailijaorientaatio			
Asiakasorientaatio	negatiivinen c		negatiivinen b
Tuotelaadun suhteellinen taso	positiivinen b	positiivinen a	positiivinen a
Toimintojen koordinointi			heikosti positiivinen

a tilastollisesti merkitsevä tasolla  $p < 0.01$  (yksisuuntainen testi)  
b tilastollisesti merkitsevä tasolla  $p < 0.05$  (yksisuuntainen testi)  
c tilastollisesti merkitsevä tasolla  $p < 0.10$  (yksisuuntainen testi)

**Taulukko 2:** Organisaatioarvoklusterit voittoa tavoittelemattomissa amerikkalaisissa ammattiteattereissa (Voss ja Voss 2000b, 68)

Klusteri	Yhteisöä korostavat teatterit	Saavutuksia korostavat teatterit	Taiteelliset teatterit
Korostetut arvot	sosiaaliset ja markkina-arvot	saavutukset, taloudelliset arvot	taiteelliset arvot, saavutukset
Strategiset orientaatiot	tuote-, kilpailija- ja asiakasorientaatio samalla tasolla	tuote-, kilpailija- ja asiakasorientaatio samalla tasolla	korkea tuoteorientaatio, kohtuullinen kilpailijaorientaatio, alhainen asiakasorientaatio
Tuloksellisuus	kohtuullinen lippu- ja avustustulojen taso sekä kävijämäärä	korkea lipputulosten osuus ja kävijämäärä, kohtuulliset avustustulot	kohtuullinen lippu- ja avustustulojen taso sekä kävijämäärä
Tuotanto	nykynäytelmät	klassikko- ja nykynäytelmät, kantaesitykset	kantaesitykset

**LIITE 7: Haastattelut**

1. sinfoniaorkesterin intendentti	23.11.2001
2. musiikkifestivaalin taiteellinen johtaja	25.3.2002
3. musiikkifestivaalin taiteellinen johtaja	24.4.2002
4. teatterinjohtaja	29.4.2002
5. sinfoniaorkesterin johtoryhmän jäsen	21.8.2002
6. markkinointipäällikkö	3.10.2003
7. kamari/sinfoniaorkesterin taiteellinen johtaja	22.10.2003
8. oopperanjohtaja	12.11.2003
9. teatterinjohtaja	18.11.2003
10. sinfoniaorkesterin intendentti	20.11.2003
11. musiikkifestivaalin taiteellinen johtaja	24.11.2003

**LIITE 8: Haastattelun teemat (haastattelut 1-3)**

1. Mikä on organisaation tehtävä?  
Minkälainen visio ohjaa organisaatiota? Kenen visio se on?  
Mihin päämääriin ja tavoitteisiin organisaatio pyrkii? Millä keinoilla organisaatio luo arvoa ja kenelle?
2. Mitä menestys / tuloksellisuus tarkoittaa organisaatiolle? Mitkä tekijät vaikuttavat eniten menestykseen? Miten organisaation menestystä / tuloksellisuutta mitataan?
3. Miten organisaatio erottautuu muista vastaavista organisaatioista?
4. Minkälainen on organisaation yleisö? Miten hankitte tietoa yleisöstä? Tunnetteko yleisön tarpeet, odotukset ja käyttäytymisen? Voiko organisaatio vastata yleisön tarpeisiin? Miten suhteita yleisöön hoidetaan?
5. Mitä muita sidosryhmiä organisaatiolla on? Mikä on eri sidosryhmien tärkeysjärjestys? Miten organisaatiossa hoidetaan suhteita sidosryhmiin?
6. Mitkä periaatteet ohjaavat ohjelmistonsuunnittelua? Mihin tavoitteisiin pyritään ohjelmisto/taiteilijavalinnoilla? Otatteko riskejä? Ketkä osallistuvat, kuka päättää?
7. Miten organisaatio innovoi?
8. Mikä rooli markkinoinnilla on organisaatiossa?
9. Miten riippuvaisia taideorganisaatiot yleensä ovat ympäristöstään ja miten ne reagoivat ympäristön muutoksiin? Miten koette kysynnän kehittyvän? Miten koette kilpailutilanteen?
10. Mitä kulttuurin markkinoinnin kysymyksiä pitäisi tutkia?

