

**BAUMOLIN TAUDIN VARJOSSA – LAAJENNETTU  
PALVELUTARJOOMA SUOMALAISTEN  
SINFONIAORKESTEREIDEN RAHOITUSMUOTOJEN  
MAHDOLLISUUTENA**

Sami Heikkinen  
Musiikkitiede  
Pro Gradu -tutkielma  
Jyväskylän Yliopisto  
Tammikuu 2007

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos – Department Musiikin laitos
Tekijä – Author Heikkinen, Sami	
Työn nimi – Title Baumolin taudin varjossa – laajennettu palvelutarjooma suomalaisten sinfoniaorkestereiden rahoitusmuotojen mahdollisuutena	
Oppiaine – Subject Musiikkitiede	Työn laji – Level Pro Gradu -tutkielma
Aika – Month and year Tammikuu 2007	Sivumäärä – Number of pages 74
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää laajennetun palvelutarjooman mahdollisuuksia suomalaisten sinfoniaorkestereiden taloudellisen tilanteen parantajana. Tutkimus lähtee liikkeelle sinfoniaorkestereita vaivaavasta Baumolin tautiin liittyvästä olettamuksesta. Baumolin tauti -teorian mukaan työvoimavaltaiset alat kärsivät ajan saatossa kohoavista kustannuksista, mikä heikentää taloudellisia toimintaedellytyksiä ilman korjaavia toimenpiteitä. Sinfoniaorkestereiden taloudellisten toimintaedellytysten parantamiseksi tutkielmassa esitellään laajennetun palvelutarjooman malli, joka perustuu Christian Grönroosin esitykseen laajennetusta palvelutarjoomasta. Tutkimus selvittää käsitteellisellä tasolla olisiko laajennettua palvelutarjoomaa mahdollista käyttää sinfoniaorkestereiden toimintaympäristössä potentiaalisena rahoituskanavana.</p> <p>Baumolin tautia ja laajennettua palvelutarjoomaa on tutkittu aiemmin, mutta käsitteiden yhdistämistä koskevaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty. Tämän tutkimuksen näkökulma tutkimuskohteeseen on johtamistieteissä. Tutkimus esittelee hypoteesin siitä, kuinka laajennetun palvelutarjooman avulla voitaisiin lisätä sinfoniaorkestereiden omien tulojen osuutta orkestereiden kokonaistuloista ja näin samalla laajentaa sinfoniaorkestereiden rahoitus pohjaa. Tällä hetkellä suomalaisten sinfoniaorkestereiden tulorakenne on vahvasti painottunut julkisen tuen varaan. Tutkimus on otteeltaan vahvasti laadullinen. Tutkimuksen keskeisenä aineistona on suomalaisilta sinfoniaorkestereilta kyselylomakkeen avulla kerätty informaatio orkestereiden ydintuotteensa ohella tarjoamista lisätuotteista ja -palveluista. Kyselyyn vastasi yhteensä 12 orkesteria. Kyselytutkimuksen tukena on lisäksi kahdelle kyselyyn vastanneelle orkesterille toteutetut teemahaastattelut.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että laajennetulla palvelutarjoomalla voi olla potentiaalisia mahdollisuuksia sinfoniaorkestereiden omaraahoituksen lisäämiseksi, vaikka sitä ei tutkimustulosten mukaan ole käytetty sinfoniaorkestereiden omien tulojen keinovarana. Sinfoniaorkesterit tarjoavat asiakkailleen erilaisia palveluita, mutta eivät kuitenkaan palveluista muodostuvia kokonaisuuksia. Vaikka laajennettua palvelutarjoomaa ei ole aiemmin käytetty tutkimuksessa esitellyn mallin mukaisesti, ei tutkimuksen myötä kuitenkaan noussut esiin sellaisia tekijöitä, jotka voisivat estää esitellyn hypoteesin mukaisen mallin tuomisen sinfoniaorkestereiden toimintaympäristöön.</p>	
Asiasanat – Keywords Baumolin tauti, laajennettu palvelutarjooma, sinfoniaorkesterit	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän Yliopisto, Musiikin laitos	
Muita tietoja – Additional information	

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>4</b>
<b>2 TEOREETTINEN TAUSTA</b>	<b>7</b>
2.1 BAUMOLIN TAUTI	8
2.1.1 Baumolin malli	10
2.1.2 Ratkaisut Baumolin tautiin	12
2.2 SINFONIAORKESTERIT	13
2.2.1 Suomalaisen sinfoniaorkestereiden historiallinen tausta	13
2.2.2 Suomalaisen sinfoniaorkestereiden taloudellinen asema	15
2.3 LAAJENNETTU PALVELUTARJOOMA	18
2.3.1 Laajennettu palvelutarjooma sinfoniaorkestereiden tutkimuksessa	20
2.4 STRATEGISET VAIHTOEHDOT	21
2.4.1 Sinisen meren strategia	23
<b>3 LAAJENNETTU PALVELUTARJOOMA SINFONIAORKESTEREIDEN TOIMINTAKENTÄLLE</b>	<b>28</b>
3.1 LAAJENNETUN PALVELUTARJOOMAN SOVELTAMINEN	32
3.1.1 Palvelutarjonnan lisääminen	32
3.1.2 Yksilön halu paeta arjesta	34
3.1.3 Kustannussäästöt + suuremmat voitot = taloudellinen voitto	36
3.2 ESIMERKKEJÄ LAAJENNETUN PALVELUTARJOOMAN SOVELLUTUKSISTA KULTTUURISEKTORILLA	38
3.2.1 Olemassa olevat laajennetun palvelutarjooman sovellutukset	39
3.2.2 Ehdotelmia laajennetun palvelutarjooman implementoimiseksi	41
3.3 MARKKINOINNIN MERKITYS	42
3.4 LAAJENNETUN PALVELUTARJOOMAN SWOT-ANALYYSI	44
3.4.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet	45
3.4.2 Heikkoudet ja uhat	46
<b>4 MENETELMÄT JA AINEISTO</b>	<b>48</b>
<b>5 ANALYYSI</b>	<b>51</b>
5.1 ORKESTEREIDEN OMIEN TULOJEN OSUUDEN MUODOSTUMINEN	51
5.2 KEINOT ORKESTEREIDEN OMIEN TULOJEN OSUUDEN KASVATTAMISEKSI	51
5.3 ORKESTEREIDEN TARJOAMAT LISÄTUOTTEET JA -PALVELUT	54
<b>6 PÄÄTÄNTÖ</b>	<b>60</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>64</b>
<b>LIITE 1: KYSELYLOMAKE JA SAATE</b>	<b>67</b>
<b>LIITE 2: YHTEENVETO KYSELYN TULOKSISTA</b>	<b>71</b>
<b>LIITE 3: HAASTATTELUISSA LÄPIKÄYDYT TEEMAT</b>	<b>74</b>

## 1 JOHDANTO

Sinfoniaorkesterit, aivan niin kuin muutkin taideorganisaatiot, painivat jatkuvassa taloudellisessa kurimuksessa, eikä helpotusta taloudelliseen tilanteeseen ole näkyvissä ainakaan julkisen rahoituksen muodossa. Päinvastoin julkisen tuen määrä on jatkuvien leikkauspaineiden alla. Kulttuuripalvelut joutuvat taistelemaan rahoitusosuuksistaan kuntien tarjoamien peruspalveluiden kanssa, mikä monesti koituu kohtalokkaaksi sille osapuolelle, jonka toimintaa ei pidetä yhtä tärkeänä kuin muiden. Kunnat pyrkivät säästämään kaikista mahdollisista kohteista, ja hyvänä esimerkkinä tästä voidaan pitää Jyväskylän tilannetta, missä kaupunki päätti sulkea sivukirjastojaan. On vain ajan kysymys milloin kulttuurimäärärahojen leikkaukset kohdistuvat myös muihin kuntien kulttuuriorganisaatioihin. Siksi kulttuuriorganisaatioiden on aiheellista pohtia jo etukäteen sitä, kuinka toiminta voidaan turvata myös epävakaisissa taloudellisissa olosuhteissa. Näin on varmasti tehtykin, mutta tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan yhden hypoteettisen mahdollisuuden, jonka avulla pro-aktiivista toimintaa kulttuuriorganisaatioissa voitaisiin kehittää.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se soveltaa kahta teoriaa keskenään, pyrkien luomaan uuden mahdollisen helpotuksen sekä *Baumolin taudin* (Baumol & Bowen 1966) aiheuttamiin että kulttuuriorganisaatioita yleisemmällä tasolla vaivaaviin taloudellisiin ongelmiin. Baumolin tauti hiipi järkyttämään kulttuurisektorin mielenrauhaa 1960-luvulla. Baumolin tauti on työvoimaintensiivisiä aloja, kuten esimerkiksi esittäviä taiteita, vaivaava ongelma, joka aiheutuu yksikkökustannusten noususta. Ongelman taustalla on teollisuuden innovaatioiden mahdollistamat tuottavuuden kasvu ja siitä seuraava palkkojen nousu, mitkä heijastuvat myös stagnaattiselle sektorille aiheuttaen yksikkökustannusten nousun. Taudin olemassaolosta on käyty debattia (esim. Cowen 1996, Baumol 1996), mutta varmuutta Baumolin taudin olemassaolosta ei ole saatu – toisaalta sen läsnäoloa ei ole voitu myöskään kieltää. Tämän tutkimuksen yksi keskeisistä lähtökohdista on kuitenkin oletus siitä, että Baumolin tauti on olemassa ja sen vaikutukset kulttuurisektorille ovat enemmän tai myöhemmin hyvin radikaaleja.

Tutkimusaiheena on *Baumolin taudin* (Baumol's disease tai Baumol's cost-disease) eräs hypoteettinen parannuskeino *laajennettu palvelutarjooma* (Grönroos 2003). Laajennettu palvelutarjooma on näkökulma palvelutarjonnan lisäämisestä. Palvelutarjonnan lisääminen mikä tuo lisäarvoa asiakkaalle. Asiakas kokee lisäarvoa tarjotuista lisäpalveluista, ja organisaatio voi hyötyä tästä asiakkaan kokemasta lisäarvosta. Vaikka tutkimuksen keskeisiä käsitteitä on aiemmin tutkittu, ei niitä ole kuitenkaan yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää laajennetun palvelutarjooman mahdollisuuksia sinfoniaorkestereiden rahoituspohjan laajentajana. Mikäli laajennettua palvelutarjoomaa ei ole vielä sovellettu keinona lisätä asiakkailta saatavaa tulovirtaa, olisiko se mahdollista tutkimuksessa esitettävien keinojen avulla? Laajennettua palvelutarjoomaa on käsitelty aiemmin taloustieteiden tutkimuskentässä osana kilpailustrategiaa. Laajennetun palvelutarjooman implementointi empiiriseen ympäristöön on onnistunut joidenkin yritysten toimesta niin hyvin, että siitä on muodostunut kyseisille yrityksille jopa yksi merkittävimmistä syistä menestykseen markkinaosuuksista ja -asemasta kilpailtaessa. Tässä työssä pyritään selvittämään, onko laajennettua palvelutarjoomaa käytetty mahdollisena ratkaisuna Baumolin tautiin kulttuurisektorilla. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään yritysmaailmasta tutun järjestelmän soveltamismahdollisuuksista nonprofit-organisaatioiden toimintaympäristössä. Tavoitteena on selvittää *käytetäänkö laajennettua palvelutarjoomaa suomalaisten sinfoniaorkestereiden rahoitusmuotona, ja jos käytetään niin miten? Mikäli laajennettua palvelutarjoomaa ei käytetä rahoitusmuotona, niin olisiko mahdollista, että sitä voitaisiin yrittää implementoida yhdeksi mahdolliseksi rahoitusmuodoksi?* Näistä kahdesta kysymyksestä muodostuvat myös tutkimuksen tutkimuskysymykset.

Tutkimuksen kohteeksi on valittu Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkesterit. Tähän yhdistykseen kuuluu 15 sinfoniaorkesteria, kahdeksan kamariorkesteria ja kuusi muut-kategoriaan luokiteltua orkesteria. Nämä orkesterit muodostavat suomalaisen orkesterikentän vakinaiset ammattiorkesterit. Tutkimusjoukko on ollut selvästi rajattavissa ja aiempaa tilastollista tietoa tästä kohderyhmästä on hyvin saatavilla Suomen sinfoniaorkesterit ry:n kautta. Tutkimuksen aineisto koostuu kyselyn ja kyselyn pohjalta toteutettujen haastattelujen tuloksista.

Tutkimus on luonteeltaan käsitteellinen ja tutkimuksessa teoria on enemmän päämäärän kuin keinon asemassa. Kumpikaan näistä ei kuitenkaan ole hallitsevassa asemassa, vaan aiemmin

esiteltyjen teorioiden varaan pyritään luomaan malli siitä, kuinka sinfoniaorkestereiden rahoituspohjaa olisi mahdollisuus laventaa. Tutkimuksella on merkitystä sekä tieteellisellä että yhteiskunnallisella tasolla. Baumolin tauti on taudin määrittelystä lähtien askarruttanut tutkijoita ja sen vaikutuksia on pystytty johtamaan myös muille niin sanotuille stagnaattisille aloille. Vaikka tässä työssä keskitytään suomalaisia sinfoniaorkestereita koskettavaan tilanteeseen, on tutkimus merkityksellinen myös muiden kulttuurisektorin toimijoiden kannalta. Erityisesti esittävät taiteet ovat toimintaympäristöltään hyvin samankaltaisia tutkittavan kohteen kanssa ja tutkimustulokset voivat olla sovellettavissa myös näille aloille. Yhteiskunnallista merkitystä korostaa entisestään julkisen tuen kulttuurille kohdistuneiden määrärahojen pysyminen lähes ennallaan viimeisten vuosien aikana. Samaan aikaan kulttuuriorganisaatioiden menot ovat kuitenkin nousseet. Vaikka tuen reaalin rahallinen arvo onkin pysynyt suunnilleen samana, on julkisen tuen prosentuaalinen osuus kulttuuriorganisaatioiden tuloista kuitenkin pienentynyt. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että taideorganisaatioiden täytyy hankkia yhä suurempi osa tuloistaan muista lähteistä.

## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

Tutkimus kartoittaa uusia mahdollisuuksia, eikä sen vuoksi aihetta sivuavaa teoreettista kirjallisuutta ole saatavilla. Tutkimuskysymysten kannalta yhtenevää aiempaa tieteellistä tutkimusta ei ole tehty, mutta tutkimuksen osalta keskeiset käsitteet, Baumolin tauti ja laajennettu palvelutarjooma, ovat olleet aiemmin tutkimusten aiheina. Niiden yhdistämistä yhdeksi tutkimusaiheeksi ei ole aiemmin toteutettu. Suomalaisia sinfoniaorkestereita puolestaan on tutkittu hyvin laajasti myös taloudellisesta näkökulmasta. Aiemmat taloudellisesta näkökulmasta tehdyt tutkimukset sinfoniaorkestereiden ja suomalaisen esittävän säveltaiteen tutkimuksessa ovat keskittyneet hyvin vahvasti markkinointiin. Tämäkään tutkimus ei jätä markkinoinnillista näkökulmaa tarkastelematta, vaan markkinoinnin merkitys tämän työn kannalta on merkittävä. Tutkimuksen lähtökohdat ovat kuitenkin enemmän johtamistieteellisessä kuin markkinoinnillisessa tutkimuksessa. Molemmat näistä lähestymistavoista ovat kuitenkin sellaisia, etteivät ne sulje pois toisiaan. Rajanveto markkinoinnin ja johtamisen välillä on hyvin vaikeaa, eikä se toisaalta ole tarpeellistakaan, koska näkökulmien voidaan katsoa täydentävän toisiaan. Jäljempänä esiteltävät lähtökohdat ovat ne, joiden varaan tämä tutkimus ja siinä esitettävät hypoteesit pohjautuvat.

Kulttuurin ja taiteen välisen problematiikan tutkimuksen kannalta yksi merkittävimmistä henkilöistä on Bruno Frey (2000), jonka mukaan kulttuurin ja talouden keskinäisten suhteiden tutkimuksessa voidaan valita tarkastelukanta kahden vaihtoehdon väliltä. Nämä vaihtoehdot ovat taiteen ja taiteellisen toiminnan taloudellisten ilmenemismuotojen tutkiminen sekä taloudellisen metodologian soveltaminen taiteeseen. Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu jälkimmäinen tutkimusmetodi, koska ongelmaa pyritään lähestymään taloudellisten teorioiden avulla, ei niinkään muiden tieteiden tarjoamien metodien avustuksella. Freyn mukaan kulttuurin tutkiminen taloustieteiden avustuksella on hedelmällistä, koska taloustieteitä voidaan soveltaa perinteisten taloustieteellisten alojen ulkopuolelle siten, että uusia näköaloja voidaan saavuttaa sekä teorian että tutkittavan ilmiön perinteisiin lähestymistapoihin nähden (Frey & Pommerehne 1989, 4).

## 2.1 Baumolin tauti

William Baumol kehitti vuonna 1966 teorian, jota myöhemmin alettiin yleisesti kutsua Baumolin taudiksi. Teorian nimeksi vakiintui Baumolin tauti, vaikka Baumol kehitti teorian yhdessä kollegansa William Bowenin kanssa. Baumolin taudiksi kutsutun ongelman ytimenä on talouselämän eri sektoreiden väliset tulojen vaihtelut. Tätä samaista teoriaa pidetään lähtökohtana kulttuurin ja talouden välisen problemaattisen suhteen tutkimukselle (Mäkinen 1999). Baumolin taudiksi nimitetyn ongelman syntymekanismi on varsin monisyinen. Ongelmat aiheutuvat teollisuustuotannon (Baumolin tauti -teorian mukaan *progressiivinen sektori*) nettokasvusta. Nettokasvun mahdollistaa uusien innovaatioiden ja toiminnan tehostamisen seurauksista johtuva yritysten tehokkuuden paraneminen erityisesti teollisuuden aloilla. Tuotannon nettokasvu puolestaan mahdollistaa teollisuustyöntekijöiden palkkojen nostamisen, koska toiminnan tehostumisen vuoksi saavutetut suuremmat voitot voidaan jakaa myös osittain työntekijöille. Valtio pyrkii omalta osaltaan tasoittamaan palkkaeroja siten, että myös aloilla, joiden tuotanto ei kasva (Baumolin tauti -teorian *stagnaattinen sektori*), palkkoja nostetaan. Ilman tällaista toimenpidettä olisi inflaation myötävaikutuksen seurauksena ostovoiman suhteellinen pieneneminen niin sanottujen tuottamattomien alojen työntekijöiden keskuudessa. Osaltaan ilmiöön vaikuttaa myös työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen väliset neuvottelut, joissa pyritään turvaamaan myös muiden toimialojen työntekijöiden palkkojen pysyminen kilpailukykyisenä tuottavaan sektoriin verrattuna. Palkkaerojen tasaamisen seurauksena menot kasvavat stagnaattisella sektorilla, vaikka tulot eivät kasva palkankorotuksiin oikeuttavaa määrää. Tällaisilla sektoreilla ei alojen luonteesta johtuen ole mahdollista parantaa tuottavuutta teknologisten innovaatioiden tai tuotannon tehostamisen avulla. Pääasiallinen syy tuottavuuden parantamisen esteenä on tällaisten alojen työvoimakustannusvaltaisuus. Työvoimakustannukset ovat suuret suhteessa organisaation kokonaiskustannuksiin. Suurimman kuluerän kasvaminen aiheuttaa huomattavan nousun myös kokonaiskustannuksiin. Menojen ja tulojen erotus kasvaa jatkuvasti suuremmaksi, ellei ongelmaan keksitä ratkaisua. Tuotantomäärien pysyessä paikallaan nousevat yksikkökustannukset kiinteiden kustannusten nousun seurauksena. (Baumol & Bowen 1966, 167 - 171.)

