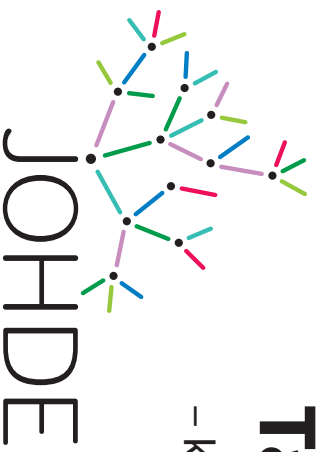




# Tapah tumakaupungin hyvät käytännöt

– keskustelua suomalaisista tapahtuma- ja festivaalikaupungeista

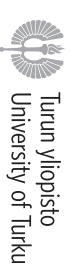
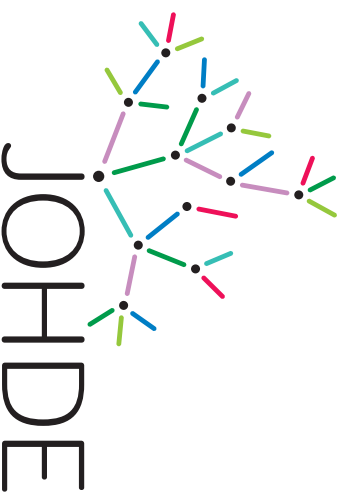


Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007–2013



JOHDE on tapahtumatuoannon ja luovien alojen johtajaosaamisen ESR-rahoitteinen kehittämishanke (2010–2014 helmikuu). Hankkeen toteuttajia ovat Sibelius-Akatemian täydennyskoulutus (koordinoi), Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun pienyrityskeskus ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulun Porin yksikkö.

Kolmen vuoden toiminnan aikana JOHDE-hankkeen keskeisenä ajatuksena on ollut luoda toiminta-alusta tapahtuma- ja festivaalikalentellillä ja sen sidosryhmissä toimiville sekä mahdollista aktiivinen vuorovaikutus, verkostoituminen ja tieto-taidon vaihdanta. Keskeisessä roolissa hankkeen toteutuksessa on ollut tiedon jakaminen valtakunnallisesti seminaarien, koulutuskokonaisuuksien ja mentoroinnin keinoin. Kaupunkikohtaisina toimijoina (tapahtumakaupunkina ja tapausesimerkkeinä) hankkeen aikana ovat olleet Helsinki, Pori, Seinäjoki ja Oulu. Lisäksi hanke tuottaa neljä tapahtumatutantoon ja luovien alojen johtamiseen liittyvää julkaisua.



ISBN 978-952-5959-60-4

ISSN 1798-5455 (pdf)

Tapahtumakaupungin hyvät käytännöt

– keskustelua suomalaisista tapahtuma- ja festivaalikaupungeista Luonila, Mervi (toim.)

Sibelius-Akatemian selvityksiä ja raportteja 16, 2014

Julkaisija: Taideyliopiston Sibelius-Akatemia

Kansikuvaaja: Tuomas Sarparanta

Taitto: Tiina Laino

## Sisältö

Esipuhe .....	4
<b>Osmo Palonen</b> kehittämispäällikkö, Taideyliopiston Sibelius-Akatemia	
Julkaisusta.....	5
<b>Mervi Luonila</b> Projektitutkija, Turun yliopiston kauppa korkeakoulu, Porin yksikkö	
<b>1. Aluetalous ja -strategiset kysymykset</b>	
Tapahtumien merkitys kaupunkien kehittämis- politiikassa .....	7
<b>Kimmo Kainulainen</b> Kulttuuri ja vapaa-aikajohtaja, Varkauden kaupunki, tapahtumatutkija	
Tapahtumakaupungit Pori ja Seinäjoki – strategisesti ja käytännössä: festivaalituotannon keskustelu strategia- teksteissä sekä käytännön toiminnassa .....	13
<b>Mervi Luonila</b> Projektitutkija, Turun yliopiston kauppa korkeakoulu, Porin yksikkö	
<b>Tanja Johansson</b> Taidehallinnon ainejohtaja, Taideyliopiston Sibelius-Akatemia	
<b>2. Festivaali ja kaupunki toiminta-alustana</b>	
Kaupunkikulttuuri = priimusmootori kaupungin positiiviselle magnetismille .....	18
<b>Samu Forsblom</b> Tapahtumapäällikkö, Oulun kaupunki; Johde-hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja	
Taidepolitiikasta kaupunkipolitiikkaan Helsingin kulttuurisessa murroksessa .....	21
<b>Timo Cantell</b> Tutkimuspäällikkö, Helsingin kaupungin tietokeskus	
Elämyspaikkakunnan edellytykset: Isomäen laululavalta Kirjurinluotoon ja sieltä Pori New City visioihin .....	28
<b>Jyrki Kangas</b> Senior Advisor	
Pasilan Studiot: Luova keskus, joka tavoittelee uudenaista yleisösuhdetta .....	34
<b>Outi Raatikainen</b> Toimitusjohtaja, partneri, Pink Eminence Oy	
<b>3. Näkökulmia tapahtumien ja yritysten yhteistyöhön</b>	
Sisällöntuotannon ja yritysyrityksen moniulotteisuus – yhteistyön uudet mahdollisuudet .....	39
<b>Marianne Mäkelä</b> Asiakkuusjohtaja, Image MatchLaadukas palvelutuotanto festivaali- kontekstissa	
Laadukas palvelutuotanto festivaalikonkreetissa.....	44
<b>Sami Rumpunen</b> Projektipäällikkö, TATU-tapahtumatuotannon tutkimushanke, Seinäjoen Ammattikorkeakoulu (SeAMK)	
<b>4. Kohti tapahtumatuotannon tulevaisuutta</b>	
Tapahtumajohtajasta yhteisömanageriksi .....	51
<b>Katri Halonen</b> Osaamisaluepäällikkö, Metropolia Ammattikorkeakoulu	

## Esipuhe

Johde-hankkeen ideointi lähti vuonna 2009 vauhdilla käyntiin ja yhteistyö sujui alusta alkaen. Tästä voisi päätellä, että hankkeen käsittelemällä aiheella, joka on tapahtumatuotannon johtamis- ja liiketoimintaosaamisen vahvistaminen, oli todellinen tarve. Ideoita syntyi paljon enemmän kuin hankkeeseen voitiin lopullisesti sisällyttää, mikä lienee tavallista myös muissa vastaavissa hankkeissa.

Suunnittelun alkuvaiheessa ajateltiin, että hanke voisi maantieteellisesti kattaa koko Suomen alueen. Kuitenkin Itä-Suomi toteutusalueena karstiutui, koska EU-rakennerahastorajan ylittäminen tuntui vaikealta ja olisi vaatinut moninkertaisen hallinnollisen työpanoksen ja hankkeen toteuttajakumppanuudet vakintuivatkin eteläiseen ja läntiseen Suomeen.

Projektin päävastuullisena toteuttajana ja koordinoijana on ollut Sibelius-Akatemia, myöhemmin Taideyliopiston Sibelius-Akatemia, Helsingin ja Seinäjoen toimipaikoissa. Osatoteuttajina ovat olleet Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun pienyrityskeskus ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö. Kuntarahoitajina ja samalla keskeisinä yhteistyökumppaneina ovat olleet Oulun, Porin, Seinäjoen ja Helsingin kaupungit. Hanke on rahoitettu Manner-Suomen ESR-ohjelmasta ja sen toimintalinjasta 1, jossa teemana on ollut työorganisaatioiden työssä olevan työvoiman ja yritysten kehittäminen sekä yrittäjyyden lisääminen.

Hankkeen sisällöllisissä tavoitteissa on tähdätty kokonaisvaltaisen tapahtumatuotannon johtamis- ja liiketoimintaosaamisen parantamiseen, koska tapahtumatuotannon alan todettiin tuolloin olevan yksi nopeimmin kasvavista luovien alojen sektoreista Suomessa. Hankehakemuksen suunnitteluvaiheessa toteutetuissa ammattilaishaastatteluisa keskeiseksi teemaksi täsmentyi tapahtumaverkostojen johtaminen. Huomiointiin, että Suomen kaupungeissa on vuosittain monia itsenäisesti toimi-

via tapahtumia, joiden keskinäinen koordinaatio puuttuu. Tapahtumien yhteistä synergiaa ei ollut juuri hyödynnetty. Sektorin konkreettisimmiksi tarpeiksi nousivat mm. tapahtumien keskinäinen koordinaatio, verkostoituminen ja public private -yhteistyö, joten myös julkisen tahon ja yksityisen yrittäjän yhteistyötä haluttiin kehittää. Näistä syistä Johde-projektissa päädyttiin etsimään uudenlaista, leadership-painotteista johtajuutta.

Kokonaistavoitteen myötä, tapahtumatuotantojen kehittämiseen integroituiivat luontevina aihealueina matkailu, sekä festivaalien ravintolatoiminta, turvallisuus-, ympäristö- ja kehitysjohdaminen. Lisäksi todettiin, että luovien alojen leadership -osaamista omaavan henkilön tulee pystyä operoimaan useilla toimialoilla johtaessaan luovia verkostoja, joilla on yhteinen päämäärä ja brändi. Tyhjiä tilojen ja maa-alueiden uusiokäyttö sisältyi myös johtamiskokonaisuuteen, joihin täsmentyneiden aihealueiden mukaiset koulutuskokonaisuudet nivottiin.

Tämä julkaisu, ”Tapahtumakaupungin hyvät käytännöt”, noudattaa sisällöltään hankkeen henkeä. Sen tavoitteena on olla tutkimuksen ja käytännön välisen vuoropuhelun alustana, johon eri asiantuntijat ovat antaneet panoksensa. Julkaisussa nostetaan esiin kolme pääteemaa: 1) Aluetalous ja -strategiset kysymykset, 2) Festivaali ja kaupunki toiminta-alustana ja 3) Näkökulmia tapahtumien ja yrityksien yhteistyöhön. Samaa aihepiiriä on käsitelty Johde-hankkeen päätävässä loppuseminaarissa 5.2.2014, josta löytyy tietoa Taideyliopiston Sibelius Akatemian tädenyiskoulutuksen [www.sivuilla](http://www.sivuilla).

Kiitän kaikkia edellä mainittuja tahoja: Yhteistyö on ollut saumatonta ja toivon että kaikkien osapuolten tarpeita on pystytty huomioimaan projektin aikana.

**Osmo Palonen**

kehittämispäällikkö, Taideyliopiston Sibelius-Akatemia





## Julkaisusta

Kuten Osmo Palonen mainitsi esipuheessa, tämän julkaisun tavoitteena on ollut muodostaa alusta asiantuntijanäkemyksille tapahtumista ja festivaaleista JOHDE-hankkeen hengen mukaisesti. Tällä tarkoitan sitä, että hankkeen erääksi keskeisimmäksi tavoitteeksi sen alkumetreillä kirjattiin tiedon, näkemysten ja kokemusten vaihdanta ammattilaisten kesken verkostoitumalla, kouluttautumalla, sekä siten tutustumalla ja puhumalla, mutta myös dokumentoimalla. Tämän ajattelun johdattamana julkaisun tarkoituksena onkin ollut omalta osaltaan muodostua puheenvuorojen kokonaisuudeksi. Sarjaksi havaintoja ja ajattelua, joka kirjallisessa muodossa argumentoi tapahtuma- ja festivaalikehityksen merkityksellisiä askelia, asemoiden sen roolia edelleen elämysteollisuus-keskustelussa osana luovaa taloutta: Yhtenä sektorin vahvimmissa ja perinteisimmistä suomalaisista muodoista. Mukaan on kutsuttu joukko asiantuntijoita, jotka omassa työssään – käytännön keihittämisoinnin sekä koulutuksen ja tutkimuksen keinoin – johdattelevat tapahtumista ja festivaaleista käytävää keskustelua yhä keskeisempään asemaan suomalaisessa yhteiskunnassa.

Kimmo Kainulainen kirjoittaa osuudessaan tapahtumien huomattavasta merkityksestä järjestäjäpaikkakunnilleen (ks. myös Luonila ja Johansson). Tässä julkaisussa onkin haluttu lähestyä tapahtumia, luovia tuotantoja ja festivaaleja tapahtumakaupunki käsitteen näkökulmasta. Johtavan käsitteen valinta on mahdollisesti vienyt julkaisussa käytävää keskustelua osittaiseen kaupunkikeskisytyteen. Toisaalta, se on kuitenkin tarjonnut ymmärrettävän viitekehysten avaaville pohdintoille yhteiskunnan niin toiminnallisesta kuin kulttuuripoliittisestakin muutoksesta (esim. Forsblom; Cantell; Halonen) sekä huomioihin siitä, että tapahtumat olemuksensa ja luonteensa vuoksi ovat eräänlaisia oman aikansa pelejä. Esitetyn johtopäätöksen juuret juontavat tapahtumien

monimerkityksellisyteen ja siihen, että tapahtumat ovat lähtöisin rikkaista ideoista, yhteisistä päämääristä ja ideologiasta (esim. Kangas). Toisaalta päätelmä johdattaa sekä kuluttaja- että yhteistyönäkökulmaan: Ensiksi, tavoitteista oman persoonan ilmentämiseksi kuluttamisen kautta merkityksellisessä ympäristössä sekä toiseksi, tuotantoverkostoon osallistuvien kannalta tavoitteelliseen toimintaan tärkeiden arvojen ja sisältöjen äärellä (esim. Raatikainen; Mäkelä; Rumpunen).

Julkaisun toimitustyössä on pyritty huomioimaan tapahtumien mairitu moni-ilmeisyys mahdollistamalla kirjoittajien oma ääni ja vahva näkemyksellisyys annetun ja julkaisua kantavan päätöksiköinnin näkökulmasta. Päätöksiköintiä olen halunnut täsmentää alaotsikoin JOHDE-hankkeen projektitutkijana hankkeen toiminnan aikana tekemiäni ennakkohavaintojen kautta. Tapahtumat ja festivaalit nivoutuvat tapahtumakaupungeissa osaksi niiden taloutta, strategisia tavoitteita ja poliittista päätöksentekoa (ks. Kainulainen; Luonila ja Johansson). Tämä taas johdattaa keskustelua suuntaan, jossa keskeiseksi kysymykseksi nousee, kuinka kaupungit nähdään toimivan tapahtuma-alustoina. Tai missä roolissa julkiset toimijat ja päätöksentekijät menestyvissä tapahtumakaupungeissa toimivat tai voisivat toimia (ks. Forsblom; Cantell). Tapauesimerkkeinä onnistuneista ja tulevaisuuteen suuntaavista suunnitelmista Kangas kertoo yksityiskohtaisesti Pori Jazz -festivaaliin aloitteita mm. kaupunki-infrastruktuurin kehittämässä yhä paremmin toimivana tapahtuma-alustana, myös tulevaisuudessa. Vastaavasti Raatikainen kuvaa esimerkiksi valtakunnallisesti merkittävän elämystilahankkeen taustoja siitä, kuinka tapahtumallisuus ja sen mahdollistaminen on nousut keskeiseksi kehityssuunnaksi valtakunnallisesti merkittävimmän sisällöntuottajan, Yleisradion, strategisissa valinnoissa.

Viimeisimpänä teema-alueena julkaisuun on haluttu nostaa keskustelu tapahtumien ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Teema ei suinkaan ole

irrallinen tapahtumakaupunki käsitteeseen liitetynä, vaan kuten Mäkelä kirjoituksessaan huomioi, ovat tapahtumat ja festivaalit tuotantoja, jotka mahdollistavat yhteiskuntavastuun kautta mahdollisuuksia uusiin avauksiin. Aloitteisiin, jotka avaavat resurssointia tapahtumien tuottamiseksi uudenlaisin taloudellisin ideoin ja päämäärin. Mäkelän mukaan sisällöntuottajien ja yritysten välisessä yhteistyössä on havaittavissa suomalaisittain vahvaa ja perinteistä talkoolaisuutta – eräänlaista vapaaehtoisuuden filosofiaa yhteisiin asioihin tarttumiseksi, mutta joka nyt 2000 -luvulla kulminoituu uudenaikaiseksi liiketoiminnaksi ja ansaintalogiikoiksi. Rumpunen taas nostaa kirjoituksessaan esiin palvelun laadun merkityksen osana kokonaiselämystä ja tapahtumaan sitoutunutta kuluttajaa. Esimerkkinä Rumpunen mainitsee Selmu ry:n toteuttaman Massa-hankkeen, jossa keskeisessä asemassa on alueellista PK-sektoria tukevat toimenpiteet niin, että yhteisenä tavoitteena oleva laadukas palvelukokonaisuus palvelisi myös alueellista elinkeinoelämää, mutta mahdollistaisi festivaalille palvelutuotantoketjun kokonaiselämysten tuottamiseksi asiakkailleen. Rumpusen havainnollistus johdattaakin takaisin Kainulaisen keskustelemaan aiheeseen myönteisistä talousvaiikutuksista tapahtumapaikkakunnille. Vaikka suorien talousvaikutusten mittaaminen Kainulaisen mukaan onkin haasteellisista, ovat tapahtumat joustavien tuotantorakenteidensa vuoksi hedelmällinen alusta kehittämistoimille, joiden tavoitteena on taloudellinen kasvu tai Karkaan mukaan, koko kaupunkikuvan kehittäminen.

Julkaisun lopuksi Halonen nostaa esiin muutokset tapahtumatuottamisen filosofassa ja eräänlaisen täyskäännöksen tulevaisuuden, 2030-luvun tapahtumallisuudessa. Halosen puheenvuoro viekin suuntaan, joka herättää pohittamaan: kun tapahtumat trendien ja tulevaisuuden kulluttamisen signaalien mukaisesti palaavat eräällä tavalla syntyysjoiilleen ruohonjuuritasolta nousevina tuotantoina ylhäältä johdettujen konstruktioiden sijaan, millä tavoin tuotantoverkostojen johtaminen tai an-

sainnan rakenteet näyttäytyvät tässä tapauksessa? Ja lisäksi, kuinka tässä näkemyksessä konkretoituvat Cantellin mainitsema yleisörakenteen muutos kohti 'harmaan eri sävyjä'? Tai vastaavasti Forsblomin huomiot julkisrahoitteisesta taiteen tuottamisesta tulevaisuudessa? Uskon siinä pohdinnassa olevan aiheita tuleville tutkimuksille ja kehittämistoimille.

Tuloksena on siis vivahteikas kokonaisuus, jossa tapahtumiin liitetynä käsitteinä korostuvat yhteistyö, vaikuttavuus, tulevaisuus, kuluttamisen muutos ja luovan tuotteen ydin: kuluttajan kokema elämys ja sen arvo tapahtuman tuottamisessa. Vaikka, kirjoittajat edustavat tutkimuksellisesti tarkasteltuna eri tieteenaloja sekä alaa kehittävinä asiantuntijoina eri sektoreita ja ammattikuntia, nousee erääksi tämän julkaisun löydöksi huomio yhteisestä tavoitteesta tapahtumista ja festivaaleista puhuttaessa: eli niin sanotun win-win-tilanteen saavuttaminen. Toisin sanoen, parhaassa tapauksessa kaikki voittavat: Tapahtumaan osallistujia, sisällöntuottajia, yritys-yhteistyökumppani, tapahtumakaupunki, yhteiskunnan rakenteet, taiteilijat, alueen liike-elämä tai tuotantoon osallistuva ja sitä tuottava talkoolainen. Havainto johtaakin johtopäätöksen, että juuri tapahtumiin, festivaaleihin ja luoviin tuotantoihin liittyvä monikerroksellisuus herättää niin intohimoja kuin suuren määrän intressejä tuotantoja kohtaan; erityisesti kun puhutaan vetovoimaisista ja erottautuvista tapahtumakaupungeista sekä näissä kaupungeissa hyviksi todetuista käytännöistä – nyt ja tulevaisuudessa.

### **Mervi Luonila**

Projektitutkija, Turun yliopiston kauppa korkeakoulu,  
Porin yksikkö



## 1. ALUETALOUS JA -STRATEGISET KYSYMYKSET

### Tapahutumien merkitys kaupunkien kehittämispoliitikassa

#### Kimmo Kainulainen

Kulttuuri ja vapaa-aikajohtaja, Varkauden kaupunki, tapahtumatutkija

#### Johdanto

Kulttuuritoiminnot ja vapaa-ajan palvelut ovat heijastuneet laaja-alaisesti suomalaisten kaupunkien kehittämispoliittikaan. Taide- ja kulttuuripoliittisten merkitysten ohella kulttuuri- ja vapaa-ajan toiminnot ovat kytkettyneet kaupunkien koulutus-, elinkeino- ja innovaatiopoliittikaan sekä sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen. Samalla myös tapahtumatuotanto on saanut entistä strategisemmän ja kokonaisvaltaisemman aseman esimerkiksi elinkeinopoliittisissa linjauksissa. Kaupunkisuunnittelussa tapahtumat, vapaa-ajan vietto, ja erilliset kaupalliset palvelut, asuminen sekä työympäristöt on yhdistetty yhä useammin toisiinsa. Tapahtumatuotantoa on hyödynnetty kaupunkikeskustojen elävöittämisessä, ja niiden avulla on välitetty kuvaa energisestä, innostavasta ja luovasta kaupungista. Elämykselliset ja virikkeelliset ympäristöt on nähty kaupunkien vetovoimatekijänä niiden pyrkinessä houkuttelemaan osaavaa työvoimaa, opiskelijoita, matkailijoita, investointeja ja pääomia.

Tapahutumilla on ollut kaupunkien kehitykseen myös sosiaalisia, kulttuurisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia. Ne ovat tarjonneet asukkaalle taiteellisia ja yhteisöllisiä kokemuksia sekä osallistumisen mahdollisuuksia. Lisäksi ne ovat luoneet kaupunkeihin boheemia kulttuuri-ilmapiiriä ja toimineet inspiraation lähteinä eri toimijoille. Tapahutumapaikat ja -areenat ovat heijastuneet myös monin tavoin kaupunkien visuaaliseen

ilmeeseen ja fyysiseen ympäristöön, ja niiden ympärille on rakentunut kaupunkilaisia palveluvia vapaa-ajan alueita. Toisaalta tapahtumilla on todettu olleen myös negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi suuria yleisömassoja vetäneet festivaalit ovat karnivalisoineet kaupunkilaisten arkea, mistä on usein seurannut ympäristöhaittoja, järjestyshäiriöitä ja ylimääräisiä kustannusvaikutuksia.

Tapahutumien vahvistuvaan asemaan kaupunkien kehittämisessä ovat vaikuttaneet osaltaan myös hallinnolliset tekijät, jotka ovat liittyneet tapahtumaorganisaatioiden joustavuuteen. Tapahutumien järjestäjien toimintavapaudet ovat olleet pääsääntöisesti julkisin varoin ylläpidettäviä kulttuurilaitoksia suuremmat. Tähän on osaltaan vaikuttanut tapahtumien rahoitusrakenne. Tapahutumien tulot ovat muodostuneet pääsääntöisesti valtion ja kaupunkien avustuksista, yritysten sponsoroinnista sekä lipputulosta. Laajasta rahoituspoljasta johtuen festivaalien organisointi ei ole ollut esimerkiksi valtion ja kuntien taidelaitoksiin nähden yhtä tiukasti säädöksiin ja erilaisiin hallinnollisiin rajoitteisiin sidottua. Tapahutumia on ollut myös suhteellisen edullista järjestää esimerkiksi ympäristövuotisten kulttuurilaitosten ylläpitokustannuksiin nähden. Järjestämiskustannuksilla on ollut oma aluepoliittinen merkityksensä. Festivaalien joustava organisaatorakenne ja järjestämiskustannusten suhteellinen alhaisuus ovat mahdollistaneet esimerkiksi kulttuuritarjonnan ja -palvelujen ylläpitämisen tapahtumien muodossa myös sellaisilla harvaan asutuilla alueilla, joiden väestöpohja, resurssit tai taiteilijat eivät muutoin riittäisi yhtä merkittävän tai laadukkaan kulttuuripalvelun tuottamiseen (Kukkonen 2001).

Kaupunkitapahtumien yleistyminen on selitetty myös keskimääräisen tulotason nousulla, keskimääräisen työajan laskulla, kulttuurimatkailun lisääntymisellä ja koulutustason kasvulla. Elämystalouden kasvaessa festivaalit ovat tarjonneet myös sponsoreille ja viihdeteollisuudelle merkittäviä

tävän markkinointikanavan ja uusien tähtien synnyttämisen foorumiin. Lisäksi suuria kulttuuritapahtumia on käytetty poliittisina foorumeina. Eri maiden eturivin poliitikot ovat olleet tuttu näky tapahtumien suojelijoiden roolissa, joissa he ovat olleet läsnä ikään kuin ”pyhimyksen kaavussa”.

## Myönteisten talousvaikutusten moni-ilmeisyys ja mittaamisen haasteet

Tapahtumien aseman vahvistuminen kaupunkien kehittämispolitiikassa on liittynyt erityisesti myönteisiin talousvaikutuksiin. Talousvaikutuksista on tutkimuksissa erotettu suorat, epäsuorat ja tulkinnaalliset ulottuvuudet. Suorat talousvaikutukset syntyvät välittömästi ja konkreettisesti festivaalin toteutukseen liittyvistä toiminnoista, esimerkiksi tapahtuman järjestäjien ja paikallisen liike-elämän välisestä vuorovaikutuksesta (henkilökunnan palkkauksesta, erilaisista vuokrista, paikallisista hankinnoista, ostoista, investoinneista jne.). Epäsuorat talousvaikutukset muodostuvat puolestaan tapahtumassa vieraillevan yleisön kulutuksesta, joka kohdistuu tapahtumapaikkakunnan yrityksiin ja palveluihin. Tapahtumavieraiden kulutus tuo utta tuloa ja kerrannaisvaikutuksia paikalliseen elinkeinoelämään, kotitalouksiin ja julkiselle sektorille. Matkailijoiden kulutuksen myötä kertyneitä tuloja vastaanottavat välittömästi lähinnä majoituspalveluja ylläpitävät yritykset, ravintolat, vähittäiskauppa ja erilaiset kuljetuksista sekä liikenneinnoista vastaavat elinkeinonharjoittajat. Yritysten ostovoiman kasvu heijastuu puolestaan paikkakunnan verotuloihin.

Tapahtumien tulkinnaallisia aluetaloudellisia merkityksiä on empiirisesti vaikeampi todentaa tai euromääräisesti laskea. Niiden yhteydessä on kysymys pitkällä aikavälillä realisoituvista vaikutuksista, jotka kytkeytyvät kaupunkien imagojen rakentumiseen, symbolitalouden kehitykseen



sekä tuotantoverkostojen muodostumiseen. Erilisten tapahtumien ympärille on vuosien kuluessa muodostunut uusia yhteistyöverkostoja ja luovien toimintojen keskittymiä. Tapahtumien organisoimnin ja tuotantoverkostojen rakentumisen myötä tapahtumapaikkakunnille on syntynyt uutta kulttuurista osaamista ja innovaatioita. Festivaalien rinnalle on luotu uusia organisaatioita (koulutus-, tutkimus- ja yritystoimintaa), ja ne ovat toimineet monin eri tavoin innovatiivisen kehittämistoiminnan impulssieina (Kainulainen 2005, 365–435).