## LIITE 9: Haastattelun teemat (Haastattelut 4-11)

1. Organisaation tehtävä ja päämäärät (1)
  - miten koette organisaationne tehtävän ja päämäärän kulttuurielämässä?
2. Tuotanto (1, 6)
  - minkälainen visio ja periaatteet ohjaavat suunnitteluanne?
  - kenen tai keiden mielipiteet ovat painavimpia ohjelmistosta päätettäessä?
  - miten määräävä rooli on toisaalta taiteilijoilla ja toisaalta yleisön maulla ja preferensseillä sekä yleisöpalautteella ohjelmiston suunnittelussa?
  - otatteko tietoisia riskejä ohjelmistovalinnoissanne?
3. Menestys (2)
  - mitä menestys tarkoittaa organisaatiollenne?
  - mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat eniten menestykseen? mikä edistää sitä, mikä estää?
  - saavutetaanko menestys keskittymällä ohjelmiston sisältöön vai yleisön vastaanottokykyyn vai molempiin?
  - miten menestykseen vaikuttavat toisaalta toimialan yleinen tilanne ja toisaalta organisaation omat resurssit, kyvykkyydet ja suhteiden hoitaminen?
  - miten organisaatiossanne mitataan menestystä? miten siitä palkitaan?
4. Kilpailu (3, 9)
  - miten voimakkaana koette kilpailun omalla allan?
  - minkälaisilta tahoilta koette kilpailun kohdistuvan organisaatioonne?
  - reagoitteko nopeasti kilpailijoiden toimenpiteisiin?
  - miten erottaudutte muista vastaavanlaisista organisaatioista?
  - onko teillä ns. viiteorganisaatio, johon vertaatte itseänne?
5. Yleisö (4)
  - minkälainen on käsityksenne mukaan yleisönne?
  - miten hankitte tietoa yleisöstänne? levitetäänkö tietoa koko organisaatioon?
  - koetteko tuntevanne yleisön tarpeet ja käyttäytymisen?
  - uskotteko, että voitte edistää yleisön jäsenien kehittymistä kulttuurin kuluttajana? millä tavoin?
  - koetteko, että olette organisaationa oppineet tuntemaan markkinoita, niin että huomaatte sellaiset yleisön tarpeet, joita he eivät kykene ilmaisemaan?
  - koetteko, että voitte vaikuttaa yleisön käyttäytymiseen?
  - minkälaisia markkinointikeinoja käytetään toisaalta vakiintuneen ja toisaalta uuden yleisön houkuttelemiseksi esityksiin?
6. Muut sidosryhmät (5)
  - minkälaisia yhteistyökumppaneita tai sidosryhmiä teillä on?
  - ovatko jotkut näistä ryhmistä toisia tärkeämpiä?
  - miten hoidatte suhteita näihin ryhmiin?
7. Innovointi (7)
  - miten innovaatiohenkistä koette toimintanne olevan?
  - minkälaisilla alueilla olette uudistaneet toimintaanne? (ohjelman sisältö, esittäjät, esitystavat, esityspaikat jne.)

- mikä mielestänne edistää ja mikä estää innovointia organisaatiossanne?

8. Riippuvuus toimintaympäristöstä (9)

- koetteko, että ympäristössänne on tekijöitä, jotka vaikuttavat toimintaanne, mutta joihin organisaationne ei voi juurikaan vaikuttaa?

(Suluissa olevat numerot viittaavat haastattelujen 1-3 teemoihin; kohdat 8, 10 poistettu.)

**LIITE 10: Kilpailevien organisaatioiden olemassaolo ja kilpailun tunnistaminen ohjelmistosuunnittelulähestymistavoittain**

<i>Ohjelmistosuunnittelulähestymistapa</i>	Samaa esitystaidemuotoa tarjoavia organisaatioita samalla paikkakunnalla samana ajankohtana	Samaa esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden välisen kilpailun tunnistaminen	Eri esitystaidemuotoa tarjoavia organisaatioita samalla paikkakunnalla samana ajankohtana	Eri esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden välisen kilpailun tunnistaminen
<i>Luovuuskeskeinen ohjelmistosuunnittelu</i> O1 O2	on ei	jossain määrin kyllä	on ei	ei mainintaa ei mainintaa
<i>Resurssikeskeinen ohjelmistosuunnittelu</i> O3 O6 O8 O9 O10	ei ei on ei ei	ei ei jossain määrin kyllä ei	on on on on on	kyllä ei kyllä ei mainintaa kyllä
<i>Tehtäväkeskeinen ohjelmistosuunnittelu</i> O4 O5 O7, O11	on on ei	ei ei ei (kotimaassa)	on on on	ei mainintaa ei mainintaa jossain määrin

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:197. ANSSI ÖÖRNI: Consumer Search in Electronic Markets. 2002. ISBN 951-791-680-9.
- A:198. ARI MATIKKA: Measuring the Performance of Owner-Managed Firms: A systems approach. 2002. ISBN 951-791-685-X.
- A:199. RIITTA KOSONEN: Governance, the Local Regulation Process, and Enterprise Adaptation in Post-Socialism. The Case of Vyborg. 2002. ISBN 951-791-692-2.
- A:200. SUSANNE SUHONEN: Industry Evolution and Shakeout Mechanisms: The Case of the Internet Service Provider Industry. 2002. ISBN 951-791-693-0.
- A:201. MATTI TUOMINEN: Market-Driven Capabilities and Operational Performance. Theoretical Foundations and Managerial Practices. 2002. ISBN 95-791-694-9.
- A:202. JUSSI KARHUNEN: Essays on Tender Offers and Share Repurchases. 2002. ISBN 951-791-696-5.
- A:203. HENNAMARI MIKKOLA: Empirical Studies on Finnish Hospital Pricing Methods. 2002. ISBN 951-791-714-7.
- A:204. MIKA KORTELAINEN: EDGE: a Model of the Euro Area with Applications to Monetary Policy. 2002. ISBN 951-791-715-5.
- A:205. TOMI LAAMANEN: Essays on Technology Investments and Valuation. 2002. ISBN 951-791-716-3.
- A:206. MINNA SÖDERQVIST: Internationalisation and its Management at Higher-Education Institutions. Applying Conceptual, Content and Discourse Analysis. 2002. ISBN 951-791-718-X.
- A:207. TARJA PIETILÄINEN: Moninainen yrittäminen. Sukupuoli ja yrittäjänäisten toimintatila tietoteollisuudessa. 2002. ISBN 951-791-719-8.
- A:208. BIRGIT KLEYMANN: The Development of Multilateral Alliances. The Case of the Airline Industry. 2002. ISBN 951-791-720-1.
- A:209. MIKAEL EPSTEIN: Risk Management of Innovative R&D Project. Development of Analysis Model. A Systematic Approach for the Early Detection of Complex Problems (EDCP) in R&D Projects in Order to Increase Success in Enterprises. 2002. ISBN 951-791-717-9.
- A:210. SAMI KAJALO: Deregulation of Retail Hours in Finland: Historical and Empirical Perspectives. 2002. ISBN 951-791-734-1.
- A:211. TOMMI KASURINEN: Exploring Management Accounting Change in the Balanced Scorecard Context. Three Perspectives. 2003. ISBN 951-791-736-8.