Yhtälön havainnollistamiseksi jäljempänä on taulukko (taulukko 1), josta käy ilmi Baumolin tautiin liittyvän yhtälön keskeiset muuttujat ja niiden vaikutukset sektoreiden väliseen kokonaisehitykseen. Taulukossa on etenkin huomioitavaa yksikkökustannusten muutos ajan



myötä. Stagnaattisella sektorilla yksikkökustannusten nousu on esitetyillä esimerkkiarvoilla huomattavan nopeaa verrattain lyhyessäkin ajassa.

TAULUKKO 1 Esimerkki Baumolin mallin vaikutuksesta yksikkökustannusten kasvuun (Mäkinen 1999, 14).

r	Sektorin 2 tuottav. kasvunop. /vuosi		10 %	10 %	10 %	10 %	
t	Aika (vuosina)	1	2	3	4	5	
	SEKTORI 1 tuottavuudeltaan stagnaattinen						
Y1	Tuotoksia	1000	1000	1000	1000	1000	
L1	Panoksia (työntekijöitä)	100	100	100	100	100	
E1	=Y1/L1	Tuottavuus	10	10	10	10	
W1	=W1+(W1*r)	Työntekijän vuosipalkka	100000	110000	121000	133100	146410
TC1	=L1*W1	Kokonaiskustannukset	10000000	11000000	12100000	13310000	14641000
C1	=TC1/Y1	Yksikkökustannukset	10000	11000	12100	13310	14641
	SEKTORI 2 tuottavuudeltaan progressiivinen						
Y2	=Y2+(Y2*r)	Tuotoksia	1000	1100	1210	1331	1464
L2		Panoksia (työntekijöitä)	100	100	100	100	100
E2	=Y2/L2	Tuottavuus	10	11	12,1	13,3	14,6
W2	=W2+(W2*r)	Työntekijän vuosipalkka	100000	110000	121000	133100	146410
TC2	=L2*W2	Kokonaiskustannukset	10000000	11000000	12100000	13310000	14641000
C2	=TC2/Y2	Yksikkökustannukset	10000	10000	10000	10000	10000

Vaikka Baumolin tauti oli luojiensa alkuperäisen näkemyksen mukaan kulttuurisektoria vaivaava ongelma, ryhdyttiin teoriaa soveltamaan myös muille, erityisesti julkishallinnollisille palvelun aloille, joiden tuottavuutta ei voida kasvattaa (esim. Baumol, Blackmann & Wolff 1989). Nämä alat painivat kulttuurialan kanssa samojen ongelmien keskellä: tuotantoa ei voida lisätä, mutta kulut nousevat jatkuvasti. Tällaisia aloja on esimerkiksi julkinen terveydenhuolto.

Aiemmin Baumolin tautia ja sen vaikutuksia sinfoniaorkestereihin on Suomessa tutkinut Jarmo Mäkinen (1999). Mäkisen tutkimus keskittyy suomalaisten sinfoniaorkestereiden talouteen vuosina 1974 - 1999. Tuolla ajanjaksolla on tutkimuksen mukaan havaittavissa yksikkökustannusten nousua, eli Baumolin taudin apokalyptinen ennuste pitäisi näin ollen paikkansa. Yksi ongelma Baumolin taudin vaikutusten todentamiseen on se tosiseikka, että kustannuskehitykseen vaikuttavat myös muut seikat kuin ne, jotka Baumol on mallissaan

ottanut huomioon. Pelkän Baumolin taudin avulla ei voida selittää kaikkia kustannusmuutoksia, vaikka Baumolin tauti kuvaakin melko hyvin toteutunutta kustannuskehitystä (Mäkinen 1999, 65).

### 2.1.1 Baumolin malli

Baumol esitteli 1967 *The American Economic Review*issa formaalin muodon teoriastaan, jota alettiin kutsua *Baumolin malliksi*. Tämän yksinkertaistetun mallin avulla Baumolin taudin luonne pystytään tiivistämään neljään oletukseen ja neljään oletuksesta seuraavaan propositioon. Baumolin mallin neljä oletusta ovat:

Taloudellinen toiminta jaetaan kahteen sektoriin. Ensimmäisen sektorin tuottavuudessa ei tapahdu ajassa muutosta eli se on stagnaattista. Toisen sektorin tuottavuus kasvaa progressiivisesti teknologisen kehityksen ansiosta.

Toisen oletuksen mukaan sektoreilla ei ole muita kuin työvoimakustannuksia.

Kolmannen oletuksen mukaan palkat seuraavat näillä kahdella sektorilla toisiaan eli liikkuvat ylös ja alas samanaikaisesti.

Neljännän oletuksen mukaan työpalkat nousevat tuottavalla sektorilla samaa vauhtia tuottavuuden kasvun kanssa. (Mäkinen 1999, 12; Baumol 1967, 416 – 419.)

Ensimmäisen sektorin (stagnaattinen) kohdalla tuottavuus ei lisääny, jolloin työntekijäresurssien ja tuotosten suhde on kiinteä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, ettei työvoimaa vähentämällä ole mahdollista saavuttaa samaa tulosta. Toisen sektorin (progressiivinen) kohdalla puolestaan teknologinen kehitys mahdollistaa sen, että sama tuotos voidaan saavuttaa pienemmällä työvoimalla tai vaihtoehtoisesti samalla työvoimapanoksella voidaan saavuttaa suurempi tuotos. Toisen oletuksen merkitys on pääasiallisesti työn aseman korostaminen sektoreiden välillä. Oletuksen tarkoituksena on mallin yksinkertaistaminen. Sen merkitys ei ole kaikkein oleellisimpia seikkoja mallissa, mutta sen merkitys on kuitenkin suuri mallin yksinkertaistamisen kannalta. Kolmannen oletuksen tarkoituksena on mallin yksinkertaistaminen. Baumol itse pitää oletusta jokseenkin realistisena (Baumol & Bowen 1966, 169). Varsinkin suomalainen järjestelmä on pyrkinyt pitämään tuloerot tasaisina muun muassa erilaisin tulopoliittisin ratkaisuin. Niinpä tämä oletus pitää paikkansa. Nykyisin tuloerot ovat alojen välillä päässeet kasvamaan. Syynä ilmiöön voitaneen pitää ammattiliittojen vaikutusvaltojen välisiä eroja, joiden seurauksena toiset ammattiliitot pystyvät neuvottelemaan jäsenilleen paremmat edut kuin mihin heikommat ammattiliitot pystyvät. Tämän kehityksen huomioiminen ei sisälly Baumolin malliin. Sen huomioiminen

voisi olla mallin kannalta järkevää, mutta toisaalta se voisi puolestaan sotkea sinällään hyvin yksinkertaistetun mallin. Baumolin viimeinen oletus ei Baumolin itsensä mielestä ole välttämätön, vaikkakin varsin realistinen. Käytännössäkin ne teollisuuden alat, jotka ovat menestyneet taloudellisesti muita aloja paremmin, ovat pystyneet maksamaan työntekijöilleen korkeampia palkkoja. Baumol johtaa näiden oletuksiensa pohjalta neljä päätelmää eli seuraukset, jotka edellä esitellyistä oletuksista aiheutuvat. Näiden oletusten mukaan:

Ensimmäisen sektorin (stagnaattinen) kustannukset tuotosta kohden (yksikkökustannukset) kasvavat rajoituksetta kun toisella sektorilla (progressiivinen) ne pysyvät muuttumattomina.

Ensimmäisen sektorin tuotteiden kysyntä, mikäli se on joustavaa, heikkenee tai lakkaa täysin.

Mikäli sektoreiden tuotantomäärien suhde halutaan säilyttää (väkisin) entisellään, johtaa tämä yhä suurempaan työvoiman siirtymiseen ensimmäiselle sektorille.

Mikäli proposition 3 mukainen pyrkimys edelleen säilytetään ja työvoiman määrä ei tulevaisuudessa kasva, johtaa se ajan myötä talouden kokonaiskasvun lähestymisen kohti nollapistettä. (Mäkinen 1999, 13 - 14; Baumol 1967, 420 - 422.)

Koska ensimmäisen sektorin tuottavuus ei kasva, mutta palkat kasvavat toisen sektorin palkkojen nousun vauhdittamana on seurauksena yksikkökustannusten nouseminen. Toisella sektorilla tuottavuuden paraneminen puolestaan kompensoi palkkakustannusten nousun, jolloin yksikkökustannuksissa ei tapahdu henkilöstökustannuksista aiheutuvaa kasvua. Toisen päätelmän kysynnän joustavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että asiakkaiden halukkuus ostaa tarjottuja palveluita on riippuvainen hinnasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat eivät osta tarjottuja tuotteita, mikäli tuotteiden hinnat nousevat liian korkeiksi. Tuotteet, joiden kysyntä ei ole joustavaa ovat sellaisia tuotteita, joita on käytännöllisesti katsoen pakko ostaa hinnasta riippumatta. Baumolin päätelmän mukaan kysyntä siis lakkaa, mikäli kiinteiden kustannusten nousua pyritään kattamaan yksikköhintoja nostamalla. Kolmas päätelmä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että alojen välisen tuotantosuhteen ylläpitäminen edellyttäisi työvoiman siirtymistä progressiiviselta sektorilta stagnaattiselle sektorille. Käytännössä tämä päätelmä on osittain jo toteutunutkin, kun länsimainen maailma on siirtymässä jälkiteolliseen vaiheeseen. Suuret teollisuuden alat ovat tehostaneet tuotantoaan, ja aikaisemmin valtavasti ihmisiä työllistäneet alat tulevat nykyään toimeen pienemmällä työvoimamäärällä. Teollisuuden työvoimatarpeen väheneminen on puolestaan edesauttanut uusien palveluelinkeinojen syntymisen (Baumol, Blackmann & Wolff 1989). Baumolin viimeinen päätelmä selkiyttää syyn siihen, miksi Baumolin tauti voi olla kohtalokas jopa koko kansantalouden kannalta. Talouden kokonaiskasvua pidetään

edellytyksenä toimivan yhteiskuntarakenteen kannalta. Mikäli kasvu kääntyisi negatiiviseksi, olisi seurauksena taloudellinen taantuma. Taloudellinen taantuma voisi puolestaan aiheuttaa elintason laskemisen pitkällä aikajänteellä.

### **2.1.2 Ratkaisut Baumolin tautiin**

Baumolin tautiin on pyritty löytämään monia ratkaisuja. Tyler Cowen (1996) on kohdistanut kritiikkiä Baumolin teoriaa vastaan. Cowenin mukaan myös esittämissä taiteissa on mahdollista kehittää teknologisia innovaatioita, joiden avulla tuottavuutta voidaan kehittää. Cowenin mukaan tällaisia innovaatioita ovat esimerkiksi musiikin välittäminen teknisten laitteiden avulla. Tällaisia teknisiä laitteita voivat olla esimerkiksi televisio, radio ja äänilevyt. (Cowen 1996, 208 - 209). Baumol on kuitenkin vastannut tähän kritiikkiin tarkentamalla malliaan Baumolin taudista stagnaattisen sektorin osalta. Stagnaattisen sektorin kulurakenne muuttuu asymptoottisesti Baumolin mallin tarkennuksen myötä. (Baumol 1996, 199). Tämän debatin myötä Baumolin teoriaa taudista ei kuitenkaan edelleenkään voitu vahvistaa eikä kieltää.

Toteuttamiskelpoisia ratkaisuja Baumolin taudin esittämien uhkakuvien korjaamiseksi on harvoja. Baumol itse ehdottaa taudin seurausten välttämiseksi julkisen tuen määrän lisäämistä kulttuuriorganisaatioille (Baumol & Bowen 1966, 369), tämän päivän kulttuurin rahoitusta ja etenkin yhteiskunnan tarjoaman tuen määrää seuratessa, voidaan huomata, että tilanne on pikemminkin päinvastainen Baumolin ehdottamiin toimenpiteisiin. Toisena vaihtoehtona Baumol ehdottaa kulttuurisektorin tuotosten määrän lisäämiseksi työvoiman siirtymistä progressiivisilta aloilta stagnaattisten alojen piiriin (Baumol & Bowen 1966, 369). Tämä ratkaisu ei sinällään poista yksikkökustannusten kasvua, vaan toteuttaa ennemminkin kasvua stagnaattisille aloille yksikkökustannusten nousun ohella. Tosin Baumolin ja Bowenin tutkimus kohdistui yhdysvaltalaisiin kulttuuriorganisaatioihin. Suomalaisen ja yhdysvaltalaisen taiteiden rahoitusjärjestelmien eroavaisuudet ovat olleet erilaisten kulttuuripoliittisten taustojen vuoksi erilaiset, niin että suomalainen kulttuuriorganisaatio on saanut nauttia suuremmista yhteiskunnallisista tuista kuin yhdysvaltalaiset organisaatiot, jotka ovat tulleet toimeen suuremman yksityisen rahoituksen turvin (Mäkinen 1999, 67). Kun Pohjoismaiden kulttuuriorganisaatiot saavat jopa 90 % tuloistaan erilaisista yhteiskunnallisista varoista, on englanninkielisten maiden organisaatioiden julkisen tuen osuus vain 5 – 10 %

luokkaa (Mäkinen 1999, 67). Eri valtioiden erilaiset kulttuurin rahoitusjärjestelmät ovatkin osaltaan ongelmallisia rahoitusta koskevan vertailukelpoisen informaation saamiseksi.

Ratkaisumalleja tilanteen parantamiseksi on käytännössä kaksi. Ensimmäinen vaihtoehto on menojen pienentäminen tuloja pienentämättä. Toinen ratkaisu on tulojen kasvattaminen menoja kasvattamatta. Ensimmäistä ratkaisumallia on toteutettu monin paikoin esimerkiksi terveydenhuollon parissa, jolloin vähemmällä henkilökunnalla on pyritty hoitamaan ennallaan pysynyt työmäärä. Samaan ratkaisuun on luottanut myös monet yritykset, jotka tehostavat toimintaansa karsimalla henkilöstökuluja. Kulttuuriorganisaatioiden kohdalla henkilöstökulujen pienentäminen ei välttämättä ole ainakaan henkilöstöleikkauksin mahdollista. Sinfoniaorkestereiden keskuudessa ratkaisuvaihtoehto on varmasti kaikkein huonoin. Toinen vaihtoehto henkilöstökulujen pienentämiseksi olisi henkilöstön palkkojen laskeminen, mutta tähän henkilöstö tuskin suostuisi. Kuluja ei voida siis juurikaan pienentää kulttuurisektorin luonteesta johtuen. Ala on hyvin työvoimakustannusvoittoista, eikä näitä kustannuksia voida juurikaan pienentää. Varteenotettavaksi vaihtoehdoksi jääkin siis tulojen kasvattaminen menoja kasvattamatta. Tämän yhtälön voinee laajennettu palvelutarjooma ratkaista.

## 2.2 Sinfoniaorkesterit

Voittoa tavoittelemattomilla eli niin sanotuilla *non profit* -organisaatioilla on erityispiirteitä, jotka erottavat ne voittoa tavoittelevista organisaatioista. Tärkeimpänä piirteenä voidaan pitää taloudellisten priorisointien tekemistä siten, ettei voiton tavoittelemine ole organisaatiolle edes mahdollista. Etusijalla ns. non profit -organisaatioiden toiminnassa ovatkin eitaloudelliset tavoitteet. (Vuokko 2004, 24.) Vaikka pääasiallinen tarkoitus tällaisissa organisaatioissa ei ole voiton maksimointi, niin siitä huolimatta juuri raha on tekijä, joka eniten rajoittaa kyseisten organisaatioiden toimintaa. Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena ovat Suomen sinfoniaorkesterit ry:n 29 jäsenorkesteria. Näistä orkestereista 15 luokitellaan *sinfoniaorkestereiksi*. Kahdeksan orkesteria luokitellaan *kamari- tai runko-orkestereiksi*, ja loput kuusi orkesteria kuuluvat Suomen sinfoniaorkesterit ry:n luokituksen mukaan kategoriaan *muut orkesterit*.

### 2.2.1 Suomalaisen sinfoniaorkestereiden historiallinen tausta

Suomalaisen orkesteriperinteen historia ulottuu aina jopa 1600-luvun Turkuun, missä orkesteritoiminta sai alkunsa akateemisissa piireissä (Marvia & Vainio 1993, 11),

ammattimaiseksi toiminta muuttui vasta 1800-luvulla. Tuolloin konserttielämämme painopiste oli siirtynyt Turusta Helsinkiin ja ensimmäiset ammattimaiset kokoonpanot saivat alkunsa uudessa pääkaupungissa (Marvia & Vainio 1993, 13 - 15). Maamme ensimmäisenä vakituisemmin toimineena ammattilaisorkesterina voitaneen pitää Helsingin orkesteriyhdistyksen vuosina 1882 - 1894 ylläpitämää orkesteria (Marvia & Vainio 1993, 41). Tuon samaisen orkesterin nykyinen seuraaja on Helsingin kaupunginorkesteri. Alun perin 34 soittajan vahvuisena aloittanut kokoonpano (Marvia & Vainio 1993, 41) on tähän päivään mennessä paisunut täysikokoiseksi orkesteriksi, vahvuuden ollessa nykyään 98 soittajaa.