Esimerkiksi matkailun liittämiselinkeinoja on usein rakentunut tapahtumien ympärille. Tällöin tapahtumatuotannon verkosto voidaan nähdä osana laajempaa innovaatioiden ekosysteemiä. Tapahtumatuotannon verkostoon ovat voineet kytkeytyä toisiaan täydentävät lähialat, kuten ravitsemus-, majoitus-, matkailu- ja kuljetuspalvelut (Halonen 2011). Halencreutz ja Lundequist (2003) ovat puolestaan osoittaneet tapahtumilla olleen merkitystä toimialapohjaisen osaajaverkoston muodostumisesta. He ovat tarkastelleet tutkimuksessaan Ruotsissa viiden tuhannen asukkaan kunnassa järjestettävään Hultsfred -festivaalin klusteroitumisen vaikutuksia. Tulosten mukaan festivaali on luonut ympärilleen ”Rock City”-imagon ja synnyttänyt ajan myötä paikkakunnalle musiikkiteollisuuden pienyrittysten keskittymän. Vastaavanlaisia esimerkkejä löytyy myös Suomesta.

## Tapahtumapaikkakunnan imago – tapahtumat identiteetin peilinä

Kaupunkien imago ja vetovoima kehittyvät pitkällä aikavälillä, mutta imagoja voidaan myös kontrolloida strategisella kehittämisoitteella. Kotlerin ym. (1999, 161) mukaan kyse on kaupunkien strategisesta imagojen johtamisesta ja hallinnasta. Se perustuu suunnitelmalliseen kaupunkien markkinointiin, jossa on kyse imagoa ohjaavien mekanismien

tiedostamisesta, imagon vaikuttavuuden arvioinnista sekä kaupunki-imagon position määrittelystä suhteessa kilpailijoihin. Tapahdumista on tullut monissa maissa kaupunkien strategisen imagon hallinnan välineitä. Suurilla kulttuuritapahtumilla on ollut 1980-luvulta lähtien keskeinen rooli eurooppalaisten kaupunkien uudistamisprosesseissa niiden imagollisina lippulainoina sekä elävien ja moniarvoisten kaupunkikeskustojen tunnusmerkkeinä.

Tapahdumamarkkinoinnin tuloksena monet kaupungit ja niiden ainutlaatuisen imago tunnetaan juuri niissä järjestettävistä tapahtumista. Festivaaleista on tullut eräs merkittävä keino, joiden avulla kaupungit ovat pyrkineet asemoimaan itsensä luoviksi tai kulttuurihenkisiksi kaupungeiksi. Joissakin kaupungeissa on Richardsin (2000) mukaan ollut kyse nimenomaan tapahtumavetoisesta kaupunkien uudistamispolitiikasta, mikä on korostunut esimerkiksi Euroopan kulttuuripääkaupunkiprojekteissa. Kulttuuripääkaupungeissa, kuten Helsingissä vuonna 2000 ja Turussa 2011, erilaiset kulttuuritapahtumat loivat kaupunkikeskustaan spehtaakeleja, jotka toivat alueelle uutta sykettä ja elävyyttä, mitä puolestaan hyödynnettiin tietoisesti kaupunkimarkkinoinnin yhteydessä.

Tapahdumamarkkinointi ja kaupunki-imagojen rakentuminen kytkyvät ihmisten elämäntapojen ja -tyylien rakentumiseen. Ihmisten arkielämä täyttyy erilaisista kulttuurisista koodista ja symboleista. Myös kaupunkitapahtumien yleistyminen on tulkittavissa symbolitalouden kehityksen johdannaiseksi, mikä on tullut esille kaupunkien markkinoinnissa.

Tapahdumamarkkinoinnin avulla kaupungit ovat välittäneet itsestään erilaisia mielikuvia ja vaikutelmia, jotka ovat puhutelleet tavoiteltuja kohderyhmiä. Tapahdumat ovat samalla toimineet kulttuuristen virtausten ja fantasiamaailmojen luojina, heijastuspintoina ja välittäjinä.

Rolf Jensenin (1999) ajattelua soveltaen tapahtumien markkinointi on ammentanut sisältöä ”tarinoista”, jotka ovat luoneet kuvitteellisia tiloja ja vedonneet tunteisiin. Tarinoista on puolestaan tullut jälkiteollisissa yhteiskunnissa keskeinen menestystekijä erilaisille organisaatioille, henkilöille, tuotteille tai alueille. Jensen (1999, 52) on kuvannut mielikuvayhteiskunnan synnyttämiä tarinoita yhteiskunnallisten arvostusten kuvajiksi ja heijastuspinoiksi.

Ihmisten identiteettejä muokkaavat ja pelaavat tapahtumat ovat toimineet kaupunki-imagoa tuottavien tarinoiden kasvualueena sekä erilaisia elämäntapoja, -tyylejä ja arvoja ilmentävinä kohtaamispaikkoina. Tapahtumat ja niiden järjestämisspaikkakunnat ovat näyttäneet ikään kuin identiteettien peileinä, jolloin niiden puhuttelevuus on kietoutunut esimerkiksi seuraaviin näkökohtiin: Miten jännittävä ihminen olen? Miten jännittävä kaupunki tai tapahtuma on? Mitä arvostan? Mitä kaupunkia tai tapahtumassa arvostetaan? Kenestä eroan ja poikkean? Mistä tapahtuma tai kaupunki erottautuu? Kysymyksiin löytyy vastaus tapahtumista ja palveluista, niiden brändeistä ja teemoista, joita kulutamme tai käytämme, ja joihin on kätkeyty jokin tarina meistä, kuluttajista.

Tapahdumaimagot ja kaupunkimarkkinointi on kytketty erilaisten symbolien avulla esimerkiksi kulttuurihistoriaan tai merkkihenkilöihin. Esimerkiksi Irlannissa sijaitsevan Limerickin kaupungin imagon rakentumisen ja aluemarkkinoinnin lähtökohdat ovat olleet nimenomaan kulttuurisia. Paikallinen runous, musiikki, laulu ja tanssi ovat muodostaneet alueen markkinoinnin keskeiset pääteemat, jotka on kytketty alueella toimineisiin merkkihenkilöihin (James Joyce, Samuel Beckett, Oliver Goldsmith, Oscar Wilde). Heidän nimeään on käytetty monipuolisesti hyväksi alueen markkinointipyrkimyksissä, ja heidän julkisuusarvonsa johdosta muun muassa paikallisen konserttitalon, festivaalin, yli 300 pubin ja yliopiston imago on tutkimusten mukaan parantunut. (Kotler ym. 1999, 45–46.)



Vastaavalla tavalla Porissa on hyödynnetty Pori Jazz -imagoa. Esimerkiksi Suomen ensimmäinen jazzmusiikin koulutusorganisaatio (Pori Big Band) syntyi Poriin vuonna 1971. Vuosien kuluessa paikkakunnalla on järjestetty myös lukuisia jazzaiheisia näytelyitä. Lisäksi festivaalin rinnalla on toteutettu lukemattomia oheistapahtumia (esim. Jazz Triathlon, Tietokonefirmoille tietokoneanimaatiokilpailu Jazzbit 94, Vinttikoirille jazzjuoksupilvut jne.). Jazz-sana on liitetty imagollisista syistä kaikkeen mahdolliseen, mm. jalkapalloon (FC Jazz), majoituspalveluihin (Hotel Jazz) ja hevosurheiluun (Jazz-ravit). Festivaali on myös vaikuttanut monin tavoin Porin fyysiseen ympäristöön, erityisesti jokirannan ilmeeseen. (Ennekari 1996.)

### Tapahtumakaupungin vetovoima: tavoitteena 'pehmeämpi' imago

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet elinympäristön laatuun liittyvien tekijöiden merkityksen kasvaneen yritysten ja työvoiman houkuttelussa ja sijaintipäätöksissä (esim. Kotler ym. 1999; Florida 2002). Elämänlaadun on todettu vaikuttaneen sekä konkreettisiin sijaintipäätöksiin että osaavan työvoiman juurtumiseen tietyille paikkakunnalle (Lowe & Crompton 1999, 212). Esimerkiksi Floridan (2002, 231) mukaan osaavan työvoiman sijaintipäätöksiin vaikuttaa työmarkkinoiden, kulttuurisen diversiteetin, elämäntyylin, vuorovaikutteisuuden, autenttisuuden ja identiteetin kokonaisuus, mitä hän on kutsunut kokoavasti paikan laaduksi. Paikan laatu jakautuu kolmeen elementtiin: fyysisen elinympäristöön, sosiaalisen vuorovaikutukseen sekä kulttuuriin toiminta- ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksiin. Tapahtumatuotannolla on oma merkityksensä mainittujen vetovoimatekijöiden yhteydessä.



Vapiskoon digi, some, viraali ja muut nykyajan markkinointikeinot! Pori Jazzissa tehtiin guerillaa jo kesällä 1968, kun DDT Jazzband hyppäsi Porin Oluttehtaalta lainaksi saadun kuorma-auton lavalle ja soitti ihmettelävälle kansalle jazzia kaupungilla kierrellen. Porin poliisilaitos kielsi nopeasti soitannan: ensin kiellettiin liikkuvassa autossa soittaminen, ja kun auto sitten pysäköi Kauppatorille, soitto estettiin kun toripoliisi väitti soittoiluvan koskevan vain kadunviertä, ei torialuetta. Lähde ja kuva: Pori Jazz.

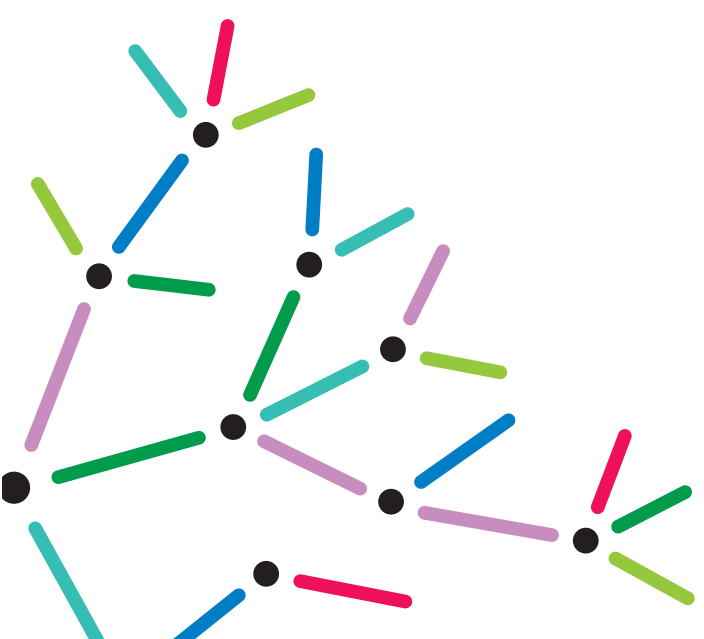
Tapahdumat voidaan nähdä kaupunkien markkinoinnin yhteydessä ns. pehmeinä imagotekijöinä. Tutkimusten mukaan pehmeiden sijaintitekiöiden merkitys on kasvanut elinkeinoelämän sijaintipäätöksissä. Kotler ym. (1999, 42–43) ovat sisällyttäneet yritysten koviin vetovoimatekijöihin muun muassa alueen taloudellisen kehityksen vakauden, yleisen kustannustason, infrastruktuurin ja palvelurakenteen ominaisuudet sekä alueen sijaintiin liittyvät tekijät. Vastaavasti yritysten pehmeitä vetovoimatekijöitä ovat muun muassa elämänlaatuun liittyvät tekijät, osaavan työvoiman saatavuus, kulttuuri, alueen johtamiskäytännöt ja henkilökohtaiset kontaktit.

Elämänlaatuun ja kulttuuriin kiinnittyvien vetovoimatekijöiden painoarvon kasvun johdosta monet eurooppalaiset kaupungit ovat pyrkineet luomaan itselleen uudenlaista, yrityksiä kiinnostavaa ”pehmeämpää imagoa”, joka perustuu osittain erilaisiin vapaa-ajan palveluihin ja viihtyisään elinympäristöön. Tämä on korostunut kaupunkien markkinoinnissa, jonka osa-alueena tapahtumatuotanto on saanut aivan uudenlaisen painoarvon (esim. Rainisto 2003, 14).

## Lopuksi

Tapahdumilla on monimuotoisia merkityksiä kaupunkien kehitykselle. Tapahdumien talousvaikutukset, tapahtumaimagot sekä elinympäristön laatu ovat vuosien kuluessa tuotu osaksi kaupunkistrategioita ja kehittämissuunnitelmia. Esimerkiksi elinkeinopolitiikassa painopistettä on siirretty suorista yrityssubventioista, toimittajien tarjonnasta ja infrastruktuurin korostamisesta asuinalueiden ja kaupunkikeskustojen viihtyisyyteen, erilaisiin elämäntyylimahdollisuuksiin ja avoimeen ilmapiiriin, mikä on tullut esille mm. kaupunkien markkinoinnissa. Tapahdumista on tullut samalla strategisia työkaluja kaupungeille, jotka ovat pyrkineet lisäämään vetovoimaansa ja houkuttelemaan työvoimaa, opiskelijoita,

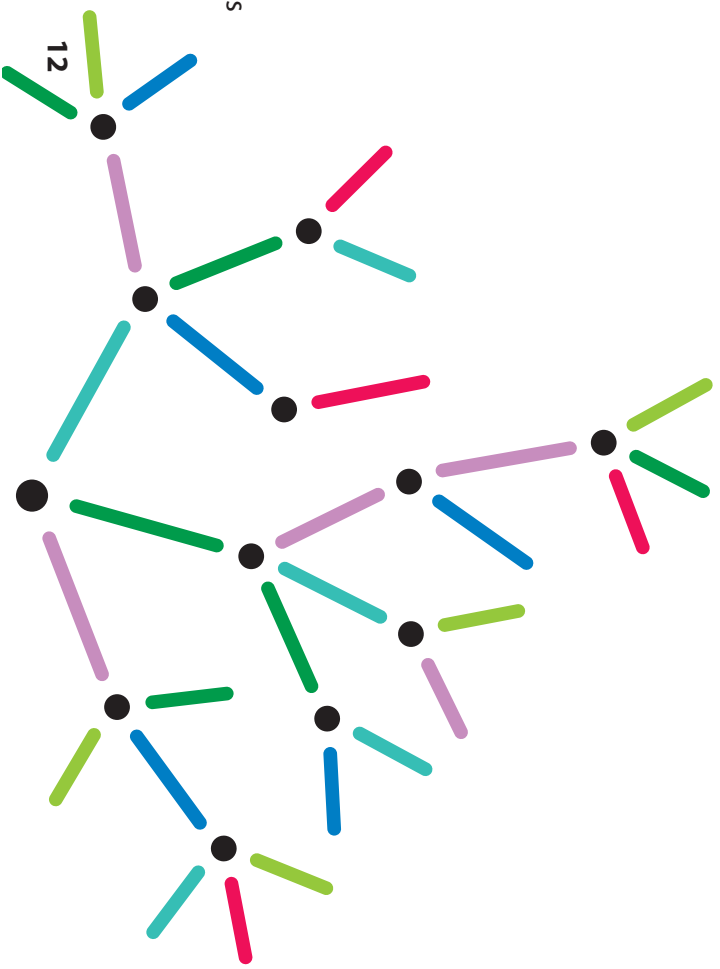
matkailijoita ja investointeja alueilleen. Siksi on puhuttu kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan tarpeesta, jolla on haluttu korostaa sitä, että kaupunkien kehittämistyössä tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota yritysten toimintaympäristöjen laatua parantaviin kilpailutekijöihin. Tämä avarampi strateginen ote on nostanut kaupunkitapahtumat ja niiden vetovoimamerkitukset uudella tavalla kaupunkien kehittämispolitiikan ja strategisen kehittämistyön osa-alueeksi.



## Lähteet

- Enekkari, R. (1996). Pori Jazz. Kolme vuosikymmentä improvisointia. WSOY, Porvoo.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Hallencreutz, D. & Lundequist, P. (2003). Spatial Clustering and the Potential for Policy Practice: Experiences from Cluster-building Processes in Sweden. *European Planning Studies*, 11(5), 533–547.
- Halonen, K. (2011). *Kulttuuri kokoa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot*. Metropolia ammattikorkeakoulu. Tuottaja2020 -osaraportti 1.
- Jensen, R. (1999). *The Dream Society. How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform your Business*. New York: McGraw-Hill.
- Kainulainen, K. (2005). *Kuntaja kulttuurin talous. Tulkinotoja kulttuuripääomien ja festivaalien aluetaloudellisista merkityksistä*. Tampere: Tampere University Press.
- Kotler, P. & Asplund, C. & Rein I. & Haider, D.H. (1999). *Marketing Places. Europe. How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Bolton: Pearson Education Limited.
- Kukkonen, T. (2001). Festivaalien talous 1999. Finland Festivals ry:n jäsenten talouden rakenne 1999 ja kehitys vuodesta 1993. Taiteen keskuustoimikunta, Tutkimusyksikkö, työpapereita No 37.
- Lowe, L.L. & Crompton, J.L. (1999) The Role of Quality of Life in Business (Re)Location Decisions. *Journal of Business Research*, 44, 211–222.

- Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Doctoral Dissertations 2003/4. Espoo.
- Richards, G. (2000). The European Cultural Capital Event: Strategic Weapon in the Cultural Arms Race. *Cultural Policy*, 6 (2), 159–181.



## Tapahutumakaupungit Pori ja Seinäjoki – strategisesti ja käytännössä: festivaalituotannon keskustelu strategiateksteissä sekä käytännön toiminnassa

### Mervi Luonila

Projektitutkija, Turun yliopiston kauppa korkeakoulu, Porin yksikkö

### Tanja Johansson

Taidehallinnon ainejohtaja, Taideyliopiston Sibelius-Akatemia

Mielenkiinto luovaa taloutta ja luovien toimialojen merkitystä kohtaan rakenteellisesti ja liiketoiminnallisesti on kasvanut 2000-luvun aikana. Tässä keskustelussa kulttuuri, luovat alat ja luova talous on huomioitu kriittisenä menestystekijänä alueellisessa kehityksessä (esim., Florida, 2002; Caves, 2000). Taiteen ja kulttuurin rooli on muotoutunut eräänlaiseksi työkaluksi alueellisille kehittäjätahoille ja keinoksi alueellisten strategioiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Kaupungit ja alueet ovat vieneet strategista suunnittelua yhä erikoistuneempaan ja spesifoidummaan suuntaan kulttuurituotannon ja kuluttamisen näkökulmista tarkasteltuna. Varsin yleiselle tasolle jääneet keskustelut taiteen ja kulttuurin sosiaalisista ja hyvinvointia tukevista merkityksistä aluestrategiassa kehittämässä ovat siten saamassa konkreettisia strategiatason ja toimijakentän välisiä ilmenemismuotoja. Voidaan puhua eräänlaisesta 'kulttuurisesta käänöksestä' (ks. esim., Gibson & Klocker, 2005).

Tapahutumat ja festivaalit ovat tässä kehityksessä merkityksellisiä ilmiöitä. Erään selityksen tälle antaa niiden monipuolinen ja monulotteinen toiminnallinen luonne. Useat suomalaiset ja kansainväliset tutkimukset osoittavat, ettei varsin vähäisin ympärivuotisin resurssein toimiva festivaaliorganisaatio tuota tapahutumaa yksin, vaan tapahutumakokonaisuus tuotetaan julkisten organisaatioiden, yritysten ja kolmannen sektorin

toimijoiden muodostamassa verkostossa, jonka toimintaa orkestroi itse festivaaliorganisaatio (esim. Getz *et al.*, 2010). Festivaaleille voidaankin tästä näkökulmasta antaa rooli alueiden strategisessa suunnittelussa, esimerkiksi tapahutumakaupungin imagon rakentamisessa, aluetalouden ja palvelujen kehittämisessä tai kulttuuristen sisältöjen tuottamisessa sekä alueella asuville että sinne matkailleville. Festivaalit ja tapahutumatt tuottavat siten toteutuspaikkakunnalleen arvonnousua, joka on mitattavissa muuttovoitoina, matkailutuloina, yritysyrakeiteiden monipuolistumisena ja siten yleisinä vetovoimatekijöinä.

Suomalaisten festivaalien edunvalvontajärjestön Finland Festivalisin mukaan Suomea voidaan kutsua festivaalien luvatuksi maaksi. Tämä näkyy tilastotiedoissa esimerkiksi satojen festivaalien lukumäärässä, lähes kahden miljoonan vuosittaisessa kävijäkunnassa ja noin 750 000 vuosittain myydyssä pääsylipussa (www.festivals.fi, 2010; 2012). Toisaalta taas, kiinnostusta herättävät havainnot suomalaisen festivaalientään viime vuosien muutoksesta ja sen kehityksaskelista. Tuotantojen kehitys sisällöllisesti intohimosta kumpuavasta talkoohenkisestä toiminnasta ja varsinkin ideologisesta ajattelusta kohti enenevässä määrin kasvavia festivaaleja on ilmeistä. Vaikka vahva talkoolaisuus näkyy edelleen suomalaisessa festivaalientäässä eräänä merkittävimmistä tuotantovoimavaroista, on tapahutumien tuotanto suuntautunut yhä liiketoiminnallisempaan suuntaan itse tuotanto-organisaatioiden resurssien säilyessä varsinkin mallittain tapahutumien kasvuun nähden. Festivaalituotannon kasvu on johdettu strategisesti entistä johdettummaan verkostoista ja sidosryhmäkumppaneista muodostuvaan tuotantorakenteeseen.

Edellä kuvattu kehitys sekä tapahutumien ja festivaalien nivoutuminen osaksi strategista kehitystä näyttävät Suomessa alueilla, joilla on mitattava historia tapahutumien tuottamisessa, kuten Porissa ja Seinäjoella. Tapahutumatt ja festivaalit ovat kytkeytyneet osaksi maakuntaohjelmia,

elinkeinostrategioita ja kaupunkien strategisia kehitysuuntia. Vastavasti kansainvälistenkin tutkimusten mukaan julkisen sektorin rooli tapahtumien ja festivaalien mahdollistajana on nähty merkittävimpänä sidosryhmäkumppanina verkostomaisessa tuotannossa (esim. Getz & Andersson, 2010). Tavoitteena onkin tarkastella tässä kirjoituksessa strategisten tekstien (Maakuntaohjelmat, elinkeinostrategiat ja kaupunkien strategiat, aikavälillä 2009–2016) ja festivaaliohjtajien haastattelujen (N=18) valossa miten tapahtumien ja festivaalien merkitys ja rooli Porissa ja Seinäjoella nivoutuvat osaksi aluestrategista keskustelua ja toisaalta, kuinka festivaalien käytännöntoimenpiteet tukevat aluestrategista kehittämistä. Tapaustutkimus on Porin Jazz, Porispere ja Lain-suojattomat Porissa sekä Seinäjoen Tangomarkkinat ja Provinssirock Seinäjoella.

## Tapahutummat ja elämysteollisuus elinkeinotoimintaa synnyttävänä kokonaisuutena

Sekä Satakunnan että Etelä-Pohjanmaan maakuntaohjelmissa tapahtumiin, festivaaleihin sekä laajemmin luoviin toimialoihin ja luovaan talouteen liitetään visioita uuden yritystoiminnan mahdollisuuksista ja siten myös uusien työpaikkojen syntymisestä. Lisäksi Etelä-Pohjanmaan maakuntaohjelma täsmentää työllisyyden kehittämisen mahdollisuudet julkisen ja yksityisen sektorin välisenä yhteistyönä. Porin seudun elinkeinostrategia korostaa edelleen 'luovien klustereiden' merkitystä taloudellisen kehityksen osa-alueena nostamalla esiin monialaisen törmäyttämisen eri toimialojen sisällöissä ja työskentelytavoissa. Seinäjoen elinkeinostrategiassa nähdään mahdollisuudet uusien liiketoimintamuotojen rakentumiseen.

Porin kaupunkistrategiatasolla tapahtumateollisuus ja festivaalit nähdään elinkeinorakennetta rikastuttavana ja monipuolistavana ele-

menttinä ja siten taloudellista kasvua tuottavana tekijänä. Elämysteollisuus ja luova talous näyttäytyvät strategisisissa tavoitteissa selkeästi yhtenä taloudellisen kasvun mahdollistajana kovaan teollisuuteen rakentuvan elinkeinorakenteen rinnalla. Festivaalituotannon käytännön toimet Porissa ja Seinäjoella ovat yhteneväisiä alueellisten strategiatavoitteiden kanssa elinkeinoelämän monipuolistamisessa ja uuden yritystoiminnan synnyttämisessä. Tämä on selkeästi nähtävissä esimerkiksi festivaalien paikallisissa alihankintaverkostoisissa ja sopimussuhteisissa tuotannon osa-alueissa. Porin seudulla festivaaleja tuotetaan yritysvoimintana (Porispere), mutta myös niin, että tuotannon tietty osa-alueet ovat vakiintuneet festivaaliorganisaation oman tuotannon sijaan pitkiksi yhteistyösopimussuhteiksi, esimerkiksi lipunmyynti- ja tiedotustehävien osalta (Pori Jazz). Vastavasti Seinäjoen tapahtumatuotannon kentällä suuret, ja historialtaan mittavat mega-tapahtumat ovat aktivoituneet konkreettisiin toimenpiteisiin elinkeinoelämän kehittämiseksi: Provinssirockia tuottava Selmu ry on toiminnut hallinnoivana tahona massatapahutumien tilaaja-tuottajamallin kehitytyössä, jossa eräänä hankkeen tavoitteena on kouluttaa ja edesauttaa tapahtumiin nivoutuvia yhteistyökumppanuuksia alueen pienyritystajien keskuudessa. Toisaalta taas Seinäjoen Tangomarkkinoiden hallituksen kokoonpanossa on vahva edustajisto alueen keskeisiä yritystoimijoita, jolloin tapahtuman vaikutukset alueen elinkeinoelämään saavat välillisen päätöksenteon muodon.

## Festivaalit koulutuksen ja tutkimuksen pääomana

Molemmissa maakunnissa korkeakoulutus, luova talous ja erityisesti tapahtumiin ja festivaaleihin liittyvät sisällöt näyttävät strategiatasolla varsin vahvasti yhteen kytkettyneinä. Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategiassa korostetaan kulttuurin ja elämysteollisuuden opetus sisältöjä korkeakoulutuksen pääomana. Lisäksi Satakunnan maakuntaohjelma

nostaa esiin koulutuksen kansainväliset ulottuvuudet sisällöllisistä painotuksista puhuttaessa. Kansainvälisten yhteyksien lisäksi Porin seudun elinkeinostrategiassa kuvataan koulutuksen ja luovien toimialojen tiiviin yhteistyön mahdollistavan uusien, yhteisöllisten menetelmien syntyminen. Toisaalta taas, Seinäjoen kaupungin strategia korostaa kulttuurin ja elämyksellisuuden merkitystä opetusvälineiden rinnalla tutkimus- ja kehitysprojekteihin mahdollistavana voimavarana.