- A:212. LASSE NIEMI: Essays on Audit Pricing. 2003. ISBN 951-791-751-1.
- A:213. MARKKU KAUSTIA: Essays on Investor Behavior and Psychological Reference Prices. 2003. ISBN 951-791-754-6.
- A:214. TEEMU YLIKOSKI: Access Denied: Patterns of Consumer Internet Information Search and the Effects of Internet Search Expertise. 2003. ISBN 951-791-755-4.
- A:215. PETRI HALLIKAINEN: Evaluation of Information System Investments. 2003. ISBN 951-791-758-9.
- A:216. PETRI BÖCKERMAN: Empirical Studies on Working Hours and Labour Market Flows. 2003. ISBN 951-791-760-0.
- A:217. JORMA PIETALA: Päivittäistavara-kaupan dynamiikka ja ostokäyttäytyminen Pääkaupunkiseudulla. 2003. ISBN 951-791-761-9.
- A:218. TUOMAS VÄLIMÄKI: Central Bank Tenders: Three Essays on Money Market Liquidity Auctions. 2003. ISBN 951-791-762-7.
- A:219. JUHANI LINNAINMAA: Essays on the Interface of Market Microstructure and Behavioral Finance. 2003. ISBN 951-791-783-X.
- A:220. MARKKU SALIMÄKI: Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen. Strateginen ryhmä – tutkimus design-aloilta. 2003 ISBN 951-791-786-4.
- A:221. HANNU KAHRA: Consumption, Liquidity and Strategic Asset Allocation. 2003. ISBN 951-791-791-0.
- A:222. TONI RIIPINEN: The Interaction of Environmental and Trade Policies. 2003. ISBN 951-791-797-X.
- A:223. MIKKO SYRJÄNEN: Data Envelopment Analysis in Planning and Heterogeneous Environments. 2003. ISBN 951-791-806-2.
- A:224. ERKKI HÄMÄLÄINEN: Evolving Logistic Roles of Steel Distributors. 2003. ISBN 951-791-807-0.
- A:225. SILJA SIITONEN: Impact of Globalisation and Regionalisation Strategies on the Performance of the World's Pulp and Paper Companies. 2003. ISBN 951-791-808-9.
- A:226. EIREN TUUSJÄRVI: Multifaceted Norms in SMC Export Cooperation: A Discourse Analysis of Normative Expectations. 2003. ISBN 951-791-812-7.
- A:227. MIKA MALIRANTA: Micro Level Dynamics of Productivity Growth. An Empirical Analysis of the Great Leap in Finnish Manufacturing Productivity in 1975-2000. 2003. ISBN 951-791-815-1.
- A:228. NINA KOISO-KANTTILA: Essays on Consumers and Digital Content. 2003. ISBN 951-791-816-X.
- A:229. PETER GABRIELSSON: Globalising Internationals: Product Strategies of ICT Companies. 2004. ISBN 951-791-825-9, ISBN 951-791-826-7 (Electronic dissertation).

- A:230. SATU NURMI: Essays on Plant Size, Employment Dynamics and Survival. 2004. ISBN 951-791-829-1, ISBN 951-791-830-5 (Electronic dissertation).
- A:231. MARJA-LIISA KURONEN: Vakuutusehtotekstin uudistamisprosessi, matkalla alamaisestä asiakkaaksi. 2004. ISBN 951-791-833-X, ISBN 951-791-834-8 (Electronic dissertation).
- A:232. MIKA KUISMA: Eri-laistuminen vai samanlaistuminen? Vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta. 2004. ISBN 951-791-835-6, ISBN 951-791-836-4 (Electronic dissertation).
- A:233. ANTON HELANDER: Customer Care in System Business. 2004. ISBN 951-791-838-0.
- A:234. MATTI KOIVU: A Stochastic Optimization Approach to Financial Decision Making. 2004. ISBN 951-791-841-0, ISBN 951-791-842-9 (Electronic dissertation).
- A:235. RISTO VAITTINEN: Trade Policies and Integration – Evaluations with CGE -models. 2004. ISBN 951-791-843-7, ISBN 951-791-844-5 (Electronic dissertation).
- A:236. ANU VALTONEN: Rethinking Free Time: A Study on Boundaries, Disorders, and Symbolic Goods. 2004. ISBN 951-791-848-8, ISBN 951-791-849-6 (Electronic dissertation).
- A:237. PEKKA LAURI: Human Capital, Dynamic Inefficiency and Economic Growth. 2004. ISBN 951-791-854-2, ISBN 951-791-855-0 (Electronic dissertation).
- A:238. SAMI JÄRVINEN: Essays on Pricing Commodity Derivatives. 2004. ISBN 951-791-861-5, ISBN 951-791-862-3 (Electronic dissertation).
- A:239. PETRI I. SALONEN: Evaluation of a Product Platform Strategy for Analytical Application Software. 2004. ISBN 951-791-867-4, ISBN 951-791-868-2 (Electronic dissertation).
- A:240. JUHA VIRRANKOSKI: Essays in Search Activity. 2004. ISBN 951-791-870-4, ISBN 951-791-871-2 (Electronic dissertation).
- A:241. RAUNI SEPPOLA: Social Capital in International Business Networks. Confirming a Unique Type of Governance Structure. 2004. ISBN 951-791-876-3, ISBN 951-791-877-1 (Electronic dissertation).
- A:242. TEEMU SANTONEN: Four Essays Studying the Effects of Customization and Market Environment on the Business Success of Online Newspapers in Finland. 2004. ISBN 951-791-878-X, ISBN 951-791-879-8 (Electronic dissertation).
- A:243. SENJA SVAHN: Managing in Different Types of Business Nets: Capability Perspective. 2004. ISBN 951-791-887-9.
- A:244. JUKKA MÄKINEN: John Rawlsin oikeudenmukaisuuskäsityksen merkitys normatiiviselle taloustieteelle. 2004. ISBN 951-791-889-5, ISBN 951-791-890-9 (Electronic dissertation).
- A:245. ERJA KETTUNEN: Regionalism and the Geography of Trade Policies in EU-ASEAN Trade. 2004. ISBN 951-791-891-7, ISBN 951-791-892-5 (Electronic dissertation).
- A:246. OLLI-PEKKA RUUSKANEN: An Econometric Analysis of Time Use in Finnish Households. 2004. ISBN 951-791-893-3, ISBN 951-791-894-1 (Electronic dissertation).