Suomalaiselle kulttuuripolitiikalle on tyypillistä taidelaitosten institutionalisoituminen. Merkittävimmät kansalliset taidelaitoksemme ovat kunnallistettuja tai valtiollisia organisaatioita. Vaikka monien organisaatioiden juuret voivat olla esimerkiksi yhdistyspohjaisessa toiminnassa, on monet organisaatiot myöhemmin otettu osaksi yhteiskunnallista palvelutarjontaa. Vuodelta 1980 on peräisin laki kuntien kulttuuritoiminnasta, joka osaltaan määrittää kuntien vastuulle kuuluvien kulttuuripalvelujen tuottamisen (Kangas & Pohjola 1992, 23). Tämä laki velvoittaa kunnat järjestämään kulttuuritoimintaa. Monet sinfoniaorkesterit ovat kuitenkin sulautuneet osaksi kuntien toimintaa jo ennen tämän lain voimaan astumista. Ensimmäisenä orkesterina Helsingin kaupunginorkesteri kunnallistettiin jo niinkin varhain kuin vuonna 1919 (Mäkinen 1999, 70). Suomalaisille sinfoniaorkestereille on tyypillistä, että niiden toiminta on alkanut yhdistysmuotoisena, mutta toiminnan saavutettua ammattimaisemmat mittasuhteet, on orkesterit kunnallistettu. Poikkeuksena tähän sääntöön ovat suurista orkestereista Radion sinfoniaorkesteri (Vainio 1992) ja Kansallis-Oopperan orkesteri (Valtiontalouden tarkastusvirasto 1996), jotka perustettiin emo-organisaatioidensa yhteyteen jo alun perin, eivätkä ne näin ollen ole toimineet aluksi yhdistysmuotoisina.

Pienet orkesterit ovat osittain kunnallistettuja ja osittain edelleen yhdistysmuotoisia, kun suurten kaupunkien orkesterit ovat poikkeuksetta kunnallistettuja. Tällä hetkellä Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkestereista kunnallistettuja ovat Helsingin, Joensuun, Jyväskylän (Jyväskylä Sinfonia), Kuopion, Kotkan ja Kouvolan (Kymi Sinfonietta), Lappeenrannan, Oulun, Porin (Pori Sinfonietta), Lahden (Sinfonia Lahti), Tampereen (Tampere Filharmonia), Espoon (Tapiola Sinfonietta), Turun, Vaasan, Kemin, Rovaniemen (Lapin kamariorkesteri) sekä Mikkelin kaupunginorkesterit. Näiden lisäksi jo edellä mainitut

Radion Sinfoniaorkesteri ja Kansallis-Oopperan orkesteri ovat valtakunnallisesti merkittäviä orkestereita, vaikka ne eivät olekaan suoraan kuntien alaisuudessa. Edelleen poikkeuksen tekee Kymi Sinfonietta, jonka toiminnasta vastaa osakeyhtiö. Kymenlaakson orkesteri OY:n omistavat Kouvolan ja Kotkan kaupungit, ja sinfoniaorkesterien kentälle hieman vieraan tuntuinen hallintomuoto on peruja orkesterin toiminnan taustavoimien järjestymisestä.

### **2.2.2 Suomalaisen sinfoniaorkestereiden taloudellinen asema**

Suomalaisten sinfoniaorkestereiden rahoitus on perinteisesti rakentunut hyvin pitkälle julkisen tuen varaan. Jarmo Mäkisen tutkimuksen mukaan orkestereiden omien tulojen osuus on vain kymmenisen prosenttia orkestereiden kokonaistuloista ja loput 90 prosenttia on peräisin yhteiskunnan tuista (Mäkinen 1999, 73). Julkisen tuen lisäksi mahdollisia rahoituskanavia ovat myös yritys yhteistyö, esimerkiksi sponsoroinnin muodossa tai rahoituksen kerääminen palveluita kuluttavilta asiakkailta. Sponsorointi on viime vuosina nostanut osuuttaan myös sinfoniaorkestereiden tuloissa, mutta viimeaikaisten taloudellisten käänteiden myötä usko sponsorirahan kasvuun on joillain sektoreilla heikkenemässä.

Kunnallistaminen on monen orkesterin historiassa ollut taloudellisten toimintaedellytysten kannalta erittäin merkittävä tekijä. Kuntien tuki orkestereille on ollut merkittävin tulon lähde kaikille niille orkestereille, jotka ovat kunnallistamisesta saaneet nauttia. Aina vuoteen 1993 asti kunnat olivat selvästi suurin yksittäinen tulonlähde orkestereille (Mäkinen 1999, 73). Vuoteen 1993 asti orkestereiden tuloista noin 90 prosenttia tuli kunnilta, mutta teatteri- ja orkesterilain uudistaminen vuonna 1993 nosti valtion tuen osuuden aiemmasta 3 – 4 prosentista 28 prosenttiin (Mäkinen 1999, 73). Kokonaistuloihin valtion tukiosuuden nousu ei juuri vaikuttanut. Kunnat painivat samaan aikaan laman kourissa ja leikkasivat omia osuuksiaan. Näin ollen lakiuudistuksen aiheuttamat muutokset orkestereiden kokonaistuloihin pysyivät käytännössä muuttumattomina (Mäkinen 1999, 73). Alun perin orkesterien kehittämiseen tarkoitettu rahoitus ei lopulta lisännyt orkestereiden kokonaistuloja – tukien jakaja vain muuttui (Korhonen 2005, 187).

Palveluita kuluttavan sidosryhmän – eli konsertissa kävijöiden – osuus sinfoniaorkestereiden tuloista on ollut suhteellisen pieni. Asiakkailta saatava osa tulokertymästä on aiemmin perustunut pääsylippituloista ja eräistä tukevista palveluista kuten esimerkiksi käsiohjelmista. 1970-luvulla sinfoniaorkestereiden omien tulojen osuus kattoi vain noin kuusi prosenttia

orkestereiden omista tuloista (Mäkinen 1999, 76). Tämäkin oli kuitenkin enemmän kuin valtion tarjoama tuen määrä. 1990-luvun loppuun tultaessa orkestereiden omien tulojen osuus oli kasvanut jo noin kymmeneen prosenttiin. Lukua ei voida pitää vielä kovin suurena, mutta kahdessa vuosikymmenessä orkesterit ovat kuitenkin onnistuneet lähes kaksinkertaistamaan omien tulojensa suhteellisen osuuden kokonaistuloistaan. Orkestereiden omia tuloja ovat konserttitulojen lisäksi esimerkiksi nuotti- ja instrumenttilainaustulot, TV- ja radiointikorvaukset, käsiohjelmien myynti- ja ilmoitustulot sekä sponsorointitulot (Mäkinen 1999, 75 - 76). Siihen nähden mitä kaikkea orkestereiden omiin tuloihin sisältyy, on kymmenen prosentin osuus kaikista tuloista varsin vähäinen. Viimeisen kymmenen vuoden aikana orkestereiden omien tulojen kehityksessä on edelleenkin huomattavissa hienoinen nouseva trendi. 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puoleenväliin tultaessa orkestereiden omien tulojen osuus oli jo vakiintunut 14 - 15 prosenttiyksikön luokkaan (Suomen sinfoniaorkesterit ry., toimintakertomukset 1998 - 2005). Parannusta tällä sektorilla on siis tapahtunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Voitaneen kuitenkin sanoa orkestereiden talouden olevan yhä erittäin riippuvaisia julkisesta tuesta. Suomalaisten sinfoniaorkestereiden välillä on huomattavia eroja verrattaessa omien tulojen osuutta orkestereiden kokonaistuloista. Jotkut orkesterit saavuttavat omien tulojen osalta vain 5 prosentin osuuden, kun taas joidenkin orkestereiden kohdalla omien tulojen osuus kokonaistuloista on jopa noin 25 prosenttia. Orkestereiden toimintakausien välillä on myös eroja orkestereiden sisälläkin. Omien tulojen suhteelliset osuudet voivat vaihdella huomattavasti toiminnan luonteesta johtuen. Joinakin vuosina yleisö ei ole löytänyt tietään konserttiin aiempien vuosien tapaan, ja oman rahoituksen osuudessa se näkyy välittömästi. (Suomen sinfoniaorkesterit ry., toimintakertomukset 1998 - 2005.)

Osakeyhtiömuotoa on kokeiltu aikoinaan Jyväskylässä orkesterin hallintomuotona. 1980-luvun lopulla Jyväskylän kaupungin silloinen kaupunginjohtaja Jaakko Lovén ehdotti taidelaitosten muuttamista tulostaviksi (Korhonen 2005, 185). Tämä hallintomuoto kannusti orkesteria panostamaan oman rahoitusosuuden kasvattamiseen. Kaupunki myönsi orkesterille joka tapauksessa kiinteän tuen, jonka lisäksi orkesteri sai itse hankkia lisärahoitusta parhaaksi katsomallaan tavalla (Korhonen 2005, 185). Vuonna 1993 maan suurimpiin orkestereihin verrattuna pieni alueorkesteri hankki kaikista orkestereista euromääräisesti mitattuna toiseksi lihvimman tilipussin heti Helsingin Kaupunginorkesterin vanavedessä (Korhonen 2005, 228). Osakeyhtiömuotoisesta toiminnasta saadut positiivisista



kokemuksista huolimatta orkesteri muutettiin takaisin kunnallistetuksi orkesteriksi huhtikuussa 1999. Syynä hallintomuodon muutokseen olivat kaupungin säästötavoitteet ja arvonlisäverotuslainsäädäntö, jonka vuoksi tilitettyjä arvonlisäveroja ei saatu verottajalta takaisin toisin kuin kunnallistetussa muodossa. (Korhonen 2005, 253.)

Taiteen keskustoimikunta on kerännyt tietoa yritysten tuesta taiteille jo 1980-luvulta lähtien. Viimeisimmän toimitetun tutkimuksen (Oesch 2005) mukaan yritykset jakoivat erilaisina tukina eri taidemuodoille yhteensä arviolta noin 4,1 miljoonaa euroa vuonna 2003 (Oesch 2005, 97). Kaikkien taiteen keskustoimikunnan kyselyyn vastanneiden yritysten tuen kokonaissumma on noin 2,9 miljoonaa euroa (Oesch 2005, 97). Erotus arvioidun kokonaistuen ja vastanneilta saadun kokonaissumman välillä johtuu arviosta kyselyyn vastaamattomien yritysten tuen määrästä. Yleisimmät tuen muodot olivat sponsorointi ja markkinointiyhteistyö (Oesch 2005, 27). Vastanneista yrityksistä kaikkiaan 53 prosenttia ilmoitti tukeneensa säveltaidetta (Oesch 2005, 53). Kokonaisuudessaan ilmoitetusta tuen määrästä (2,9 miljoonaa euroa) säveltaiteen osuus oli 982 000 euroa, ja se oli kaikista taiteen muodoista euromääräisesti eniten taloudellista tukea nauttinut taidemuoto. Siitä huolimatta yritys yhteistyön muodot eivät näyttäydy säveltaiteellekaan positiivisessa valossa, koska edellisen vastaavan tutkimuksen aikaan vuonna 1999 yritysten ilmoitusten mukaan oli kokonaistuen määrä yhteensä lähes yhdeksän miljoonaa euroa (Oesch 2005, 88). Pudotusta on siis tapahtunut neljässä vuodessa yli puolet 1990-luvun lopun kokonaissummasta. Monet sinfoniaorkestereista ovat pyrkineet kehittämään yhteistyötään yritysten kanssa, mutta yritysten innostuksessa taiteiden tukemiseen on kuitenkin nähtävissä laskusuhdanne.

Suomalaisten sinfoniaorkestereiden tulorakenne eroaa huomattavasti esimerkiksi yhdysvaltalaisista orkestereista. Kotimaisille kulttuuri-instituutioille on tyypillistä verrattain suuri julkisen tuen osuus ja puolestaan pieni omien tulojen osuus. Kulttuuripoliittisten toimenpiteiden vuoksi rahoitusrakenne on muotoutunut vuosikymmenten kuluessa sellaiseksi kuin se tänä päivänä on. Verrattuna esimerkiksi yhdysvaltalaisiin orkestereihin, joiden omien tulojen osuus on jopa 65 prosenttia kokonaistuloista (Mäkinen 2004), on suomalaisten sinfoniaorkestereiden omien tulojen osuus huomattavan pieni. Yhdysvaltalaisten taiteen tuen yksi keskeinen muoto on yksityisten harjoittama lahjoitustoiminta (Baumol & Bowen 1966, 305 - 308), mitä puolestaan Suomessa ei juurikaan harjoiteta. Eri maiden käytännöt eroavat toisistaan radikaalisti. Suomen kanssa yhteneväisimmät orkestereiden tulojen muodot löytyvät

muista Pohjoismaista, kun taas Manner-Euroopasta löytyvät tulomallit ovat hyvin erilaiset. Orkestereiden luottamus julkiseen tukeen on meillä ollut perinteisesti vankkaa, mutta yhä enenevässä määrin ollaan ajautumassa tilanteeseen, jossa julkisen tuen varmuus ei ole enää kiveen hakattu. Julkisen tuen leikkaamiseen johtava skenaario voi ajaa orkesterit taloudellisilta toimintaedellytyksiltä mahdottomaan tilanteeseen, mikäli orkesterien omien tulojen osuutta ei pystytä kasvattamaan. Rahoitusriskienhallinnan kannalta olisi oleellista, että orkesterien tulomuotoja pystyttäisiin tasapainottamaan, niin etteivät orkesterit olisi täysin riippuvaisia julkisista tulonlähteistä.

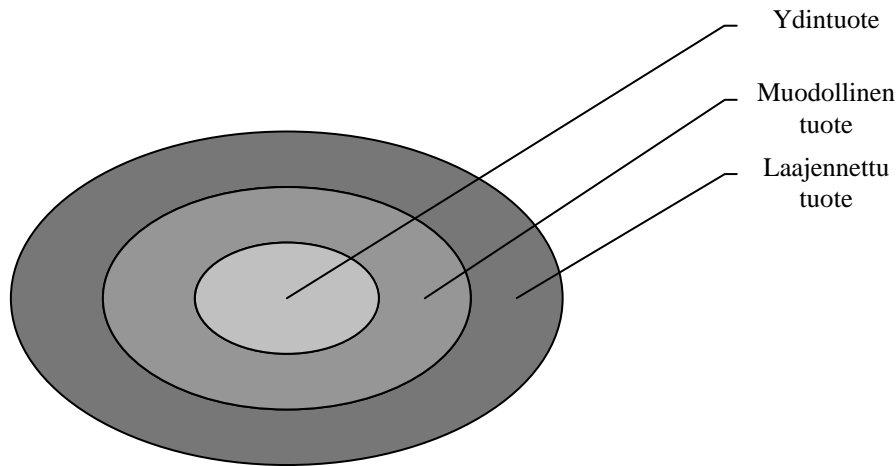
### 2.3 Laajennettu palvelutarjooma

Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen mukaan sana *tarjooma* voidaan määritellä seuraavasti ”monet yritykset, erityisesti huipputekniikan osaajat, käyttävät myymiensä palvelujen ja tuotteiden kokonaisuudesta sanaa tarjooma.” (www.kotus.fi 2004.)

Christian Grönroosin (2003, 32) mukaan organisaation strateginen näkökulma tarjottavaan tuotteeseen tai palveluun voidaan jakaa neljään erilaiseen näkökulmaan. Nämä näkökulmat ovat ydintuote-, hinta-, imago- ja palvelunäkökulma. *Ydintuotelähestymistavan* mukaan organisaatio kilpailee markkinoilla tuotteensa ylivertaisen laadun avulla. Tällöin yritys uskoo pääasiallisen syyn menestykseensä markkinoilla olevan varsinaisen ydintuotteen ylivertaiset ominaisuudet kilpailijoihin nähden. *Hintanäkökulma* puolestaan perustuu halpaan hintaan. Tähän näkökulmaan luottava yritys uskoo saavuttavansa menestyksen halpojen hintojen kautta. *Imagonäkökulma* luottaa mainonnan ja markkinoinnin avulla luodun brändin vaikutuksiin tuotteiden kysynnän kasvattajana. *Palvelunäkökulma* puolestaan perustuu sille oletukselle, että asiakkaan arvionluontiprosessia tuetaan erilaisilla lisäpalveluilla, ja asiakas kokee saavansa näiden lisäpalveluiden myötä lisäarvoa, josta hän on myös halukas maksamaan. (Grönroos 2003.) Grönroosin mukaan ”Palvelunäkökulma tarkoittaa palveluun tai tuotteeseen perustuvan ydinratkaisun täydentämistä muilla palveluilla niin, että tuloksena on palvelutarjoomaksi parhaiten luonnehdittava kokonaistarjooma.” (Grönroos 2003, 17.). Tämän lisäksi Grönroos täydentää *laajennettua palvelutarjoomaa* seuraavasti: ”Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia.” (Grönroos 2003, 26.)

Grönroos määrittelee palvelukokonaisuuden koostuvan kolmen eritason elementeistä. Kokonaisuuden kannalta tärkein on *ydinpalvelu*, jota ilman kokonaisuus on varsin yhdentekevä (Grönroos 2003, 227). Ydinpalvelu on syy sille, että organisaatio ylipäättään on markkinoilla. Sinfoniaorkesterille tämä ydinpalvelu on konsertti tai musiikki, jota konsertissa esitetään. Ydinpalvelu tarvitsee monesti *avustavia palveluita*, jotta asiakas voisi ylipäättään käyttää tarjottua ydinpalvelua (Grönroos 2003, 227). Sinfoniaorkesterin kohdalla tällainen lisäpalvelu voisi olla termin laajasti ymmärtämällä esimerkiksi tila, jossa konserttia kuullaan. Ilman konserttisalia konsertista nauttiminen voisi olla haastavaa, ei pelkästään akustisista syistä vaan myös siksi, että säiden armoilla oleminen tuskin miellyttäisi montaakaan konserttivierasta. Avustavia palveluita ei yleensä mielletä palveluksi ennen kyseenomaisten palveluiden puuttumista. Konserttisaliakaan harvemmin osataan mieltää palveluksi, ennen kuin jokin konserttisalin osatekijä ei jostain syystä toimi. Tosin tälläkin hetkellä Suomessa on orkestereita, joiden toimintaa rajoittaa kelvollisen konserttitilan puuttuminen. Kolmantena osana Grönroos mainitsee *tukipalvelut* (Grönroos 2003, 227). Nämä palvelut eivät helpota ydinpalvelun käyttöä, mutta niiden avulla voidaan lisätä ydinpalvelun arvoa. Tukipalvelut ovat kilpailutekijä, jolla voidaan myös erottautua kilpailijoista (Grönroos 2003, 228).

Sinäällään Grönroosin esittelemä laajennetun palvelutarjooman käsite ei ole uusi, koska jo aiemmin markkinoinnin teorioissa on tuote jaettu useisiin tasoihin. Esimerkiksi Levitt (1969) on puhunut laajennetuista tuotteista, joiden voidaan käsittää tarkoittavan laajennetun palvelutarjooman kaltaisia ratkaisuja. Myös Kotler jaottelee tuotteen koostuvaksi ydintuotteesta, muodollisesta tuotteesta ja laajennetusta tuotteesta (Kotler & Armstrong 2005). Alla olevasta kuvioista (Kuvio 1) selviävät Kotlerin mallin mukaiset tuotteen hierarkkiset tasot.