Festivaalituotannossa yhteistyö paikallisten oppilaitosten kanssa nähdään vahvasti toimialaa kehittäväenä ja molemminpuolisia synergiaetuja ruokkivana. Porissa festivaalituotannossa toimivien näkemykset suuntautuvat koulutus- ja tutkimusyhteistyöhön ja näiden rakenteiden edelleen kehittämiseen. Vastaavasti Seinäjoella olemassa olevat rakenteet paikallisten korkeakoulujen kanssa koetaan tärkeinä, konkreettisesti tapahtumatuotantoa tukevana tutkimuksena (mm. pitkitäistutkimukset tapahtumien aluetaloudellisesta merkityksestä) ja koulutusvälineinä. Festivaalituottajat näkevät molemmin puolisen edun esimerkiksi ammattikorkeakoulun työharjoitteluyhteistyössä: opiskelijat saavat kaipaamaansa käytännön työkokemusta festivaalini hyötyessä opiskelijoiden työpanoksesta. Merkitävään rooliin astuu silloin myös opiskelijan ja tapahtumatuottajan välinen keskinäinen vuorovaikutus molempia osapuolia palvelevassa oppimisprosessissa, joka parhaimmassa tapauksessa konkretisoituu työsuhteena.

## Pori ja Seinäjoki – tavoitteena sykkivät kasvukeskukset

Molemmilla alueilla tapahtumien ja festivaalien merkitys alueen houkuttelevuuteen ja imagoon nähdään erittäin vaikuttavana elementtinä kautta strategiatasojen; maakunnassa, alueella ja kaupungeissa. Etelä-Pohjanmaan maakuntaohjelmassa korostetaan maakunnan profiloitumista juuri elämyksiin ja kulttuuriin, kun taas Seinäjoen elinkeinostategiassa korostetaan tapahtuma-, kongressi- ja vapaa-ajanaktiviteettien merkitystä turistikassojen vetonaulana. Porin alueen aluetaloudellisessa oloissa samoilta linjoilla ja alueen halutaan imagoltaan asemoituvan hyvin tiedostetuksi tapahtuma- ja festivaalialueeksi juuri matkailumerkityksessä. Molemmat kaupungit, Pori ja Seinäjoki, tavoittelevat profiloitumista 'sykkivänä kasvukeskuksena', joiden imagollinen profiili asemoituu kansainvälisiin mega-tapahtumiin ja -festivaaleihin sekä elämyksellisyyteen. Porin kaupunki suuntaa tulevaisuuden tavoitteensa vahvaan kulttuuri-imagoon.

Käytännön tasolla, festivaalituottajilla on vahva tahtotila sitoutua alueeseen, mikä näkyy konkreettisesti esimerkiksi tapahtumien nimissä. Festivaalijohto kokee tapahtumiansa tuovan merkittäviä imagollisia kehitystyökaloja alueelle ja festivaalikaupunkiin mm. tapahtuma-aikaisen medianäkyvyyden kautta. Toisaalta, erityisesti Porin seudulla, vahva porilainen identiteetti nähdään käytäntöinä, jota pyritään hyödyntämään



Ässät-huumaa/koko kaupungin huumaa, kevät 2013, Pori. Copyright: Porisperere.

tapahutumakohtaisesti festivaalien tiedottamisessa ja markkinoinnissa ja olennaisena osana tapahtuman brändin sekä sen taustalla olevan tarinan luomista.

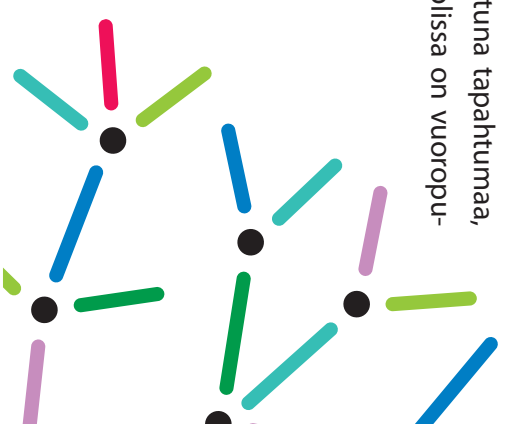
## Luovat sisällöt viihtyisyyden ja hyvinvoinnin luojana

Satakunnan maakuntaohjelmassa luovien toimialojen toiminnalla katosaan olevan asukkaiden yleistä hyvinvointia kehittäviä vaikutuksia. Etelä-Pohjanmaan maakuntaohjelmassa näkökulma esitetään täsmennymin. Tekstissä nähdään mahdollisuuksia kulttuuripalvelujen ja hyvinvointisektorin verkostoituneessa yhteistyössä toisaalta ennaltaehkäisevänä, mutta myös kuntouttavana tekijänä maakunnan asukkaiden keskuudessa. Porin alueen elinkeinostrategiassa vastaavasti tapahtumien ja festivaalien merkitystä korostetaan alueen elinvoimaisuutta ja viihtyvyyttä lisäävänä: Porin kaupungin strategiassa tapahtumien ja festivaalien katsotaan lisäävän yleisesti kaupungin ja kaupunkilaisten hyvinvointia. Myös kulttuuripalvelujen saavutettavuus nähdään tärkeänä ja keskeisenä tekijänä.

Käytännön tasolla festivaalituotanto nivoutuu vahvasti harrastusmahdollisuuksiin ja tilaisuuksiin toimia vapaa-ajalla itselle tärkeiden asioiden parissa vapaaehtoistyövoimana samanhenkisten ihmisten kanssa. Toisaalta, suurten tapahtumien tuotannoissa korostuu ilmaiset ja avoimet konsertit ja kaduille tuotettavat tapahtumat, jolloin tapahtumien toiminta ja strategiset tavoitteet sekä kulttuurin laaja saavutettavuus alueen asukkaille mahdollistuu. Tapahtuma- ja festivaalituotantoja ajatellaan asukkaita palvelevana ja innoittavana 'yhteisenä asiana'.

## Alueellinen kehitys tiettyyn suuntaan: tapahtumat priimusmoottoreina

Merkille pantavaa on, että molemmilla alueilla pitkään toimineet megatapahtumat, mutta myös marginaaliin asetutvat pienemmät tapahtumat, ovat oman toimintansa kautta vieneet alueellista kehitystyötä tiettyyn suuntaan sekä infrastruktuurillisesti (painottuu erityisesti Porissa), kuin myös valtakunnallisella tasolla festivaalien taidesisältöjen kehittämisenä ja festivaali- ja tapahtumatuotantoja tukevien rakenteiden organisoitumisena. Seinäjoella kahden tapausfestivaalin osalta erityisesti Seinäjoen Tangomarkkinoilla merkittävänä sisällöllisenä painopisteenä nähdään suomalaisen tangon historian vaaliminen, mutta myös uuden suomalaisen tangokulttuurin luominen hyödyntämällä erilaisia kilpailumuotoja. Vastaavasti Provinssirockia tuottava Selmu ry pyrkii vahvistamaan ja kehittämään toimintamalliaan yllä mainitusti massatapahtumien ympärille muodostuvaa tapahtumaklusteria koulutus- ja kehittämiprojektein. Toisaalta Porissa, Pori Jazz on merkittävä toimija Suomen jazzkulttuurin ylläpitäjänä ja edelleen kehittäjänä, minkä lisäksi se on toiminut kansainvälisesti jazz-festivaalien verkostojen luojana ja ollut yksi perustajafestivaaleista suomalaisten festivaalien kattojärjestössä Finlands Festivalissa. Lisäksi, Lainsuojattomat -teatterifestivaali on ollut ratkaisevassa roolissa Suomen vapaan kentän teatteriden kehitysohjelmina, tarjoamalla valtakunnan tasolla yhteistuotettuna tapahtumaa, jossa sisällöllisten painotusten lisäksi keskeisessä roolissa on vuoropuhelu kenttää tukevasta kehittämisestä.



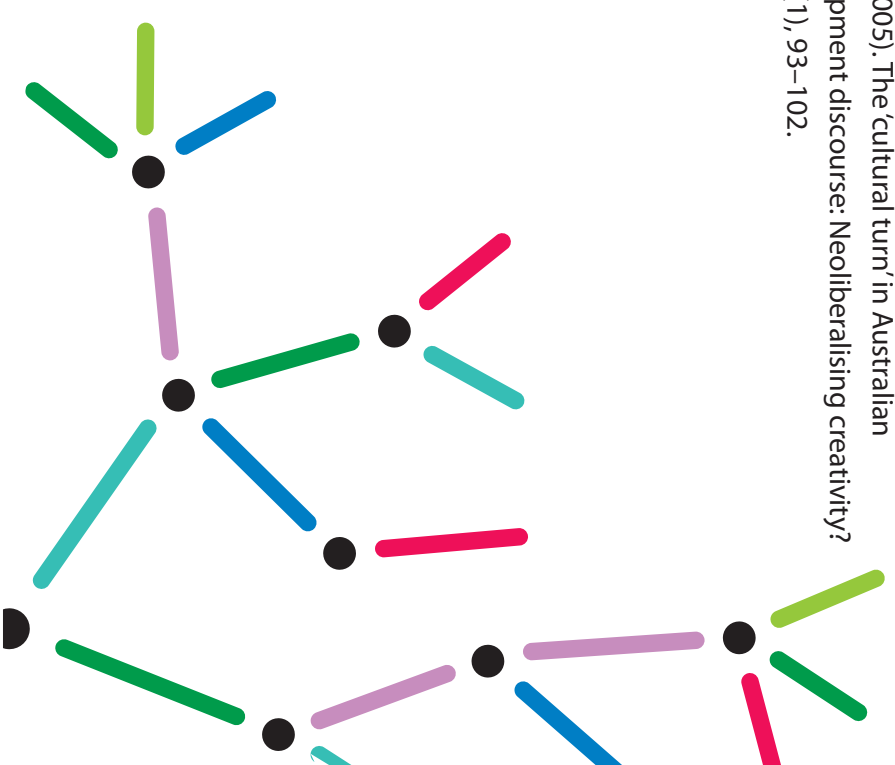
## Lopuksi

Pitkä tapahtumahistoria tarkasteltavilla alueilla ei ole vaikuttanut ainoastaan tapahtumapaikkakuntiin, vaan harrastuneisuudesta ja sisällöllisesti intohimosta syntyneet tapahtumatuotannot ovat osaltaan edistäneet toimialan kehitysaskelia myös valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Festivaalien sisällön ja käytännön tuotannollisiin haasteisiin liittyvät toimet omissa verkostoissa ovat muodostaneet festivaaleista kokonaisuuden, jossa mahdollistuu esimerkiksi maa-alueiden (Pori Jazz), elinkeinorakenteiden (Selmu ry/Provinssirock), sisällön ja taidegenren kansainvälinen ja kansallinen kehitystyö ja eteenpäin vievien rakenteiden luonti (Lain-suojattomat, Pori Jazz, Seinäjoen Tangomarkkinat). 2000-luvun lopulla Porin ja Seinäjoen julkisen sektorin strateginen kehitys on ohjautunut suuntaan, jossa tapahtumista ja festivaaleista ei puhuta enää vain imago tai bränditekijöinä, vaan niistä käytävät diskurssit ovat tulleet osaksi yhteiskunnallisia kehitysrakenteita; selkeäksi ja merkittäväksi osaksi koulutusta, elinkeinoelämää ja kansalaisten yleistä hyvinvointia, joka huomioidaan vahvasti alueiden strategisten tavoitteiden asettelussa.

Voidaan todeta, että vaikka festivaalituotannon kokonaisuudessa korostuu eräänlainen ”*taiteen ja talouden oravanpyörä*” (festivaalijohtaja, Pori), jossa festivaalin järjestäjä kantaa vastuun taloudellisesta riskistä tuotetavan elämyksen ja taiteellisen sisällön kustannuksella, ovat festivaalit ja tapahtumat sekä niihin liitettävät merkitykset toteuttajapaikkakunnilla yhteisiä, syvälle yhteisöä ja yhteiskunnallisia rakenteita juurtuneita kokonaisuuksia. Tämän ilmiön ytimessä on havaittavissa yhdessä luominen ja tuottaminen usealla eri tasolla moni-ilmeisinä toteutumismuotoina.

## Lähteet

- Caves, R. (2000) *Creative Industries: Contracts between Arts and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.
- Getz, D., & Andersson, T. D. (2010). Festival stakeholders: Exploring relationships and dependency through a four-country comparison. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(4), 531–56.
- Getz, D., Andersson, T. D., & Carlsen, J. (2010). Festival management studies: Developing a framework and priorities for comparative cross-cultural research. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), 29–59.
- Gibson, C., & Klocker, N. (2005). The ‘cultural turn’ in Australian regional economic development discourse: Neoliberalising creativity? *Geographical Research*, 43(1), 93–102.
- [www.festivals.fi](http://www.festivals.fi)



## 2. FESTIVAALI JA KAUPUNKI TOIMINTA-ALUSTANA

### **Kaupunkikulttuuri = priimusmoottori kaupungin positiiviselle magnetismille**

#### **Samu Forsblom**

Tapahutumapäällikkö, Oulun kaupunki; Johde-hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja

*Rikas ja monimuotoinen kaupunkikulttuuri on kiinnostavan ja vetovoimaisen kaupungin tärkein tekijä. Se on kuin hiiva, joka nostattaa taikinan perusainekset uuteen muotoon. Kaupunkikulttuurin logiikka ei ole suoraviivainen, pikemminkin sumea. Positiivinen hulluus, kaaoksen ja järjestyksen oikea tasapaino on juuri se tekijä, joka tekee monista maailman kaupungeista mielenkiintoisia.*

**Kaupunkikulttuuria kehitetään luovalla toimintaympäristöllä: Kaupunkiorganisaatiot tuottajasta mahdollistajaksi**

Kaupunkikulttuuri ja siihen liittyvä tapahtumasectori tunnustetaan laajasti tärkeäksi kaupunkikehityksen vauhdittajaksi. Esimerkiksi tapahtumien positiiviset talous-, imago- ja yhteisövaikutukset ovat useaan kertaan tutkitut ja todennetut. Todisteista huolimatta, nojaa suomalainen kulttuurin rahoitus edelleen 1960-luvulla syntyneeseen kulttuurin demokraatisoimisen ihanteeseen. Tyypillinen suomalainen kaupunki luottaa omaan palvelutuotantoon kulttuurin saralla, jos asiaa tutkitaan budjettien valossa. Kaupungin oma tuotanto on kallista: taidelaitosten verkosto syö tyypillisesti yli 90% kaupungin kulttuurin ja tapahtumien määrärahoista.

Yhteisöllisen kaupunkikulttuurin ja yleisötapahtumien on täytynyt löy-

tää uudenlainen toimintalogiikka, joka ei nojaa vahvaan julkiseen tukinstrumenttiin. Ala onkin sopeutunut ja mukautunut ajan haasteisiin, osoittaen luovassa toiminnassa tarvittavaa uudistautumiskykyä. Tästä huolimatta, olisi vähintäänkin kohtuullista lähteä päivittämään suomalaisen kulttuurirahoituksen pelisääntöjä niin valtion, alueiden kuin kuntienkin tasolla. Tapahtuma-alan kevyemmät tuotantorakenteet mahdollistaisivat tuoreen, laadukkaan ja runsaan sisällön vähemmällä resursoinnilla. Onko väestöpohjaan suhteutettuna maailman tihein teatteri- ja orkesteriverkosto ylipyeden aihe, vai monimuotoisen kulttuurin este?

Euroopan kulttuuripääkaupungit ovat viime vuosina luoneet mielenkiintoisen näyteikkunan, minkäläinen julkisen sektorin rooli ja malli voisi olla kulttuurin kentässä, jos vuosikymmenien saatossa kasaantuneet raskaat toiminnan rakenteet eivät olisi rajoitteena. Ensiksi, kulttuuripääkaupungit ovat korostaneet lähes päinvastaisia toiminnan arvoja, kuin mihin kaupunkien oma palvelutuotanto on viritetty. Kuratoidusta, omaan kulttuurituotantoon nojaavasta ready-made tekemisestä on siirtynyt voimallisesti mahdollistajan rooliin, jossa eri yhteisöjen aloitteisiin reagoidaan kulloinkin sopivimmalla tavalla.

Toinen kulttuuripääkaupunkien hyödyntämä toimintamuoto on tapahtumallisuus. Elämyksiä luodaan projektiluontoisesti ja usein tilapäisin rakentein siellä, missä ihmiset liikkuvat muutenkin. Sama muutos koskee myös urheilutapahtumia, jossa urheilusisätkö laajenee usein kiinnostavaksi kaupunkitapahtumaksi ja suorituspaikkoja rakennetaan kaupunkien keskustoihin. Pysyviä seinäitä tapahtumien tuottamiseksi ei siis välttämättä tarvita.

Muutos tuottajasta mahdollistajaksi on jo ajatuksellisesti tapahtunut ja pilotoitu useaan otteeseen, mutta rakenteet eivät ole seuranneet perässä. Kohta tällä työllä on kiire, mikäli kulttuuri halutaan laajasti näh-

dä kansakunnan vetovoimatekijänä. Kysymys ei ole absoluuttisesti siitä, mikä on laadukasta kulttuuria ja mikä ei. Kysymys on pikemminkin suhteellisuudesta: emme elä enää homogeenisessä sotien jälkeisessä yhteiskunnassa. Näin ollen, kulttuuriin satsattujen eurojen tulee levitä tasaisemmin eri toimialoille.

## Tapahtumakaupunki rakentuu hyvän, luovan toimintaympäristön avulla: Tapahtumakaupungin kaava

Kaupunkikulttuurin huippuasiantuntija Charles Landry on todennut luovan kaupunkimiljöön rakentuvan kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa luovuus toteutuu ylhäältä käsin johdetusti, esimerkiksi julkisten veistosten tai taidelaitosten muodossa. Toisessa vaiheessa ymmärtetään yhä enenevässä määrin luovan talouden merkitystä. Kulttuurin tekijät niin kutsutusti ”pakataan” yhteen, josta esimerkkinä on erilaisten tehdasilojen jalostaminen kulttuurin käyttöön. Kolmannessa vaiheessa luovuus tunnustetaan laajasti koko kaupungin kehityksen moottoriksi, jolloin kaupungin tehtävä on tukea erilaisten yhteisöjen aloitteita ja luoda organisesti rakentuva luova toimintaympäristö. Tässä vaiheessa, luovuus ei ole pelkästään taiteilijoiden suojelettu pääoma.

Maailmalla on paljon esimerkkejä siitä, miten luova toimintaympäristö voidaan rakentaa. Lyon on luonut kulttuurisen alueyön mallin. Siinä taidelaitokset toteuttavat projekteja kaupunginosissa, osallistaen asukkaita mm. hip hop -opperan tekemiseen tai taidenäyttelyyn ruokakaupassa. Myös asukkaiden omiin aloitteisiin reagoidaan rahoituksen muodossa. Edinburgh puolestaan on koostaan ja syrjäisestä sijainnistaan huolimatta maailman menestynein festivaalikaupunki. Sen kompakti kaupunkikeskusta on elokuussa tapahtuma-aikaan kaaos, kun 8 festivaalia levittävät kaduille ja toreille 200 stagen muodossa. Tämä moni-ilmeinen luova kaaos on juuri se, miksi yleisö rakastaa kaupunkia tapahtuma-aikaan.

Hyvä tapahtumakaupunki hyödyntää luovaa toimintaympäristöä. Hyvässä tapahtumakaupungissa on opittu, kuinka julkinen tila voidaan viritellä kohtuullisen helposti erilaiseen tapahtumatointintaan. Myös kaupunkiorganisaatio ja kaupunkilaiset pitävät toiminnallisesti alati muuttuvaa kaupunkitilaa luontevana kaupunkielämään kuuluvana ilmiönä. Tapahtumaystävällisen kaupunkiorganisaation tulee tehdä suuri paradigmanuutos: viranomaisesta kumppaniksi. Tarvitaan siis laaja-alainen tahto kehittää paikasta hauska ja viреä. Jos tahto jää pelkästään kulttuuritoimeen, ei tarvittavaa toimintaympäristöä voida saavuttaa. Matkailu-, liikunta-, kulttuuri-, elinkeino- ja tekninen sektori ovat ne keskeiset kaupunkikoneiston toimijat, joiden vähintään tulee olla sitoutunut tapahtumakaupungin kehittämiseen yhteistyössä oppilaitosten, yrityselämän, yhdistysten ja luovien tekijöiden kanssa.

Näin ollen, kaupunkiorganisaation rooli kaupunkikulttuurin kehittämisessä on esteiden poistaja ja toimintojen mahdollistaja. Perinteisen, jäykästi toimivan virkamieskoneiston sijaan, on omaksuttava reagoiva ja kuunteleva asenne. On luotava ilmapiiri, jossa tapahtumat eivät ole poikkeustila, vaan osa normaalia kaupunkielämää. Lupa-asioiden joustava käsittely, toimiva tapahtumainfrastruktuuri, nopeasti reagoiva avustuspoliittikka ja kumppanina toimiminen ovat esimerkkejä siitä, miten kaupunki voi mahdollistaa kansalaisista lähtevää luovia ideoita. Viреässä tapahtumakaupungissa ymmärretään kovan ja pehmeän kaupunki-infrastruktuurin tasapainon merkitys.

## Yksittäisistä ponnisteluista mahdollistavan sateenvarjon alle

Oulu on Euroopan nuorimpia kaupunkiseutuja, mikä antaa hyvän pohjan tapahtumallisuuden kehitymiselle. Oulun tapahtumayksikkö on otanut toiminnalliseksi tavoitteiksi kaksi ulottuvuutta: Kasvun hakeminen

nykyisille ja uusille suurtapahtumille sekä yhteisöllisen kaupunkikulttuurin rakentaminen. Ensimmäinen tavoite liittyy pääpiirteissään taloudelliseen vaikuttavuuteen. Näiden asioiden argumentointi päättäjille onkin suhteellisen helppoa ja useissa tapauksissa suurtapahtumille on löydettävissä kaupungin kumppanuutta tilojen tai markkinointiyhteistyön kautta. Suurtapahtumien talousvaikutukset ovat tunnetusti erittäin merkittäviä. Oulussa kesällä 2013 toteutetut yleisötutkimukset vahvistavat muun Suomen tuloksia, jossa suurtapahtumissa rahan käyttö on n. 150–200 € kävijää kohden.

Tapahutumayksikön toinen tavoite, yhteisöllisen kaupunkikulttuurin rakentaminen, on jo käsitteellisesti sumeampi. Joissain kaupungeista tämä on selkeästi kulttuuritoimen tehtävä, mutta Oulussa ei tämän kaltaista tehtävää ole mandatoitu kulttuuritoimelle. Tavoite sisältää erilais-ten kaikille avoimien, ilmaisten yleisötapahtumien mahdollistamisen. Kaupunginosatapahtumat, taide ja performanssit katutilassa sekä erilaiset kaupunkijuhlat ovat esimerkkejä yhteisöllisen kaupunkikulttuurin tukemisesta.

Yhteisöllisen kaupunkikulttuurin argumentointi on haastavaa. Perusteluina voidaan käyttää yhteisöllisyyttä, turvallisuutta, hyvinvointia tai paikallidentiteettiä, mutta näiden argumenttien kanavoituminen rahoitusrähtämentiksi vaatii aikaa. Kokemus on osoittanut, että monet asiat voidaan perustella ainoastaan näytöillä. Tästä syystä on hankerahoitus hyvä instrumentti yhteisöllisen kaupunkikulttuurin kehittämiseen. Tärkeää on löytää kaupunkiorganisaatiolle sopiva rooli tässä kehitystyössä. Parhaimmillaan tavoite on toteutunut, kun siihen ei enää tarvita kaupunkikoneistoa.

Oulun tapahtumatoimijoilla on hyvin tyyppilliset toiminnan haasteet. Näitä ovat riittämättömät tuotanto-, markkinointi- ja tilaresurssit. Ou-

lun ammattimainen tapahtumakenttä koostuu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta pienistä ja keski suurista omalaatuista tapahtumista, kuten esimerkiksi Ilmakitaran MM- kilpailut. Oulussa on rakennettu kaksi tapahtumaklusteria vastaamaan toiminnan haasteisiin. Oulun Musiikki-juhlat koordinoi talvitapahtumien verkostoa ja Oulun juhlatuotantoyhteisöä, joka tukee tuotannollisesti ja viestinnällisesti toimijoita, antaen paremmat mahdollisuudet keskittyä sisällön tekemiseen. Tapahtumataiteenvarjojen rakentaminen on osoittautunut hyväksi malliksi tehdä useista persoonallisista pientapahtumista vaikuttavuudeltaan isompi. Sateenvarjossa yhdistyy yhteisen toiminnan ja imagon kautta pienien tapahtumien intimitiys suuren tapahtuman volyymituuhin.

*Tapahutumakaupungin kehittyminen on pitkä prosessi. Tapahutumayhteisyyden saaminen toimintaa ohjaviin arvoihin on kivinen tie, mutta toteutuessaan antaa kaupungille magnetismiä, jota tarvitaan kaupunkien välisessä kilpailussa, asukkaista, yrityksistä, matkailijoista ja nuorista osajista.*



Ilmakitaransoiton MM-kisat 2014. Kuva: Matias partanen/Airnest Productions.

## Taidepolitiikasta kaupunkipolitiikkaan Helsingin kulttuurisessa murroksessa

**Timo Cantell**

Tutkimuspäällikkö, Helsingin kaupungin tietokeskus

Hieman liioitellen kuvattuna Helsingin ja monen muun suomalaisen kaupungin kaupunkikulttuurinen kehitys on kulkenut varsin tarkan kontrollin ja suorastaan ehkäisevän kaupunkikulttuurin, -tilan ja -toiminnan kautta kohti sallivaa ja mahdollistavaa kaupunkia. Kuvaan tätä muutosta tarkastelemalla kulttuuripoliittista siirtymää kohti kaupunkipoliittisia teemoja ja toisaalta tarkastelen Helsingin tilannetta hieman yksityiskohtaisemmin.

Asetan seuraavassa tapahtumakaupunkikeskustelun laajempaan kulttuuripoliittiseen kehykseen ja samalla kuvaan tämän kehyksen tietynlaisia purkautumista. Helsingissä katson tarkemmin kaupunginvaltuuston hyväksymää strategiaa vuosille 2013–2016 ja tähän strategiaan kirjattuja tapahtumatematiikkaa sivuavia linjauksia. Strategian kautta on nähtävissä, että tapahtumat ovat hyvinkin lähellä Helsingin kaupungin pyrkimyksiä rakentaa tulevaisuuttaan. Tietynlaisesta marginaalista on siirrytty keskiöön. Samalla perinteiset kulttuuripoliittiset jaottelut, rajanvedot ja linjaukset ovat jääneet taka-alalle, tilalle ovat tulleet yleisemmät kaupunkipoliittiset pyrkimykset.

### Taidepolitiikasta kaupunkipolitiikkaan

Jaan tässä tekstissä kuntien ja kaupunkien kulttuuripolitiikkaan liittyvän orientaation kolmeen osaan. Puhun (1) taidepolitiikasta, sitten (2) kulttuuriteollisuuspolitiikasta ja viimeiseksi (3) kaupunkipolitiikasta.