A:247. HILPPA SORJONEN: Taideorganisaation markkinaorientaatio. Markkinaorientaation edellytykset ja ilmeneminen esitystaideorganisaation ohjelmistosuunnittelussa. 2004. ISBN 951-791-898-4, ISBN 951-791-899-2 (Electronic dissertation).

#### A-SARJA: MUITA JULKAISUJA - OTHER PUBLICATIONS

ANNE HERBERT: The Paradoxes of Action Learning: An Interpretive and Critical Inquiry into Vocational Educators' Professional Development. 2002. ISBN 951-791-684-1.

#### B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

B:38. KRISTIINA KORHONEN(ed.): Current Reflections on the Pacific Rim. 2002. ISBN 951-791-661-2.

B:39. RISTO Y. JUURMAA: Performance and International Competitiveness of Listed Metal and Telecommunication Industry Groups 1992 - 2000. Finland vs Sweden and Germany. 2002. ISBN 951-791-668-X.

B:40. KAIJA TUOMI – SINIKKA VANHALA (toim.): Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. 2002. ISBN 951-791-674-4.

B:41. ANNE ÄYVÄRI: Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykyys. 2002. ISBN 951-791-682-5.

B:42. RIKU OKSMAN: Intohimoa ja ammattitaitoa: puheenvuoroja tuottajan työstä. 2002. ISBN 951-791-700-7.

B:43. RISTO TAINIO – KARI LILJA – TIMO SANTALAINEN: Organizational Learning in the Context of Corporate Growth and Decline: A Case Study of a Major Finnish Bank. 2002. ISBN 951-791-717-1

B:44. ELINA HENTTONEN – PÄIVI ERIKSSON – SUSAN MERILÄINEN: Teknologiayrittämisen sukupuoli. Naiset miesten maailmassa. 2003. ISBN 951-791-737-6.

B:45. KIRSI KORPIAHO: "Kyllä siinä pitää elää mukana!" Kirjanpitäjien tarinoita työstä, osaamisesta ja oppimisesta työyhteisönäkökulmasta analysoituna. 2003. ISBN 951-791-742-2.

B:46. NIILLO HOME (toim.): Puheenvuoroja ECR-toiminnasta. Discussions on ECR – Summaries. 2003. ISBN 951-791-749-X.

B:47. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN: Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. 2003. ISBN 951-791-756-2.

B:48. ANNELI KAUPPINEN – ANNE ARANTO – SATU RÄMÖ (toim.): Myyttiset markkinat. 2003. ISBN 951-791-771-6.

B:49. MIKKO SAARIKIVI – SIMO RIIHONEN: Suomen puuteollisuuden kilpailukyvyyn parantaminen ja kansainvälistyminen piha- ja ympäristörakentamisessa. 2003. ISBN 951-791-779-1.

- B:50. KATARIINA KEMPPAINEN – ARI P.J. VEPSÄLÄINEN – JUKKA KALLIO – TIMO SAARINEN – MARKKU TINNILÄ: From Supply Chain to Networks: A Study of SCM Practices in Finnish Industrial Companies. 2003. ISBN 951-791-780-5.
- B:51. SAMI SARPOLA: Enterprise Resource Planning (ERP) Software Selection and Success of Acquisition Process in Wholesale Companies. 2003. ISBN 951-791-802-X.
- B:52. MATTI TUOMINEN (ed.): Essays on Capabilities Based Marketing and Competitive Superiority. Fimac II - Research: Mai Anttila, Saara Hyvönen, Kristian Möller, Arto Rajala, Matti Tuominen. 2003. ISBN 951-791-814-3.
- B:53. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – ANTTI LEIVONEN: Osaamisen siirtyminen Suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa. Tapaustutkimuksia pietarista ja leningradin alueelta. 2003. ISBN 951-791-820-8.
- B:54. JARMO ERONEN: Kielten välinen kilpailu: Taloustieteellis-sosiolingvistinen tarkastelu. 2004. ISBN 951-791-828-3.
- B:47. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN: Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. 2004. ISBN 951-791-846-1, korjattu painos.
- B:55. TAISTO MIETTINEN: Veron minimointi yritysjärjestelyissä. 2004. ISBN 951-791-856-9.
- B:56. SOILE TUORINSUO-BYMAN: Part-Time Work, Participation and Commitment. ISBN 951-791-866-6.
- B:57. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – KAROLIINA LOIKKANEN: Kaksoiskaupunkija vai kaupunkipareja? Tapaustutkimukset: Helsinki–Tallinna, Tornio–Haaparanta, Imatra–Svetogorsk. 2004. ISBN 951-791-886-0.