KUVIO 1. Ydintuote, muodollinen ja laajennettu tuote (Kotler & Armstrong 2005).

### 2.3.1 Laajennettu palvelutarjooma sinfoniaorkestereiden tutkimuksessa

Laajennettu palvelutarjooma on yhdistetty sinfoniaorkestereiden tutkimukseen jo aiemmin. Laajennettu palvelutarjooma esiintyy sinfoniaorkestereiden tutkimuksessa Heli Hirvosen musiikkitieteen pro gradu -tutkielmassa *Konsertti: sinfoniaorkesterin palvelutuote* (1998). Hirvonen tarkastelee laajennetun palvelutarjooman käsitteen avulla sinfoniaorkesterin palvelutuotteen kehittämistä kilpailutekijänä. Hirvosen työssä laajennettua palvelutarjoomaa lähestytään enemmän markkinoinnillisesta näkökulmasta, jolloin laajennetun palvelutarjooman avulla orkesteri pyrkii erottumaan kilpailijoistaan suuremman osuuden markkinoista saavuttaakseen. Toinen sinfoniaorkestereita markkinoinnin kannalta lähestyvä tutkimus on Hilppa Sorjosen (1984) sinfoniaorkestereiden markkinoinnin suunnittelua käsittelevä tutkimus. Tässä tutkimuksessa Sorjonen esittelee sinfoniaorkesterien toimintaympäristöön liittyviä tuotteita ja niiden laajennuksia, vaikka varsinaisista laajennetuista palvelutarjoomista ei olekaan kyse. Nämä näkökulmat ovat omalta osaltaan luoneet pohjaa myöhemmin tässä tutkielmassa esiteltäviä hypoteettisia laajennettuja palvelutarjoomia luotaessa. Sorjosen tutkimuksessa on tuotu esiin sellaisia palveluita, jotka voivat tuntua itsestäänselvyyksiltä, mutta niiden merkitys arvoa lisäävinä tuotteina on kuitenkin kiistaton. Ilman näitä oheispalveluita varsinaisen ydintuotteen käyttäminen muodostuisi siinä määrin vaikeammaksi, että niiden poisjättämisellä voi olla negatiivinen vaikutus varsinaisen ydintuotteen kysyntään.

Aiemmin esitellystä Mäkisen tutkimuksesta (1999) käyvät ilmi sinfoniaorkestereiden rahoituskanavat. Orkestereiden kokonaistuloista on tarkastelujakson aikana ollut vain noin kymmenen prosenttia orkestereiden omia tuloja. Omien tulojen osuuteen sisältyy kaikki ne tulot, joita ei voida laskea julkisen tuen muodoiksi. Tästä kymmenen prosentin osuudesta suurimman osan kattavat lipunmyyntitulot. (Mäkinen 1999, 73). Muiden tulojen osuus on marginaalinen. Tästä voidaan päätellä, että lisäpalveluiden tarjoaminen ei ole yleistä sinfoniaorkestereiden keskuudessa. Mäkisen tutkimuksen tutkimusaineistona eivät ole kaikkein tuoreimmat tiedot kotimaisten sinfoniaorkestereiden tulorakenteesta. Siitä huolimatta tästä aineistosta on nähtävissä orkestereiden omien tulojen osuuden merkityksen kasvu. Orkestereiden oma rahoitus on kasvussa, ja olisikin hedelmällistä tarkastella, mistä osista tämä oma rahoitus muodostuu, ja voisiko tämän oman rahoituksen osuuden keinovaroja kasvattaa.

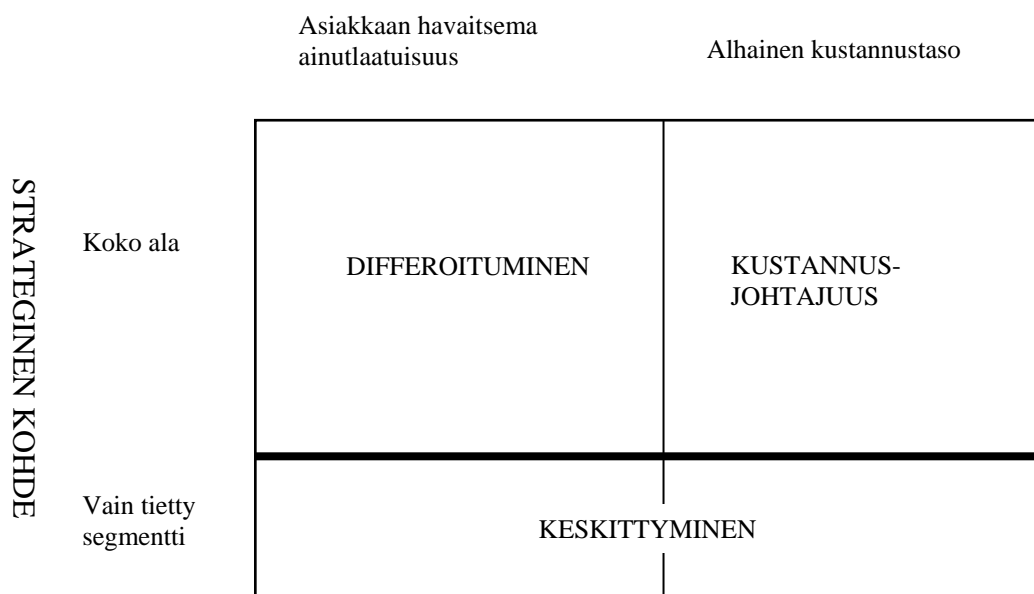
## **2.4 Strategiset vaihtoehdot**

Michael Porter (1987) on kuvannut kolme mahdollista strategista vaihtoehtoa kilpailutilanteessa toimiville yrityksille. Vaikka Porterin mallin mukaiset yritykset kilpailevatkin vapailla markkinoilla, voidaan Porterin jaottelun mukaisten strategioiden avulla saavuttaa menestystä myös aloilla, joiden tärkein päämäärä ei ole taloudellisen tuloksen maksimoiminen. Porterin mukaan jokaisella yrityksellä tulee olla toimintansa taustalla strategia, jonka mukaisesti yritys toimii. Strategian muotoutuminen voi olla joko implisiittinen tai eksplisiittinen prosessi. (Porter 1987, 13.) Yritys ilman strategiaa ei voi pärjätä kilpailijoitaan vastaan, koska tällöin se ajelehtii virran mukana kykenemättömänä vastaamaan kilpailijoidensa toimiin.

Porterin mukaan kilpailutilanteessa toimivalle organisaatiolle on olemassa kolme perusstrategiaa. Nämä strategiat ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. (Porter 1987, 57 - 58). Kustannusjohtajuus voi luoda yritykselle turvallisen markkina-aseman ylivoimaisen kulurakenteen kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa suurta kapasiteettia, mikä puolestaan edellyttää suurta osuutta markkinaosuudesta. Suuren markkinaosuuden ja kapasiteetin tarjoamaa mittakaavaetua ei voida yksinkertaisesti saavuttaa pienillä markkinaosuuksilla, jolloin myöskään kustannusjohtajuutta ei voida pitää menestystekijänä organisaation strategiaa suunniteltaessa. (Porter 1987, 59). Differointi tarkoittaa strategisena

vaihtoehtona sellaisten tuotteiden tarjoamista markkinoille, jotka ovat jotain erilaista kuin mitä toimiala yleensä voi markkinoille tarjota. Differointi voi sisältää monia erilaisia variaatioita kuten esimerkiksi imagon, suunnittelun, ominaisuuksien, teknologian, asiakaspalvelun ja jälleenmyyntiverkoston tai erilaisia yhdistelmiä näistä. (Porter 1987, 60.) Markkinointia käsittelevässä kirjallisuudessa näitä erikoistuneita tuotteita nimitetään yleisesti laajennetuiksi tuotteiksi (esim. Kotler & Armstrong 2005). Tämän strategian menestysoletus perustuu siihen, että organisaatio voi saada tuotteistaan korkeamman katteen, koska kilpailijat eivät pysty kilpailemaan ominaisuuksien kanssa. Kilpailevien tuotteiden myötä organisaatio voi välttyä hintakilpailulta ja voi hinnoitella tuotteensa vapaammin. Tämä strateginen suuntautumisvaihtoehto on hyvä vaihtoehto organisaatioille, joiden markkinaosuudet ovat pienet, mutta joiden asiakkaat arvostavat saamansa tuotteen tai palvelun ominaisuuksia korkeammalle kuin ostamansa hyödykkeen matalaa hintaa. Keskittyminen on Porterin mukaan oikeastaan kustannusjohtajuuden ja differoinnin välimuoto (Porter 1987, 61 - 62). Organisaation menestys keskittymistä käyttäen perustuu vain tietyn markkinasegmentin palvelemiseen, kun differoinnin ja kustannusjohtajuuden strategiakseen valinneet organisaatiot kohdistavat ponnistuksensa markkinoihin kokonaisuutena. Tilanteesta riippuen organisaatio voi saavuttaa joko differoinnin tai kustannusjohtajuuden tarjoamia hyötyjä palvelemalla mahdollisimman hyvin merkityksellisimmäksi katsomaansa segmenttiä. Organisaatio voi saavuttaa valitsemallaan markkinasegmentillä myös molempien aiemmin esiteltyjen kilpailustrategioiden tarjoamat edut. Seuraavasta kuviosta (Kuvio 2) käyvät selville edellä esiteltyjen strategioiden keskeisimmät erot.

## STRATEGINEN ETU



KUVIO 2. Strategioiden keskeisimmät erot (Porter 1987, 60).

Organisaation helmasynti, johon Porter (1987) viittaa on eri strategisten vaihtoehtojen väliin jääminen. Organisaatio ei voi menestyä kilpailutilanteessa, mikäli se ei luo itselleen selkeää strategiaa ja noudata sitä. Edellä esitetyistä kolmesta strategiasta on valittava yksi ja toimittava johdonmukaisesti valitun strategian mukaisesti. Organisaatio ei voi toimia osittain jonkin strategisen vaihtoehdon mukaan ja osittain jonkin toisen vaihtoehdon, koska tällöin kilpailijat, jotka ovat muodostaneet itselleen selvemmän strategian pärjäävät kilpailussa paremmin. (Porter 1987, 65.) Porterin mukaan yritysten tulisi nähdä toimintaympäristönsä enemmänkin mahdollisuuksien kuin uhkien viidakkona. Parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka voivat kääntää mahdollisuudet voitokseen. Mikäli organisaatio pystyy muodostamaan toimintaympäristönsä muutoksista mahdollisuuksia, se voi luoda uusia liiketoiminnan muotoja. Alalle ensimmäisenä tullut toimija voi saada pysyvän imagohyödyn jo pelkästään olemalla ensimmäinen toimija alallaan. Grönroosin (Grönroos 2003, 29) esittelemät neljä tuotenäkökulmaa sisältää yhteneväisyyksiä Porterin strategiin vaihtoehtoihin, mutta niiden välillä on myös eroavaisuuksia. Porterin malliin verrattaessa laajennettu palvelutarjoama on lähimpänä differointi-strategiaa.

#### 2.4.1 Sinisen meren strategia

Kuluvan vuosikymmenen merkittävimäksi strategiseksi teoriaksi on monien alan asiantuntijoiden toimesta nimetty Kimin ja Mauborgnen teos Sinisen meren strategia (2005). Sinisen meren strategia voidaan kiteyttää yksinkertaisuudessaan uusien

liiketoimintamahdollisuuksien ennakkoluulottomaksi etsimiseksi. Kim ja Mauborgne käyttävät kahdesta erilaisesta liiketoimintaympäristöstä vertauskuvia *punainen meri* ja *sininen meri*. Punainen meri on aluetta, jossa vallitsee verinen kilpailu, joka aiheuttaa toiminta-alueen värjäytymisen veren punaiseksi. Tällaisessa ympäristössä yritykset eivät pysty menestymään, koska kannattavuuden kasvattaminen on vaikeaa kovan kilpailun vuoksi. (Kim & Mauborgne 2005, 24 - 28.) Aikojen saatossa yritykset ovat onnistuneet löytämään mitä moninaisimpia toimialoja, joille alojen pioneerit ovat onnistuneet luomaan suuria menestystarinoita. Välttämätöntä ei kuitenkaan ole täysin uusien liiketoimintaympäristöjen luominen, riittää että organisaatiolla on kykyä ja uskallusta toimia eri lailla kuin mitä muut alan yritykset tekevät. Rohkeiden strategisten päätösten tuloksena on muodostunut useita uusia toimialoja, joista 30 vuotta sitten ei edes osattu unelmoida. Kim ja Mauborgne mainitsevat tällaisista toimialoista esimerkiksi matkapuhelimet, biotekniikka, tila-autot ja kotivideot (Kim & Mauborgne 2005, 26). Kim ja Mauborgne kehottavat yrityksen johtoa uusien innovaatioiden kehittämiseksi tarkastelemaan oman toimialansa lisäksi myös ulkopuolisia toimialoja. Nämä tarkasteltavat toimialat ovat sellaisia, jotka kilpailevat yrityksen kanssa tuotteilla ja palveluilla, jotka ovat korvaavia yrityksen omille tuotteille ja palveluille. Lentomatkustamisen vaihtoehtoina ovat esimerkiksi kaikki muut mahdolliset matkustamisen tavat. (Kim & Mauborgne 2005, 71 - 75.) Vaihtoehtoisilla tuotteilla ja palveluilla voi olla ominaisuuksia, joita asiakkaat priorisoivat tehdessään valintoja. Lentomatkustamisen vaihtoehtona autoilu on toisaalta edullisempaa, mutta toisaalta lentäen matkustamalla voidaan saavuttaa määränpää nopeammin. Toisaalta lentokoneella ei pääse kaikkiin paikkoihin, vaan on mahdollista, että asiakas joutuu käyttämään jatkolentoja. On myös mahdollista, ettei jatkolentojen avullakaan ole mahdollista saavuttaa haluttua määränpää.

Organisaation tulisikin keskittyä selvittämään myös ei-asiakkaiden valintojen intressejä – miksi osa potentiaalisista asiakkaista ei käytä palveluitamme? (Kim & Mauborgne 2005, 129 - 130.) Sinfoniaorkesterin kohdalla kilpailijat, jotka tarjoavat samaa tarvetta tyydyttäviä palveluita voivat olla esimerkiksi CD-levyt, teatteri, elokuvat ja matkailu. Kilpailevien tuotteiden ja palveluiden löytäminen edellyttää kokonaisuuden tarkastelemista laajemmasta perspektiivistä, jotta todelliset kilpailijat nousevat esiin. Näin voidaan selvittää mitkä tekijät oman toimialan ulkopuolisissa tuotteissa ja palveluissa ovat asiakkaiden priorisoimia tekijöitä, joiden vaikutuksesta asiakkaat tekevät valintansa juuri näiden toimialojen eduksi. (Kim & Mauborgne 2005, 129 - 140.) Kim ja Mauborgne kutsuvat kilpailevia tuotteita tai palveluita

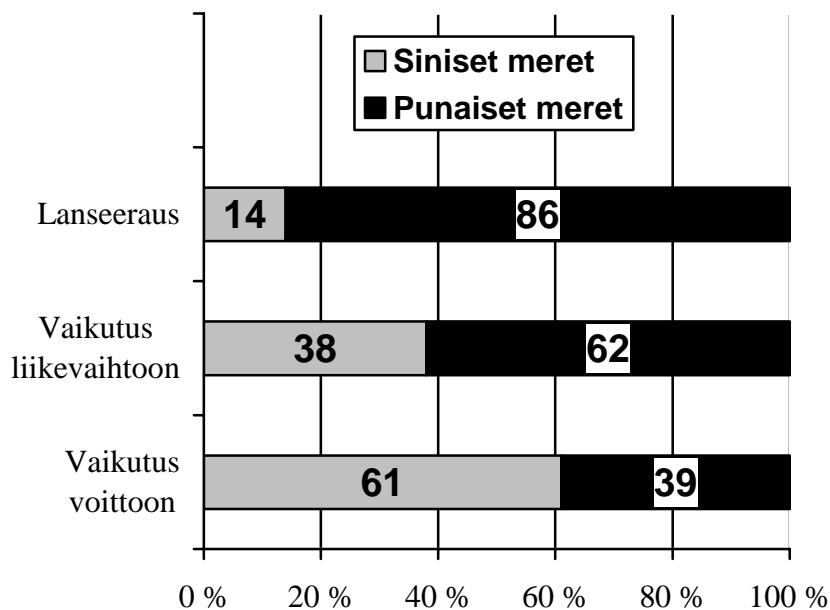


käytettäviä potentiaalisia asiakkaita ei-asiakkaiksi. Toisaalta nämä asiakkaat käyttävät yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita vaihtoehtojen puutteen saneleman pakon vuoksi. Kim ja Mauborgne jakavat yrityksen ei-asiakkaat kolmeen eri kerrokseen. Ensimmäisen kerroksen ei-asiakkaat ovat alan asiakkaita vain pakosta ja ovat valmiit vaihtamaan ostamaansa tuotetta tai palvelua paremman vaihtoehdon ilmaantuessa. Jos näille asiakkaille tarjotaan merkittävää arvonnousua, näiden asiakkaiden ostotiheys moninkertaistuu, näin muuttaen piilevän kysynnän todelliseksi kysynnäksi. (Kim & Mauborgne 2005, 129.) Toisen kerroksen ei-asiakkaat ovat asiakkaita, jotka käyttävät kilpailevaa korviketuotetta (Kim & Mauborgne 2005, 130). Sinfoniaorkesterin tilanteessa tällainen korvaava tuote voi olla esimerkiksi teatteriesitys. Korvaavan tuotteen tai palvelun tyyppi riippuu tarpeesta, jota käytetty tuote tai palvelu tyydyttää. Kulttuurielämystä hakevalle kuluttajalle toisiaan korvaavia tuotteita voivat olla esimerkiksi konsertti, teatteriesitys tai taidenäyttely. Musiikillista elämystä hakeva kuluttaja voi korvata konsertissa käynnin CD-levyä kuuntelemalla. Kolmannen kerroksen ei-asiakkaat eivät ole koskaan harkinneetkaan käyttävänsä alan tarjoamia palveluita (Kim & Mauborgne 2005, 130). Syynä tähän voi olla vakiintunut käytäntö markkinarajojen asettamisesta. Näihin ei-asiakkaisiin ei ole yritysten taholta keskitytty, koska on ajateltu heidän kuuluvan jollekin toiselle markkinalle. (Kim & Mauborgne 2005, 136.) Yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut eivät ole kohdanneet asiakkaiden tarpeiden kanssa, joten kysyntää tämän potentiaalisen asiakasryhmän piirissä ei ole muodostunut. Suuri osa suomalaisista vierastaa edelleenkin ajatusta itsestään osana konserttiyleisöä. Monesti korkeakulttuuria pidetään niin vieraana, ettei sen piirin uskalleta hakeutua. Toisaalta samanlainen imago on ollut myös joillain elitistisiksi miellettyillä harrastuksilla. Kuitenkin esimerkiksi golfista on tullut suosittu urheilumuoto, vaikka sitä aiemmin pidettiin harrastuksena, jonka piiriin kaikilla ei ollut mahdollisuuksia päästä.