Suomessa taidepolitiikka on kulttuuripalvelujen perustava ydin. Kyse on erilaisten taidelaitosten ylläpidosta, taiteen perusopetuksen ja musiikkiopistojen toiminnan turvaamisesta, erilaisten taidealojen ammatti- ja amatööritoimijoiden toimintaedellytysten varmistamisesta ja tukemisesta, usein myös erilaisten rakennusten ylläpidosta ja sisäilöiden tuottamisesta. Tämä toiminta ei aina herätä suuria otsikoita, mutta tätä kautta arkipäiväinen, laaja ja korkeatasoinen kulttuurin tarjonta ja harrastustoiminta mahdollistuu kaupungeissa. Kyse on eräänlaisen paikallisen selkärangan kehittämisestä, ylläpidosta ja vahvistamisesta. Tämän turvaamisen ja kehittämisen on hyvin keskeinen osa kulttuuriasioista vastaavien tahojen, kuten esimerkiksi kaupunkien kulttuuritoimessa työskentelevien ja lautakuntiententävää.

Taidepolitiikkaa on toteutettu osana eurooppalaista ja pohjoismaista kulttuuripolitiikkaa, jonka keskeisenä ajatuksena on ollut kulttuurin ja demokratian kohtaaminen. Ensi alkuun puhuttiin kulttuurin demokraatisoisesta, jossa korostettiin ns. korkeakulttuurituotteiden saatavuuden takaamista kaikille kansankerroksille. Tämä ajatus korostui erityisesti 1950- ja 1960-luvuilla, mutta sen vaikutuksia on kantautunut tähän päivään saakka.

1970-luvulta lähtien on keskusteltu kulttuuridemokratiaa, jolloin tiukka jakoa korkeaan ja populaariin, ei-kaupalliseen ja kaupalliseen on lieventynyt. Kulttuuridemokratia-käsitteen myötä tärkeäksi tuli ylipäättään osallistuminen ja aktivoituminen kulttuurin saralla, hierarkiat haluttiin jättää taka-alalle.

Kulttuuriteollisuuspolitiikka kaupunkien kilpailutekijänä alkoi korostua 1990-luvulta lähtien, jolloin huomio kiinnittyi kulttuurin taloudellisiin ja työllisyyttä korostaviin vaikutuksiin. Tutkimuksissa osoitettiin kulttuurisektorin tuovan talouteen merkittävän lisän ja tätä linjaa lähdettiin sel-

keästi korostamaan. Suomessa tähän herättiin hitaammin kuin monissa eurooppalaisissa maissa, mutta tätä nykyä kysytään ahkerasti erilaisten toimintojen taloudellisten vaikutusten perään ja erilaisia laskelmia osataan esittää jo ennen kuin niitä edes pyydetään.

Näille kahdelle vaiheelle eräänlaisena jatkeena on tullut vielä kaupunkipolitiikaksi kutsumani vaihe, jossa kaupungin ulkopolitiikan, markkinoinnin, suurtapahdumatuotannon tai eri kaupunginosien profiilin kohottaminen voidaan liittää kulttuurialan kaupunkipolitiiseen tehtävään. Kulttuuri ei tällöin näyttäydy ainoastaan taloudellisenä tekijänä, vaan se sidotaan laajasti kokonaisvaltaiseen kaupunkikehitykseen, imagonrakennukseen, hyvän asuin- ja yritysympäristön luomiseen, miellyttävän ja toimivan kaupungin toteuttamiseen.

Siinä missä taidepolitiikka edustaa ainakin puhtaimmillaan kulttuurin omalakisista ymmärrystä, kaksi jälkimmäistä on sidottu kulttuurin välitteellisiin, instrumentaalisiin, odotuksiin: Taidetta taiteen vuoksi vs. taidetta erilaisten hyviksi katsottujen asioiden vuoksi. Keskustelu tapahtumakaupungista ja sen vaikutuksista liittyy nimenomaan odotuksiin kulttuurin instrumentaalisisista vaikutuksista osana kaupungin menestystä ja elinvoimaa, taloutta, työpaikkoja, imagoa, luovan luokan asuin- ja työpaikkojen kohteena. Kulttuuriala on siis noussut marginaalisesta keskiöön.

## Hauskuus ja Helsingin strategiset linjaukset

Miten edellä kuvatut seikat näkyvät eri kaupungeissa ja niiden toiminnassa? Otan esimerkiksi Helsingin kaupunginvaltuuston keväällä 2013 hyväksymän strategian vuosille 2013–2016 ja nostan siitä esille tietyjä teemoja, jossa kaupungin kulttuurinen tahtotila korostuu<sup>1</sup>. Laadittu

1 Helsingin strategiaohjelma:

<http://www.hel.fi/hki/taske/fi/strategiaohjelma>

strategia alkaa seuraavalla visiollla:

*”Helsinki on asukkaiden yhteisöllinen asuinpaikka ja pääkaupunki, jossa palvelut toimivat ja päätöksenteko on avointa, ja jossa tiede, taide ja luovuus kukoistavat.*

*Helsinki on maailmanluokan liiketoiminta- ja innovaatiokeskus, jonka menestys koituu asukkaiden hyvinvoinnin ja koko Suomen hyväksi*

*Metropoli-aluetta kehitetään yhtenäisesti toimivana alueena, jossa on luonnonläheinen ympäristö ja hyvä asua, oppia, työskennellä sekä yrittää.”*

Strategian tarkemmiksi tavoitteiksi asetetaan seuraavat seikat:

- Hyvinvoiva helsinkiläinen
- Elinvoimainen Helsinki
- Toimiva Helsinki
- Tasapainoinen talous ja hyvä johtaminen
- Demokratia ja osallisuus vahvistuvat

Kun näitä tavoitteita tarkastelee yksityiskohdaisemmin, ”elinvoimainen Helsinki”-teeman alle kirjataan seuraavat seikat:

- Kansainvälisesti tunnettu ja vetovoimainen kaupunki
- Suomen yritysmyöntöisin kaupunki
- Uudistamalla kilpailukykyä
- Kulttuurista iloa ja vetovoimaa
- Osaavien ihmisten kaupunki

Edelleen, keskusteltaessa kuinka tavoite kansainvälisesti tunnetusta ja vetovoimaisesta kaupungista toteutetaan, todetaan yhtenä tavoitteena, että *”tapahtumien Helsinki on hauska kaupunki”*. Hauskuudelle on asetettu seuraavat toimenpiteet:

- Kaupunki laatii kuvauksen tapahtumajärjestämiseen soveltuvista paikoista koko kaupungin alueella.
- Tapahtumajärjestämisen yleiset ja yhdenvertaiset linjaukset uudistetaan liittyen esimerkiksi melurajoituksiin, alueuokriin sekä yritys- ja järjestöyhteistyöhön.
- Helsinkiin haetaan suur tapahtumia ja kilpailukyvn kannalta merkittäviä kongresseja yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa.
- Mahdollistetaan laaja tapahtumien kirjo koko kaupungissa yhteisöissä tukemiseksi.

Tämä kuvaus Helsingin kaupunginvaltuuston hyväksymästä strategiasta kuvaa varsin hyvin nykypäivän tilannetta; tapaa kuinka eri kaupungeissa kulttuuritematiikkaan suhtaudutaan. Kyse ei ole niinkään taidepolitiikasta, sillä se korostuu harvemmin. Sen sijaan päähuomio kiinnittyy niin kulttuuriteollisuus- kuin kaupunkipoliittisiinkin teemoihin. Kulttuuriala nostetaan keskeiseksi osaksi kaupungin kehittämistä, mutta kehittämistä tukevat aiheet saattavat olla jotain muuta kuin kulttuurialan sisältä nousevat ajatukset. Helsinki haluaa siis olla maailmanluokan paikka asua ja elää, se on elinvoimainen, hauska ja toimiva kokonaisuus. Ja tässä kokonaisuudessa kulttuuripuolellakin on roolinsa tuottamassa tapahtumia, tilaisuuksia, taloudellista hyvää ja yhteisöllisyyttä.

Strategiatekstissä tilanne näkyy mm. niin, että edellä kuvatussa ”hauskuuslistassa” ei siis puhuta hauskuudesta suoranaisesti sen enempä vaan pikemminkin niistä edellytyksistä ja toimenpiteistä, joiden avulla Helsinki edesauttaa hauskuuden toteutumista. Virallisesti hauskuutta ei ole siis määritely. Voi kuitenkin todeta, että Helsingin kanta edustaa kulttuuridemokraattista näkemystä kulttuurista, toisin sanoen tässä ei haluta nähdä hierarkiaa erilaisten taidemuotojen välillä, ei myöskään arvottaa osallistumista aktiivisena tai passiivisena kuluttajana. Hauskuuden taustalla korostuuakin kaupungin toimivuus ja toimivuuden var-

mistaminen. Helsingin linja kulkeekin ehkä paremmin englanniksi, mitä tässä yhteydessä onkin käytetty, sillä kaupunki haluaa olla ”*fun and functional*” – hauska ja toimiva.



Ravintola Keittöpäivä:in reipasta henkilökuntaa: Paul Kernick (vas.), Noora Virtaniemi ja Mia Lehto. Pöydän äärellä asiakkaat Essi Vuorinen (vas.) ja Susanna Laakkonen. Kuva: Roy Bäckström

On huomioitava, että tämä teksti liittyy nimenomaan Helsingin strategian siihen osioon, jossa tarkastellaan yhden keskeisen osion alla otsikolla ”*elinvoimainen Helsinki*”. Tässä Helsinki haluaa mm. profiloitua muotoilun suurkaupunkina World Design Capital -nimityksensä jälkeen.

Kiinnostavaa on, että hallinnollisesti Helsingissä kaupunkipolitiikan tätä lohkoa hoidetaan nimenomaan elinkeinopalveluissa, tai vuoden 2014 uudessa hallintomallissa kaupunginkanslian alaisuudessa. Kulttuurikeskus ja kulttuurilautakunta ovat toki keskeisiä tekijöitä, mutta ”*fun and functional*” -politiikkaa toteutetaan lähellä kaupungin yleistä markkinointia. Ehkä tämä omalta osaltaan kertoo juuri kulttuurisektorin instrumentaalisten vaikutusten korostumisesta ja soveltamisesta osana kaupunkipolitiikkaa. Kulttuuri on siis tietyllä tapaa liian arvokas asia jätettäväksi yksinomaan kulttuuri-ihmisten käsiin.

Toisaalta voi todeta, että vaikka Helsingin strategiasa on havaittavissa pyrkimystä kulttuurin välineellisten arvojen hyödyntämiseen ja sillä on suuri merkitys tehdyissä linjauksissa, hauskkuuden voi nähdä samalla edustavan ei-instrumentaalista näkemystä. Kaupunkilaisten toivotaan nauttivat kulttuuririennoista kulttuurin vuoksi, eikä ainakaan yksinomaan välineellisten vaikutusten vuoksi. Kynnisempi tulkinta lienee se, että hauskkuuskin välineellistetään ja tälle näkemykselle on toki ymmärrettävät perustelunsa.

Ehkä 2010-luvun tulkinta voisisikin olla, että kulttuuripolitiikan pitkän linjan taustalla olevista, joskus ankaristakin keskusteluista, välineellisistä ja ei-välineellisistä vaikutuksista on osin luudentunut kaupunkipolitiikkaa toteuttavissa kaupungeissa. Vaikka kaupungit toki tavoittelevat välineellisiä vaikutuksia, ne myös samalla haluavat avata kaupunkitilaa ja mahdollisuuksia omille asukkaalleen tavalla, joita ei voi aina ennakoida, tapahtumin joiden vaikutuksia on mahdotonta kokonaisuudessaan tut-

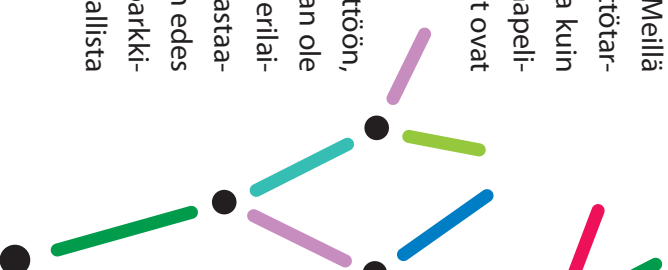
kimuksellisesti tavoittaa, keinoin jotka eivät aina ole toistettavissa. Mahdollistaminen, avautuminen ja avaaminen ovat nykypäivän keskeisiä toimenpiteitä osana laajempaa kaupunkipolitiittista työtä.

Edellinen ei suinkaan tarkoita monien vakiintuneiden toimintatapojen hylkäämistä, perinteisten kulttuuripolitiittisen keinojen käytön hylkäämistä. Niillä on edelleen suurta merkitystä. Puhuttaessa tapahtumakavungista linja on kuitenkin sen, että niiden ohella kaupunkien rooli on olla mahdollistaja ja tukija, ei niinkään portinvartija.

### Aikakäsitteksen muutos: sementtiseiniä hetken näyttämöihin

Suomalainen suunnittelujärjestelmä on ollut sikäli hieman kankea, että olemme usein pyrkineet pysyviin ja pitkäaikaisiin ratkaisuihin. Tietyn rakennuksen käyttötarkoitus on sidottu tiettyyn toimintaan. Piste. Pankki on pankki ja näyttää siltä. Kulttuurikeskus täyttää kulttuurikeskukselle yhteisesti sovitut piirteet. Tämä jäsenyys alkaa onneksi murtua. Meillä on paljon kokemuksia eri puolilla maata siitä kuinka vanhoja käyttötarkoituksia on muutettu ja uudet toiminnat ovat jotain aivan muuta kuin alun perin oli suunniteltu. Tuttuja esimerkkejä ovat vaikkapa Kaapelitehdas tai Porin yliopistokeskus, joissa vanhat teolliset rakennukset ovat löytäneet uuden roolin jälkiteollisessa maailmassa.

Yhä enemmän huomiota kiinnitetään sellaiseen tilapäiseen käyttöön, jossa tunnustetaan nimenomaan tilapäisyys eikä tarkoituksenakaan olevan kovin pitkäaikaisia sitoutumista johonkin kohteeseen. Erityisesti erilaiset tapahtumat ja tilaisuudet esittävät jatkuvasti vaateita siihen vastaimiseen, miten esimerkiksi jokin tyhjillään oleva rakennus saataisiin edes hetkeellisesti vaikkapa festivaalin käyttöön, kuinka jokin puisto, parkkipaikka, tai jättömaa voisi jonkin aikaa palvella aivan toisenlaisista tilailista



ratkaisua. Kaupungit ovat vähitellen havahduneet tähän ajatteluun osin erilaisten toimijoiden ja tutkijoiden painostuksesta, kenties jossain määrin itsekin, tuottaen mahdollisuuksia uusiin tilankäyttöratkaisuihin.

Yksi suuren luokan esimerkki on Madonnan konsertin järjestäminen Helsingin Jätkäsaarassa alueen tyhjänyttävä sataman toiminnosta ja juuri ennen kuin uusi asuinalue alkoi rakentua. Pienempiuotoinen esimerkki – ja silti hyvin laaja – on Helsingin Suvilahden ja Kalasataman yhteensä yli kilometrin pituinen graffitaita tai samalla alueella sijaitsevat ympäristöjärjestö Dodon kaupunkiviljelypalstat tai meren rannalla konteista kesäaikaan palveleva Ihana Kahvila. Nämä mahdollistettiin tai sallittiin, mutta ei varsinaisesti suunniteltu tai toteutettu. Ei kovinkaan monta vuotta sitten ja näiden avaaminen saattika toiminta olisi ollut jokseenkin mahdotonta. Nyt ne tapahtuivat jo osana tapahtumakaupunki-ideologiaa osana sallivaa, uutta etsivää, hauskaa kaupunkia. Ne siis saatiin mahtumaan osaksi tapahtumakaupungin strategiaa.

Kaikkein tunnetuimmat uudet kaupunkitapahtumat ovat Ravintolapäivä sekä Siivouspäivä, jotka ovat syntyneet osin suoranaisestä kapinasta kaupunkien kontrolloiduksi koettua toimintalinjaa vastaan, tietynlaisena siivilivallankumouksellisenä liikkeenä.<sup>2</sup> Toisaalta niissä on ollut sellaista positiivista energiaa, jotka ovat tavallaan pakottaneet ihmiset tekemään itselleen merkityksellisiä asioita kysymättä mikä on mahdollista, mikä taas ei. Tämän kaupunkisukupolven ideana on nauttia omasta kaupungista ja tuottaa siten yhteistä ja mielenkiintoista kaupunkitilaa yhdessä muiden kanssa: Avata mahdollisuuksia, tuoda esille hienoja ideoita, katsoa mitä tapahtuu. Samalla kaupunkia ja kaupunkilaisia kohtaan halutaan esittää

2 Näiden kaupunkitapahtumien taustoja kuvaa monipuolisella tavalla Helena Hernbergin toimittama kirja Helsinki Beyond Dreams, alaotsikkonaan Action towards a creative and sustainable hometown. Helsinki: Urban Dream Management, 2013.

usia näkemyksiä siitä, mitä on kaupunkilaisuus, helsinkiläisyys, tamperelaisuus tai porilaisuus ja siten myös tuotetaan uutta kaupunkilaisuutta ja tapaa asua ja elää kaupunkilaisuutta. Tässä ohessa tulee toteutettua myös käsitystä siitä, mitä on vaikkapa *hauska Helsinki* – tunnustaan tai kieltäen kaupunginvaltuuston linjauksen tästä asiasta.

On mielenkiintoista, että omalta osaltaan uutta kaupunkilaisuutta tuotetaan ruoan ja nautintojen kautta. Ruoka onkin noussut kaupunkien kannalta hyvin keskeiseen asemaan. Siihen kietytyy paljon kaupunkitilan hallintaa ja käyttöä: mitä saa syödä, kenen kanssa, kenen valmistamana, missä paikassa ja mihin aikaan; puhumattakaan alkoholista ja sen nauttimisesta tai siihen liittyvistä rajoituksista.

Vain hitusen kärjistäen on perusteltua väittää, että Helsinki saattoi ennen olla kaupunki, jossa kaikki mikä ei ollut erikseen sallittua, oli kiellettyä. Tästä ei ole kulunut pitkää aikaa, alle kaksi vuosikymmentä. Nyt asenne on jokseenkin toisinpäin, joskin erilaiset rajoitteet ovat edelleen olemassa. Osin voidaan todeta, että hyvä niin. Siihen liittyy juuri toimivuus hauskouden ohella. Valtaosa kaupunkilaisista haluaa kuitenkin elää jokseenkin ennakoitavassa ja turvallisessa miljöössä, johon sopii tiettyä määrä sääntöjä ja rajoitteita.

Niinpä erilaiset turvallisuusviranomaiset, kuten poliisi, palokunta ja hygienia-asioista vastaavat, ovat mitä keskeisimpiä tapahtumakaupungin mahdollistajia ja kumppaneita. Näidenkin asenteissa on tapahtunut muutoksia, sillä roolistaan johtuen heidän on ollut tavallaan helpompaa sanoa 'ei' kuin 'kyllä'. Onneksi viime aikojen tapahtumien kirjo eri puolilla maatamme kertoo kontrolliviranomaisten asenteiden muutoksesta kohti ymmärtävämpää ja sallivampaa suuntaa. Samaan aikaan valtaosa kaupunkilaisistakin lienee sitä mieltä, että he osallistuvat mieluiten sellaisiin tapahtumiin, jossa voi luottaa turvallisuusjärjestelyihin ja siihen,

että tarjolla oleva ruoka ei aiheuta sairauksia. Kaikkea kontrollia ei siis suinkaan koeta negatiivisena seikkana. Sallivuuden ja kontrollin jännite elää osana kaupunkitapahtumia ja näitä rajoja koetellaan ja niistä neuvotellaan jatkuvasti.

## Kaupungit mahdollistajina, välittäjinä ja avustajina

Keskustellessa tapahtumakaupungista, on syytä kiinnittää huomiota siihen, keiden käsissä kaupunkien kulttuuripolitiikka lepää. Kulttuurikeskukset ja vastaavat tahot ovat ilman muuta edelleen keskeisessä roolissa erityisesti taidepolitiikkaa ohjattaessa. Monissa kaupungeissa näillä tahoilla on myös vastuuta edistettäessä kulttuuriteollisuuspolitiikkaa ja kaupunkipolitiikkaa. Mutta samaan aikaan suuntaus kääntyy siihen, että erilaisten kulttuuristen seikkojen nousussa esiin marginaalista, kulttuuristen toimintojen yksinoikeus ei suinkaan jää enää kulttuurikeskusten, kulttuurijohtajien ja vastaavien toimijoiden harteille. Mukaan tulee kaupungin strategialavaa ohjaavat tahot, kuten elinkeinotoimi, yrityspalvelut ja matkailutahot. Siirrytäänkin laajaan yhteistyöhön ja kumppanuuteen.

Kaupungit ovat jatkossa yhä enemmän mahdollistajia ja tilaisuuksien avaajia, eräänlaisia välittäjiä ja avustajia tukemassa monipuolisen tapahtumarakenteen syntyä. Kaupunkien kannalta näytetty myös siltä, että perinteiset rajat erilaisten toimijoiden ja toimintojen välillä menettävät merkitystään. Festivaaliin ja tapahtuman, kaupallisen ja epäkaupallisen rajat ovat varsin häilyvät, jos erotuvat lainkaan. Kaupunkien kannalta tällä ei ole välttämättä edes kovin suurta merkitystä. Keskeistä on myös kolmannen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan merkitys ja mukanotto. Tämän sektorin tutkiminen osana laajempaa kulttuuripolittista kehystä odottaa vielä runsaasti lisähuomiota.

Samalla aikajänne muuttuu. Enää ei välttämättä odoteta tai tavoitella sitä, että jokin tapahtuma vakiintuisi jatkuvasti tai ennakoitavasti toistuvaksi tilaisuudeksi, vaan pikemminkin hyväksytään myös satunnaisuus, väliaikaisuus ja muuntuvuus. Näin kaupunki omilla toimillaan siis avaa mahdollisuuksia. Pyrkimyksenä on pikemminkin tapahtumien jatkuva virta, niille tilan avaaminen ja mahdollistaminen kuin tiettyjen tapahtumien säännöllinen toistuminen: Jatkuvuus ja muuntuvuus, ennakoimaton ennakoitavuus, tapahtumakirjon kattavuus ja sen muuntuvuus, ympäri vuorokauden aktiivisuus; uusien tilojen käyttö, uusien tapahtumatoimien etsiminen; Kaupunkilaisten osallistaminen ja aktivoiminen. Tässä joitain tapahtumakaupungin tavoittelemia asioita.

## Kaupunkikulttuurin kuluttajat – ikääntyneiden nouseva merkitys

Ravintolapäivä tai Siivouspäivä ovat herättäneet viime vuosina suurta huomiota niiden mittavan suosion myötä. Niiden tuottaja- ja kuluttajakunnassa on kiinnostavaa se, että kyse ei suinkaan ole leimallisesti nuorten aikuisten tapahtuma, vaan mukana ainakin Helsingissä on runsaasti maahanmuuttajia sekä varttuneempaa väestöä. Nämä saattavatkin jatkossa olla mitä kiinnostavin tapahtumakaupunkien ydinryhmä. Jopa graffitikulttuurin harrastaminen on paljon keski-ikäisemmän väen puuhaa kuin siitä syntyvä mielikuva<sup>3</sup>.

Nostankin seuraavassa esille ns. ikääntyneet henkilöt. On täysin perusteltua olettaa, että nykyiset ja tulevat eläkeikäiset käyttävät kaupunkitilaa aivan uudella tavalla edellisiin polviin verrattuna ja asettavat kaupunkit-

<sup>3</sup> Helin, Mika 2013. Legal graffiti in Helsinki. Helsinki Quarterly, City of Helsinki Urban Facts, 3/2013, ss.64–75 [http://www.hel.fi/hel12/Tietokeskus/julkaisut/pdf/13\\_12\\_05\\_Quarterly\\_3\\_13.pdf](http://www.hel.fi/hel12/Tietokeskus/julkaisut/pdf/13_12_05_Quarterly_3_13.pdf)

palveluille uusia odotuksia. Yksi kenttä liittyy nimenomaan kulttuuripalveluihin ja sitä kautta festivaaleihin. Eläkeläisille suunnatut tapahtumat tai eläkeläisten kansoittamat tapahtumat tuottavat aivan uudenlaista festivaalitilaa. Tämä saattaa näkyä mm. ajankäytönä siten, että suurin ruuhka erilaisiin tilaisuuksiin voi ollakin aamu- tai iltapäivällä illan sijaan. Tämä väestönosa ei välttämättä tähtää festivaalikäyntiään heinäkuiseen viikonloppuun, vaan esimerkiksi aivan tavanomaiseen ja sesonkien ulkopuoliseen aikaan syksyllä, talvella ja keväällä. 24/7 kaupunki saattaa siis toteutua osittain ikä-ihmisten kautta: he vireyttävät off-seasoneita ja off-peak time alkoja.

Tapahtumakaupunki saattaa olla tulevaisuudessa osin harmaa, mutta harmaassa on tavattomasti erilaisia kiehtovia sävyjä.



Ravintolapäivä 19.11.2011, Le Garage Helsingin Kulosaarissa. Naapurissa asuvat Maire ja Paavo Halttunen tulivat syömään lounasta. Kuva: Heidi Urtela

## Elämyspaikkakunnan edellytykset: Isomäen laulavalta Kirjurinluotoon ja sieltä Pori New City visioihin

Jyrki Kangas

Senior Advisor

Tämän artikkelin tarkoituksena on tuoda esiin erikoistumisen, edelläkävijyyden ja tulevaisuusajattelun merkitystä maamme suurimman kasvavan työllistävän sektorin –elämysteollisuuden – kehittämisen edellytyksiä luotaessa. Jotta sanomani tulisi paremmin ymmärretyksi, käytän tekstissä ja kuvituksessa esimerkkinä elämäntyöksi kokemani Pori Jazzin elinkaarihistoriaa ja sen vauhdittamana visioituja tulevaisuuden näkymiä kansainvälisen tason visuaalisoiteineen.

Festivaalin elinkelpoisuuden ylläpitäminen ja kehittäminen on yhteiskunnallisissa murroksissa puolivuosisadan aikana antanut myös Porin seudulle jazzprofiilin ja mahdollisuuden parantaa kilpailukykyään edessä olevassa rakennemuistuksessa. Luonnollisesti uusia asioita ja muutoksia on vastustettu ja vastustetaan tulevinakin vuosituhansina. Siksi oleellisen muutosvoiman, verkostojohdantamisen korostaminen on tässä yhteydessä oleellista. Poliittisen mandaattijohdantamisen merkitys tulee näkemykseni mukaan vähenemään.