CKIR-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. CENTER FOR KNOWLEDGE AND INNOVATION RESEARCH. CKIR WORKING PAPERS. ISSN 1458-5189.

- CKIR:1. SATINDER P. GILL: The Engagement Space and Parallel Coordinated Movement: Case of a Conceptual Drawing Task. 2002. ISBN 951-791-660-4.
- CKIR:2. PEKKA ISOTALUS – HANNI MUUKKONEN: How Do Users of Pda's React to an Animated Human Character in Online News? 2002. ISBN 951-791-664-7.

E-SARJA: SELVITYKSIÄ - REPORTS AND CATALOGUES. ISSN 1237-5330.

- E:100. JUHA KINNUNEN: Opiskelijoiden valikoituminen pääaineisiin Helsingin kauppakorkeakoulussa. Pääainetoiveita ja niihin vaikuttavia tekijöitä kartoittava kyselytutkimus vuosina 1995-2000 opintonsa aloittaneista. 2002. ISBN 951-791-669-8.
- E:101. Research Catalogue 2000 – 2002. Projects and Publications. 2002. ISBN 951-791-670-1.

E:102. DAN STEINBOCK: The U.S. CIBER Experience: The Centers for International Business Education and Research (CIBERs). 2003. ISBN 951-791-781-3.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS.  
ISSN 1458-5383

N:6 JUHA SIIKAVUO: Taloushallinnon opas alkavalle yrittäjälle. 2002. ISBN 951-791-686-8.

N:7. JOHANNA NISKANEN: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Tanskaan: ulkomaankaupan erityisraportti 2001. 2002. ISBN 951-791-687-6.

N:8. MIKKO NUMMI: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Saksaan: ulkomaankaupan erityisraportti 2001. 2002. ISBN 951-791-688-4.

N:9. NOORA RUOHONEN – RIIKKA OLLI: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Tsekiin: ulkomaankaupan erityisraportti 2001. 2002. ISBN 951-791-689-2.

N:10. ANNA HÄKKINEN – ESKO LÄIKKÖ: Etelä-Savon pk-yritysten vientikohteena USA: ulkomaankaupan erityisraportti 2001. 2002. ISBN 951-791-690-6.

N:11. JUHA SIIKAVUO: Verkko-oppimisympäristön kehittäminen. Esimerkkinä HA Boctok Venäjänkaupan erikoistumisopintojen yksi moduuli, vuosi: 2002. 2002. ISBN 951-791-695-7.

N:12. JUHO PETTER PUHAKAINEN: German Venture Capitalists' Decision Criteria in New Venture Evaluation. 2002. ISBN 951-791-650-7.

N:13. MILJA LEMMETYINEN: Suomalaisyrittäjien etabloituminen Saksaan. Ulkomaankaupan erityisraportti 2002. 2002. ISBN 951-791-730-9.

N:14. TAPIO PALLASVIRTA: Pk-yritysten vienti Espanjaan. Ulkomaankaupan erityisraportti 2002. 2002. ISBN 951-791-731-7.

N:15. ELINA HAVERINEN: Etelä-Savon pk-yritysten Viron kauppa. Ulkomaankaupan erityisraportti 2003. ISBN 951-791-732-5.

N:16. REETA RÖNKKÖ: Latinalainen Amerikka markkina-alueena Argentiina ja Brasilia. Ulkomaankaupan erityisraportti 2003. ISBN 951-791-733-3.

N:17. JAAKKO VARVIKKO – JUHA SIIKAVUO: Koulutus, oppiminen ja akateeminen yrittäjyys. 2003. ISBN 951-791-745-7.

N:18. ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – SATU SIKANEN: Yrittäjäkoulutuksesta yrittäjäksi. 2003 ISBN 951-791-763-5.

N:19. TOIVO KOSKI: Impact of a venture capitalists' value added on value of a venture. 2003. ISBN 951-791-764-3.

N:20. LAURA HIRVONEN: Itävalta suomalaisyritysten markkina-alueena. 2003. ISBN 951-791-765-1.

N:21. LAURA MALIN: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Belgiaan. 2003. ISBN 951-791-766-X.