Peterafin ja Bergenin näkemys kilpailevista tuotteista tukee Kimin ja Mauborgnen ajatusta kilpailullisista tekijöistä. Peterafin ja Bergenin mukaan organisaation tulisi ottaa huomioon kilpailuasemaansa tarkastellessa kaikki organisaatiot, jotka tarjoavat samaa tarkoitusta tai tarvetta tyydyttäviä tuotteita (Peteraf & Bergen 2003, 1030). Nämä tuotteet voivat olla täysin erilaisia kuin organisaation tarjoama tuote, mutta mikäli ne täyttävät asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, on ne otettava huomioon kilpailuasetelmia punnittaessa. Kulttuurintutkimuksen kentällä Kotler ja Scheff jakavat esittävien taiteiden kohtaaman kilpailun kolmeen tyyppiin: samaa esitystaidemuotoa tarjoavien organisaatioiden keskinäiseen kilpailuun, eri

esitystaidemuotoja tarjoavien organisaatioiden väliseen kilpailuun sekä koko vapaa-aikatoimialan organisaatioiden väliseen, niin sanottuun epäsuoraan kilpailuun (Kotler & Scheff 1997, 158).

Kim ja Mauborgne tutkivat 108 yrityksen uusia lanseerauksia niin sinisillä kuin punaisillakin merillä (Kim & Mauborgne 2005, 27). Alla olevasta kuvasta selviää lanseerauksien vaikutukset yritysten liikevaihtoon ja voittoon. Vain 14 prosenttia kaikista yritysten tekemistä lanseerauksista olivat sinisten merten lanseerauksia, mutta nämä lanseeraukset toivat jopa 61 prosentin osuuden yritysten kokonaisvoitosta. Tilastoissa on mukana kaikki tutkittujen yritysten tekemät investoinnit, mukaan lukien epäonnistuneet investoinnit. Siitä huolimatta sinisten merten strategisten päätösten vaikutukset yritysten voittoihin ovat huomattavat. (Kim & Mauborgne 2005, 27 - 28.) Tilaston perusteella voidaan havaita, että rohkeat investoinnit ovat tuoneet investoijille suuret voitot. Ilman riskien ottamista näitä sinisiä meriä ja niiden mukanaan tuomia voittoja ei olisi muodostunut.



KUVIO 3. Sinisten merien luomisen vaikutukset voittoon ja kasvuun. (Kim & Mauborgne 2005, 27).

Kotler on esittänyt aiemmin alla olevan matriisin, jossa on esitelty tuote/markkinointitilaisuudet (Kotler 1987, 100). Taulukossa on esitelty erilaiset mahdollisuudet uusien innovaatioiden lanseeraamiseksi. Viimeisessä sarakkeessa oleva kokonaisinnovaatio voidaan mieltää Kimin ja Mauborgnen tarkoittamaksi sinisen meren

strategiaksi. Taulukossa on esitetty myös esimerkit kunkin kategorian mukaisen tuote/markkinointitilaisuuden toteutusmerkiksi. Esimerkit ovat peräisin Sorjosen tutkimuksesta (Sorjonen 1984).

TAULUKKO 2. Tuote/markkinatilaisuusmatriisi (Kotler 1987, 100; Sorjonen 1984, 94).

		Tuotteet		
		olemassa olevat	muunnokset	uudet
Markkinat	olemassa olevat	1. Markkinapenetraatio - lisää yleisöä olemassa olevilta markkinoilta	4. Tuotemuunnokset - päiväkonsertit - uudet lipunmyyntipisteet	7. Tuoteinnovaatiot - uudet konserttityypit - uudet sarjat
	maantieteellinen laajennus	2. Maantieteellinen laajennus - lähiöihin - lähikaupunkeihin	5. Tuotemuutos hajallisille markkinoille	8. Maantieteellinen innovaatio - televisioinnit
	uudet	3. Uudet markkinat - yksilöt - instituutiot	6. Tuotemuunnos uusille markkinoille	9. Kokonaisinnovaatio

Vaikka Kimin ja Mauborgnen teoria sinisen meren strategiasta keskittyy yritysten toimintaympäristöön, on se varmasti sovellettavissa myös non profit -organisaatioiden ympäristöön. Sinisen meren strategian keskeinen ajatus uusien toimintamallien löytämisestä ei varmasti ole ajatuksena mahdoton myöskään suomalaisten sinfoniaorkestereiden toimintaympäristössä. Uusia innovaatioita on alalla aiemminkin tehty. Tärkeää sinisen meren strategian soveltamisessa ei ole voiton tavoittelemisen vaan uusien taloudellisten mahdollisuuksien saavuttaminen.

### **3 LAAJENNETTU PALVELUTARJOOMA SINFONIAORKESTEREIDEN TOIMINTAKENTÄLLE**

Kulttuurisektorin rahoitusvajeen paikkaamiseen on olemassa käytännössä kolme erilaista rahoitusvaihtoehtoa. Ensimmäinen ja tällä hetkellä eniten käytetty vaihtoehto on julkinen tuki. Toinen vaihtoehto on yrityksiltä saatava taloudellinen tuki ja kolmantena vaihtoehtona on kulttuurinkuluttajille tarjotuista palveluista saatavan korvauksen korottaminen. Julkinen rahoitus on perinteisesti tukenut heikosti kannattavia suomalaisia kulttuuriorganisaatioita. Kulttuuriorganisaatioiden yhteiskunnallista tukea on puolusteltu kulttuuriperinnön vaalimisella ja kulttuurielämän rikastuttamisella. Monesti on myös todettu kulttuurille osoitetun tuen lisäävän esimerkiksi kulttuurimatkailun myötä saatavia tuloja. Uusitalon mukaan taloustieteilijät ovat joutuneet toteamaan, että vaikka kulttuuritapahtumilla ja -tuotannolla on taloudellisia hyötyjä, esimerkiksi kerrannaisvaikutuksia paikkakuntien houkuttelevuuteen, työllisyyteen ja tulonmuodostukseen, niin nämä samat vaikutukset voidaan periaatteessa yhtä hyvin saavuttaa sijoittamalla johonkin muuhun teollisuuteen tai muihin palveluihin. Vaikka tukemalla kulttuuripalveluja saataisiin hyödyllisiä kerrannaisvaikutuksia, on raha samalla pois jostain muusta julkisesta palvelusta, jonka positiiviset vaikutukset vuorostaan vähenevät. Kokonaisrahamäärä ja positiiviset vaikutukset taloudessa eivät lisääny, elleivät eurot tule ulkomailta, sellaisilta kuluttajilta, jotka eivät muuten olisi ostaneet kyseisiä palveluja. (Uusitalo 1999, 136.)

Osittain julkisen tuen tarvetta kulttuuripalveluille on perusteltu Baumolin taudista johtuvalla tulokuilulla, mutta kuten Uusitalon esittämästä voidaan todeta, on kyseinen tuki pois muista palveluista. Baumol itsekin ehdottaa Baumolin mallin uhkakuvan estämiseksi julkisen tuen lisäämistä kulttuuripalveluille (Baumol & Bowen 1966, 369). Kuntien talouden kiristyessä kulttuuripalvelut voivat kuitenkin päätyä helpoksi säästökohteeksi. Moni veronmaksaja luopuu mieluummin esimerkiksi sinfoniaorkesterin alttoviulistista kuin terveyskeskuslääkäristä. Kulttuuripalveluihin kohdistuvien säästöjen ongelmana on, etteivät säästöt ole kulttuuriorganisaatioiden toiminnan kannalta mielekkäitä. Kuten Timo Cantell (2002) on asian ilmaissut ”Beethovenin sinfonia vaatii sinfoniaorkesterin verran muusikoita nyt ja tulevaisuudessa eikä Shakespearen näytelmän näyttelijämäärää voi suuresti muuttaa”. Kuten Baumolin mallissa oletetaan, kulttuuriorganisaatiot ovat hyvin työvoimakustannuspainotteisia. Kokonaiskustannuksia ei siis voida pienentää merkittävästi minkään muun kuin työvoimakustannusten vähentämisellä.

Toinen esitetty ratkaisu kulttuuriorganisaatioiden taloudellisen tilanteen parantamiseksi on ollut yksityisen rahoituksen lisääminen. Yksityisen rahoituksen malli nojaa kahteen peruspilariin. Toinen näistä mahdollisista rahoitusmahdollisuuksista on yritystuen määrän kasvattaminen ja toinen vaihtoehto on pääsylipputulosten kartuttaminen. Yhdysvalloissa merkittävä tulojen lähde kulttuuriorganisaatioille on lahjoitukset, mutta Suomessa yksityisiltä henkilöiltä kohdistuva tuki taiteelle ja kulttuurille on kanavoitu pääasiassa erilaisten säätiöiden ja rahastojen myöntämiin avustuksiin. Kuten Oeschin tutkimuksesta käy ilmi, on yrityksiltä saatava tuki viime aikoina vähentynyt (Oesch 2005). Sen varaan laskeminen voi siis olla riskialtista. Yrityksiltä saatavan tuen laskuun liittyvän ongelman poistamiseksi on ehdotettu verovähennysoikeutta yrityksille kulttuurille tekemistään lahjoituksista.

Pääsylipputulosten kartuttaminen on perinteisesti mielletty toimintastrategiaksi, jonka parhaaksi toteuttamiskeinoksi on mielletty yleisöpohjan laajentaminen (ks. esim. Uusitalo 1999, 132). Eräänä ratkaisuna pääsylipputulosten kartuttamiseksi ja sitä kautta rahoitusvajeen paikkaamiseksi on pidetty ohjelmistojen keventämistä, mutta tämä ei ole välttämättä mielekäs ratkaisu taiteellisten tavoitteiden toteutumisen kannalta. Keskeinen ongelma, joka Sorjosen sinfoniaorkestereiden markkinointikeinoja käsittelevässä tutkimuksessa nousee esiin, on yleisön ja orkesterin välisen konsensuksen puute esitettävästä ohjelmasta (Sorjonen 1984, 95). Yleisö haluaisi viihdyttävää ohjelmistoa, mutta orkesterit haluaisivat toteuttaa taiteelliselta sisällöltään rikasta ohjelmistoa. Orkesterit joutuvat painimaan jatkuvasti populismisyytösten varjossa, mikäli ne ottavat ohjelmistoonsa ”viihteellisempää” musiikkia. Sorjosen tutkimus pyrkii selvittämään sitä, kuinka ohjelmistovalintojen avulla pystyttäisiin maksimoimaan kuulijamäärät, mutta silti säilyttämään taiteellinen taso. Aivan kuten Sorjosen tutkimuksessakin on esitetty, on ohjelmiston valinnalla merkitystä yleisön suosioon ja sitä kautta kassavirtoihin, mutta samalla voidaan joutua tinkimään taiteellisista päämääristä. Laajennetun palvelutarjooman avulla voitaneen tarjota mahdollisuus kassavirran kasvattamiseksi varsinaiseen ohjelmistoon puuttumatta.

Tässä tutkimuksessa esiteltävä näkökulma on laajennetun palvelutarjooman soveltaminen yhdeksi mahdolliseksi kulttuurisektorin rahoituskanavaksi. Lähtökohtana laajennetulle palvelutarjoomalle on Grönroosin oletus siitä, että asiakas kokee lisäarvoa varsinaisen ydintuotteen tai -palvelun lisänä tarjotuista palvelukokonaisuuksista (Grönroos 2003, 26).

Monet kulttuuripalveluiden tuottajat ovat pyrkineet saavuttamaan uusia asiakkaita vaihtelevin tuloksin. Esimerkiksi yleisökasvatuksen avulla on pyritty saavuttamaan uusia potentiaalisia asiakkaita. Voimavaroja ei välttämättä ole panostettu yhtä paljon nykyisiin asiakkaisiin, kuin mitä on panostettu uusien asiakkaiden hankkimiseen. Nykyisille asiakkaille olisi mahdollista tarjota lisäpalveluja eli laajennettua palvelutarjoomaa. Laajennetun palvelutarjooman avulla voitaisiin mahdollistaa katteiden nostaminen nykyisten asiakkaiden avulla. Korkeampi kate puolestaan voisi olla mahdollisuus toiminnan taloudellisuuden parantamiselle. Sinfoniaorkestereiden tarjontaa tarkasteltaessa on havaittavissa, ettei tällaista lähestymismallia ole alalla sovellettu. Yrityksille kohdistetun myynnin osalta vastaavia ratkaisuja on ollut jo käytössä, mutta mikä estäisi niiden tarjoamisen myös tavallisille kuluttajille. Näin konserttilipun ostaja ei tulisikaan ostaneeksi pelkkää konserttilippua, vaan myös esimerkiksi väliaikatarjoilun, t-paidan, cd-levyn, majoituksen ja kuljetuksen konserttipaikalle.

Tutkimuksessa esiteltävien ehdotusten kannalta merkittäviä jo aiemmin esitellyistä kilpailullisista näkökulmista ovat laajennetun palvelutarjooman kannalta oleellisia palvelu-, ydintuote- ja imagonäkökulma. Ydintuotenäkökulman lähtökohtana on ydintuotteen laatu (Grönroos 2003, 29). Ydintuotteen laatu on tärkeää kokonaisuuden kannalta. Ilman laadukasta ydintuotetta ei voida luoda laadukasta palvelutarjoomaa. Grönroosin (2003) mukaan imagonäkökulma luo markkinaviestinnän keinoin kuvitteellisia arvoja ydintuotteen arvon täydennykseksi. Imagonäkökulman käyttökelpoisuus kuitenkin edellyttää houkuttelevaa ja toimivaa ydintuotetta. (Grönroos 2003, 29.) Tästä voidaan huomata, että imagonäkökulma on yhteydessä ydintuotenäkökulmaan, koska ilman hyvää ydintuotetta ei voida toteuttaa imagonäkökulmaa. Viimeisenä Grönroos esittelee palvelunäkökulman. Käytännössä palvelunäkökulma tarkoittaa palveluiden korkeaa strategista merkitystä, jolloin laadukkaan ydintuotteen rinnalle tuodaan palveluita, jotka lisäävät ydintuotteen arvoa (Grönroos 2003, 30). Näin ollen palvelunäkökulma liittyy kiinteästi ydintuotenäkökulmaan, koska ilman laadukasta ydintuotetta ei voida toteuttaa oheispalveluitakaan mielekkäällä tavalla. Näistä kolmesta strategisesta näkökulmasta muodostuu kokonaisuus, jossa mikään näkökulmista ei pääse hallitsevaksi. Näillä kolmella näkökulmalla on yhteys toisiinsa, jolloin ilman jotain näkökulmaa ei voida toteuttaa toimivaa laajennetun kokonaisuutta. Esiteltävässä lähestymistavassa laajennettuun palvelutarjoomaan kohtaavat lähinnä palvelunäkökulma ja imagonäkökulma, koska nämä molemmat näkökulmat sisältävät ydintuotenäkökulman.

Imagonäkökulma ei ole laajennetun palvelutarjooman kannalta välttämätön, mutta markkinoinnin kannalta asiaa lähestyttäessä voidaan todeta imagon merkityksen olevan oleellinen tekijä etenkin sinfoniaorkestereiden toimintakentällä. Imagon merkitys on sinfoniaorkestereiden keskuudessa ollut korostuneessa asemassa, koska pääasiallinen kilpailutekijä orkestereiden keskuudessa on ollut orkesterin laatu. Imago on yhteydessä korkeaan laatuun, joten imagonäkökulman jättäminen pois sinfoniaorkestereiden laajennettua palvelutarjoomaa suunniteltaessa ei ole mielekäästä. Näiden kolmen näkökulman (ydintuote-, imago- ja palvelunäkökulma) yhdistäminen ei ole sinällään ristiriidassa myöskään Porterin strategisten vaihtoehtojen väliin jäämistä koskevan varoituksen suhteen (Porter 1987), koska nämä näkökulmat voidaan katsoa sisältyväksi Porterin differointi-strategiaan, jossa erilaistumisen mahdollistavia tekijöitä voivat olla yhtä lailla imago kuin myös tarjotut lisäpalvelut.

Laajennettua palvelutarjoomaa voidaan ajatella osana riskien hallintaan. Yksi osa riskien hallintaa on rahoitusriskien hallinta. Vaughan määrittelee riskin olosuhteeksi, jossa tapahtuman lopputulos poikkeaa toivotusta tai odotetusta lopputuloksesta (Vaughan 1997). Vaikka riskit ovat osa jokapäiväistä elämäämme, niitä ei osata mieltää riskeiksi. Myöskään riskien todennäköisyyksiä ei osata arvioida oikein. (Kuusela & Ollikainen 1998, 15 - 16.) On varmasti mahdotonta arvioida sen riskin suuruutta, kuinka todennäköistä on että kunta x lakkaa maksamasta tukea orkesterille y. Riskien vaikuttavuutta yksilön tai yhteisön toimintaan tulisi kuitenkin tarkastella analyttisesti, jotta osattaisiin sisällyttää riskiprofiiliin riskien määrät ja laadut (Kuusela & Ollikainen 1998, 23 - 27). Riskien hallinnan tehtävänä on tunnistaa ne riskit, joiden vaikutukset toimintaan voivat olla kohtalokkaita. Minkä tahansa organisaation kohdalla rahoitusriskejä pohdittaessa riskialttiina toimintana voidaan pitää tilannetta, jossa suuri osa organisaation tuloista tulee harvoista tulolähteistä. Teollisuuden kohdalla tämä voi tarkoittaa sitä, että teollisuus toimittaa tuotteitaan vain harvoille ostajille. Ostajien vaihtaessa toimittajiaan päädytään helposti toimittajien kannalta taloudellisesti sietämättömään tilanteeseen kysynnän hiipumisen seurauksena. Sinfoniaorkesterin kohdalla tämä samainen tilanne voidaan mieltää siten, että tulojen rakenne on riskialtis, koska suurin osa tuloista (noin 90 %) tulee kahdesta tulolähteestä (kunta ja valtio). Laajennetun palvelutarjooman mahdollisesti mukanaan tuoma rahoituspohjan tasapainottuminen olisi erinomainen keino muuttaa sinfoniaorkestereiden rahoitusmallia siten, ettei se olisi niin riippuvainen tietyistä rahoittajista. Tämä on yksi syy siihen, miksi uusien rahoitusmuotojen

mahdollisuuksia tulisi kulttuurin saralla tutkia. Tällä hetkellä sinfoniaorkestereiden rahoitus muodostuu hyvin suurelta osin julkisen tuen varaan. On totta, että suomalainen kulttuuripoliittinen järjestelmä on suosinut itsenäisyytemme ajan vahvasti institutionalisoituja kulttuuriorganisaatioita. Kunnallisen rahoituksen määrää ollaan kuitenkin jatkuvasti eri tulosyksikköalueilta leikkaamassa, joten aina niin varmana pidetty julkinen tuki voikin osoittautua ajan saatossa erittäin riskialttiiksi ratkaisuksi kulttuuriorganisaatioiden rahoituksen kannalta.