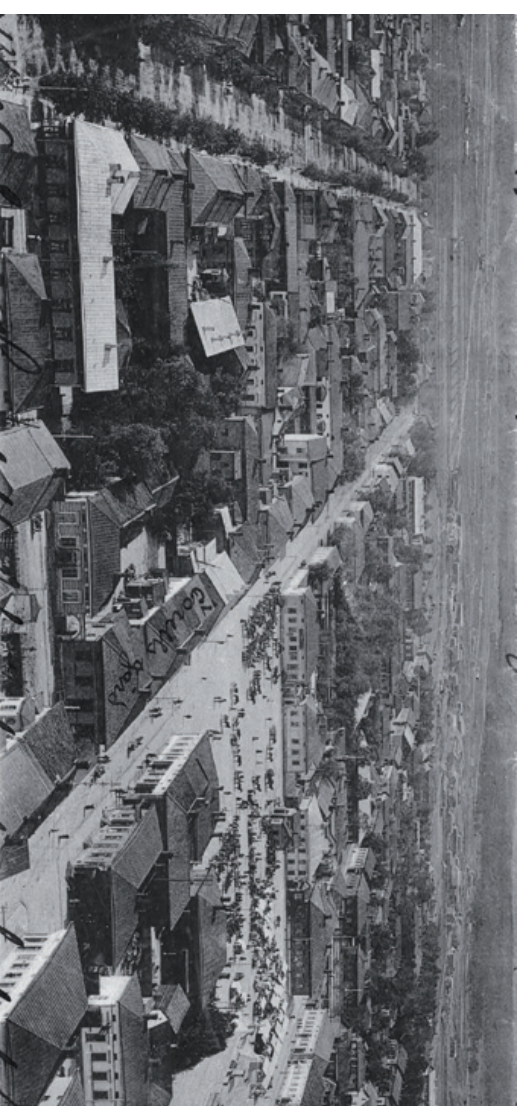
Koen, että verkostojohdantaa ei voida nimittää, vaan asema on joka päivä lunastettava parhailta ideoilla ja keinoilla esitellä niitä ja saada eri tahot ottamaan esityksistä koppeja ja toteuttamaan ne omilla ehdoillaan ymmärrettävän kokonaisuunnitelman osina. Ideoiden esitys- ja toteuttamistapoja siis pitäisi harjoitella, jos on mieli menestyä pitkällä aikavälillä, puhuttaessa vuosikymmenistä ja -sadoista, eikä vuosista tai vaalikausista, kuten monissa yhteyksissä on nykyisin tapana. Näkemykseni mukaan,

kaavoitus on eräs esimerkki asioista, joka vaatii välttöntä kehittämistä.

Sadassa vuodessa on luotu uusi maailma, Suomi, Pori ja käsite 'jazz'

Sata vuotta sitten Pori oli kahdeskymmenes osa nykyisestä alueestaan, jossa asui vähän yli 10000 asukasta. Nyt kaupunki on seitsemän kertaa väkirikkaampi ja alueeltaan monen entisen pitäjän kokoinen. Miten on sadan vuoden kuluttua? Uskallan arvata, että silloin erilaisuus tähän hetkeen on suurempaa kuin ero 100 vuotta taaksepäin katsottuna.

Miten tapahtumakulttuuri, tai nykyisin laajemmin elämysteollisuudeksi nimetty toiminta, on kehittynyt Pori Jazzin olemassaolon puolella vuosisadassa? Missä on Isomäen Laulava, Porin tanssilavat, 6 erillistä elokuvateatteria, Juhannuslehdon avotaivaskiekkareena, Tiilimäen TT-ajot ja Yyterin Juhannusjuhlat? Missä ovat Kirjurinluodon soutajat –ainoa yhteys silloiseen paratiisiin? Ilmiöt uudistuvat tai katoavat!



Porin keskusta kirkontornista nähtynä vuonna 1906. Kuva: Satakunnan Museo.

## *Pori Jazz*

Suomen ensimmäinen festivaaliksi kutsuttu tilaisuus, Pori Jazz Festival, järjestettiin Pori Jazz 66 ry:n toimesta v. 1966. Täysin talkoopohjalla toiminut juhla törmäsi maailman muutokseen jo 1968 kansainvälisen yliopistomurroksen kautta. Pariisin melakat ja Vanhan valtaus aiheuttivat Pori Jazzillekin painetta uuden suuntauksen löytämiseen. Mietimme lopettamista tai vaihtoehtoisesti laajentumista tai ortodoksisuudesta. Päädyimme jatkamaan, kasvamaan ja ammattimaistumaan. Festivaalista tuli 1970 allekirjoittaneelle aluksi osapäivätyö ja aikaan myöten elämäntähtämyksenä -tehtävä. Oli otettava uusi asenne, koska yleisökin teki radikaalin käännöksen käyttäytymisessään; kravattimiehistä tuli yhtäkkiä hipin rehjakkeita.

Kasvun alkumetreillä, talkoilla tehdyt lippukopit ja estradit ja muut kyhäelmät muuttuivat kiinteämmiksi ammattimiesten tuotoksiksi ja vapaaehtoisorganisaatio alkoi 70-luvulla kehittää muitakin sellaisia toimintatapoja, jotka muodostuivat malleiksi maamme muille tapahtumatoimijoille. Eräs sellainen asia oli esimerkiksi sponsorointi. Lisäksi, tapahtumatuottajien tarpeet alkoivat oikeasti työllistää tapahtumateknikoista innostuneita palvelutarjoajia. Ennen Bajamajojen olemassaoloa rakensimme itse vuokravessoja ja ostimme äänentoistolaitteita, koska palvelutarjonta puuttui. Oli vain äänimieheksi tai roudareiksi ryhtyneitä muusikoiden kavereita. Ostimme teltoja, flyygeleitä, äänentoistolaitteita ja muuta rekvisiittaa ja vuokrasimme sitä muillekin tarvitsejille, koska ei ollut olemassa tapahtumatarvaiden vuokralle tarjoajia nykyiseen tapaan. Onneksi saimme kaiken myytyä, kun tapahtumatekniikan vuokraaja alkoi ilmestyä erilaisten festivaalain määrän kasvaessa moninkertaiseksi ja yltärintaksi asti 80-luvulla.

## *Poriginal Land*

Keski-ikäistyneen yleisömme telttailunhalu hiipui ja aloimme ”majoittaa” yleisöämme seisalleen ja istualleen tehdaskonsertteihin, jotka kestivät aamukuuteen. Myös kotimajoitus lähti käyntiin ja paikalliset asukkaat oppivat kansainväliseen tyyliin vuokraamaan asuntojaan hotellipulasta kärsivälle yleisölle. Paikallisen väestön mukaan saamiseksi perustettiin 1982 Jazzkatu satoine basaareineen ja ilmaisestradeineen. Vuonna 1984 keskitimme kaiken pitkkin kaupunkia hajautuneen toimintamme Kokemäenjoen rannoille. Tämän innovaation voi katsoa pelastaneen festivaalin jatkon. Se toi rivikansalaiset festivaalin taakse. Yleisen mielipiteen tueksi saamisesta opittiin aika paljon, etenkin verkostojohtamisen lainalaisuudet. Pori Jazzista tuli malli monille tapahtumien tuottajille kautta maailman ja International Jazz Festival Organizations ([www.ijfo.org](http://www.ijfo.org)) perustajajäsenä.

Keskittäminen ja kansainvälistyminen antoi myös uskoa laajempaan yhdyskuntakehitysjatteluluun. Se käynnistyi 1980-luvun alussa, kun puuvillatehdas paloi ja useat muut Porin keskustan teollisuuslaitokset tyhjänsä ja näin antoivat meille mahdollisuuden käyttää tyhjillään olevia säiliöitä festivaalain tapahtumapaikkoina. Historiamme miljöökehityksen rikkaimpina vuosikymmeninä ”lavastimme” konserttikäyttöön mm. puuvillatehtaan, Sampo-Rosenlevin puimuritehtaan, Karjarannan teurastamoalueen ja Metson alumiinihittaushallin. Kaiken keskellä oleva joki piti ruopata ja osoittaa mudalle lähimaastosta paikka, joksi valikoitui nykyinen Kirjurinluodon areenan alue. Mutavuorten kuivumista odoteltaessa ja murroksen keskellä teimme 1984 ”Poriginal Land”-suunnitelman.

Poriginal Land-idea oli koko Porin jokea ympäröivän keskustan tekeminen elämystuotantoalueeksi käsittelemään mm. Kirjurinluodon alue, puimuritehtaan alue eli Konepajanranta, Puuvillan alue, Etelärannan

”vanhakaupunki”, Oluttehtaan alue ja Karjarannan alue. Kokonaisuus suunniteltiin yhtenäiseksi elämysmaailmaksi, jossa olisi aluksi kesään painottuvaa toimintaa ja aikojen edetessä myös ympärivuotista kulttuuri-messu-matkailu- ja muuta vapaa-aikatoimintaa. Valtava immotuksemme ja vilkas viestintämme toivat asialle paljon julkisuutta, joka johti siihen, että eri tahot alkoivat työstää suunnitelman osia omina ideoinaan, niin kuin asiaan kuuluukin; tietysti alun vähättelyn ja vastustuksen jälkeen.

1980 ja -90 luvulla syntyi kaupungin ja EU:n rahoilla Kirjurinluodon Arena, kesäteatteri, kansallinen kaupunkipuisto Jazzkatu-Jokikeskuksineen, Puuvillan yliopistokeskus-yrityspuisto, Cafe Jazz, Poriginal Galleria ja etäämmälle Promenadikeskus. Kehityksen vastavirtauksina tapahtui myös takaiskuja, joista esimerkkeinä mainittakoon asuntorakentamiselle menetetty Karjarannan suunniteltu ”Civic Center” ja metynetyksen korvaajaksi ajateltu Oluttehtaan alue, jossa ehdimme toimia tilapäisjärjestelyin vain muutaman vuoden. Kiinteistöjen omistajien, kaavoittajien ja poliitikkojen lyhytnäköisyyden johdosta Porissa tehtiin keskustan kehittämiseen sopimattomia päätöksiä ilman kokonaissuunnitelmaa. Tämä ajattelu yhtenä tekijänä sai aikaan JOHDE-hankkeen syntymisen ja PORI NEW CITY-suunnitelman tekemisen, jonka taustalla olevaa pohdintaa käyn läpi myöhemmin tässä tekstissä. Juuri nyt, vuoden 2014 alussa, Pori Jazz on kuudennen tasapaksun elinkaarensa päätyttyä laskusuunnassa, josta pääsee uuteen nousuun vain uudella ilmeellä, uusilla palveluilla ja löytämällä uusia yleisöskuppolivia. Tarvitaan aggressiivisia aloitteita sekä kyky ja tahto saavuttaa aikaisemmin mainittu edelläkävijyys. Kehittäminen on muutosta. Tehdä jotakin, mitä ei ole ennen tehty!

Uskon, että niin käy.

## Verkostojohtaminen

Verkostojohtamisessa oleellista on strategian ymmärtäminen ja presen-toinnin hallinta. Se ei voi kehittyä ilman panostuksia ja harjoittelematta. Periporilaiset lähtökohdat aiheuttavat asennemaailmassa pienen takamatkan: Pitäisi oppia pois tekovaatimattomuudesta. *”Ei paraa paljo kehuu, ettei tul sanomis!”* Eriaisista strategiamäärittelyistä voisi ottaa käyttöön japanilaisen prof. K. Ohmaen määrittelemän toimintatavan ”aggressiiviset aloitteet”. Se on pelkistettyä, että hämmennä peli ja korjaa omat korit pois ennen kuin muut ehtivät! Nopeat syövät hitaat. Jotenkin siihen tapaan tunnistan Pori Jazzin ainakin oman panokseni osalta toimineen. On saatu menestystä, mutta turpiinkin on tullut. Samoin on tullut sekä ystävviä että epäystävviä. Sekin kuuluu asiaan, jos haluaa olla edelläkävijä. Edelläkävijyys on arvokkaampaa kuin muodolliset ”ystävvät”.

Valtasimme siis 1984 Cafe Jazzin, ostimme yllättäen Poriginal Gallerian ja vuokrasimme sen kaupungille, joka olisi halunnut sen ostaa, rakensimme laitureita, 1989 Lokki-lavan ja 1992 siltoja ja myimme tai annoimme hitaalle kaupunkiorganisaatiolle. Näin toimittiin ajan kuluessa monissa muissakin asiayhteyksissä sekä infrastruktuurin että kansainvälisten organisaatioiden kehittämässä ja verisesti kilpaillussa taiteilijoiden värväämismaailmassa. Toimintatavalla on myös riskinsä. Rohkeille edut ovat suuret, varovaiset taas eivät voi menestyä sen kaltaisessa prosessissa ollenkaan. Koska tällainen pelitapa ei sovi kompromisseista elävään politiikkaan, tulee mm. elinkeinojen kehittämisen jatkossakin perustua muun kuin julkisen sektorin yrittämiseen. Kun Promenadikeskus oli valmistumassa 90-luvun lopussa, suunnitteli kaupunki, että konserttisaliin valitaan johtajaksi *”joku kova jätkä Helsingistä”* ja henkilökuunnaksi joukko poliittisia pikkumiehiä. Onnistuimme ottamaan asian itsellemme ja perustimme (Pori Jazz ja kaupunki) fifty-fifty -yhtiön, joka pärjää puolellatoista henkilötyövuodella. Pori Jazz myi kaupungille puolikkaansa toiminnan vakiinnuttua erittäin kannattavaksi vuonna 2006.



Porin elämysinfrastruktuurin kehittämishistoriassa on huomionarvoista todeta, että kaupunkiorganisaatio on päässyt turpoamaan sellaisiin mittoihin (suurin työllistäjä, yli 8 % asukkaista on kaupungin palveluksessa ja kuntaliitoksissa tulee lisää), että se joutuu perustelemaan olemassaoloaan sellaisillakin toimilla, jotka eivät sille sovi tai kuulu. Viimeisimpinä episodeina nk. Event Arena, jota kaavoittaja halusi Kirjurinluotoon keskelle puistomaisemaa. Perustelu oli että kun on onnistuttu innostamaan yksityinen sijoittaja investoimaan tällaiseen syrjäseutuun, niin kyllä rakentaa saa vaikka keskelle kauppatoria. Yleinen mielipide ja julkinen keskustelu ampuivat tuollaisen hankkeen nopeasti alas.

## Kaupungistuminen ja keskustojen tiivistyminen

Kirjoitin tekstin alussa, että verkostojohtajalla pitää olla parhaat ideat tai muuten yhteiskunta tai verkostoksi kutsuttavat sidostyhmät eivät niiden toteuttamiseen lähde. Toisaalta, ideat pitää myös pystyä saattamaan kaikkien tiedoksi ymmärrettävässä muodossa ja sen lisäksi motivoimaan investoijat toteuttamaan ne kustannuksellaan uskossa, että ne ovat osasuurempaa varmasti toteutuvaa kokonaisuutta. Ensimmäisillä sijoittajilla on optioita jatkoon, joka on pystytty etukäteen visioimaan, visuaalisoimaan ja vakuuttamaan.

Koska koen, että Porista puuttuu keskustan kehittämisen kokonaisu-suunnitelma ja päättäjäiden sitoutuminen mihinkään vaalikautta pidempään, oli tarpeellista tehdä PORI NEW CITY – katsoa 100 vuotta eteenpäin! Pori New City (PNC) on amerikkalaiselta GDS Architects arkkitehtitoimistolta ([www.gdsarchitects.com](http://www.gdsarchitects.com)) kesällä 2012 tilaamani visuaalisointi keskustan kehittämisestä tulevana vuosikymmeninä – ehkä joltain osin vuosisatana.



Pori New City -visio.

Näkemykseni mukaan, Suomessa jälkeenyäännyt kaupungistuminen tulee kasvamaan muun maailman mukaisesti. Länsimaisissa kaupungistumisaste on keskimäärin 90 % ja Suomessa noin 70 %. Mikäli Suomi olisi muiden tasolla, olisi kansantuote noin 30 miljardia korkeampi, kertovat sotien jälkeistä aluepolitiikkaamme analysoivat tutkimukset, joita voi silmällä vaikkapa Helsingin kaupungin tietokeskuksen nettisivuilta. Näen, että mitä enemmän ihmisiä on tiiviin vaihdannan piirissä, siis ylöspäin

kasvavissa kaupungeissa, kokonaisuus on sitä edullisempi: Vaihdamme tuon vaurautta. Vastaavasti, Porista ei voi tulla uudelleen maatalous- savu- piiputeollisuus- logistiikka- tai kaupan keskusta. Yhä radikaalimmin ja kiihtyvästi muuttuva maailma mahdollistaa täällä keskisuuren yritystoiminnan ohella kasvua vain ”elämysyhdyskunnan” ja elämysyhdyskunnan kehittymisen ja menestymisen kautta. Vienti taas tulee olemaan kasvavassa määrin aineetonta.

Työn ja opiskelun käsite tulee muuttumaan ja tehtävien suorittamisen sijaintipaikalla tulee olemaan merkitystä yhä harvemmillä aloilla. Porista käsin voi hoitaa monenlaisia maailmanlaajuisia tehtäviä. Kasvaakseen Porin on pystyttävä houkuttelemaan asukkaikseen etätöitä tekeviä, senioriasukkaita, opiskelijoita ja keitä tahansa, jotka haluavat inhimillisten etäisyksien kaupunkikeskustaa, jossa voi viihtyä kaikkina vuodenaikoina taloudellisesti edullisesti. Porin tai sen ympärille keksittävän laajemman hallintoalueen kilpailukyky tulee riippumaan viihtyvyydestä. Miellestäni, kilpailukylyn saavuttaminen edellyttää ylivoiimaista kokonaisuunnitelmaa, jonka perusteella eri tahot haluavat investoida asumis- ja elämysinfrastruktuuriin. Investointihalun herättäminen edellyttää myös aktiivista ja osaavaa markkinointia muita parempine presentointivälineinä.

Aluepolitiikka siis maksaa ja kaupungistuminen jatkuu ja keskuksia on kehitettävä ylöspäin, tiivistettävä. Julkista keskustaliikennettä on kehitettävä saasteettomien ratikkojen suuntaan, katuja on katettava ympärivuotisen viihtyvyyden näkökulmasta ja samasta syystä luotava synkkään talveenkin sopivia viihtymisolosuhteita ja lyhennettävä keskustapaivelujen etäisyyksiä. Niistä esimerkkeinä PNC:ssä on Kirjurinluodon ”sisäkesä talvella” eli DOME sekä yhteen rakennukseen, arkkitehtoniseen taideteekseen sijoitettu kaupunginosa. 47-sivuisessa viisuaisoinnissa Porin tuleva elämysinfrastruktuuri keskittyy jokihäärän

ympärille. Kirjurinluoto tulee säilymään yhtenäisenä oleskelupuistona, jota ympäröivät joen rannoilla kävelyalueet ja talvikauden katetut viihdytystilat.

Estellessäni Pori New City (PNC) -suunnitelmaa eri yhteyksissä on toistuvasti noussut sama kysymys: Mistä rahat tuohon muka saadaan? Silloin olen näyttänyt kuvan Porista vuonna 1903 ja kysynyt: Jos tuon ajan ihmisille olisi näytetty kuvia Porista v. 2013, niin esiin olisi tullut sama kysymys. Vastaus on vain, että nimiä ei voi ennalta arvata, mutta niiltä investoijilta, joilla kulloinkin on usko tämän paikkakunnan kehittymiseen ja halu olla siinä mukana ja menestyä. Jos vetovoimaa ei pystytä luomaan, tulee Porista Teljä. Siis mikä? Jokivarren entinen keskusta-ka, joka ei osannut kehittyä muuttuvissa olosuhteissa maan noustessa ja meren ja investoijien poistuessa sinne missä uskottiin olevan parempi tulevaisuus. Muinaishautapaikat eivät elätä tuleviakaan sukupolvia.

## Lopuksi

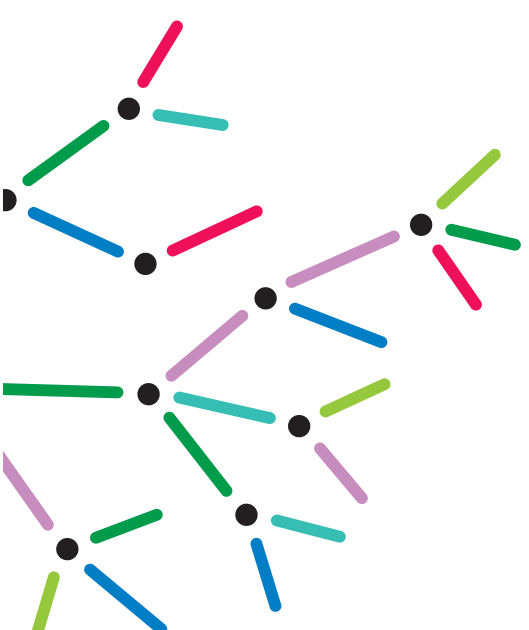
Porin, jos kohta muidenkin pääkaupunkiseudun ulkopuolisten keskustaikkakuntien, tulevaisuus on samankaltainen. Vanhat maatalous, suurteollisuus, teknologiateollisuus, metsäteollisuus ja muut perinteiset sektorit tulevat jossakin mittakaavassa säilymään, mutta niiden merkitys maamme kansantaloudessa tulee pienenevään ja elinehtomme on keksitä, jotakin tilalle? Se on aineeton vientituotanto ja ihmisten tänne (Poriin, Suomeen) tuomisen matkailutulot tai asukkaina maksamat verot. Näissä ilmasto-olosuhteissa se edellyttää merkittäviä investointeja, joita ei voi toteuttaa ilman pitkäjännitteistä suunnittelua, jonka pohjana on oltava perusteltuja näkemyksiä siitä, millaisessa reaalityulevaisuudessa jälkeläisemme elävät.

JOHDE-hankkeen lähtökohdista oli (hakemuskriteerien noudattamisen

ohella) selvittää Oulun, Helsingin, Seinäjoen ja Porin tapahtumatuotantoon liittyviä kehittämisasiota. Porin osalla esiin nousi Oluttehtaan alueen kohtalo joko elämysteollisuuden keskuskorttelina tai hautausmaaston lämmintarastona. Porin kaupunginvaltuusto päätyi äskettäin jälkimmäiseen. Porissa vuonna 2060 asuvat tuskin kovin korkealle arvostavat Oluttehtaan silloin pintaremontteja kalpaavien talojen ohi vaeltaessaan kaupungin 2013 poliittikkojen päätöksiä.

Jos JOHDE-hanke voisi jonkin pysyvemmän jäljen jättää, niin voisiko se sisältää sellaisiakin ajatuksia kuin:

- Think BIG!
- Tämän päivän reseptit ja benchmarkkaukset ovat huomenna vanhoja
- Huomisen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin tämän päivän tietäminen
- Ei voi olla itse haluttavaa tulevaisuutta ellei ole ideaa
- Maailma on täynnä vääryyksiä, jotka eivät osaa myydä ajatuksiaan
- Näkemysten ja suunnitelmien toteuttaminen edellyttää ajatusten myyntitaitoa
- Ajatusten ja ideoiden myymisen onnistuminen edellyttää kovaa HARJOITTELUA
- Ideat eivät toteudu niin kuin ajateltiin, mutta pääasia, että toteutuvat jotenkin.



## Pasilian Studiot: Luova keskus, joka tavoittelee uudenlaista yleisösuhdetta

### Outi Raatikainen

Toimitusjohtaja, partneri, Pink Eminence Oy

*Mikäli Yleisradiosta on kiinni, kotimaisen median tuottamista ohjelmallisällöistä kiinnostuneelle suurelle yleisölle on tarjolla tulevina vuosina en-  
tistäkin monipuolisempia elämyksiä ja uutta tapahtumallisuutta. Tämä to-  
teuu Yleisradion avatessa aiemmin sen omaan toimintaan keskittyneet,  
muun kaupunkiympäristön kannalta suljetut alueensa, tilansa ja tuotan-  
toresurssinsa monien toimijoiden operoimiksi, mediapainotteiseksi luoviksi  
keskuksiksi sekä Tampereella että Helsingissä. Taustalla ovat media-alan  
omat muutostarpeet.*

Suomalaisten luovien keskustusten synnyn ja toiminnan tavoitteena on sa-  
mojen seinien sisällä tai samalla alueella toimivien yritysten, luovien yk-  
silöiden ja yhteisöjen sekä oppilaitosten verkoston luovan voiman syn-  
nyttämä kuhina, yhteistyö ja elämyksellinen yhteisö. Yhteisen toiminnan  
on tarkoitus johtaa uusien työpaikkojen syntyyn, yritysten kansallisen ja  
kansainvälisen kilpailukykyyn lisääntymiseen sekä luovien alojen alueel-  
listen toimintaedellytysten parantamiseen. Inspiroiva ympäristö raken-  
tuu usein esimerkiksi entisiin teollisuuskiinteistöihin.

Luovista keskuksista pyritään useimmiten tekemään vetovoimaisia  
myös suuren yleisön ja kaupungin omien asukkaiden näkökulmasta, jot-  
ta se elää vuorokauden eri aikoina. Tämä tarkoittaa useimmiten elämyk-  
sellisen tapahtumatoinnin ja myös matkailu-, kulttuuri- ja vapaa-ajan  
palvelujen sisällyttämistä toimintakonseptiin.

Samat tavoitteet ovat keskeisiä myös Yleisradio Oy:n (jatkossa Ylen) ja

sen Eläkesäätion omistamilla alueilla ja kiinteistöissä käynnistyneissä ke-  
hityshankkeissa. Syksyllä 2012 Ylen aloitteesta Pasilian Studiot -nimellä  
käynnistynyt toimiala- ja aluekehityshanke tavoittelee av- ja media-alan  
toimeliaan ja elinvoimaisen klusterin rakentumista Ylen Pasilian alueelle  
Helsinkiin. Mediapolis eli entinen Tohloppi Tampereella on tällä hetkel-  
lä jo toteutuksessa pidemmällä oleva pilottikohde, josta huomattavasti  
laajempi Pasilian Studiot kerää kokemuksia.

### Murros muuttaa on media-alaa

Ylen tunnistaman, koko toimialaa koskevan kehitystarpeen taustalla on  
globaali media-alan murros. Uudet ja rinnakkaiset jakelukanavat, digita-  
lisoituminen, erikoisosaamisen palveluverkostot, yleisöjen ja kansalais-  
ten aktiivinen ja osallistuva rooli sisällöntuottamisessa ovat osa muutos-  
ta. Tuotantoyhtiöt ovat sisältökonseptien toteuttajina monimuotoisten  
osatoteuttajien ja kumppaniverkostojen hallinnoijia. Kuluttajille eri ja-  
kelukanavissa näkyvät ja koettavat digitaaliset sekä niihin liittyvät live-  
ohjelmasisällöt rakentuvat lukuisten eri yritysten ja henkilöiden erikois-  
osaamisen yhdistelmänä eri paikoissa ja jopa eri maissa. Yleisöä osal-  
listavien tuotantoformattien määrä kasvaa. Sisältöjen jakelukanavat ja  
yleisöyhteydenpidon kannalta olennainen sosiaalinen media eivät enää  
ole tuotantoyhtiön itsensä kontrollioitavissa. Tosi asia on, että murros  
heijastuu myös tilantarpeeseen ja Ylekin tarvitsee omalle toiminnalleen  
nykyistä vähemmän tiloja.