- N:22. JUKKA PREPULA: Ranska suomalaisten pk-yritysten vientikohteena. 2003. ISBN: 951-791-767-8.
- N:23. HENNA HUCZKOWSKI: Pk-yritysten perustaminen Puolaan. 2003. ISBN 951-791-768-6.
- N:24. HENNA KATAJA – LEENA MÄÄTTÄ: Kiina suomalaisen pk-yrityksen vientikohteena. 2003. ISBN: 951-791-769-4.
- N:25. KAROLIINA IJÄS: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Puolaan. 2003. ISBN: 951-791-770-8.
- N:26. MARJO VAHLSTEN: Matkailupalvelujen markkinoinnin kehittäminen verkkoyhteistyön avulla. 2003. ISBN: 951-791-792-9.
- N:27. TUULI SAVOLAINEN: Slovakia suomalaisten pk-yritysten markkina-alueena. 2003. ISBN: 951-791-793-7.
- N:28. HARRY MAASTOVAARA: Etelä-Savon yritysten ulkomaankauppa 2001. 2003. ISBN: 951-791-794-5.
- N:29. RIIKKA PIISPA: Yhteistoiminnallisuus alueen taloudellisen kehityksen edellytyksenä. 2003. ISBN 951-791-795-3.
- N:31. HANNA PERÄLÄ: Etelä-Savon pk-yritysten vienti Ruotsiin. 2003. ISBN: 951-791-799-6.
- N:32. SATU SIKANEN – MAARIT UKKONEN: Etelä-Savon Venäjän-kauppa 2003. 2003. ISBN 951-791-800-3.
- N:34. TOIVO KOSKI – ANTTI EKLÖF: Uudenmaan yrityshautomoista irtaantuneiden yritysten menestyminen, Yrittäjien näkemyksiä yrityshautomotoiminnasta sekä selvitys ”yrittämisestä Työtä 2000” –projektin asiakkaiden yritystoiminnasta. 2003. ISBN 951-791-805-4.
- N:36. MAARIT UKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet Helsingin kauppakorkeakoulun BScBa -tutkinto-opiskelijoiden ja Mikkelin ammattikorkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. 2004. ISBN 951-791-874-7.
- N:37. MIKKO SAARIKIVI: Helsingin kauppakorkeakoulun henkilöstön yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2004. ISBN 951-791-882-8.
- N:38. MIKKO SAARIKIVI: Helsinki-Tallinn: The Twin City of Science Interreg III A Project. 2004. ISBN 951-791-883-6.
- N:39. MIKKO SAARIKIVI: Tieteen kaksoiskaupunki Helsinki-Tallinna Interreg III A -projekti. 2004. ISB 951-791-884-4.
- N:40. TOM LAHTI: The Role of Venture Capital in Filling the Equity Gap. An Analysis of Policy Issues. 2004. ISBN 951-791-885-2.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.  
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:304. PETRI BÖCKERMAN – KARI HÄMÄLÄINEN – MIKA MALIRANTA: Explaining Regional Job and Worker Flows. 2002. ISBN 951-791.662-0.
- W:305. PEKKA KORHONEN – MIKKO SYRJÄNEN: Evaluation of Cost Efficiency in Finnish Electricity Distribution. 2002. ISBN 951-791-663-9.
- W:306. SATU NURMI: The Determinants of Plant Survival in Finnish Manufacturing. 2002. ISBN 951-791-665-5.
- W:307. JUSSI KARHUNEN: Taking Stock of Themselves. An Analysis of the Motives and the Market Reaction in Finnish Share Repurchase Programs 2002. ISBN 951-791-666-3.
- W:308. PEKKA ILMAKUNNAS – HANNA PESOLA: Matching Functions and Efficiency Analysis. 2002. ISBN 951-791-671-X.
- W:309. MARKKU SÄÄKSJÄRVI: Software Application Platforms: From Product Architecture to Integrated Application Strategy. 2002. ISBN 951-791-672-8.
- W:310. MILLA HUURROS – HANNU SERISTÖ: Alliancing for Mobile Commerce: Convergence of Financial Institutions and Mobile Operators. 2002. ISBN 951-791-673-6.
- W:311. ANSSI ÖÖRNI: Objectives of Search and Combination of Information Channels in Electronic Consumer Markets: An Explorative Study. 2002. ISBN 951-791-675-2.
- W:312. ANSSI ÖÖRNI: Consumer Search in Electronic Markets: Experimental Analysis of Travel Services. 2002. ISBN 951-791-676-0.
- W:313. ANSSI ÖÖRNI: Dominant Search Pattern in Electronic Markets: Simultaneous or Sequential Search. 2002. ISBN 951-791-677-9.
- W:314. ANSSI ÖÖRNI: The Amount of Search in Electronic Consumer Markets. 2002. ISBN 951-791-678-7.
- W:315. KLAUS KULTTI – TUOMAS TAKALO – TANJA TANAYAMA: R&d Spillovers and Information Exchange: A Case Study. 2002. ISBN 951-791-681-7.
- W:316. OLLI TAHVONEN: Timber Production v.s. Old Growth Conservation with Endogenous Prices and Forest Age Classes. 2002. ISBN 951-791-691-4.
- W:317. KLAUS KULTTI – JUHA VIRRANKOSKI: Price Distribution in a Symmetric Economy. 2002. ISBN 951-791-697-3.
- W:318. KLAUS KULTTI – TONI RIIPINEN: Multilateral and Bilateral Meetings with Production Heterogeneity. 2002. ISBN 951-791-698-1.
- W:319. MARKKU KAUSTIA: Psychological Reference Levels and IPO Stock Returns. 2002. ISBN 951-791-699-X.
- W:320. MERVI LINDQVIST: Possible Research Issues in Management and Control of New Economy Companies. 2002. ISBN 951-791-701-5.