### **3.1 Laajennetun palvelutarjooman soveltaminen**

Jotta laajennetun palvelutarjooman soveltaminen strategisena vaihtoehtona sinfoniaorkestereiden rahoitusmuotojen tasapainottajana olisi perusteltua, täytyy tehdä seuraavia oletuksia ja niiden pohjalta toteutettuja toimenpiteitä. Ensimmäinen oletus on, että yleisömäärän kasvattaminen on vaikeaa. Keskeinen syy sille, että laajennetun palvelutarjooman mahdollistamiin ratkaisuihin kannattaa tarttua, on oletus, ettei konserttilipputuloja pystytä lisäämään. Syy tähän voi olla se, ettei konserttiyleisöksi saada houkutelua uusia asiakkaita tai vaihtoehtoisesti palveluntarjoajan kapasiteetti täyttyy siten, ettei uusille asiakkaille ole enää tilaa. Tämä on myös Baumolin taudin kannalta yksi keskeisistä olettamuksista. Jos uusien asiakkaiden hankkiminen olisi helppo ratkaisu, ei olisi mielekäästä ryhtyä soveltamaan verrattain monimutkaista laajennetun palvelutarjooman mekanismeja.

#### **3.1.1 Palvelutarjonnan lisääminen**

Ydintuotteen rinnalle täytyy luoda uusia palveluita, joiden avulla voidaan edistää asiakkaan kokemaa lisäarvon tunnetta ja tyydyttää arjesta pakenemiseen liittyviä tarpeita. On myös mahdollista kehittää edelleen orkesterin jo tarjoamia palveluita. Näin on mahdollista toteuttaa laajennetun palvelutarjooman periaate. Keskeistä palveluiden luomisessa ja kehittämisessä on palveluiden tuottaminen itse. Palveluiden tuottamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä laajennetun palvelutarjooman osatekijöitä, joita ei voida katsoa orkesterin ydinosamisalueeksi. Palveluiden omalla tuottamisella ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että orkesterin tulisi itse tuottaa kaikkia mahdollisia tarjoamia palveluita. Pikemminkin tämän olettamuksen tarkoitus on osoittaa, että orkesterin täytyy itse suunnitella tarjoamansa paketit, eikä osta suunnittelupalveluita ulkopuolelta. Vaikka orkesterin tulee itse olla vastuussa laajennettujen palvelutarjoomien suunnittelusta, ei sen kuitenkaan tarvitse tuottaa itse tarjoamia palveluita kokonaisuudessaan. Palveluiden oma tuotanto tarkoittaa käytännössä



sitä, että palveluita tuotettaessa organisaation sisällä tehdään kaikki ne osa-alueet, jotka ovat organisaation resurssit huomioon ottaen taloudellisesti tehokkaasti toteutettavissa. Muut toiminnot voidaan ulkoistaa, eli niiden tuottamisessa voidaan käyttää hyväksi ulkopuolisia alihankkijoita. Keskeisimmät osa-alueet laajennetun palvelutarjooman tuotannossa ovat varsinainen laadukas ydintuote ja laajennetun palvelutarjooman suunnittelu- ja koordinoituvastuu. Näiden osien ulkoistaminen ei ole taloudellisesti järkevää. Kiiskinen kehottaa organisaatiota keskittymään omaan ydinosansaamiseen ja ulkoistamaan sellaiset osa-alueet, jotka eivät ole organisaation varsinaisia vahvuusalueita (Kiiskinen 2002).

Esimerkiksi musiikkimatkailun saralla toimii matkatoimistoja, jotka järjestävät erillisiä konserttimatkoja. Tällaiset matkat voivat olla hyvin pitkälle räätälöityjä, joten ne voidaan mieltää sovellutuksiksi laajennetusta palvelutarjoomasta. Orkesteri toimii matkanjärjestäjälle alihankkijana, ja siksi suurimman korvauksen korjaa matkoja järjestävä taho - ei suinkaan konsertteja järjestävä orkesteri. Vaikka matkapaketteja myyvät yritykset toteuttavat jo laajennetun palvelutarjooman mallia, ei tästä toiminnasta koidu suuria taloudellisia hyötyjä orkestereille. Syynä on koordinointi- ja suunnitteluvastuun sijoittuminen matkoja järjestävälle taholle.

Lähestymistapa varsinaiseen ydintuotteeseen on musiikkimatkailupalveluita tarjoavalla yrityksellä erilainen sinfoniaorkesteriin verrattuna, koska matkailupalveluita tarjoavan yrityksen tarjoamana ydintuotteena voidaan pitää matkaa, johon varsinainen konserttielämys sisältyy. Sinfoniaorkesterin katsantokannalta ydintuote on luonnollisesti itse konsertti, jonka ympärille muut täydentävät palvelut lomittuvat. Musiikkimatkoja tarjoavat yritykset tuottavat itse parhaiten hallitsemansa osuuden eli suunnittelun ja koordinoinnin. Suunnittelu- ja koordinoituvastuun itsellään säilyttämällä ja alihankkijoita käyttämällä nämä yritykset pystyvät saavuttamaan taloudellisesti kannattavan tilanteen, vaikka ne eivät itse tuota tarjoamansa kokonaisuuden sitä osa-aluetta, jonka vuoksi heidän asiakkaansa palveluita ostavat. Tämä on hyvä esimerkki siitä, kuinka laajennettujen palvelutarjoomien avulla voidaan saavuttaa positiivisia taloudellisia vaikutuksia, kun suunnittelu- ja koordinoituvastuu säilytetään organisaatiolla itsellään.

Laajennetun palvelutarjooman avulla saavutettavan taloudellisen hyödyn kannalta on keskeinen olettaus, että suurimmat arvoa lisäävät tekijät – suunnittelu ja koordinointi –

pysyvät orkesterin itsensä kontrolloimina. Ryhmämyynti ei sinällään ole arvoa lisäävä tekijä, mutta se on merkityksellinen kustannusten minimoimisen kannalta. Myyvälle organisaatiolle on edullista, että myytävät tuotteet tai palvelut voidaan myydä mahdollisimman suurissa erissä. Esimerkiksi Aljianin mukaan ostotoiminnassa voidaan saavuttaa kustannussäästöjä tekemällä ostot suuremmissa erissä (Aljian 1958, 9–14). Sama pätee luonnollisesti myös myyntitoimintaan. Yksi keskeisimmistä mittakaavaeduista on juuri suurista osto- tai myyntieristä saavutettavat kustannussäästöt. Suurien myyntierien seurauksena myyntitoiminnasta aiheutuvat muuttuvat kustannukset voidaan jakaa vähäisempien myyntitapahtumien kesken. Olettamuksena on, että jokaisen yksittäisen tuotteen tai palvelun myymisestä aiheutuvat kustannukset ovat vakio, jolloin yksikkökustannus on sitä pienempi, mitä suurempi määrä yhden myyntitapahtuman aikana pystytään myymään. Esimerkiksi myyntityön määrän voidaan katsoa olevan yhtä suuri jokaista myyntitapahtumaa kohden, myytiinpä sitten kerralla yksi tai sata kappaletta myytäviä tuotteita. Näin suurempia eriiä kerralla myytäessä yksittäiseen tuotteeseen kohdistuva myynnistä aiheutuvien kulujen rasitus pienenee. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että yksikköhintaa voidaan joko laskea, tai vaihtoehtoisesti voidaan saavuttaa suurempi kate myyntitapahtumasta.

Suurempien kertamyyntien saavuttamisessa voidaan apuna käyttää erilaisia jälleenmyyntiverkostoja tai vaihtoehtoisesti myyntityön kohdistumista suurempia ostajia kuten esimerkiksi kuntia tai yrityksiä kohtaan. Ryhmämyyntiin taideorganisaatiota kehottaa myös Kolb. Ryhmämyynnin avulla voidaan Kolbin mukaan saavuttaa pienemmällä vaivalla suurempi myyntitulokse (Kolb 2005, 83). Menestyksekkään ryhmämyynnin avulla voidaan saavuttaa myynnin taso, joka mahdollistaa produktion kannattavuuden. Jo aiemmin esitelty Kolbin jaottelu ihmisten kulttuuripalveluiden kuluttamisen syistä tukee myös ryhmämyynnin suosimista. Yksi ihmisten kulttuuripalveluiden käyttöön johtavista syistä on tarve sosiaaliselle kanssakäymiselle (Kolb 2005, 89). Tuon syyn nojalla ryhmämyynti voi olla kannattavaa esimerkiksi työpaikoille tai muille ihmisten jo valmiiksi muodostamille sosiaalisille verkostoille.

### **3.1.2 Yksilön halu paeta arjesta**

Tom Selänniemi esittelee suomalaisten etelänmatkailua käsittelevässä väitöskirjassaan (1996) turistien kaukokaipuun käsitteen. Ihminen haluaa arjen vastapainoksi etäännyä arjesta esimerkiksi etelänmatkailun avulla (Selänniemi 1996, 177). Tämä on tärkeä oletus sen

kannalta, jotta tarjotut laajennetut palvelutarjoomat pystytään myymään asiakkaille. Selänniemi (1996) jakaa turistit kahteen kategoriaan heidän prioriteettiensa suhteen. Massaturisti on kohdesidonnainen turisti, joka matkustaa ensisijaisesti kohteen vuoksi, kun taas arkea pakeneva turisti matkustaa nimenomaisesti pakoon tiettyjä rutiineja ja arkea yleisesti (Selänniemi 1996, 177).

Arkea pakeneva turisti on merkityksellinen laajennetun palvelutarjooman toiminnallisuuden kannalta. Erik Cohen on puolestaan jaotellut turistit viiteen kategoriaan heidän kokemuksiansa muodostumisen mukaan. Nämä kategoriat ovat: virkistysmuoto, huvittelu- ja ajanvietemuoto, kokemushakuinen muoto, kokeileva muoto ja eksistentiaalinen muoto (Cohen 1979, 185 - 186). Cohenin mukaan virkistysturistit hakevat matkoiltaan Selänniemen kokemushakuisten turistien tavoin kokemuksia elämäänsä, jotka olemuksellaan virkistävät sekä henkisesti, että fyysisesti (Cohen 1979, 185 - 186). Arkea pakeneva virkistysturisti etsii siis elämyksiä, jotka auttavat häntä selviytymään arjesta paremmin. Arjesta irrottautumisen ja virkistymisen tarve korostavat helppouden merkitystä kuluttajan tekemien ostopäätösten suhteen. Laajennettu palvelutarjooma käyttää hyväkseen juuri tätä tarvetta. Selänniemen mukaan suomalaisten mielikuvaturistien tarkoitus onkin matkustaa ”pois, jonnekin, missä arjen huolet eivät paina ja turistina oleminen on helppoa ja miellyttävää” (Selänniemi 1996, 227).

Matkailun suosion myötä viime aikoina on tosin lisääntynyt myös omatoimisten matkailijoiden osuus, mutta siitä huolimatta edelleen suurin osa turisteista haluaa saada matkansa mahdollisimman valmiina pakettina, johon sisältyy lentojen lisäksi myös majoitus sekä mahdollisesti kohteessa järjestettävä ohjelma. Arjesta irrottautuminen on tarve, jonka täyttäminen voi luoda kuluttajalle lisäarvon tunteen. Laajennetun palvelutarjooman avulla pystytään täyttämään arjesta irrottautumisen tarpeesta syntyneet odotukset ja luomaan näin lisäarvoa asiakkaalle. Tämä arvon nousu voi olla juuri sellainen arvoinnovaatio, jollaisen avulla voidaan luoda sinisen meren strategia Kimin ja Mauborgnen oppien mukaisesti (Kim & Mauborgne 2005).

Kolb listaa ihmisten kulttuuripalveluiden kuluttamiselle neljä syytä. Nämä syyt ovat kiinnostus tiettyä taiteilijaa tai taidemuotoa kohtaan, halu viihtyä vapaa-ajalla, sosiaalinen kanssakäyminen ja itsensä kehittäminen (Kolb 2005, 89). Näistä syistä laajennetun

palvelutarjooman kannalta merkityksellisiä ovat kolme ensimmäistä. Ensimmäinen syy voi olla taideorganisaation kannalta myös haitallinen, koska mikäli kulttuurinkuluttaja on kiinnostunut jostakin toisesta kulttuurin muodosta, voi hänen houkuttelemisensa tarjottavien palveluiden pariin olla mahdotonta. Suotuisat taiteelliset intressit omaava asiakas voi olla kuitenkin helppo saada nauttimaan hänelle tarjotuista lisäpalveluista, jos tarjotut lisäpalvelut tukevat varsinaisen ydintuotteen tai -palvelun vastaanottamista. Mikäli kuluttaja on kiinnostunut kulttuurista toisen tai kolmannen syyn takia, on laajennetun palvelutarjooman tarjoaminen tällaiselle kuluttajalle mielekästä. Sosiaalisen kanssakäymisen tarpeen aiheuttama kiinnostus kulttuuripalveluita kohtaan on puolestaan osoitus ryhmämyynnin potentiaalisesta kannattavuudesta laajennettujen palvelutarjoomien lanseeraamisessa. Kolbin listaamat syyt ihmisten kulttuurinnälän syiksi ovat varsin yhteneväisiä Selänniemen mallin kanssa. Ihmisille on halu kuluttaa vapaa-aikaansa mielekkääksi kokemallaan tavalla, ja joissakin tilanteissa se voi tarkoittaa sitä, että ihminen haluaa paeta arjesta euforisen viihtymisen maailmaan. Arjesta pakeneminen voi tapahtua etelään matkustamisen muodossa, mutta miksei myös yhtä hyvin laajennetun palvelutarjooman avustuksella toteutetun kokonaisvaltaisen konserttielämyksen muodossa.

### **3.1.3 Kustannussäästöt + suuremmat voitot = taloudellinen voitto**

Laajennettujen palvelutarjoomien myötä voidaan saavuttaa suuremmat marginaalit. Tämän oletuksen taustalla on Porterin esittelemä teoria siitä, että erikoistuneita tuotteita tarjoamalla voidaan saavuttaa suurempia voittoja, koska tarjotut tuotteet tai palvelut poikkeavat muiden alalla toimivien kilpailijoiden tarjoamista. Kilpailijat eivät näin ollen pysty tarjoamaan samoja etuja kuin erikoistunut ratkaisu, jolloin kilpailevien tuotteiden puuttuessa tarjotusta ratkaisusta voi pyytää korkeampaa hintaa. Tähän olettamukseen liittyy rajoitus, mikäli laajennettu palvelutarjooma tulisi laajempaankin käyttöön kulttuurisektorille, olisi seurauksena todennäköisesti hintakilpailu, joka puolestaan söisi Porterin esittelemät suuremmat marginaalit.

Suurempi myyntikate liittyy myös siihen, että tuotteita ostava asiakas on valmis maksamaan saamastaan lisäarvosta korkeamman hinnan. Grönroosin (2003) mukaan tuotteen varsinaisen käypä myyntihinta ja sitä myötä tuotteen arvo muodostuu jokaisen asiakkaan henkilökohtaisten arvonmuodostusprosessien tuloksena. Asiakas voikin kokea saamansa hyödyn huomattavan suureksi ja on valmis maksamaan siitä suuria summia, kun taas toiset

asiakkaat eivät ole yhtä vakuuttuneita tarjotun tuotteen hänelle tarjoamista hyödyistä. (Grönroos 2003, 26 - 27.) Boomsin ja Bitnerin mukaan organisaation onkin tunnettava minkä hyödyn asiakas kokee saavansa ja hinnoiteltava sen mukaan (Booms & Birner 1981, 194). Vahvasti erikoistunut ratkaisu voidaan hinnoitella erittäin kalliiksi, varsinkin jos ratkaisu tarjoaa muiden kilpailijoiden tuotteista poikkeavaa ja asiakkaan tarpeet tyydyttävää arvoa.

Kolb puolestaan toteaa kulttuuriorganisaatioilla olevan luonnostaan mahdollisuuden hinnoitella tuotteensa ”ylihintaisiksi” (engl. *prestige pricing*) (Kolb 2005, 189). Tämän hinnoittelutavan mahdollistaa kilpailun puute, jolloin hintojen nostaminen ei aiheuta kuluttajien siirtymistä kilpailevien palveluntarjoajien asiakkaiksi. Tämä periaate on selkeässä yhteydessä Porterin esittelemän differoitumis-strategian kanssa, koska ainutlaatuisten tuotteiden tarjoaminen johtaa siihen, ettei kuluttajilla ole mahdollisuutta valita tuotteita tai palveluita, joilla on samat ominaisuudet. Syitä tällaiseen hinnoitteluun voi olla myös korkean laadun assosioituminen korkeaan hintaan, mikä voi osaltaan lisätä tuotteen kysyntää. Tällainen hinnoittelu voi olla osittain seurausta Grönroosin esittelemästä imagonäkökulmasta, jolloin mielikuvien avulla luodaan käsitys korkeasta laadusta.

Grönroosin mukaan asiakkaiden kokemalla laadulla on selvä yhteys organisaation saavuttamien voittojen kanssa (Grönroos 2003, 180 - 181). Philip Crosby (1979) mukaan laatu on ilmaista, mutta laadun puute maksaa. Crosbyn mukaan yritysten liikevaihdosta jopa 20 prosenttia kuluu huonosta laadusta aiheutuviin kustannuksiin. (Crosby 1979.) Grönroosin mukaan palvelusektorilla on arvioitu huonon laadun aiheuttamien kokonaiskustannuksien olevan jopa 35 prosenttia liiketoiminnan kuluista (Grönroos 2003, 178). Laajennettujen palvelutarjoomien kehittäminen pakottaa organisaation panostamaan myös laatuun, koska vain hyvin toimivista osatekijöistä voidaan luoda toimivia kokonaisuuksia (Grönroos 2003, 177). Kun edellä esitellyn huonon laadun vaikutuksia kokonaiskustannuksiin voidaan pienentää lisäpalveluiden kehittämisen avulla, on hyöty kaksinkertainen: yhtäältä päästään eroon huonosta laadusta aiheutuneista kustannuksista ja toisaalta saadaan suurempia voittoja lisäpalveluiden mukanaan tuomien lisäarvojen myötä. Näin laajennettu palvelutarjooma tarjoaa kahdella tavalla taloudellisesti tehokkaamman tavan toteuttaa organisaation toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Grönroosin mukaan on huomioitavaa, että vain erittäin tyytyväiset asiakkaat tekevät uusintaostoja ja markkinoivat organisaatiota eteenpäin. Nämä asiakkaat tuottavat yritykselle kuitenkin kaikkein suurimmat voitot, koska jo pelkkä uusasiakashankinta tuottaa organisaatiolle huomattavat kustannukset. Bain & Companyn tekemän tutkimuksen mukaan asiakkaiden säilymisen taloudelliset vaikutukset voivat olla merkittävät. Asiakkaiden menettämistason laskeminen saattoi alasta riippuen nostaa voittoja 25 - 85 prosenttia. Uskolliset asiakkaat ymmärtävät myös lisäarvon hyödyt paremmin ja ovat valmiita maksamaan lisähintaa saamastaan lisäarvosta. (Grönroos 2003, 180 - 185.)