Pasilian Studioiden kumppanuuspäällikkö Ilkka Rahkonen kuvasi uutta  
tilannetta vuonna 2013 näin:

*”Merkittävät televisioyhtiöt ovat luopuneet tai luopumassa omista ulko-  
tuotantoresurssistaan ja tämä liiketoiminta on siirtynyt televisiotuotintaa  
suuremman kokoluokan ylikansallisille erikoistuneille toimijoille, jolloin  
liiketoiminnan painopiste on tapahtumatuotannossa ja -taltiointissa.*

*Telesioyhtiöt ovat lupuneet studioresurseista, joita ei pidetä kaikkein strategisimpänä. Tilalle on syntynyt suuria studioiden omistamiseen ja/tai operointiin keskittyneitä toimijoita, jotka palvelavat samanaikaisesti useita toimialoja. Omaan tai yhteisöomistukseen jääneet studiot ovat erillisen operattorin kautta avoimma markkinoille.”<sup>4</sup>*

Käytännön esimerkkinä laajan verkoston tuloksena syntyneestä tapah-tumallisesta ohjelmaformaattista on hollantilaisen formaatin pohjalta toteutettu case, The Voice of Finland, jossa yleisön osallistamisella on tärkeä rooli live-katsojina, kiertueyleisönä ja lähes kaikkien mahdollisten sähköisten kanavien kautta. Suorat lähetykset vuonna 2013 Turun Logo-mosta myytiin loppuun eli niitä kävi seuraamassa noin 14 000 katsojaa. Nauhoitettuja battleja kävi katsomassa n. 2000 ihmistä. Lisäksi iltapäivän kenraaleissa oli yleisönä erityisryhmiä. Tarjolla oli myös erilaisia palveluja sisältäviä vip-lippupaketteja.

Television ohella muita jakelukanavia olivat Nelosen nettisivut, ruutu.fi ja Spotify. Yleisö saattoi seurata netistä sekä valmentajien että kilpailijoiden taustoja ja kuulumisia ja päästä näissä kanavissa katsomaan artistien musiikkivideoita ja haastatteluja. Äänestyspottia voitiin kerryttää omalle suosikille eri kanavissa; pääasiassa mobiilisti. Tuotantoyhtiön oma radiokanava oli kiinteästi mukana ja tuotantokauden jälkeen syntyi albumi, jossa kuultiin ohjelmakauden eri esittäjiä.

Samantyyppisiä, yleisöä osallistavia ohjelmaformaatteja on paljon muitakin. Vuorovaikutuksen lisääntyminen yhä lisääntyvässä sähköisissä jakelukanavissa ja ohjelmaformaattinsa live-tapahtumallisuutena on haastanut kaikki media-alan toimijat tarkastelemaan toimintansa arvo-ketjua ja ansaintalogiikkaa.

<sup>4</sup> Powerpoint: Ilkka Rahkonen, Yle tuotanto 2013

## Pasilan studioiden visioissa on toimialaa kehittävä ekosysteemi

Kansallisena toimijana Yle haluaa tukea kehitystä, jolla digitaalisen alan rakennemuutosta elävä Suomi saadaan takaisin osaamisen kärkeen. Aloitteentekijän rooli soveltuu Ylelle, sillä yli 70 % suomalaisista tv-ohjelmista ja yli 90 % toimitetuista radio-ohjelmista nähdään ja kuullaan Ylen kanavilla.<sup>5</sup>

Yle onkin strategiassaan sitoutunut lisäämään sekä sisällöllistä että tuotannollista hankintaa talon ulkopuolelta, kehittämään verkostomaista yhteistyötä ja uusia yhteistyömalleja kumpparien kanssa tuotekehityksessä sekä luomaan avointa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa.

Ylen visioissa Pasilan Studioista kehittyä inspiroiva media-alan osamista hyödyntävä ekosysteemi, joka vahvistaa luovien alojen verkostomaisia kumppanuuksia ja perustuu alueella sijaitsevien ainutlaatuisten tila- ja tuotantoresurssien tehokkaaseen yhteiskäyttöön. Yleisradion Eläkesäätiön omistamalla tontilla on yli 150 000 kiinteistöneliometriä sekä noin 20 000 neliötä uutta rakennusoikeutta. Ekosysteemistä tavoitellaan kasvualustaa toimialaa hyödyntäville monialaisille innovaatioille ja kansainvälisesti kilpailukykyisille yrityksille. Visiossa Pasilaan rakentuu myös suurta yleisöä houkuttava elämys- ja tapahtumakeskus, joka tarjoaa tilaisuuksia monipuolisiin mediasisältöisiin elämyksiin.

Pasilan Studioiden toimintaan halutaankin mukaan erilaisia yrityksiä ja yhteisöjä, oppilaitoksia ja tutkimustahoja, elämystoimijoita sekä alueen palveluverkkoa rakentavia yrittäjiä. Monipuolisuus synnyttää isolla alueella toivottua dynamiikkaa, kehityskykyä ja eri vuorokauden aikoina

<sup>5</sup> Yle vastuuraportti 2012

elävää ympäristöä, missä tapahtumat ja matkailu-, kulttuuri- ja vapaa-ajan palvelut ovat olennainen osa onnistumista.

Pasilian Studioiden sijaitsee Helsingin parhaiden ja kehittyvien kulkuyhteyksien ja tulevan Keski-Pasilian alueen äärellä. Sen naapurissa sijaitsevat MTV Media, Messukeskus ja Hartwall Arena. Helsingin kaupunki ja kaupungin elinkeino- ja kulttuuritoimi ovat keskeisiä kumppaneita Pasilian Studioiden toiminnan ja alueen kehittämisessä. Visio rakentuu sille tiedolle, että audiovisuaalisen alan osaamisen, yritysten, työvoiman, koulutuksen ja tutkimuksen keskittyminen on Pasilassa ja pääkaupunkiseudulla: Helsingin seudulle tai Uudenmaan alueelle on keskittynyt 73 % alan työvoimasta ja 84 % liikevaihdosta<sup>6</sup>. Lisäksi, Pasilaan suunniteltu tapahtumallisuuden ja yritystoiminnan kehittämisen istuu hyvin Helsingin ja pääkaupunkiseudun strategiaihin.

### Ulkomaiset studiokohteet ovat tapahtuma- ja elämyskeskuksia

Ulkomailla on lukemattomia esimerkkejä siitä, kuinka studiokohteet on rakennettu palvelemaan myös yleisön elämys- ja tapahtumatarpeita. Lähin esimerkki on Wallander -hahmon varaan rakennettu matkailu- ja mystarjonta Ystadissa, Ruotsissa. Englannissa on BBC:n studiot ja National Media Museum, Hollannissa Ylen alueen kaltainen Hilversum Media Park, USAssa useita Hollywood-studioita ja CNN studiot Atlantassa. Kaikkia niitä yhdistää mielikuvituksella rakennettu ja hyvin tuotetut mediasisältöihin perustuvat elämyspaketit, joihin kävijä voi osallistua. Useimmissa on sisältönä kullissikurkistuksia, tunteita ja hahmoja, itse tekemistä ja pääsyä ”sisälle” tutustumaan erikoisefekteihin ja hämmä-

<sup>6</sup> Commission Helsinki, Konsulttityö Uudenmaan audiovisuaalisen alan resurssikeskuksen tarvekartoituksesta ja toimintamallista, Diges ry 30.9.2011

tyttävään tekniikkaan, osallistumista ohjelman tekoon, tutustumista studion historiaan ja uusiin, tuleviin tuotantoihin sekä television tai elokuvan ammattilaisiin. Tarjontaa täydentävät ravintolat ja ostosmahdollisuudet. Yrityksille ja ryhmille on tarjolla tapahtumapalveluja kaikkiin tarpeisiin. Elämykset perustuvat kohderyhmistä riippuen eksklusiivisuuteen, osallistamiseen, illuusion, mediakasvatukselliseen tietoon ja alaan sitouttamiseen, tähtien ja ohjelmien ”fanitukseen”.



MGP -Melodi Grand Prix 2013 -finaali. Kuva: Kimmo Räisänen /Me.

## Yllä on sisältö hallussaan. Muistatko miten Viren voitti kultaa?

Miksi Ylen kannattaa rakentaa sähköisten medioiden aikakaudella myös perinteisiin vierailuihin perustuva suhde yleisöön? Viestintäjohtaja Reija Hyvärinen vastasi keväällä 2012 kysymykseen näin:

*”Yle kiinnostaa suurta yleisöä jo nykyiselläänkin valtavasti. Vieraita koulu-laisretkistä lähtien tulisi enemmän kuin pystytään vastaanottamaan ohjelmiin liittyvien yleisöjen ohella. Näemme käyttämättömiä mahdollisuuksia. Ovien avaamisella voidaan luonnollisesti nostaa kävijöiden medialukutaitoa ja tuottaa uusia elämyksiä. Avaamalla ovia teemme Ylen veromarkoilla tapahtuvaa toimintaa myös ymmärrettäväksi, arvostetuksi ja saamme suomalaisen tiedonvälityksen merkitystä nostettua. Osallistumisella ja elämyksillä on iso voima. Tärkeimmät elämyksien tuottamista puoltavat tekijät ovat sitouttaminen ja ymmärtäminen. Ylen ainuttaatun rooli kansakunnan historiassa legitimoi yhtiön olemassaoloa. Miten Yle toimii rintamalla? Mitä tapahtui kun Estonia upposi? ... Lisäksi tapahtumallisuus ohjelmatuotannoissa lisääntyy, suorien lähetysten yleisöt odottavat ainutlaatuisia elämyksiä. Tämä edellyttää ohjelman tuottamisessa yleisöpalvelukykyä. Suorien lähetysten voima on ”tässä ja nyt.”*

Lisäksi Hyvärinen täsmentää:

*”Elämysten pitää pohjautua paitsi aitoihin sisältöihin myös kuvaustekniikkaan. Jos läsnä on myös muita mediabrändejä, on tärkeää, että ne pidetään elämyksellisesti kirkkaina ja erottuvina... Kansainvälisten kävijäyleisöjen huomiointi elämysnäkökulmasta puuttuu nykyisellään kokonaan. Heille voisivat avautua suomalainen musiikki, kapellimestarit, säveltäjät ja kantaesitykset samalla tapaa kuin suomalainen urheiluhistoriakin.”*

Pasilan Studioilla tapahtumien ja elämyksellisyyden kehittämiseen on kaikki sisällölliset mahdollisuudet, sillä sekä tämän päivän tarjontaa että

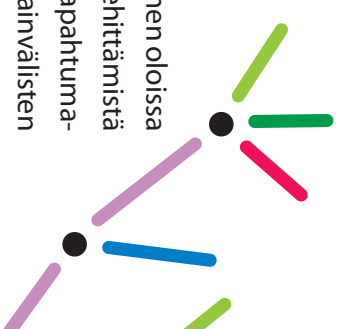
lähes koko suomalaisen tiedonvälityksen historia Ylen arkistoissa on hyödynnettävissä. Palveluntarjontaa suurelle yleisölle ja yritystapah-tumiin voidaan synnyttää paitsi Ylen, myös muiden tuotantoyhtiöiden mediasisältöjen varaan. Vuorovaikutus yleisöön voidaan myös valjastaa ohjelmasisältöjen tuotekehityksen testaustarpeisiin: studiokävijät voivat antaa nopeaa palautetta ohjelmaideoista.

Lisäksi on huomioitavaa, että elämyskohteet voivat olla viihteen ohella oppimiskokemuksia, esiintymiskokemuskoulutuksia tai testialustoja uusille peleille, teknologioille ja ohjelmaformaateille. Olennaista on, että kohteiden tarinat, tarjonta, tilat ja palvelut on mietitty kunnianhimo-tasolla, joka tyydyttää tämän päivän kuluttajia. Ehkäpä jonakin päivänä koemme RSO:n ulkoilmakonsertin Pasilan piha-alueella tai katsastamme siellä kesäiltana Heikin ja Kaijan tuotantokauden 1963 ulkoilmaesityk-senä.

## Kehitystyö on käynnistynyt

Pasilan Studioiden konseptikehityksessä on siis pohdittu Suomen oloissa ennen kokemattoman mediasisältöisen elämysmaailman kehittämistä kaiken ikäiselle suurelle yleisölle, ohjelmayleisöille, erilaisille tapahtuma-yleisöille ja matkailijoille. Tausaselvitystyönä on tehty kansainvälisten vertailukohteiden katsastus, selvitetty pääkaupunkiseudun erilaisten elämyskohteiden tarjontaa, toteutettu suurimpien kotimaisten elämys- ja matkailutoimijoiden haastattelut sekä Ylen sisäiset ideointityöpajat, jotka avasivat projektiryhmän silmät: tällaisia elämyksiä ei maassamme ole ja ne täytyisi voida tehdä todeksi. Mahdollisuuksien maailma on lähes rajaton. Mitä siis tarvitaan?

Työn kuluessa todettiin, ettei Pasilan Studioiden dynaamisuus tapah-tumakohteena tule todeksi, ellei alueen yleistä elävyyttä, palveluita ja



houkuttavuutta saada parannettua. Pasilaa tuntevat ymmärtävät, ettei tämä toteudu hetkessä, esimerkiksi infrastruktuuriin näkökulmasta. Nykyisellään alue lukuisine rakennuksineen on hankala paikka isoille yleisöille. Pasilan Studioiden alueen kiinteistökehitystyö onkin parhailiaan käynnissä. Piha-alue on jalostettavissa erinomaiseksi ulkoilmatapahtumien paikaksi, samoin studiouudistuksen myötä vapautuvat, ulkopuolisille toimijoille operoitaviksi suunnitellut studioilat. Lisäksi, pääkaupunkiseudulta puuttuu alan toivoma 1500–3000 hengen skaalautuva monitoimitila. Sen mahtuminen Pasilaankin voi olla haastavaa. Toisaalta, yritystapahtumien tuottamisesta kiinnostuneiden toimijoiden pääsy alueelle edellyttää toimintatapojen suunnittelua ja yhteistyön pelisääntöjen laadintaa.

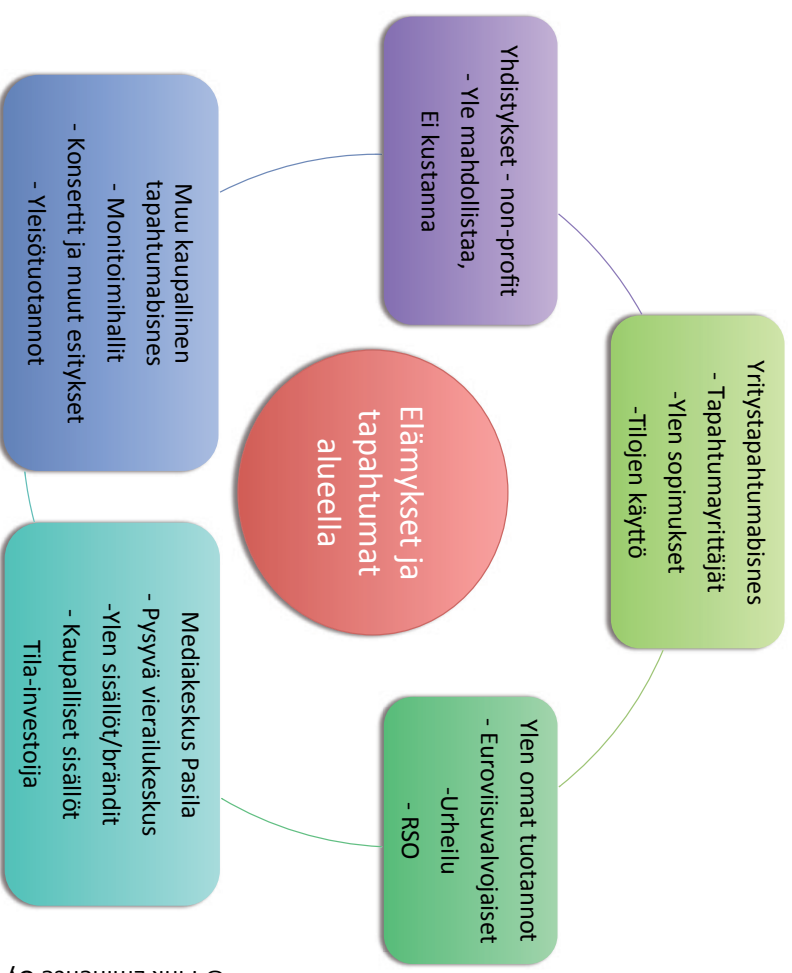
Keskeistä on, että elämysten suunnittelussa tarvitaan kunnianhimoista sisältö- ja tavoiteajattelua, momenttasoisia pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita, organisaatiokulttuurin kehittämistä, investointeja tiloihin ja reitteihin sekä elämysten toteuttamiseen. Mukaan tarvitaan lukuisia kumppanuuksia eli kohteeseen merkittävästi investoivia yrityksiä ja palvelujen tuottaja yrityksiä. Yleisöt tuntevat joka tapauksessa ulkomaiset ja kotimaiset elämykselliset huippukohteet ja odottavat tasokasta palvelua, oheistuotteita ja hätkähdyttäviä, moniaistisia kokemuksia.

Pasilan Studioilla kehittämisen taktiikkana ovat nopeat pienet askeleet ja niiden rinnalla isommat, suuria investointeja vaativat hitaammat liikkeet. Ensimmäinen askel, aikuisyleisölle suunnatun vierailukierroksen tuotteistustyö on käynnissä osana studiouudistusta ja sen palvelumuotoilua. Studioympäristöjen hyödyntämistä tilaisuuksiin on jo testattu. Suunnittelutyö saa vauhtia Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa tehtävästä hankeyhteistyöstä vuonna 2014. Haaveet suuremman luokan mediaelämyskeskuksesta vaativat kuitenkin erittäin suuria kiinteistöihin ja toimintaan kohdentuvia investointeja ja toimijoita, jotka näkevät siinä

myös yritystoiminnalleen edellytyksiä. Niitä pyritään löytämään. ”Mediaheureka” kävijätavoite voi hyvinkin olla vuosittain puoli miljoonaa.

*Kirjoittaja on Pink Eminence Oy:n toimitusjohtaja, joka on osallistunut Pasilan Studioiden kehitystyöhön Ylen konsulttiapuna syyskuusta 2012.*

## NOPEITA TOTEUTUKSIA JA PITKÄN AIKAVÄLIN SUUNNITELMIA



### 3. NÄKÖKULMIA TAPAHTUMIEN JA YRITYSTEN YHTEISTYÖHÖN

#### Sisällöntuotannon ja yritys yhteistyön moniulotteisuus – yhteistyön uudet mahdollisuudet

Marianne Mäkelä

Asiakkuusjohtaja, Image Match

#### Kylän jälle tehty yhteinen luistelukenttä: Tarina 60-luvulta

Kasvoin 60-luvulla Suomessa, missä noin 2/3 ihmisistä asui maaseudulla tai maaseututaajamissa. Asuinpaikkani oli Kuhmoisten kunnassa Päijälän kylässä, missä isäni oli Päijälän osuuskaupan hoitaja. Talkomeininki oli itseäänselvyys: Syys- ja keväjuhlia järjestettiin työväentalolla, missä pidettiin muotinäytöksiä ja näytettiin näytelmiä. Kaikille löytyi oma rooli ja tekemistä näissä juhlissa. Pyhäkoulu kiersi vuorosunnuntaisin kylän taloissa. Talvisin luisteltiin kylän keskellä olevan järven jäällä, minne kylän perheiden miehet talkoovoimin kolasivat luistelupaikan ja jonne kannettiin kodeista penkit ja viljit lämmitämään luistelijoita.

*Oltiin samalla asialla ja samalla puolella. Miksi kaikesta tuli sittemmin vaikeampaa, vai tuliko?*

#### Kokoonnutaanko uudelleen saman pöydän ääreen?

Olemme eläneet aikaa, jossa kaupungissa olevien asioiden ympärillä toimivat tahot eivät ole nähneet kaupungin asioiden kehittämistä yhteisenä asiana edellä kuvatun kyläyhteisön tavoin. Jokaisella taholla on ollut omat tavoitteet, prosessit ja mittarit. Yritykset ovat nähneet vain kaupallisen näkökulman, kaupungin lupaviranomaiset ovat kiristäneet lupa-

ehtoja, jotta porsaanreikiä ei olisi ja jota joku olisi voinut väärinkäyttää. Ihmiset tuskittelevat mielipidepalstoilla, koska kaikki hauska on kielletty.

Nyt olemme kuitenkin uuden ajan edessä, jossa yhteistyöhön on uudet edellytykset. Luonnollista olisi kokoontua uudelleen saman pöydän ääreen ja lopettaa nipottaminen – yhteisellä ”kylän” asiallahan me olemme. Tarkastelen seuraavassa sisällöntuottajien ja yritysten yhteistyötä ja erityisesti yhteistyön uusia mahdollisuuksia neljän eri osapuolen näkökulmasta: sisällöntuottajan, yrityksen, julkisen sektorin ja kuluttajan.

#### Yhteistyön mahdollisuudet sisällöntuottajille – resurssihaasteista mahdollisuuksiksi

Työskennellessä sisällöntuottajien, kuten esimerkiksi tapahtumatuottajien kanssa, valtaosa keskusteluista etenee varsin usein saman peruskysymyksen äärellä: mistä saadaan rahaa ja resurssia (aika, työvoimaa ja markkinointia), jotta omasta mielestä kunnianhimoinen ja laadukas tapahtuma tai jatkuva sisältö voitaisiin toteuttaa. Valitettavan usein keskustelussa etsitään myös syyllisiä. Syytellään esimerkiksi yhteiskuntaa, joka ei investoi riittävästi sisältöön tai vastaavasti kuluttajia, jotka tyhmyyksissään eivät löydä sitä sisältöä, joka koetaan heille oikeaksi.

Mietittäisiinkö nyt, millä tavoin uusi ja kiinnostava tekeminen saisi riittävät resurssit ja miten kuluttajat saataisiin lähelle loistavaa tekemistä? Yksi keskeisimpiä vastauksia tässä keskustelussa tulisi olla itsetuntoinen astuminen yhteisen tekemisen pöytään, jossa eri toimijat saataisiin vakuuttamaan siitä, että tapahtumilla ja sisällöillä on yhteiskunnallinen, taloudellinen, arvomaailmallinen, yhteisöllinen ja/tai oppimiseen liittyvä merkitys. Merkitys, johon kannattaa eri osapuolten liittyä mukaan.

Omasta sisällöstä tulee kyetä puhua muullakin tavalla kuin esiintyjien nimiä ja esitysaikoja luettellen. Tekijöiden sisäänrakennettu osaaminen on pystyttävä tuotteistamaan niin, että tuotteistettuja ja ”suojeltuja” paloja voidaan siirtää muihin konteksteihin ja levittää ihmisille korviin, fb-sivuille tai tuotemerkeiksi. Omastaan täytyy olla ylpeä, mutta siitä pitää osata myös luopua. Jakamalla saa aikaan yhteisyyttä ja omaksi ottamista jota entinen, aikaisemmin kuvattu talkoomeinikkikin on ollut. Onnistuneita esimerkkejä hyvien sisältöjen tuotteistamisesta ja levittämisestä ansiokkaasti johdettuina ja laadukkaina projekteina ovat vaikkapa Muumit ja niihin liittyvät monimuotoiset elämykset. Tai vastaavasti tuoreempaan Angry Birds -sisältöjen levittäminen eri reittejä pitkin. Tapahturnal- mainitakseni, ovat Helsingin Juhlaviikot, Pori Jazz tai Flow -festivaalit: Kaikilla näillä on itseään suurempia taloudellisia, yhteiskunnallisia ja ihmisten käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia sekä merkittävä määrä yritysteistyökokonaisuuksia.

Uuden tekemiseen meillä tulisi olla paloa, erityisesti sisällöntekijöillä. On huomioitavaa, että tämän päivän viisikymppiset ihmiset eivät kuluta samankaltaisia sisältöjä samalla tavoin kuin viisikymppiset 20 vuotta sitten. Vanhaa sisältöä ei siis vuodesta toiseen kannata toistaa. Tänä päivänä esimerkiksi Slakkamarkkinoiden tulisiikin olla jotakin muuta kuin ainoastaan pahrilautasilta seisten syömistä. Kuitenkin, uuden tekeminen ja kokeilu on aina riski rahallisesti sekä kuluttajan osoittamaa suosiota ajatellen. Uudistamisen tielle mentäessä vaaditaan taloudellisia ja osaamisresursseja, markkinointia, asiakaskontakteja, median monipuolista käyttöä, julkisen sektorin ymmärrystä sekä pitkäjänteistä kuluttajasuhdetta enemmän kuin koskaan. Sisällöntuottajan näkökulmasta onkin huomioitava, että eri puolilla ”pöytä” on tätä osaamista jos sitä vain ymmärretään kysyä. Valitettava tosiasia kuitenkin on, että useimmat yritysteistyösuhteet eivät onnistu pitkäjänteisesti tai

alkuunkaan, koska riittävän kiinnostavaa ja kehittyvää sisältöä ei ole tarjottu yhteistyön ytimeksi.

### Yhteiskuntavastuullisuuden merkitys yrityksille – raporteista teoiksi ja läsnäoloksi

Yritystoiminnassa pyritään kohti taloudellista kannattavuutta – näinhän se on. Tämä ei kuitenkaan onnistu siten, että samanlaista tavaraa myydään kuin muutkin, samalla tavoin palvelen ja yhä kiihkeämmin käytäen hintaa kilpailuaseena. Se tie on käyty loppuun pysyvästi. On siirrytty tuotantokeskeisyydestä merkitystalouteen. Tästä johtuen onkin kääntävä katse halutun kohdejoukon maailmaan ja tarkasteltava yritystä ihmisten eli parhaassa tapauksessa yritystä ja tuotetta kohtaan lojaalien kuluttajien silmin.

Lojaliteettia tuotteeseen, palveluun tai yritykseen rakennetaan teko ja palvelu kerrallaan. Kun se on luotu, kestää se kilpailijoiden halvemmat hintakampanjat ja joskus jopa epäonnistuneet palvelutapahturnatkin. Lojaliteettia syntyy harvoin pelkkään teknifysiiseen tuotteeseen, vaan pikemminkin tuotteen synnyttämään ajatuksen siitä, miten hyvin se sopii minulle. Sopivuuteen liittyä keskeisesti se, miten lähellä ollaan kuluttajaa ja hänen ajatusmaailmaansa. Kuluttajan maailmassa on tavarakuluttamisen lisäksi useita intohimoja, joihin erilaiset sisältötoimijat osaavat vastata ja viedä eteenpäin. Miksipä ei käytettäisi sitä lojaliteettia, joka sisältöihin on olemassa yrityksen brändin, tuotteiden ja palveluiden hyväksi?

Sisältöjä ovat toki perinteiset urheilu- ja kulttuurisisällöt, mutta tänä päivänä monet muutkin asiat. Työkaveruus voi olla sisältö, jonka hyödyntämiseen työssä viihtymisen edistämiseksi työeläkevakuutusyhtiö voi menestyksekkäästi erikoistua ja hankkia siitä itselleen kilpailuetua.

Toisaalta, esimerkiksi panimo voi erottua kilpailijoistaan suomalaisen olutkulttuurin puolestapuhujana. Pankki taas voi erikoistua luovien ta-kojen eli erilaisten taide-elämysten tarjoajana. Näillä seikoilla voi ihmiselle olla oikeassa tilanteessa tärkeä merkitys. Loistavia yritysyhteistyö-esimerkkejä tästä näkökulmasta voisi luetella satoja, mutta muuttaman mainitakseni nostan esiin vaikkapa Red Bullin alamaikilistelutapahdumat, OP-Pohjola -ryhmän Luova Tauko -kokonaisuudet, Helsingin Sanomien Tästä elämästä -konseptin, Fonetan toimenpiteet urheilussa tai KPMG:n Ateneum yhteistyön B to B puolella.