- W:321. MARKO LINDROOS: Coalitions in Fisheries. 2002. ISBN 951-791-702-3.
- W:322. MIKKO SYRJÄNEN: Non-discretionary and Discretionary Factors and Scale in Data Envelopment Analysis. 2002. ISBN 951-791-705-8.
- W:323. KLAUS KULTTI – HANNU VARTIAINEN: VonNeumann-Morgenstern Solution to the Cake Division Problem. 2002. ISBN 951-791-708-2.
- W:324. TOM LAHTI: A Review of the Principal-agent Theory and the Theory of Incomplete Contracts: An Examination of the Venture Capital Context. 2002. ISBN 951-791-709-0.
- W:325. KRISTIAN MÖLLER – PEKKA TÖRRÖNEN: Business Suppliers' Value-Creation Potential: A Capability-based Analysis. 2002. ISBN 951-791-710-4.
- W:326. KRISTIAN MÖLLER – ARTO RAJALA – SENJA SVAHN: Strategic Business Nets – Their Types and Management. 2002. ISBN 951-791-711-2.
- W:327. KRISTIAN MÖLLER – SENJA SVAHN – ARTO RAJALA: Network Management as a Set of Dynamic Capabilities. 2002. ISBN 951-791-712-0.
- W:328. PANU KALMI: Employee Ownership and Degeneration. Evidence from Estonian case studies. 2002. ISBN 951-791-713-9.
- W:329. ANNELI NORDBERG: Yrittäjyys, johtajuus ja johtaminen – uuden talouden innovatiivisia haasteita. 2002. ISBN 951-791-721-X.
- W:330. LEENA LOUHIHALA-SALMINEN: Communication and language use in merged corporations: Cases Stora Enso and Nordea. 2002. ISBN 951-791-722-8.
- W:331. TOMMI KASURINEN: Conceptualising the Encoding Process Related to Institutionalisation in Organisations. From Key Performance Indicator Scorecard to a Strategic Balanced Scorecard. 2002. ISBN 951-791-723-6.
- W:332. PEKKA KORHONEN – HELENA TOPDAGI: Performance of the AHP in Comparison of Gains and Losses. 2002. ISBN 951-791-724-4.
- W:333. TARJA JORO – PEKKA KORHONEN – STANLEY ZIONTS: An Interactive Approach to Improve Estimates of Value Efficiency in Data Envelopment Analysis. 2002. ISBN 951-791-725-2.
- W:334. JUHA-PEKKA TOLVANEN – JEFF GRAY – MATTI ROSSI (edit.): Proceedings of the Second-Domain Specific Modeling Languages Workshop. 2002. ISBN 951-791-726-0.
- W:335. SATU NURMI: Sectoral Differences In Plant Start-up Size. 2003. ISBN 951-791-738-4.
- W:336. SATU NURMI: Plant Size, Age And Growth In Finnish Manufacturing. 2003. ISBN 951-791-739-2.
- W:337. PETRI HALLIKAINEN – HANNU KIVIJÄRVI: Appraisal of Strategic it Investments: Payoffs And Tradeoffs. 2003. ISBN 951-791-740-6.
- W:338. SENJA SVAHN: Knowledge Creation in Business Networks – A Dynamic-capability Perspective. 2003. ISBN 951-791-743-0.
- W:339. KRISTIAN MÖLLER – SENJA SVAHN: Role of Knowledge in the Value Creation in Business Nets. 2003. ISBN 951-791-744-9.



- W:340. ELI MOEN – KARI LILJA: European Works Councils in M-Real and Norske Skog: The Impact of National Traditions in Industrial Relations. 2003. ISBN 951-791-750-3.
- W:341. KJELD MÖLLER: Salatulla "arvopaperistamisella" tuhottiin yrittäjyyttä. 2003. ISBN 951 791-752-X
- W:342. ATSO ANDERSEN: Competition Between European Stock Exchanges. 2003. ISBN 951-791-753-8.
- W:343. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing on Customer Relationships. 2003. ISBN 951-791-757-0.
- W:344. KLAUS KULTTI – JUHA VIRRANKOSKI: Price Distribution in a Random Matching Model. 2003. ISBN 951-791-759-7.
- W:345. PANU KALMI: The Rise and Fall of Employee Ownership in Estonia, 1987-2001. 2003. ISBN 951-791-772-4.
- W:346. SENJA SVAHN: Managing in Networks: Case Study of Different Types of Strategic Nets. 2003. ISBN 951-791-774-0.
- W:347. KRISTIAN MÖLLER – SENJA SVAHN: Crossing East-West Boundaries: Knowledge Sharing in Intercultural Business Networks. 2003. ISBN 951-791-775-9.
- W:348. KRISTIAN MÖLLER – SENJA SVAHN: Managing in Emergence: Capabilities for Influencing the Birth of New Business Fields. 2003. ISBN 951-791-776-7.
- W:349. TOM RAILIO: The Taxation Consequences of Scandinavian Mutual Fund Investments and After-Tax Performance Evaluation. 2003. ISBN 951-791-777-5.
- W:350. KIRSI LAPOINTE: Subjektiiivinen ura työurien tutkimuksessa ja teorioissa. 2003. ISBN 951-791-778-3.
- W:351. PANU KALMI: The Study of Co-operatives in Modern Economics: A Methodological Essay. 2003. ISBN 951-791-783-X.
- W:352. MARJA TAHVANAINEN: Short-term International Assignments: Popular Yet Largely Unknown Way Of Working Abroad. 2003. ISBN 951-791-784-8.
- W:353. MARKKU KUULA – ANTOINE STAM: An Interior Point Method for Multi-party Negotiation Support. 2003. ISBN 951-791-787-2.
- W:354. JOUKO KINNUNEN: Quantification of Ordered-level Business Sentiment Survey Forecasts by Means of External Validation Data. 2003. ISBN 951-791-790-2.
- W:355. TOM RAILIO: The Nature of Disagreements and Comparability Between Finnish Accumulating Mutual Funds and Voluntary Pension Insurances. 2003. ISBN 951-791-798-8.
- W:356. JUKKA JALAVA: 'Has Our Country the Patience Needed to Become Wealthy?' Productivity in the Finnish Manufacturing Industry, 1960-2000. 2003. ISBN 951-791-803-8.
- W:357. JARI VESANEN: Breaking Down Barriers for Personalization – A Process View. 2003. ISBN 951-791-804-6.