Porterin mukaan yritykset, jotka ovat valinneet strategiseksi ohjenuorakseen differoinnin pystyvät saavuttamaan suurempia marginaaleja kuin kilpailevat yritykset (Porter 1987, 60). Tämä on yksi keskeisistä periaatteista tämän tutkimuksen kannalta. Jos organisaatio voi saada suuremman myyntikatteen tarjoamalla erikoistuneita ratkaisuja asiakkailleen, niin kulttuuriorganisaatioiden tulisi toimia juuri näin. Porterin esittelemä kustannusjohtajuus eli alhaiset hinnat voi olla joillekin yrityksille kilpailuetu, mutta kulttuurisektorilla ei ole mahdollista aloittaa kilpailua kustannusten pudottamiseksi.

Porterin mukaan monet yritykset ovat tuhoon tuomittuja juuri siitä syystä, etteivät ne osaa tehdä oikeita strategisia päätöksiä menestyäkseen (Porter 1987, 65). Toisin sanoen kulttuuriorganisaatiot eivät voi menestyä kilpailussa kustannusjohtajuuden avulla, koska kyseinen tilanne on näille organisaatioille mahdoton saavuttaa. Parempi vaihtoehto olisi differointi, jolloin organisaatiot siis tarjoaisivat asiakkailleen esimerkiksi laajennetun palvelutarjoaman kaltaisia ratkaisuja ja pystyisivät näin saavuttamaan paremman aseman markkinoilla.

### **3.2 Esimerkkejä laajennetun palvelutarjoaman sovellutuksista kulttuurisektorilla**

Seuraavassa esitellään esimerkkisovelluksia, jotka ovat jo tällä hetkellä käytössä laajennetun palvelutarjoaman sovelluksina. Sen jälkeen esitellään ehdotelmia siitä, kuinka konseptia voitaisiin viedä pidemmälle sinfoniaorkesterin näkökulmasta. Esimerkit eivät ole välttämättä sinfoniaorkestereiden eivätkä välttämättä edes koko kulttuurisektorin keskuudesta, mutta ne antavat kuitenkin näkökulman siihen, mitä laajennettuna palvelutarjoamana voitaisiin asiakkaille tarjota.

### 3.2.1 Olemassa olevat laajennetun palvelutarjooman sovellutukset

Laajennettu palvelutarjooma ei sinällään ole kulttuurisektorille vieras käsite. Jo aiemmin orkesterit ovat tarjonneet konserttavierailleen käsiohjelmia ja väliaikatarjoilua. Viime aikoina näistä palveluista on kuitenkin monien orkestereiden kohdalla luovuttu. Syyt näiden palveluiden karsimiseen on todennäköisesti puhtaasti taloudelliset. Ylimääräisiä kuluja on pyritty karsimaan. Hyvänä esimerkkinä laajennetun palvelutarjooman käsitteestä voi toimia juuri käsiohjelma. Käsiohjelman informatiivinen arvo konsertissa kävijälle on varmasti merkittävä. Hyvin laaditusta käsiohjelmasta kuulija voi saada selville esitettäviin teoksiin, esiintyjiin ja säveltäjiin liittyviä taustatietoja, mitkä voivat omalta osaltaan lisätä kuulijan konserttielämystä, siten että konserttievias kokee saavansa tästä oheispalvelusta lisäarvoa.

Miten tämä lisäarvo sitten voidaan muuttaa rahaksi? Käsiohjelmasta orkesterille aiheutuvat kustannukset ovat suurelta osin kiinteät. Tällaisia kustannuksia on käsiohjelman laatimiseen vaaditut resurssit kuten esimerkiksi sisällöntuotanto ja taittaminen. Nämä kustannukset eivät riipu kysynnän määrästä, vaan ne ovat vakio riippumatta käsiohjelman painoskoosta. Muuttuvat kustannukset käsiohjelman osalta rajoittuvatkin painosmäärään, joka käsiohjelmasta tehdään. Käsiohjelman laatiminen vaatii merkittävimmän osan tähän oheispalveluun panostettavista resursseista. Tämän panoksen osuus on sama riippumatta siitä painetaanko käsiohjelmia kymmenen tai tuhat kappaletta. Hyöty tästä panoksesta pitää kuitenkin saada takaisin jossain muodossa. Monet orkesterit ovat nykyisin päätyneet veloittamaan tästä tarjoamastaan palvelusta erikseen, eivätkä sisällytä sitä konserttilipun hintaan. Oletetaan että käsiohjelman laatimiseen vaadittavat kustannukset ovat 200 euroa. Jos käsiohjelma jaetaan jokaiselle konsertissa kävijälle ja konsertissa käy esimerkiksi 200 kuulijaa on yhden käsiohjelman yksikkökustannus näin ollen yksi euro. Tämän kuluerän veloittaminen konserttilipun hinnan yhteydessä ei nosta konserttilipun hintaa kovinkaan monella prosentilla. Se ei todennäköisesti myöskään ole syy siihen, että mahdollinen potentiaalinen asiakas jättäisi lippunsa ostamatta, vaikkei hän kokisi saamaansa lisäpalvelua hyödylliseksi.

Mikäli käsiohjelmien suhteen kuitenkin päätetään noudattaa politiikkaa, minkä mukaan käsiohjelmat ovat vapaaehtoisia lisäpalveluita, joudutaan pohtimaan käsiohjelmien hinnoittelua uudelleen. Vapaaehtoisen lisän hinnoittelu voi osoittautua haasteelliseksi jos siksi, että kaikki konserttievieraat eivät kuitenkaan osta käsiohjelmaa olipa se miten edullinen

hyvänsä. Näin käsiohjelman yksikköhinta ei voi olla sama kuin painosmäärän yksikkökustannus. Siksi käsiohjelman hinnan on oltava korkeampi kuin, jos se tarjottaisiin konserttilipun lisäpalveluna. Hinnan nostaminen voi kuitenkin aiheuttaa sen, että asiakas alkaa harkita palvelun itselleen tarjoamaa lisäarvoa. Mitä korkeammaksi oheispalvelun hinta nousee, sitä useampi jättää palvelun ostamatta. Oheispalvelun kustannuksien kattaminen myyntituloilla voi tällaisissa tapauksissa osoittautua mahdottomaksi tehtäväksi. Tämä voi puolestaan johtaa tarjottavan lisäpalvelun lopettamiseen, koska siitä aiheutuu taloudellisia menetyksiä. Mikäli oheispalvelun hinta on sisällytetty varsinaisen ydintuotteen hintaan, ei asiakkaalle jää mahdollisuutta kieltäytyä saamastaan lisäpalvelusta. Näin on mahdollista toteuttaa lisäpalveluista saavutettava lisäarvo ilman taloudellisia menetyksiä.

Varsinkin suomalaiset festivaalit ovat kehittäneet monenlaisia oheispalveluita asiakkailleen. Yleisiä oheispalveluita on esimerkiksi kannatusyhdistysten jäsenyyden mukanaan tuomat alennukset. Monet festivaalit ovat sijoittuneet maantieteellisesti suurten asutuskeskusten ulkopuolelle, joten luonnolliselta tuntuva vaihtoehto onkin, että nämä festivaalit tarjoavat asiakkailleen mahdollisuuden ostaa samalla sekä majoituksen, että festivaalitarjonnan sisältävän paketin. Tällainen yhteistyö voi olla sekä festivaalien itsensä että myös festivaalien yhteistyökumppaneiden tarjoama ratkaisu.

Löyhempiä yhteistyömuotoja on solmittu esimerkiksi lentoliikennöintiä harjoittavien yritysten kanssa (Savonlinnan Oopperajuhlat ja Finnair). SOK puolestaan on osuuskunta-aatteelleen tyypillisesti tarjonnut asiakasomistajilleen mahdollisuuden saada majoituspakettinsa kylkiäisenä pääsyn kulttuuripalvelujen äärelle. Jälkimmäisen esimerkin koordinoitivastuussa on kuitenkin kulttuurituottajan yhteistyökumppani, joka myös kerää suurimmat voitot yhteistyöstä. Tärkeää yhteistyöverkostojen luomisessa onkin nimenomaan se, että koordinoitivastuu pysyy kulttuuriorganisaation omissa käsissä, jotta toiminnasta saavutettava taloudellinen hyöty kohdistuu myös kulttuuriorganisaatiolle.

Yritysassiakkaille tarjotaan myös monin paikoin laajennettuja palvelutarjoomia. Yritysassiakkaat ovat laajennettujen palvelutarjoomien kannalta otollisia asiakkaita, koska näiden suorittamien ostojen volyymit ovat yleensä yksittäisten kuluttajien tekemiin ostoihin verrattuna huomattavasti suuremmat. Yritysassiakkaille voidaan tuottaa jopa asiakkaalle vastaan räätälöityjä paketteja, jolloin voidaan saavuttaa suuret marginaalit. Yritysassiakkaille



tarjotuista paketeista on kuitenkin huonosti tietoa saatavilla, koska tällainen yhteistyö koetaan monissa tapauksissa yrityssalaisuudeksi.

Hilppa Sorjosen tutkimuksessa esiin nousseita sinfoniaorkestereiden lisäpalveluita, jotka eivät välttämättä mielly oleellisiksi palvelukokonaisuuden osiksi laisinkaan, ovat esimerkiksi vaatesäilytys ja pysäköinti (Sorjonen 1984, 46). Nämä palvelut ovat Grönroosin määritelmän mukaisia avustavia palveluita (Grönroos 2003, 227). Ilman näitä palveluita olisi varsinaisen ydinpalvelun käyttäminen vaikeampaa. Sorjosen tutkimuksessa esiin nousseita muita lisäpalveluita ovat myös tarjoilu ja maksuton kuljetus konserttipaikalle (Sorjonen 1984, 46). Sinfoniaorkesterit ovat siis tuottaneet jo aiemmin lisäpalveluita, mutta näiden palveluiden merkitystä ei välttämättä ole ajateltu varsinaisiksi hyödyiksi asiakkaan kannalta. Ei liene kuitenkaan epäselvää, onko vaatesäilytys tai paikoitustila oleellinen seikka konserttiin saapuvan asiakkaan kannalta. Suomen talvessa konserttiin saapuva asiakas ei halunne etsiä autolleen parkkipaikkaa juuri ennen konsertin alkua, varsinkaan jos hän joutuu vielä jättämään takkinsa autoon, koska konserttipaikalla ei ole mahdollisuutta vaatesäilytykseen. Monet mahdollisista tarjotuista palveluista ovatkin sellaisia, ettei niiden hyötyjä asiakkaalle ole helppo konkretisoida. Analyyttisten koeasiakkaiden avulla voisi olla mahdollista selvittää myös avustavien palveluiden merkitys asiakkaan kannalta. Tällaisten palveluiden käyttö on viime vuosina lisääntynyt voimakkaasti ja palveluita tarjoavia yrityksiä toimii Suomessakin jo lukuisia (Hyttinen 2004).

### **3.2.2 Ehdotelmia laajennetun palvelutarjooman implementoimiseksi**

Edellisessä luvussa esitellyjä jo nyt yrityksille tarjottavia paketteja voitaisiin hyvinkin soveltaa myös normaaleille kuluttaja-asiakkaille myytäviksi. Yksiselitteisiä ratkaisuja siihen, kuinka laajennettu palvelutarjooma kannattaisi toteuttaa, ei ole olemassa. Voidaan kuitenkin olettaa, että jo yksinkertaisilla kokonaisuuksilla olisi mahdollista saavuttaa laajennettu palvelutarjooma suppeasti käsitettynä. Jokaisen organisaation kohdalla on luonnollista, että erilaiset laajennetun palvelutarjooman mahdollisuudet muodostuvat käytettävissä olevien orkesterin omien ja sen yhteistyökumppaneiden vahvuuksien myötä. Yleisimpiä keinoja tarjota konserttivieraalle lisäpalveluita on käsiohjelma. Käsiohjelman tarjoamista yhdistettynä konserttilipun hintaan voidaan pitää varmaankin yksinkertaisimpana muotona laajennetusta palvelutarjoomasta sinfoniaorkestereiden toimintaympäristössä.

Ottaen huomioon, ettei läheskään kaikilla paikkakunnilla ole välittömässä läheisyydessään sinfoniaorkesteria, voidaan olettaa, että seuraava looginen askel laajennettujen palvelutarjoomien tuottamisessa olisi kuljetusten järjestäminen konserttipaikalle läheisistä asutuskeskuksista. Mikäli välimatka tällaisen potentiaalisen kohdeyleisön ja orkesterin välillä kasvaa suureksi, voidaan asiakkaille tarjota samassa paketissa konsertti, kuljetus konserttipaikalle ja majoitus. Näin asiakkaalle tarjotaan jo huomattavasti enemmän kuin mitä varsinainen ydintuote tarjoaa. Ydintuotteen rinnalla voidaan tarjota myös muita tuotteita eikä pelkästään lisäpalveluita. Viime vuosina orkestereiden levytykset ovat lisääntyneet, joten äänilevyn tarjoaminen konserttivieraalle voisi olla myös keino lisätä laajennetun palvelutarjooman esiintymismuotoja. Äänilevyjen tarjoaminen ei välttämättä vähennä asiakkaiden uusintaostojen määrää, koska orkesterin ohjelmisto muuttuu ja uuden ohjelmiston kuullakseen asiakkaan on kulutettava tarjottua ydinpalvelua ja sen ohella tarjottuja oheispalveluita uudestaan. Fyysisten tuotteiden lisääminen laajennettuun palvelutarjoomaan voi lisätä jälkimarkkinoinnin vaikutusta asiakkaaseen. Esimerkiksi äänilevyä kuuntelevaa asiakas on aina uudestaan orkesterin tuotteiden äärellä, jolloin mahdollisuus tuotteen unohtamiseen pienenee.

### **3.3 Markkinoinnin merkitys**

Ei riitä, että ihmisellä on tarve irrottautua arjesta jonkin elämyksen myötä, vaaditaan myös, että kuluttajalle luodaan tarpeita ja tarpeet vakuutetaan niin, että tarjotuille palveluille muodostuu kysyntää. Tämän osa-alueen luominen tulee hoitaa tehokkaasti markkinoinnin avulla. Ilman markkinointia uusia tuotteita/palveluita ei ihmisille pystytä tarjoamaan. Markkinoinnilla onkin keskeinen rooli mahdollisten projektien toteutuksessa, koska ilman markkinointia potentiaalisten asiakkaiden haaliminen voi osoittautua mahdottomaksi.

Markkinoinnin merkitys laajennetun palvelutarjooman lanseeraamisessa on hyvin merkittävä. Mikäli kuluttajille tarjotaan uusia, aiemmin esittelemättömiä palveluita, täytyy näiden tarjottujen mahdollisuuksien olemassaolo ensin tuoda kuluttajien tietoisuuteen. On tärkeää muistaa, että ydintuotteen on oltava kunnossa ennen kuin voidaan aloittaa lisäpalveluiden tarjoaminen. Kuluttajat priorisoivat aina ensisijaisesti ydintuotetta, ja mikäli se ei ole laadullisesti kunnossa, ei laajennetun palvelutarjooman tuottaminenkaan auta tilannetta. Suomalaisten sinfoniaorkestereiden kohdalla ydintuotteeseen liittyvät laatuongelmat eivät kuitenkaan liene ajankohtaisia. Ydintuotteen subjektiivisen laadun mittaaminen on kuitenkin

vaikeaa, koska jokainen tuotteen tai palvelun käyttäjä arvioi laatua oman sisäisen ”mittaristonsa” mukaan.

Markkinoinnilla on laajennetun palvelutarjooman lanseeraamisessa kaksi roolia. Ensimmäkin markkinointi on keino, jolla vaikutetaan kuluttajien tarpeisiin. Toinen merkitys on kysynnän luominen. (Vuokko 2004, 39.) Ilman kysyntää ei voida saavuttaa toivottua myyntitulostakaan. Olennaisena asiana laajennetun palvelutarjooman lanseerauksessa on nimenomaisesti jo aiemmin mainittu laatu. Laadun avulla voidaan luoda imago, joka puolestaan helpottaa markkinointiponnisteluja ja uuden palvelukonseptin esiin tuomista (Vuokko 2004, 189 - 196). Imagon hyötyjä ei voida liikaa korostaa. Imago itsessään on seikka, joka voi houkutella asiakkaat tarjotun palvelun äärelle. Imagoa ei tietenkään voida rakentaa tyhjän päälle, vaan ensin täytyy olla kunnossa ydintuote, ennen kuin voidaan ruveta muodostamaan laajennettua kokonaisuutta tämän perustuksen päälle. Samasta asiasta puhutaan monissa markkinoinnin perusteita käsittelevissä teoksissa (ks. esim. Grönroos 2003, Kotler 2002). Sorjonen listaa kaksi erilaista orientoitumistapaa, joilla taideorganisaatiot pyrkivät saavuttamaan parhaan mahdollisen aseman markkinoilta (Sorjonen 2004, 12). Tuoteorientoitunut lähestymistapa korostaa itse ydintuotteen ylivertaisuutta. Tämän ajattelutavan mukaan asiakkaat suosivat esitystaidetta, joka on korkealaatuisinta ja innovatiivisinta. Myyntiorientoitunut lähestymistapa puolestaan uskoo voimakkaan myynnin lisäävän tuotteen kysyntää joka tapauksessa (Sorjonen 2004, 12).