Viime vuosien aikana ovat yrityskentän valveturneimmat toimijat ryhtyneet puhumaan shared value -ajatuksesta. Ajattelussa on keskeistä, että yritykset kokevat koko yhteiskunnan haasteiden ja mahdollisuuksien olevan yritysten omia haasteita ja mahdollisuuksia. (Michael Porter; Harvard Business Review 2012). Kun yhteiskunta kehittyy ja voi hyvin, myös yritykset voivat paremmin. Esimerkiksi, jos nuoret eivät syrjäydy, he ovat aktiivisia toimijoita ja harrastavat monipuolisemmin, ollen paremmissa kunnossa henkisesti ja/tai fyysisesti opiskellessaan mieleisiinsä ammatteihin ja osallistuvat siten taloudellisesti itsenäisempinä toimijoina yhteiskuntaan, työelämään ja myös kuluttamiseen. Suomessakin yritykset hakevat yhteiskunnallisen yritystoiminnan statusta koska nähdään, että yhteiskunnallisessa kehityksessä ja yhteisissä hankkeissa mukana oleminen kannattaa.

## Yhteistyön merkitys julkiselle sektorille – muutoksen vääjäämättömyys on hyvä kannustin

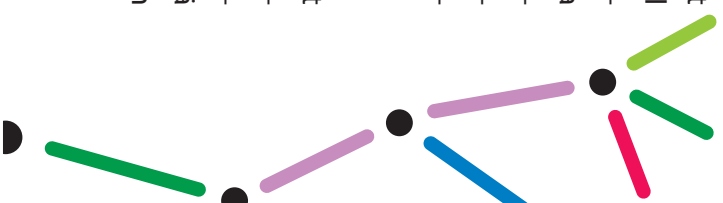
Olemme pysyvästi siinä tilanteessa, että julkisen sektorin tehtävät ovat resursseja suuremmat. Väestön ikärakenne, riippuvuutemme maailmantaloudesta, yhteiskuntamme pienuus ja vientitulojemme vähyyys sekä useat muut suuremmat ja kauaskantoisemmat asiat vaikuttavat siihen,

että on katsottava ympärillemme ja mietittävä kenen kanssa yhteisiä asioita saadaan aikaiseksi.

Taloudellisia arvoja ei siis enää voida jättää huomioimatta julkisenkaan sektorin hankkeissa. Kunkin kunnan nuoris-, liikunta- ja kulttuuritoimessa tai elinkeinoyksikössä on jo opittu pohtimaan, kenen kanssa uudenlainen yhteistyön aloittaminen kannattaisi, kun omat resurssit eivät ole enää riittävät. Tässä yhteydessä on pohdittava markkinoinnillisuutta, jotta sekä vanhat että uudet kuntalaiset saadaan mukaan yhteiskunnan toimintaan. Nähdäkseni, Suomi on liian pieni maa, jotta pärjättäisiin vain yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti aktiivisimpien ihmisten voimin. Omia osaamis- ja muita resursseja onkin mietittävä tiukasti myös julkisella sektorilla. Verkottumisella resursseja saadaan lisää, jos yhteistyöhön vain johdustusti ryhdytään.

Useilla kaupungeilla on jo nyt loistavia tapahtumallisia kokonaisuuksia, joita ei ilman mitavaa yhteistyötä olisi saatu toteutetuksi. Muutamina yhteistyöesimerkkeinä mainittakoon Kulttuuripääkaupunkivuodet Helsingissä ja Turussa, Designpääkaupunkivuosi -kokonaisuus tai Tall Ship Race -toiminta rannikkokaupungeissamme. Hämeenlinnan Verka-tehtaan alueen kehittäminen taas on mainio esimerkki hyvin johdetusta kehitystyöstä. EU-rahoituksen turvin kaupungissa on johdettu merkittävää yhteistyöhanketta, josta hyötyvät sekä Hämeenlinnan kulttuuritoimi ja sisällöntuottajat, paikalliset yritykset sekä ennen kaikkea hämeenlinnalaiset ja ympäröivän maakunnan ihmiset.

Myös lukuisat pienemmät ja paikalliset tapahtumalliset kokonaisuudet eivät olisi mahdollisia ilman eri yhteistyötahojen yhteen hiiheen puhaltamista. Helsingin nuorisosaainkeskuksen ja HOK-Elannon yhteistyökokonaisuus nuorten työllistämiseksi on yksi loistava esimerkki yhteisestä edusta ja mahdollisuuksista. Jo vuosikymmenen jatkuneen hankkeen



mahdollistamana on luotu työmahdollisuuksia tuhansille nuorille. Samalla kaupungin nuorisotoimi taas on saanut suoraa merkittävän määrän yritysrahallista tukea toimintojensa kehittämiseksi. Logoja ei edelleenkään näy nuorisotalojen seinillä. Niitä ei tarvita. Nuoret muistavat muutoinkin, mikä yritys mahdollisti ensimmäisen työpaikan.

### Vaatteet on mun aatteet

#### – yhteiskuntavastuun merkitys ihmisille

Tyydyttyään perustarpeensa, ihmiset pyrkivät rakentamaan elämänsisältöään tyydyttämällä sosiaalisia ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Josef Pinen luokittelun mukaan olemme siirtyneet elämystalouden ajasta transformaatioiden aikaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että olemme esimerkiksi muuttaneet italialaisen kahvin kuluttajiksi ja jopa hankineet kotiin aidon Pavonin korostamaan kahvihetkien tärkeyttä. Vaikka ei markkinoinnin teorioita kuuntelisiakaan, ovat esimerkiksi erityisesti alan yritykset hyötynneet kahvikulttuurin muutoksista. Sillä esimerkiksi 1990 -luvulla näytti siltä, että kahvinjuojat eläköityivät hurjaa vauhtia ja kahvin myynti laskee. Ympärillä olevan maailman muutoksen kuuntelu ja niissä mukana oleminen loikin alalle uutta, merkittävää liiketoimintaa mitä suurimmassa määrin.

Toisaalta, sosiaalisen median kehityksen myötä on huomion arvoista, että tärkeimmän markkinointipanoksen tuotteiden tai palveluiden kulluttamiseen antavat positiivisia käyttökokemuksia kokeneet lähimmät ystävät. Sosiaalisessa mediassa ei ainoastaan jaeta kokemuksia ”Jaffan” mausta, vaan erityisesti myös siitä, millaisia yhteiskuntavastuullisia tekoja kyseinen yritys tekee ja millaisiin asioihin uskoo. Viimeistään sosiaalisen median voimakas kehitys pakottaa siis yritykset olemaan mukana kuluttajien maailmassa ja kuuntelemaan sitä, mistä he puhuvat. Sosiaalisen median voima onkin äärettömän suuri mahdollisuus. Esimerkiksi Fa-

zerin fb-sivuilla on jo yli 260 000 fanittajaa vaihtamassa kokemuksiaan siitä, millainen yritys Fazer on. Sosiaalisen median pääsisältönä on Fazerinkin tapauksessa ympäröivä yhteiskunta tapahtumineen ja sisältöineen, vaikka keskustelun näkökulma olisikin Fazerin tuotteet ja palvelut. Lisäksi on merkille pantavaa, että eräässä vaiheessa luonnonsuojelu koettiin olevan vanhanaikaista, mutta yhtäkkiä ekotuotteiden kulutus onkin yleisenä puheenaiheena. Kiinnostavien uusien sisältöhankeiden kupessa toimiminen siis opettaakin omien kohderyhmien ajatusmaailmasta paljon. Esimerkiksi, jo useita vuosia sitten Tukholman yliopistossa tehdyissä tutkimuksista ilmeni, että suurinta taloudellista vaurautta asukasluokun nähden tuotettiin Pohjois-Italiassa: yrityksissä seurattiin herkeämättä sitä, mitä kuluttajien maailmassa ja yhteiskunnassa tapahtui ja tässä kehityksessä pyrittiin olemaan mukana parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuluttajat ja kuluttaminen siis muuttuvat jatkuvasti. Muutoksissa mukana oleminen on yrityksille suuri haaste. Yritysyhteistyössä on kuitenkin tässä mielessä suuria mahdollisuuksia, sillä käytettyimis- ja asennelii-maa voidaan liittää miltei huomaamatta oman tuotteen/palvelun pintaan – mikäli tapahtuma ja sisältökumppanit osataan valita oikein ja pitkäjänteisesti.

### *Nykytarina kylän jäälle tehdystä luistelukentästä; Helsingin rautatientorilla*

*Kun ennen kylän miehet kolasivat järven jään lapsille puhtaaksi, nykyään kaupunki liikuntavirasto hankkii tapahtumakumppanin, joka tuottaa kaupungin liikuntatoimen toteuttaman jään kupeseen neljän kuukauden tapahtumaketjun, herättäen kuntalaisten kiinnostuksen osallistumaan sekä luisteluun että sen oheistapahtumiin. Yritysten panoksella maksetaan ilmaiset jokapäiväiset luistelukulut ja musiikki tapahtumat, pyörätään*

### 3 NÄKÖKULMIA TAPAHTUMIEN JA YRITYKSIEN YHTEISTYÖHÖN | Marianne Mäkelä

kahvilia ja yhteistyömedioiden panoksilla mainostetaan tapahtumia niin, että mahdollisimman moni osaa sinne tulla. Kaupungin resurssipanos on alussa suurin infrastruktuurin hankkimiseksi; tässäkin tapauksessa reippaasti yli miljoonan. Kun alkuinvestointi on tehty, ovat tällä rakenteella vuosi-investoinnit kaupungille pieniä ja päärisikin kantaa tapahtumatomija. Yritysten panos tapahtuman vuosibudjetista on lähes puolet. Kaikki voittavat: lipun hinnat ovat alhaiset ja tunnelma talvisessa kaupungissa mitä parhain. Yritykset erottuvat kilpailijoistaan ja rakentavat mainettaan ihmisten arjessa olevan tekemisen mahdollistajina sekä keräävät kontakteja, joiden kanssa jatkotoimet markkinoinnissa ovat kannattavia.

Toronto Sunin tekemän istauksen mukaan Helsingin rautatien Jääpuisto on kymmenen maailman parhaan ulkoluistinradan joukossa mm. New Yorkin Rockefeller Centerin, Central Parkin, Moskovan Punaisen Torin sekä Ottawan Rideau Canal -luistintarajien rinnalla. Näin ollen Jääpuisto, istauksen ainoana pohjoismaisena ratana, on erittäin hyvässä seurassa.

Yhteiseen pöytään siis kannattaa tulla ja ylittää rajoja. On hyödyllistä oppia toisilta ja yhteisistä asioista on hedelmällistä tuntea vastuuta – kuten aina on tehty.



Kuva: Valteri Kantanen

## Laadukas palvelutuotanto festivaalikontekstissa

### Samu Rumpunen

Projektipäällikkö, TATU-tapahtumatuotannon tutkimushanke,  
Seinäjoen Ammattikorkeakoulu (SeAMK)

*”No... Kaikki toimii ja odotukset täytty... ei tarvi jonottaa, tekniikka on korkeatasoista.”*

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kulttuurialan yksikön hallinnoiman ja Tekes EAKR -rahoitteen Tapahumatuotamisen tutkimushanke TATU:in puitteissa kerättyssä suurten musiikkitapahtumien tuottajien ja sidosryhmäasiantuntijoiden haastatteluinneistossa toistuu termi *laatu* eri tavoin – yleisimmin tavoitteena laadukkaan festivaalin järjestämisestä. Laadun määrittely tuottajien keskuudessa on kuitenkin hyvin sumeaa ja sitäkin subjektiivisempaa, johdatellen tutkimuksellisen mielenkiinnon laatu-käsitteen tarkasteluun tapahtuma- ja festivaalilympäristössä.

### Tapahumatuotannon tutkimus:

#### Vaikutuksia ja tuotantoprosesseja

Tapahtumia ja niihin liittyviä ilmiöitä on tutkittu aktiivisesti ja kansainvälisesti muutamien viime vuosikymmenten ajan. Erittymisen kiinnostuksen kohteina ovat olleet tapahtumien taloudelliset vaikutukset ja tapahtumaosallistumisen motivaatiotekijät, mutta myös useita muita tapahtumiin ja tapahtumaosallistumiseen liittyviä tutkimusnäkökulmia on huomioitu kattavassa määrin. Tapahtumien vaikuttavuus – erityisesti taloudellisesti tarkastellen – on todettu merkittäväksi sekä alueellisissa että kansallisissa tutkimuksissa. Esimerkiksi, Seinäjoen ammattikorkeakoulun markkinatutkimusyksikön organisoiman ja TATU:in



Kaverukset itäpalalla. Kuva: Aake Kinnunen/Provinssirock

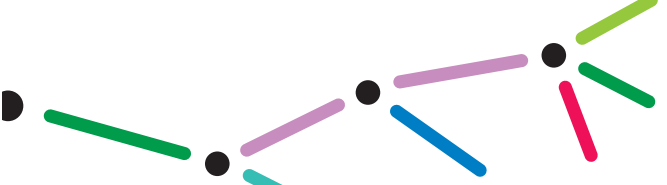
osatoteuttaman Etelä-Pohjanmaan alueen tapahtumatutkimuksen mukaan, Seinäjoen Tangomarkkinoiden kävijät kuluttivat tapahtuman aikana paikkakunnalla rahaa yhteensä noin 8,6 miljoonaa euroa, Pro-vinssirockin kävijät noin 5,3 miljoonaa euroa ja Seinäjoen Vauhtiajojen kävijät 4,3 miljoonaa euroa (Tuuri ym. 2012). Vastaavasti, Tanskan Roskilden festivaalin on todettu aikaansaavan jopa neljänneksen (Hjalager 2009) ja TATU:n puitteissa marraskuussa 2012 haastatellun festivaalin edustajan mukaan jopa kolmannenkin Roskilden noin 50.000 asukkaana kaupungin vuotuisesta matkailuliiketoiminnasta. Tapahtumien jo tunnusmerkkeiksi mittavien sekä laaja-alaisien vaikutusten myötä kiinnostus niiden laadulliseen kehittämiseen on voimistunut kaikilla tuotannon tasoilla.

Festivaali- ja suur tapahtuma-alan kirjallisuus on nykypäivänäkin suurelta osin tuotantovertoisesti jäsentyä siitäkin huolimatta, että useissa alan arvostetuissa tutkimuksissa (mm. Baker & Crompton 2000, Getz ym. 2001) painotetaan festivaalien tai muiden suur tapahtumien mallintamiseen palveluorientoitunutta lähestymistä: Tapahtumia tulisi siis ensisijaisesti tarkastella palvelukokonaisuuksina tai -tarjoamina. Sama näkökulma heijastuu suur tapahtumien prosessikuvauksissa, joilla lähinnä havainnollistaan tapahtuman rakentumista vuosikellon kaltaisesti eri tuotannollisten prosessien limittäiskeijuna. Sen sijaan tapahtumaosallistumisen muodostavat asiakkaan prosessit tai tapahtuman asiakkuuden käsite laajemmassa määrin ovat erittäin vähän tarkasteltua maaperää tapahtumakirjallisuudessa. Palvelutarjooma-ajatteluun perustuvalle elämyksellisten tapahtumaympäristöjen tarkastelulle, mallintamiselle ja asiakaslähtöiselle kehittämiselle on kiistatta tilausta kansallisesti ja kansainvälisesti. Lähestymistapa on myös kiinnostava sekä koulutuksellisesti että konsultatiivisesta näkökulmasta.

## Elämykselliset tapahtumaympäristöt: Palvelukokonaisuuksia kokonaiselämyksen luomiseksi

Elämyksellisyys ja edellytysten luominen elämysten syntyemiselle sekä kokemiselle on tapahtumia koskevan tutkimuksen nousuvia teemoja. Tapahtumaelämyksiä on tutkittu jonkin verran (esim. Pettersson & Getz, 2009; Ralston, Ellis, Compton & Lee, 2007) vaikka sitä tutkimusteemana voidaankin pitää tuoreena. Maarit Kinnusen (2013) ansiokas Pro Gradu -tutkimus purkaa kulttuuritapahtumien elämyksellisyttä *kokonaiselämys*-käsitteen kautta ja löytää siihen vaikuttaviksi tekijöiksi ydin- ja oheisohjelman, ihmiset, ympäristön, palvelut ja tuotteet, kesän ja sään, tapahtumajärjestäjän strategiset linjaukset sekä tunnelman. Kokonaiselämystulkinta syntyy Kinnusen mukaan näiden tekijöiden erilaisista yhdistelmistä kokijan subjektiivisen, omakohtaisen, näkemyksen kautta.

Elämysten tutkiminen analyttisesti ja erityisesti niitä koskevan tyytyväisyyden tarkastelu ja mitattavuuteen pyrkiminen on haasteellista, eikä välttämättä edes mielekäästä. Oliverin (1980) mukaan asiakkaan tyytyväisyyttä elämykseen ei voi mitata, mikäli tyytyväisyyden mitana käytetään pohjois-amerikkalaisen koulukunnan synnyttämää ja palveluihin käytettyä odotusten ja koetun välistä eroa. Oman haasteensa tyytyväisyyden mittaamiseen tuo elämyksen prosessiluonteisuus. Elämyksikäsitteistön kautta voidaan tarkastella myös tapahtuma-osallistumisen asiakasprosessia esimerkiksi Ahon (2001) seitsemävaiheisen matkailuelämyksen asiakasprosessimalliin peilaten. Ahon mallissa *esielämyksen* muodostavat orientaatio (kiinnostus tiettyihin matkakohteisiin) ja kiinnittyminen (tiedonhankinta), *kohde-elämys* koskee itse vierailua ja *jälkielämys* sisältää arvioinnin, (vaikutelmien) varastoinnin, muistelun ja rikastuksen.



Millaisia palveluprosesseja ja -elementtejä asiakas sitten kohtaa osallistussaan festivaaleille? Tyyppillisen suuren musiikkifestivaalin asiakasprosessi muodostuu useista yksittäisistä, ketjuttuneista ja limittäisistä palveluprosesseista. Näitä voivat olla muun muassa festivaaliohjelmaan ja muuhun sisältöön sekä tapahtumainformaatioon tutustuminen, lipun ostaminen, matkustaminen tapahtumapaikkakunnalle, saapuminen tapahtuma-alueelle, lipunmyynti- ja narikkapalvelut, sisääntulo turva- ja lipuntarkastuksineen, musiikkiesitykset, ruoka- ja juomapalvelut, ohjeistapahnutmat festivaalialueella sekä lähiympäristössä, tuotemyynti, wc:t ja jätehuolto, majoituspalvelut, esteettömyyspalvelut sekä turvallisuus- ja opastuspalvelut (ks. esim. Yeoman ym. 2004).

Lisäksi on ilmeistä, että tapahtumaosallistumista kuvaava prosessi on muotonsa puitteissa voimakkaasti segmenttikohmainen – festivaalikokemus ei tietenkään ole kokonaisuudessaan vertailukelpoinen vaikkapa paikallisen ja kauempaa saapuneen, tai teini-ikäisen ja varttuneemman perhematkaajan silmin. Käytännössä, yli 20.000 päivittäistä asiakasta tapahtumassa tarkoittaa kotimaisissa oloissamme demograafiaan hyvin moniulotteista asiakaskuntaa ja näin siis lukuisia erityyppisiä segmenttejä erilaisine polkuineen ja tarpeineen. Useat pääkaupunkiseudun ulkopuoliset rockfestivaalit tunnustavatkin ikuisiksi ongelmakseen balanssin löytämisen konservatiivisen paikallisyhteisön ja uusiutumista kalpaavan kauempaa saapuvan yleisön toiveiden ja tarpeiden välillä.

## Tutkimusaiheena palvelun laatu ja asiakasarvon muodostuminen sekä mittaamisen haasteet

Kuten artikkelin avauskappaleessa totesin, käsitetään tapahtuman laatu ja laadukkuus kentällä monin erilaisin tavoin, määrittelmiä mieltimättä ja usein hyvin subjektiivisesta näkökulmasta aihetta lähestyen. Toisaalta asiakkaan kokeman laadun toteutumista seurataan kentällä hyvin pin-

tapuolisesti: systemaattinen aineistonkeruu rajautuu useimmiten kerran vuodessa toteutettuun asiakaskyselyyn, tuottajien sekä muun henkilökunnan vapaamuotoiseen ja enimmäkseen satunnaiseen tapahtuman aikaiseen havainnointiin ja joissain tapauksissa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa käytävän keskustelun ja kommentoinnin seuraamiseen.

Analyyssissaan suur tapahtumien järjestäjät keskittyvät usein koetun laadun sijaan lähinnä yleiseen asiakastytyvyyteen eri palvelumoduulien tai komponenttien (mm. ruoka ja juoma, ohjelma, turvallisuusjärjestelyt, alueen siisteys ja/tai viihtyisyys) osalta. Siten analyysi jää pääosin kuvailevaksi ja kehittämistyön kannalta anti on näin ollen ohutta. Laadun ja laadukkuuden korostaminen yritysten kehittämissuunnitelmissa on kuitenkin tavanomaista lukuisilla muillakin palveluliiketoiminnan aloilla; laadun parantaminen asetetaan usein organisaatioiden sisäiseksi tavoitteeksi määrittämättä selkeästi mitä palvelun laadulla tarkoitetaan tai perehtymättä siihen miten asiakkaat sen kokevat.

Mitä palvelun laadulla sitten tarkoitetaan liiketoiminnan alan kirjallisuudessa? Muun muassa johtavan kotimaisen ja kansainvälisestikin merkittävän palveluliiketoiminnan markkinoinnin ja johtamisen alan tutkijan Christian Grönroosin (mm. 2001, 2009) mukaan asiakkaan kokema kokonaislaatu muodostuu asiakkaan odottamasta laadusta, yrityksen imagosta sekä asiakkaan kokemasta laadusta. Toisaalta laadun ulottuvuuksina voidaan erottaa tekninen ja toiminnallinen (ts. prosessi-) laatu – eli se mitä asiakas palvelun lopputuloksena saa sekä se, miten asiakasta palvellaan. Oleellista on myös asiakkaan mielikuva organisaatiosta, organisaation imago, asiakkaan kokemusten suodattimena teknisen ja toiminnallisen laadun näkemisessä. Tässä yhteydessä hyvä imago suodattaa pieniä virheitä ja säilyttää kokemuksen laadusta hyvänä huonon imagon vahvistuksessa negatiivisia kokemuksia entisestään. Kolmantena ulottuvuutena taas voidaan huomioida palvelumaiseman laatu, joka tuo loogisesti teknisen ja

toiminnallisen laadun ”mitä” ja ”miten”-asetteluun ”missä”-ulottuvuuden.

Asiakkaan kokema palvelun laatua ja sen mittaamista on tutkittu ja kehitetty jo useampien vuosikymmenten ajan. Palvelun laatua koskeva keskustelu on ollut hyvin moniulotteista ja sitä koskevia tai siihen liitoksissa olevia määritelmiä ja malleja on kehitetty suurissa määrin ja hyvin vaihtelevissa muodoissa. Palvelun laadun mittaamiseen kehitetyt välineet voidaan karkeasti jakaa attribuuttipohjaisiin välineisiin, eli palvelun ominaisuuksia ja sen osatekijöitä kuvaaviin mittaristoihin, sekä laadullisiin välineisiin, kuten kriittisten tapahtumien arviointia tukeviin välineisiin. Näistä ensiksi mainitut ovat selvästi yleisimpiä paitsi kirjallisuudessa, myös yritysten sisäisessä kehitystyössä.

Tapahtumien ja tapahtumaympäristöjen kentällä palvelun laatua on tarkasteltu muun muassa attribuuttipohjaisia mittaristoja soveltamalla (ks. esim. Chen 2012). Asiakkaan kokeman palvelun laadun on todettu olevan paitsi moniulotteista, myös erittäin tärkeää tapahtumien menestyksen (mm. Baker & Crompton 2000, Childress & Crompton 1997, Crompton & Love 1995, Tkaczynski & Stokes 2010, Wicks & Fesenmaier 1993) ja asiakastytyväisyyden sekä uudelleenostokäyttäytymisen (Cole & Illium 2006, Hume 2008, Lee & Beller 2007, Yuan & Jang 2008) kannalta useissa tutkimuksissa. Tkaczynski ja Stokes (2010) sovelsivat kartoittavasti SERVPERF-menetelmää (Cronin & Taylor 1992) festivaalilympäristöön kutsuen mittaristoaan FESTPERF:iksi. FESTPERF:iissä tunnistetuista kolmesta laadun osatekijästä – ammattimaisuudesta, ympäristöstä ja ydinpalvelusta – kaksi ensimmäistä korreloivat positiivisesti haluan palata festivaaleille uudelleen, ydinpalvelu puolestaan ei. Tämä tukee ajatusta, minkä mukaan musiikkifestivaalin ydintuotteen – musiikkiesitysten tai esiintyjien – suhteellinen merkitys laskee ensimmäisen osallistumiskerran jälkeen osallistumisen motivaatiotekijänä. Tällä tapaa voidaan ajatella, että festivaalin ensikertalainen saattaa olla ensisijaisesti artistin tai artistien asia-

kas, mutta sitoutuu uusintakäyntien myötä itse festivaaliin.

Edellä esitellyn Tkaczynskin ja Stokesin tutkimuksen heikkouksina voidaan kuitenkin nähdä attribuuttiasettelu yleisluontoisuuteen ja osittaiseen monitulkintaisuuteenkin liittyvät tekijät. Yleisinä huomioina aikaisempia elämyksellisten tapahtumaympäristöjen palvelun laatua koskevista mittaristoista voidaan todeta lukuisia murteita; Mittaristot suosivat suoritusastoon (koettuun laatuun) keskittyvää mittaamista odotusten ja suoritustason vertailun sijaan. Lisäksi mittaristojen soveltavuus erilaisiin kulttuuri- ja liiketoimintaympäristöihin kärsii usein joko työkalun yleisluonteisesta käsittelystä, epäonnistuneesta soveltamisprosessista tai toimialan olennaisien piirteiden puutteellisesta tulkinnasta. Erityisesti mittaristojen soveltavuudesta festivaalikontekstiin tulee huomioida elämyksellisuuden ja elämyksen syntyyn keskeisesti vaikuttavien tekijöiden jättäminen huomiotta. Erityiseksi haasteeksi muodostuu varsinkin muiden ihmisten ja yhteisöllisyyden puutteellinen huomioonttaminen, kuten yhteinen tai jaettu kokemus, yhteenkuuluvuus, tai yllätyksellisyys positiivisten elämysten vahvistajana ja sitä luovana elementtinä.

### Haaveena uskollinen asiakas – suur tapahtumien laadullisen kehittämisen näkökulmia

Asiakasuskollisuuden ja keskeisten kohderyhmien tapahtumaan sitoutumisen vahvistaminen on osa jokaisen festivaalijärjestäjän haavekuvaa oman tapahtumansa tulevaisuudesta. Ammattimaisuus tapahtuman teknisessä toteuttamisessa ei itsessään synnytä asiakasuskollisuutta tai sitouta kohderyhmää kanta-asiakaskunnan muodostamaan yhteisöön. Provinssirockinkin vuotuisten asiakastytyväisyyskyselyiden perusteella tytyväisyys perinteisesti järjestelyihin yhdistettäviin elementteihin kuten järjestyksenvalvontaan, siisteyteen, sisääntulojärjestelyihin, ravintolapalveluihin, käymälöihin ja alueen yleiseen viihtyisyyteen on vuodesta

toiseen suhteellisen korkeaa ja melko muuttumatonta. Asiakkaat pitävät tapahtumaa hyvin ammattimaisesti järjestettynä. Samanaikaisesti kävijäluvut kuitenkin heittelehtivät useiden kymmenien prosenttien vaihteluvälillä. 35-vuotias festivaali voi edelleen tehdä ennätystuloksensa ja kautta aikain heikoimman tuloksensa parin vuoden aikaikkunassa. Taiteelliset siällöt ovat kiistatta menestystekijöiden keskiössä ja pääesiintyjäkeskeisenä tunnettu tapahtuma on siis myytävä kohderyhmäänsä vetoavalla ohjelmalla joka vuosi uudelleen palvelutarjonnan kehittämistä huolimatta.