- W:358. JUHA VIRRANKOSKI: Search Intensities, Returns to Scale, and Uniqueness of Unemployment Equilibrium. 2003. ISBN 951-791-809-7.
- W:359. JUHA VIRRANKOSKI: Search, Entry, and Unique Equilibrium. 2003. ISBN 951-791-810-0.
- W:360. HANNA KALLA: Exploration of the Relationship Between Knowledge Creation, Organisational Learning, and Social Capital: Role of Communication. 2003. ISBN 951-791-813-5.
- W:361. PEKKA SÄÄSKILAHTI: Strategic R&D and Network Compatibility. 2003. ISBN 951-791-817-8.
- W:362. MAIJU PERÄLÄ: Allyn Young and the Early Development Theory. 2003. ISBN 951-791-818-6.
- W:363. OSSI LINDSTRÖM – ALMAS HESHMATI: Interaction of Real and Financial Flexibility: An Empirical Analysis. 2004. ISBN 951-791-827-5 (Electronic working paper).
- W:364. RAIMO VOUTILAINEN: Comparing alternative structures of financial alliances. 2004. ISBN 951-791-832-1 (Electronic working paper).
- W:365. MATTI KELOHARJU – SAMULI KNÜPFER – SAMI TORSTILA: Retail Incentives in Privatizations: Anti-Flipping Devices or Money Left on the Table? 2004. ISBN 951-791-839-9 (Electronic working paper).
- W:366. JARI VESANEN – MIKA RAULAS: Building Bridges for Personalization – A Process View. 2004. ISBN 951-791-840-2 (Electronic working paper).
- W:367. MAIJU PERÄLÄ: Resource Flow Concentration and Social Fractionalization: A Recipe for A Curse? 2004. ISBN 951-791-845-3 (Electronic working paper).
- W:368. PEKKA KORHONEN – RAIMO VOUTILAINEN: Finding the Most Preferred Alliance Structure between Banks and Insurance Companies. 2004. ISBN 951-791-847-X (Electronic working paper).
- W:369. ANDRIY ANDREEV – ANTTI KANTO: A Note on Calculation of CVaR for Student's Distribution. 2004. ISBN 951-791-850-X (Electronic working paper).
- W:370. ILKKA HAAPALINNA – TOMI SEPPÄLÄ – SARI STENFORS – MIKKO SYRJÄNEN – LEENA TANNER: Use of Decision Support Methods in the Strategy Process – Executive View. 2004. ISBN 951-791-853-4 (Electronic working paper).
- W:371. BERTTA SOKURA: Osaamispääoman ulottuvuudet. Arvoa luova näkökulma. 2004. ISBN 951-791-857-7 (Electronic working paper).
- W:372. ANTTI RUOTOISTENMÄKI – TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI KANTO: Accuracy of the Condition Data for a Road Network. 2004. ISBN 951-791-859-3 (Electronic working paper).
- W:373. ESKO PENTTINEN: Bundling of Information Goods - Past, Present and Future. ISBN 951-791-864-X. (Electronic working paper).
- W:374. KASIMIR KALIVA – LASSE KOSKINEN: Modelling Bubbles and Crashes on the Stock Market. ISBN 951-791-865-8 (Electronic working paper).
- W:375. TEEMU SANTONEN: Evaluating the Effect of the Market Environment on the Business Success of Online Newspapers. 2004. ISBN 951-791-873-9 (Electronic working paper)

- W:376. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling with Externality. 2004. ISBN 951-791-880-1 (Elektronic working paper).
- W:377. MIKKO LEPPÄMÄKI – MIKKO MUSTONEN: Signaling and Screening with Open Source Programming. 2004. ISBN 951-791-881-X (Electronic working paper).
- W:378. TUURE TUUNANEN – KEN PEFFERS – CHARLES E. GENGLER: Wide Audience Requirements Engineering (Ware): A Practical Method And Case Study. 2004. ISBN 951-791-889-5. (Electronic working paper).
- W:379. LARS MATHIASSEN – TIMO SAARINEN – TUURE TUUNANEN – MATTI ROSSI: Managing Requirements Engineering Risks: An Analysis and Synthesis of the Literature. 2004. ISBN 951-791-895-X (Electronic working paper).

Y-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.  
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR RESEARCH PAPERS.  
ISBN 1237-394X.

- Y:7. ZUHAIR AL-OBAIDI – MIKA GABRIELSSON: Multiple Sales Channel Strategies in Export Marketing of High Tech SMEs. 2002. ISBN 951-791-703-1.
- Y:8. REIJO LUOSTARINEN – MIKA GABRIELSSON: Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. 2004. ISBN 951-701-851-8.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.  
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:9. V.H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Worldwide Evolution of Channels Policy. 2002. ISBN 951-791-704-X.
- Z:10. V.H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Need for International Intellectual Entrepreneurs and How Business Schools Can Help. 2004. ISBN 951-791-852-6.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy  
Kirjakauppa  
Runeberginkatu 14-16  
00100 Helsinki  
Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617  
Sähköposti: kirjak@kyyppari.hkkk.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu  
Julkaisutoimittaja  
PL 1210  
00101 Helsinki  
Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305  
Sähköposti: julkaisu@hkkk.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics  
Publications officer  
P.O.Box 1210  
FIN-00101 Helsinki  
Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305  
E-mail: julkaisu@hkkk.fi