Tapahtumien palveluorientoituneessa kehittämisessä laatu ja elämyksellisyys heijastuvat kahdella keskeisellä tasolla. Funktionaalisemmalla tasolla tapahtumaosallistumisesta tulisi tehdä mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Tässä tasossa tarkasteltuna luotettavan ja ammattitaitoisen tuottajan keskeinen tehtävä on kohderyhmän tarpeet huomioivien palvelusisältöjen, -prosessien ja -paketoitien suunnittelu, joiden kautta tehokkaan ja selkeän viestinnän tukemana lunastetaan tapahtuman kulluttajalle antama lupaus ja vastataan asiakkaan asettamiin odotuksiin. Vastaavasti emotionaalisemmalla tasolla tarkasteltaessa, tapahtumaosallistumisen synnyttämän kokonaiselämyksen tulisi kokonaisvaltaisesti tarjota ainutlaatuisia ja ikimuistoisia elämyksiä. Tällaisessa tunnetason tarkastelussa odotuksiin vastaaminen ei enää riitä – on kyettävä ylittämään asetetut odotukset. TATU:n ja SURF ry:n lokakuussa järjestämässä festivaalien tulevaisuustyöpajassa jälkimmäinen teema nousi esiin edelläkävijyyssaseenan synnyttämänä lähes kohtuuttomana asiakaskunnan odotusarvon kohoamisena, johon pioneiritapahtumien täytyy vastata jokakesäisellä uusiutumisella.

Oman ulottuvuutensa tapahtumatuotannon laatuun ja laatukokemukseen tuo tapahtumien suuri alihankkijajoukko. SELMU ry:n hallinnoiman MASSA-hankkeen keskiössä onkin juuri ulkopuolisen palveluntarjoajan ja massatapahtuman järjestäjän välisen suhteen problematiikka

ja kehittäminen. MASSA:n puitteissa todetaan tapahtumajärjestäjän laatukontrollin rajallisuus ulkopuolisten palveluntarjoajien osalta – esimerkiksi ruokamyynni on hyvin yleisesti vähintään valtaosin ulkoistettu kotimaisissa suurissa musiikkitapahtumissa. Miten palveluntarjoajat voidaan tehokkaasti sitouttaa relevanttein kriteerein laadukkaaseen palvelutuotantoon ja miten palvelun laatua voidaan luotettavasti seurata ja arvioida? Voitaisiinko vaikkapa ruokamyynnisopimuksia sitoa asiakastyytyväisyyteen niin, että sovituin menetelmin ja kriteerein mitaten sekä määriteltävy sovitun tason ylittämällä palveluntarjoaja voisi voimakkaastikin vaikuttaa omaan myyntipaikkavuokraansa tai liiketoimintakorvaukseensa? Ratkaistavaksi jäisi relevantti tyytyväisyyden metodologia, eli mittaamisen kuka, missä, miten ja milloin.



Kuva: Maria Kokljuschkin/Provinssirock

Jo 20 vuotta sitten aktiivisimman vaiheensa ohittanut palvelun laatua koskeva keskustelu jää harmillisen usein sille ahtaaseen laittikkoon elämyksellisyyden ulottuvuudet laiminlyöden. Toivottavasti kentällä voimistunut kiinnostus suur tapahtumien asiakaskokemusta kohtaan edesauttaa koetun laadun ja tapahtumien elämyksellisyyden kohtaamista tavalla, joka synnyttää resurssitehokkaita työkaluja suur tapahtumien asiakaslähtöiseen laadulliseen kehittämiseen.

### Lähteet

- Aho, S. (2001). Matkailuelämys prosessina: Elämysten synnyn ja kehityksen vaiheet. Teoksessa S. Honkanen, A. Honkanen & J. Saarinen (toim.), *Matkailuelämykset tutkimuskohteina: Suomalaisen matkailututkijaverkoston 10-vuotisjuhajulkaisu*, s. 32–50. Rovaniemi, Lapin yliopisto.
- Baker, D. A. & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, (27)3, 785–804.
- Chen, W.-C., Lee, C.-F. & Lin, L.-Z. (2012). Investigating factors affecting festival quality: A case study of Neimen Song Jiang Jhen Battle Array, Taiwan. *African Journal of Marketing Management* 4(2), 43–54.
- Childress, R. D., & Crompton, J. L. (1997). A Comparison of alternative direct and discrepancy approaches to measuring quality of performance at a festival. *Journal of Travel Research*, (36)2, 43–57.
- Cole, S. T. & Illium, S. F. (2006). Examining the mediating role of festival visitors' satisfaction in the relationship between service quality and behavioral intentions. *Journal of Vacation Marketing*, (12)2, 160–173.
- Crompton, J. L. & Love, L. L. (1995). The Predictive Validity of Alternative Approaches to Evaluating Quality of a Festival. *Journal of Travel Research*, (34)1, 11–24.
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, (56)3, 55–68.
- Getz, D., O'Neill, M., & Carlsen, J. (2001). Service quality evaluation at events through service mapping. *Journal of Travel Research*, (39)4, 380–390.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Hjalager, A.-M. (2009). Cultural Tourism Innovation Systems – The Roskilde Festival. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, (9) 2–3, 266–287.
- Kinnunen, M. (2013). *Todella hyvä meininki kylällä – Kulttuuritapahtuman kokonaiselämykseen vaikuttavat tekijät*. Pro Gradu.
- Rovaniemi, Lapin yliopisto.
- Lee, J. & Beeler, C. (2009). An Investigation of Predictors of Satisfaction and Future Intention: Links to Motivation, Involvement, and Service Quality in a Local Festival. *Event Management*, (13)1, 17–29.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, (17)4, 460–469.
- Petterson, R. & Getz, D. (2009). Event Experiences in Time and Space: A Study of Visitors to the 2007 World Alpine Ski Championships in Åre, Sweden. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, (9) 2–3, 308–329.
- Ralston, L. S., Ellis, G. D., Compton, D. M. & Lee, J. (2007). Staging memorable events and festivals: An integrated model of service and experience factors. *International Journal of Event Management Research* 3:2, 24–38.

- Tkaczynski, A. & Stokes, R. (2010). FESTPERF: A service quality measurement scale for festivals. *Event Management*, (14)1, 69–82.
- Tuuri, H., Rumpunen, S., Katjavirta, M. & Korttesluoma, A. (2012). Etelä-Pohjanmaan kesätapahtumatutkimus: Seinäjoen ammattikorkeakoulun markkinatutkimuspalveluiden julkaisuja. Ladattavissa internetistä: <URL:<http://www.seamk.fi/matko/tutkimukset/Kes%E4tapahtumat2012.pdf>>
- Wicks, B. E. & Fesenmaier, D. R. (1993). A comparison of visitor and vendor perceptions of service quality at a special event. *Festival Management & Event Tourism*, (1)1, 19–26.
- Williams, C. & Buswell, J. (2003). *Service Quality in Leisure and Tourism*. Wallingford, UK: CAB International.
- Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S. & McMahon-Beattie, U. (2004). *Festival and events management: an international arts and culture perspective*. Great Britain: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Yuan, J. & Jang, S. (2008). The effects of quality and satisfaction on awareness and behavioral intentions: Exploring the role of a wine festival. *Journal of Travel Research*, (46)3, 279–288.

## 4. KOHTI TAPAHTUMATUOTANNON TULEVAISUUTTA

### Tapaturmajohdajasta yhteisömanageriksi

**Katri Halonen**

Osaamisaluepäällikkö, Metropolia Ammattikorkeakoulu

Mistä on hyvä tapahtuma tehty vuonna 2030? Vastaus löytynee historiasta, sillä moni asia on pysynyt pitkälti samana vuosikymmenten ajan: hyvä tapahtuma rakentuu elämyksistä, porukasta ja toimivista järjestelyistä (Kts. Kangas tässä julkaisussa). Samalla moni asia muuttuu, sillä paikat, ajankohdat ja kaupunkikulttuurin viitekehys tapahtumaympäristönä muuttuvat nopeaa vauhtia (Kts. Cantell tässä julkaisussa). Internet on keskeinen muutosajuri. Internet on ollut alkusoittoa myös syvällisemmälle toimintatavan murrokselle, jonka ydinsana on aikaisemmat rakenteet haastavat uudet tuotantotavat (Kts. myös Forsblom tässä julkaisussa). Internet on mullistanut tapahtumien markkinointiviestintää ja tapahtumakävijöiden mahdollisuuksia saada tietoa ja myös vaikuttaa tapahtumaan. Internetin vaikutus ulottuu tiedon välittämisestä myös uusiin tuotantotapoihin, joita ovat muun muassa joukkoistaminen (tai talkoistaminen) sekä vertaistuotanto, joihin keskityn tässä tekstissä.

Joukkoistaminen on keino kerätä ihmisten tietoja, taitoja ja kokemusta asetetun haasteen ratkaisemiseksi yleensä internetin avulla (Aitamurto, 2011, 4 & 8). Tätä kollektiivisesti kasautuvaa tiedon, taidon ja kokemuksen klusteria kutsutaan myös joukkoälyksi (Lévy, 1997, 14–15). Perinteisesti kulttuuritapahtumien alueella joukkoistaminen on ollut erilaisten, usein tapahtuman tai siellä esiintyvien artistien fanikulttuuriin kiinnittyviä kilpailuja ja kyselyitä. Niiden avulla on herätetty mielenkiintoa, in-

nostettu osallistumaan ja kerätty myös asiakastietoa. Toinen keskeinen alue on markkinointi, jossa sosiaalisen median välineet on otettu innokkaasti käyttöön. Kuvavirtoja, päivityksiä ja tapahtumiin liittyvää materiaalia jaetaan innokkaasti tuttavapiirin keskuudessa ja yleisöä myös rohkaistaan käyttämään tapahtumaliittännäisiä tunnisteita (hashtag) omassa sosiaalisen median viestinnässään tapahtumaa koskevan viestin löytymisen tehostamiseksi tiettyjen avainsanojen kautta. Kolmanneksi, tapahtumaelämää on laajennettu reaalityodellisuudesta virtuaalityodellisuuteen lisäämällä osallistumisen mahdollisuuksia internetin välityksellä. Neljäs joukkoistamiseen liittyvä toimintamuutos on joukkorahoitus, jonka toteuttamiseen kotimainen edelläkävijä mesenaatti.me<sup>7</sup>-palvelu antaa puitteet. Nämä kaikki joukkoistamisen alueet mullistavat omalla tavallaan kulttuurituotannon kenttää antamalla uusia lähtökohia, haasteita ja toimintaympäristöjä tapahtumille.

Tässä tekstissä keskityn kuitenkin viidenteen joukkoistamisen muotoon: itse luovan työn ja sen tuotteistamiseen liittyvään joukkoistamiseen, joista edelleen rajaan käsittelyni jälkimmäiseen. Joukkoistamisen käsitteparina näyttäytyy myös vertaistuotanto, jossa painottuu yhteisöllinen tuottaminen. Vertaistuotanto siis näyttäytyy kollektiivisten tuotanto- ja jakelumallien kehityksenä. Sen myötä syntyy uusia toimintatapoja ja niiden monipuoliseen hyödyntämiseen kiinnittyviä uusia johtamisen haasteita ja myös ammattikuvia, joita visioin tässä puheenvuorossa.

**Joukkoistaminen kulttuuritapahtumissa: tuotantorakenteen täyskäännös**

Kulttuuritapahtumat on järjestetty perinteisesti ”yhäältä”: taiteilija, taiteellinen johto, promoottori, tapahtuman vastaavat toimijat ovat

<sup>7</sup> <http://mesenaatti.me/>

rakentaneet sisältöä ja johtaneet tuotantoprosessin. Joukkoistaminen käännettä ajattelu toisin päin ja herättää pohtimaan, mitä tapahtuu, jos tapahtuma toteutetaankin alhaalta ylöspäin? Voisiko luottaa joukkoölyyn, joka rakentaa itselleen tapahtumaa ja huolehtii myös tuotantoprosessista kollektiivisesti. Entä jos tulevaisuudessa tapahtumia rakennetaan yhä enemmän nojautumalla ihmisten haluun antaa tieto, taito ja kokemuksensa kollektiiviseen käyttöön. Kollektiivinen tuotanto tulee nopeaa vauhtia yhä helpommaksi sosiaalisen median erilaisten yhteisöllisten työvälineiden yleistyessä (Hintikka 2011, 118). Mutta miten se muuttaa kulttuuritapahtumien kenttää?

Ammattimaisen tapahtumatoinnin kannalta itse tuotanto on usein pidetty vankasti selkeästi nimettyjen henkilöiden käsissä. Littyyhän tapahtumaan useita taloudellisia, imagollisia, ekologisista, esiintyjä- ja yleisöturvallisuuteen liittyviä ja muita riskejä. Toisaalta sosiaalinen media on tuonut mukanaan useita tapahtumia Botellón piknikistä<sup>8</sup> Kaljalluntaan<sup>9</sup>. Tyypillisesti näissä ihmiset kokoontuvat viettämään aikaa yhdessä varsinaisen koolekutsujan tai vastuullisen järjestäjätähon jäädessä epäselväksi tai jopa nimeämättä. Varsinaisesta kulttuuritapahtuman tuotantoprosessin joukkoistamisesta on vasta varsin vähän kokemusta, mutta kiinnostavia askelia on otettu myös sillä polulla. Esimerkiksi Savonlinnan Oopperajuhlien OperabyYou<sup>10</sup> -hankkeessa festivaalijoukkoisti oopperatuotannon, mutta prosessin keskeisintä aluetta olitise luovan työn joukkoistaminen varsinaisen tuotantoprosessin jäädessä yhä (lähinnä markkinointia lukuun ottamatta) tapahtumaorganisaation vastuulle.

8 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Botell%C3%B3n>

9 <http://fi.wikipedia.org/wiki/Kaljallunta>

10 <http://operabyyou.wreckamovie.com/>

## Tuotannon joukkoistaminen

Voisiko tuotannonkin joukkoistaa? Sen edelläkävijöinä kulkevat monet kansalaisaktivismin nojautuvat tapahtumat, joissa kukin osallistuja hoitaa oman tonttinsa prosessista, ja yhteistuloksena syntyy laajempi tapahtuma, jolla on keskitettyinä lähinnä vain viranomaisyhteistyö ja joltakin osin ikään yhteisöllisesti tuotetut tapahtuman markkinointimateriaalit. Esimerkiksi Ravintolapäivä<sup>11</sup>, jonka puitteissa perustettiin esimerkiksi 18.8.2013 yhteensä 1683 ravintolaa 220 kaupungissa 35 eri maassa yhden päivän ajaksi. Yksittäiset ihmiset ideoivat oman ravintolansa: kakkukahvit mattolaiturilla, herkkupaloja auton takaluukusta tai vaikkapa kuuden ruokalajin kattauksen omassa olohuoneessaan ja osallistuvat näin ravintolapäivätapahtumaan.

Toinen esimerkki on Helsingissä toimiva Yhteismaa ry, jonka projekteja ovat mm. joukkorahoitukseen keskittyvä Mesenaatti.me, Siivospäivä -tapahtuma ja Kallio Blogpartyä organisoiva Kallio-liike<sup>12</sup>, joka on erilaisia tapahtumia Kallion naapurustossa organisoiva yhteisö. Niissä yksittäisten ohjelmasisäitöjen tuotanto tapahtuu joukkoistettuna vapaaehtoisporhjäisille toimijoille, joiden yhteistyönä syntyy monipuolinen kaupunkitapahtuma.

Näissä vertaistuotannon periaatteilla tehtävissä tapahtumissa on keskitetty foorumi, jonne vapaaehtoiset tuovat ideoitaan ja keskustelevat niistä. Myös markkinointiviestintä on ainakin keskitetyn kotisivun, ydinviestien ja graafisen ulkoasun näkökulmista koordinoitua. Tuotannon osat luvat, keskeisimmät yhteistyökumppanuudet ja mediasuhteet ovat usein joltain osin koordinoituja, mutta osittain niitä hoitavat myös yksittäiset

11 <http://www.restaurantday.org/>

12 <http://kallioliike.org/>

palvelun tuottajat. Esimerkiksi Yhteismaa<sup>13</sup>-kollektiivin Siivospäivillä<sup>14</sup> lähtökohtaisesti myyntipisteiden perustaja hoitaa rakennusvirastosta luvan, mikäli myyntipiste sijaitsee kaupungin julkisessa tilassa. Toisaalta esimerkiksi Helsingin ja useiden muiden kaupunkien osalta Yhteismaa-kollektiivi on saanut sovittua keskitetysti, ettei yksittäisten toimijoiden tarvitse hakea lupaa siivospäivänä tapahtuvalle kirpputorin ylläpidolle.

Johtamisen näkökulmasta, keskeistä on löytää suoran johtamisen sijaan keinoja tarjota ihmisille välineitä osallistua ja hallinnoida osallistumistaan itse. Erilaiset käyttäjälähtöiset applikaatiot tiedon hallinnoimiseksi ja yhteisön tiedon ja ajatusten kokoamiseksi ovat tehokkaita keinoja tapahtuman organisoinnissa ja myös levittämässä jopa globaalksi tapahtumaksi, kuten esimerkiksi Ravintolapäiville on tapahtunut<sup>15</sup>.

Nämä esimerkit kertovat, että joukkoistamisessa on voimaa ja se avaa mahdollisuuksia uudentyypiselle, ruohonjuuritasolta kumpuavalle tapahtumatoiminnalle. Sitä voi kuvata osallistumistaloudeksi (Hintikka, 2008, 12), jossa olennaista ei ole raha vaan prosessin myötä syntyvä kollektiivinen etu. Samalla se tuo kiinnostavia uusia ulottuvuuksia tapahtumajohtamiselle yhteisöjohtamisen haasteiden kautta.

## Joukkoistamisprosessin johtamisesta joukkoälyn palvelijaksi

Vaikka joukkoistamista koskevissa keskusteluluisa kuljetaan pitkälti uuden applikaatioiden innoittamana, viimekädessä kyse on yksilön valinnan <http://www.yhteismaa.fi/><sup>13</sup> <http://siivospaiva.com/><sup>14</sup> Timo Santalan haastattelu [http://www.youtube.com/watch?v=7MA6NLSFeol&desktop\\_uri=%2Fwatch%3Fv%3D7MA6NLSFeol&app=desktop](http://www.youtube.com/watch?v=7MA6NLSFeol&desktop_uri=%2Fwatch%3Fv%3D7MA6NLSFeol&app=desktop)



Ihmiset ionottavat Kallion Herkut -myyntipöydälle Karhupuistossa Helsingissä. Kallion Herkut tarjoi veganisia leivonnaisia. Kuva: Tuomas Sarparanta

nasta osallistua tai jättää osallistumatta prosessiin. Toiminnan elinehto on yksilö, joka haluaa olla osallistumisensa kautta osa yhteisöä. Yhteisön kokoava voima voi olla vaikkapa kulttuuritapahtuma. Yhteisön kannalta kuitenkin itse tapahtuma on vain jäävuoren huippu. Varsinainen yhteisöllisyyden kokemus kiinnittyy yhteiseen ponnisteluun tuotantoprosessin aikana yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Hajautetun tuotannon ja jakelun ydintä on, että siinä ei liiku välttämättä rahaa sellaisenaan. Panoksena toimii pikemminkin vapaaehtoisjärjestöjen tavoitin tuotantoon käytetty aika (ks. myös Hintikka, 2008). Motiivit

vaihtelevat henkilökohtaisesta maineesta ja harrastuksesta sosiaaliin verkostoihin ja yhteisen päämäärän toteuttamisen edistämiseen. Johtajuuden ydinkysymykseksi nousee kyky rakentaa innostava kohde, saada houkutelua toimijoita mukaan yhteiseen tekemiseen ja kyetä ylläpitämään intoa ja suunnata sitä päämäärään saavuttamiseksi. Joukkoistetun prosessin johtajuus kuljettaa siten kohti osallistumismahdollisuuksia rakentavan, organisaatorajat rikkovan, fasilitoivan johtamisen ammatitkuntaa.

Välinekehittelyn ohella, tai nykytilanteessa jopa sijasta, yhä tärkeämmäksi nousee kyky saada omalle projektille näkyvyyttä innostuneen osallistujayhteisön rakentamiseksi. Onnistumisen ydinkysymys on mitä prosessi tarjoaa osallistujalle? Tarjoako se mahdollisuuksia oppia uutta ja luoda uutta; onko tarjolla samanhenkisten yhteisö, johon kuuluminen koetaan tavoiteltavana; onko saatavilla mainetta ja kunniaa, vedotaanko ihmisten haluun auttaa, löytää hauskuutta arkipäiväänsä tai saada palkintoja? Markkinointiviestinnän näkökulmasta tarvitaan uutta joukkojen aktivointiin kykenevää osaajakuntaa.

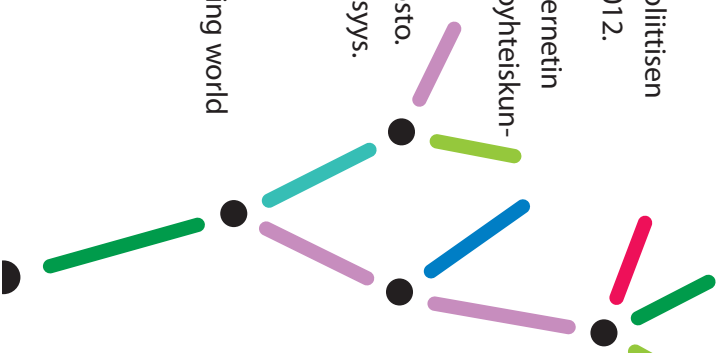
Onnistuneen joukkoistusprosessin lähtökohta on tavoitteen määrittely, rajaus ja vaiheistus siten, että idea puhuttelee halutun kaltaisia osajia. Formulointi on yhä haastavampaa joukkoistamisen yleistyessä ja erilaisten projektien kamppaillessa yksilöiden innosta. Myös viestintä on haastavaa. Joukkoistaminen ei käynnisty sillä, että projekti julkitetaan verkossa. Tämä harvoin saa alkaiseksi kuhinaa projektin ympärillä. Sen sijaan viestinnän pitää onnistua houkuttelemaan mahdollisimman monipuolisesti ihmisiä ja kyetä vielä innostamaan heitä palaamaan prosessin pariin satunnaisen käväisyyn sijasta. Joukkoistamisprosessi edellyttää vahvaa läsnäoloa verkossa. Keskustelua pitää moderoida, sparrata, luokitella ja haastaa syvemmälle. Joukkoistamisyhteisön hoitaja (community manager) pitää huolen siitä, että osallistujat nou-

dattavat projektissa asetettuja viestintäohjeita mm. asiallisuudesta ja kaikki sen vastainen poistetaan sivustolta. Joukkoistamisyhteisön hoitajan osaamiskartalla ehdoton etu on myös kyky järjestää verkko- tai reaalityapahurmia, joka on hyvä keino levittää tietoa joukkoistamisesta ja antaa mahdollisuuden dialogiin, joka aktivoi osallistujia.

Yhteisön rakentamisen haasteet ja yhteisöjohtaminen ovat uusia koulutushaasteita, joihin on tartuttu hanakasti. Esimerkiksi Metropolia Ammattikorkeakoulussa kulttuurituotannon ja teatteri-ilmaisun ohjaamisen koulutusohjelmat rakentavat yhteistä yhteisömanageroinnin koulutusta, jossa yhdistetään soveltavan teatterin vankka yhteisön rakentamisen osaaminen kulttuurituottajien prosessiosaamiseen. Osaamistarve on tunnistettu, mutta sen painopisteiden löytäminen on haperoivaa. Varsinaisen prosessin johtamisen sijasta ehkä ytimeen tiivistyikin erilaisten osallisuutta mahdollistavien alustojen ja puiteiden optimointi... joukkoilyn palveleminen joukkoilyn johtamisyriyksen sijasta.

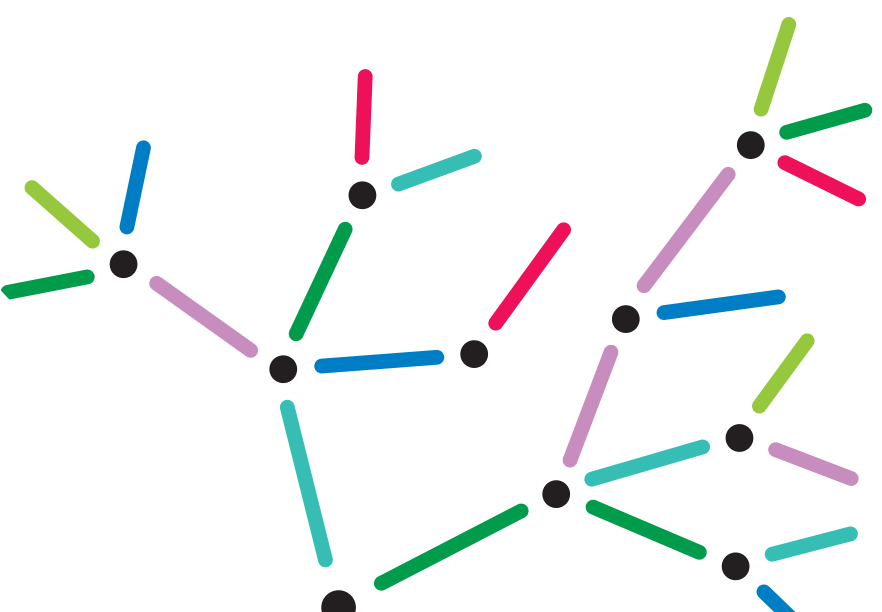
### Lähteet

- Aitamurto, Tanja (2012) Joukkoistaminen demokratiassa: poliittisen päätöksenteon uusi aika. Tulevaisuuskunnan julkaisuja 1/2012.
- Hintikka, Kari A. (2008) Johdatus osallistumistalouteen – internetin uusia taloudellisia toimintaympäristöjä. Helsinki: TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus, julkaisusarja osa 32.
- Hintikka, Kari A. (2011) Sosiaalinen media -yhteisö vai verkosto. Teoksessa Seppo Kangaspunta (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avainmia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen.
- Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 114–139.
- Lévy, Pierre (1997) *Collective Intelligence: mankind's emerging world in cuberspace*. Cambridge, MA: Perseus Books.





Ravintolapäivä 19.11.2011, Tuffan Tyrnihaari Helsingin Vallilassa. Ville Hultkonen. Kuva: Heidi Urtela



**Lisätietoja:** [www.siba.fi/web/taydennyskoulutus/hankkeet/julkaisut](http://www.siba.fi/web/taydennyskoulutus/hankkeet/julkaisut)