Ongelmana erilaisten oheispalveluiden myymisessä voi olla niin sanotun kriittisen massan saavuttaminen. Tällä tarkoitetaan minimimäärää, joka täytyy saavuttaa kiinteiden kulujen peittämiseksi. Joitakin palveluita ei ole kannattavaa toteuttaa, mikäli riittävää asiakaskuntaa ei pystytä saavuttamaan. Laajennettujen palvelutarjoomien kannattavuus vaatii tiettyjen kriittisten massojen saavuttamisen. Riittävän volyymin saavuttaminen vaatiikin aktiivista roolia markkinoinnilta kysynnän luojana, jotta laajennettujen palvelutarjoomien toteuttaminen olisi kannattavaa. Markkinoinnin ei välttämättä tarvitse pohjautua kalliisiin mainoskampanjoihin, vaan myös laadukkaasti toteutetut poikkeuksellista arvoa tarjoavat palvelut voivat saavuttaa kaikkein tehokkaimman ja halvimman markkinointikeinon, Word-of-Mouth -markkinoinnin. Tämä vertaiskuluttajien suosituksiin perustuva markkinointikeino ei välttämättä vaadi suuria mainostusbudjetteja, vaan laadukkaan tuotteen positiivinen vaikutus kuluttajien mielipiteisiin saa aikaan ketjureaktion, jossa samaansa palveluun

tyytyväiset kuluttajat levittävät tietoa positiivisista kokemuksistaan muille kuluttajille lisäten palveluntarjoajan kysyntää (Vuokko 2004, 189 - 196). Usein ajatellaan, ettei organisaatio voi vaikuttaa word-of-mouth -markkinoinnin sisältöön, mutta positiivisen imagon ja laadun vaikutukset ovat tekijöitä, joiden ansiosta word-of-mouth -markkinoinnin sisällöstä voidaan saada positiivisväriltään (Vuokko 2004).

Markkinoinnin asemaa Grönrooskin (2003) teroittaa. Perinteisesti markkinointiprosessi jaetaan neljään pääosaan: markkinoiden ymmärtämiseen, markkinasegmenttien valitsemiseen, markkinointiohjelmien suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan sekä organisaation valmentamiseen markkinointiohjelmien menestyksellistä toteuttamista varten (Grönroos 2003, 312). Ensimmäisen vaiheen markkinointitutkimusten tekeminen on pohja, jolle markkinointityö perustuu. Huolellisesti toteutetun markkinatutkimuksen avulla pystytään välttämään monet ongelmakohdat, joihin myöhemmin on mahdollista langeta. Markkinointiin liittyen on hyödyllistä mainita Baumolin ja Bowenin tutkimuksesta curiositeetin omainen seikka. Baumol ja Bowen havaitsivat yhdysvaltalaisista lahjoitustapaa tutkiessaan lahjoitusosuuksien nousevan jyrkästi lahjoittajan varallisuuden lisääntyessä. (Baumol & Bowen 1966, 313 - 314.) Sinällään asia on täysin ymmärrettävä, koska tulotason nousu mahdollistaa luonnollisesti suuremman vapauden päättää perustoimeentulon täyttymisen jälkeensä jättämien varojen käyttökohteen. Mielenkiintoista on kuitenkin huomata se, että varakkaat ihmiset ovat halukkaampia panostamaan harrastuksiinsa suurempia summia rahaa. Tämän tosiseikan huomioiminen kannattaa, pohdittaessa sitä, onko laajennettujen palvelutarjoomien markkinoille tuominen taloudellisesti kannattavaa ja kenelle markkinointia kannattaa kohdentaa.

### **3.4 Laajennetun palvelutarjooman SWOT-analyysi**

Laajennetun palvelutarjooman mahdollisuuksia kannattaa tarkastella myös analyttisten työkalujen avulla. Erinomainen menetelmä karkeampien liiketoimintamallien analysoimiseen on esimerkiksi Boston Consulting Groupin kehittämä SWOT-analyysi. Seuraavassa esitellään SWOT-analyysin mukaisen nelikentän mukaisesti laajennettuun palvelutarjooman liittyvät selvimmät *vahvuudet* (engl. *Strengths*), *heikkoudet* (*Weaknesses*), *mahdollisuudet* (*Opportunities*) ja *uhat* (*Threats*). Positiivisten seikkojen erottelu erikseen vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin sekä toisaalta negatiivisten heikkouksien ja riskien erottelu

toisistaan on hankalaa, joten seuraavassa positiiviset piirteet on jaoteltu yhden otsikon ja negatiiviset piirteet puolestaan toisen otsikon alle.

### 3.4.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet

Laajennetun palvelutarjooman vahvuuksia ja mahdollisuuksia on käyty läpi jo aiemmin. Vahvuuksien ja mahdollisuuksien erottelu ei sinällään ole mielekäs, koska toisaalta mahdollisuudet voivat luoda vahvuuksia ja puolestaan vahvuusalueiden systemaattinen hyödyntäminen luo mahdollisuuksia. Taideorganisaatiot ovat perinteisesti luottaneet keskeisimpänä etunaan tarjoamiensa tuotteiden laatuun (Sorjonen 2004, 12). Taideorganisaatioissa on vallalla ajattelutapa, jonka mukaan taiteelliset kysymykset ja painotukset ratkaisevat tuotteen ytimen sisällön, ja asiakkaat koetetaan saada hyväksymään taideorganisaation tarjous ns. yleisönkasvatuksen keinoin, toisin sanoen heidät pyritään sosiaalistamaan organisaation normeihin (Kelley et al 1990, 318; Schein 1992, 229). Laadun korostaminen on vahvuus, koska laadukkaan ydintuotteen ympärille on tehokasta luoda laajennettuja palvelutarjoomia. Ilman laadukasta ydintuotetta ei laadukkailla lisäpalveluilla voi olla merkitystä kysynnän edistämisen kannalta. Sinfoniaorkestereiden kohdalla varsinaiseen ydintuotteen laatuun keskittyminen ei vaadi suuria panostuksia jo saavutetun korkean laadun vuoksi. Siksi laadun kehittämiseen vaadittavat resurssit voidaan kohdentaa varsinaisten laajennettujen palvelutarjoomien kehittämiseen.

Kolb jaottelee kulutuksen muodot kolmeen osaan välttämättömyys- (engl. *convenience*), vaihtoehtois- (engl. *comparison*) ja erikoiskulutukseen (engl. *specialty*) (Kolb 2005, 168 - 171). Kulttuurin kohdalla näistä kulutuksen muodoista kahdella jälkimmäisellä voi olla organisaation kannalta suurikin merkitys. Vaihtoehtoistuotteiden kuluttaja valitsee hintalaatusuhteeltaan parhaan tuotteen, mutta kulttuurin kohdalla arviointi laadullisen paremmuuden suhteen voi olla äärimmäisen haastavaa. Kolbin mukaan tällainen kulutuksen muoto, voi ajaa kuluttajan seuraamaan haluamaansa esitystä pitkienkin matkojen päähän. (Kolb 2005, 168 – 169.) Erikoiskulutuksen muoto puolestaan tarkoittaa sitä, että kuluttaja on kiinnostunut vain tietyistä esityksistä joko itse esityksen tai vaihtoehtoisesti esityspaikkaan liittyvien piirteiden vuoksi. Tällainen kuluttaja ei halua tehdä minkäänlaisia kompromisseja kulttuurin kulutuksensa suhteen, vaan hänelle käy ainoastaan alkuperäinen kiinnostuksen kohde. Tämän kiinnostuksen kohteen saavuttaakseen kuluttaja on valmis matkustamaan hyvinkin pitkiä matkoja. Tällaisia kulttuurikohteita, joita Kolb mainitsee, on esimerkiksi

Royal Opera House Lontoossa. (Kolb 2005, 170 - 171). Nämä kaksi kulutustyyppiä luovat osaltaan pohjaa laajennettujen palvelutarjoomien lanseeraukselle. Kuluttajilla on taipumusta suosia laadultaan hyväksi havaitsemiaan kohteita. Tämä luo mahdollisuudet maantieteellisen vaikutuspiirin laajentumiseen ja osaltaan mahdollistaa myös vapaamman hinnoittelun.

### **3.4.2 Heikkoudet ja uhat**

Porter esittelee teoksessaan *Strategia kilpailutilanteessa* (1987, 70 - 71) differoitumiseen liittyviä riskejä. Differoitusstrategiakseen valinneen organisaation täytyy ottaa toiminnassaan huomioon myös mahdolliset riskit. Nämä samat riskit pätevät myös laajennettuja palvelutarjoomia tarjoaviin organisaatioihin. Alan kypsyessä esiintyy jäljittelyä, joka vähentää differoitusstrategian merkitystä (Porter 1987, 70). Jäljittelyä esiintyy kilpailijoiden kopioidessa menestyksekkäästi toimivien organisaatioiden toimintamalleja. Tästä syystä kaikkien alalla toimivien organisaatioiden ei ole mahdollista saavuttaa differoitusstrategian luomaa kilpailuetua. Se ei kuitenkaan sulje pois sitä mahdollisuutta, että suuri osa alan toimijoista voisi saavuttaa paremman tuoton tarjoamistaan palveluista. Toinen merkittävä syy differoitusstrategian saavuttamattomuudelle on ostajien preferenssien kohdistuminen muihin kuin differoivien tekijöihin (Porter 1987, 70). Käytännössä se tarkoittaa, etteivät asiakkaat koe tarvitsevansa laajennettujen palvelutarjoomien tarjoamia etuja. Kolmantena riskitekijänä Porter esittelee riskitekijän, joka liittyy edelliseen riskiin. Ostajat voivat asettaa tärkeysjärjestyksessä erityisominaisuuksien edelle kustannussäästöt, jolloin erikoisominaisuuksien tarjoamisesta ei ole organisaatiolle hyötyä (Porter 1987, 70 - 71). Nämä tekijät ovat haaste laajennettujen palvelutarjoomien suunnittelussa, ja ne tulisi ehdottomasti ottaa huomioon mahdollisina rajoittavina tekijöinä.

Grönroosin mukaan asiakkaiden hyvän palvelun arvostamattomuuteen on olemassa neljä syytä. Näistä selvin on asiakkaan kiinnostus vain ydintuotetta kohtaan, jolloin hän ei ole halukas maksamaan muusta kuin ydintuotteesta. Huolellisesti suoritettua markkinatutkimuksen avulla organisaatio voi kuitenkin sulkea tämän segmentin pois markkinointisuunnitelmistaan. Toinen mahdollinen syy on organisaation kykenemättömyys osoittaa asiakkailleen, miten palvelu tuottaa heille hyötyä mukavuuden, tuen, turvallisuuden tai kustannusten alenemisen muodossa. Kolmantena mahdollisena syynä voi olla palveluntarjoajan kykenemättömyys pitkän aikavälin kokonaiskustannusten edullisuuden osoittamisesta asiakkaalle. Neljäntenä syynä on palveluntarjoajan asiakaslähtöisyyden puute.

Tällöin palvelutarjooma ei tarjoa niitä hyötyjä, joita asiakkaat tavoittelevat. (Grönroos 2003, 176.) Näistä tekijöistä merkityksellinen on etenkin viimeinen seikka. Kaikissa tekijöissä kuitenkin korostuu se tosiasia, että laajennettu palvelutarjooma vaatii markkinoinnin tukemaa saumatonta ja laadukasta kokonaisuutta, jonka osat on huolella valittu asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Tällaisten kokonaisuuksien hallitseminen voi kuitenkin olla haastavaa, koska virhearviot voivat johtaa olemattomaan kysyntään.

Aiemmin esiteltyjen imago- ja palvelunäkökulman (Grönroos 2003, 29) yhdistyminen ei ole välttämättä riskialtista. Pikemmin nämä näkökulmat ruokkivat toisiaan. Palvelunäkökulma edellyttää laadukkaita palveluita, jotka voivat omalta osaltaan luoda imagollisia arvoja. Imago puolestaan tarjoaa lupauksia, jotka organisaation on pystyttävä täyttämään imagonsa säilyttääkseen. Hyvin tuotetut palvelut tarjoavat mahdollisuuden imagon edelleen kehittämiseen. Näin näkökulmat pystyvät tukemaan toisiaan, eivätkä ne sulje toisiaan pois. Mikäli markkinoinnin avustuksella annettuja lupauksia ei kuitenkaan pystytä täyttämään, voi näiden näkökulmien käyttäminen kääntyä itseään vastaan. Porter onkin varoittanut strategioiden väliin juuttumisen olevan este menestykselle (Porter 1987, 65).

Selvää on myös se, että kaikkiin uusiin investointeihin liittyy riski siitä, että investoinnin myötä ei saadakaan riittäviä tuottoja. Pahimmassa tapauksessa jokin investointi ei tuota edes investointiin käytettyjä resursseja, vaan investoinnista aiheutuva tuotto jää organisaation osalta negatiiviseksi. Investointien tärkeysjärjestystä punnittaessa tehtävien investointilaskelmien mukaan organisaation tulisikin toteuttaa ensisijaisesti ne investoinnit, joiden tuotto-odotus on mahdollisimman suuri. Ennalta tuntemattomien investointien toteuttaminen voi herättää epävarmuutta, koska todellisia tuottoja ei voida etukäteen luotettavasti arvioida. Kimin ja Mauborgnen tutkimus osoittaa kuitenkin, että tuntemattomille alueille toteutetut investoinnit voivat tuottaa suuria tuottoja (Kim & Mauborgne 2005, 27). Laajennetun palvelutarjooman käyttöönoton suunnittelu tulisi joka tapauksessa suunnitella mahdollisimman tarkkaan, jotta taloudellisilta riskeiltä pystyttäisiin välttymään.

## 4 MENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkimus on luonteeltaan kartoittava. Tutkimuksen luonteesta johtuen, tutkittavaan ilmiöön liittyviä seikkoja pyritään tarkastelemaan useammalla eri menetelmällä. Triangulaation avulla pystytään saavuttamaan objektiivisempia tutkimustuloksia, eikä näin ollen liene yhtä todennäköistä, että tutkija roolissaan pyrkisi löytämään aineistosta vain ne tekijät, jotka tukevat hypoteeseja haluttujen tutkimustulosten löytämiseksi. Eskola ja Suoranta suosittelevat triangulaation käyttöä, koska yksittäisillä tutkimusmenetelmillä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta, olipa se sitten mikä hyvänsä (Eskola & Suoranta 1998, 69). Triangulaation muodoiksi tähän tutkimukseen on valittu aineistollinen ja metodologinen triangulaatio. Aineistotriangulaation oppien mukaan tutkimusongelmaa voidaan lähestyä erilaisten aineistojen avulla (Hirsjärvi et al 2003, 215). Tässä tutkimuksessa erilaisia aineistoja edustavat tutkimuksen yhteydessä toteutettujen strukturoidun kyselyn ja puolistrukturoitujen haastattelujen tulokset. Metodologisen triangulaation ilmeneminen ei ole yhtä vahvaa kuin aineistotriangulaation. Pääasiallisesti metodologinen ote esiintyy erilaisten aineistojen yhteydessä, koska valittujen tutkimusmenetelmien avulla on pyritty sulkemaan pois mahdollisia aineistojen välisiä ristiriitaisuuksia. Näitä ristiriitaisuuksia ei tosin aineistoissa ilmennyt. Tutkimuksen näkökulma on faktanäkökulma. Alasuutarin mukaan faktanäkökulma tekee eron maailman ja siitä esitettyjen väitteiden välille. Faktanäkökulma on kiinnostunut vain informaation sisällöstä, ei sen mukana välitettävistä mahdollisista merkityksistä. (Alasuutari 2001, 90 - 92.) Tutkimus ei siis pyri selvittämään sitä millaisia asenteita tai mielleyhtymiä tutkittavaan aiheeseen liittyy.

Tutkimuksen aineisto on kerätty suomalaisten sinfoniaorkestereiden hallintojen keskuudesta. Aineisto kerättiin pääasiallisesti sähköpostikyselyn välityksellä. Kysely lähetettiin kaikille Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n 29 jäsenorkestereille. Kyselyyn vastasi 12 orkesteria. Yksi vastaus jouduttiin kuitenkin hylkäämään, epärelevantin sisällön vuoksi. Vastausprosentti oli siis 41. Vastausprosentti oli verrattain hyvä, mutta kuitenkin siksi alhainen, ettei sen perusteella voida tehdä lopullisia päätelmiä tutkittavan ilmiön yleisyydestä. Kyselylomake ja yhteenveto kyselyn tuloksista löytyvät liitteistä yksi ja kaksi. Kyselyyn vastanneita orkestereita ei eritellä kyselyn tuloksia esiteltäessä vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi.



Kyselyn yksittäiset vastaukset eivät tuo kokonaisuudesta erillään lisäinformaatiota, joten ne on siksi jätetty pois. Kyselyn tulokset esitellään siten pelkästään kootusti, jättämällä yksittäisiä vastaajia identifioivat tiedot esittelemättä. Kyselyn tulosten perusteella on haastateltu tutkimusongelman kannalta mielenkiintoisimpien organisaatioiden edustajia tarkemman kokonaiskuvan muodostamiseksi. Haastattelujen avulla on haettu syvempää tietoa laajennettujen palvelutarjoomien toteuttamiseen liittyvistä mahdollisista ongelmista tai esteistä. Eskolan ja Suorannan mukaan teemahaastattelu on käytännöllinen analysointitapa pyrittäessä selvittämään käytännöllisiä ongelmia. Teemoittelun avulla aineistosta etsitään vastauksia esitettyihin kysymyksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 175 – 180.)

Kyselyn tuloksista on pyritty löytämään esiin niitä tekijöitä, joilla on merkitystä tutkittavan ilmiön mahdollisuuksien kannalta. Teemahaastattelujen avulla on pyritty saavuttamaan laajemman verbaalisen ilmaisun kautta tietoa myös niistä tekijöistä, jotka voivat mahdollisesti jäädä pois kyselylomakkeeseen vastaamisen yhteydessä. Näin erilaiset metodologiset otteet ovat tuoneet tutkimukseen lisää reliabiliteettia. Näiden menetelmien avulla on tutkittavasta ilmiöstä pyritty löytämään keskeiset tekijät. Tutkimuskysymysten kannalta nämä menetelmät ovat parhaat luotettavien vastausten löytymisen kannalta.

Ongelmanasettelun kannalta paras mahdollinen keino kartoittaa tutkimusongelmaa oli ongelman tutkiminen konserttitoimintaa järjestävän organisaation näkökulmasta. Pääosin tutkimuksen empiirinen aineisto on kvalitatiivista, mutta mukana on kuitenkin myös kyselyjen myötä saatua määrällistä aineistoa, jonka pohjalta ei tosin voida tehdä johtopäätöksiä aineiston verrattain pienen koon vuoksi. Kvantitatiivisen mahdollisuuden jättäminen pois on perusteltua, koska pienestä otoksesta ei voida saada valideja tutkimustuloksia. Tutkimuksen kohteeksi on siitä huolimatta valittu kaikki Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkesterit, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman todenmukainen kuva. Suomen sinfoniaorkesterit ry:n jäsenorkesterit ovat heterogeeninen ryhmä. Joukkoon mahtuu niin suuria kaupunginorkestereita kuin myös pieniä kamariorkestereita, joiden toiminta ei ole välttämättä ympärivuotista tai muuten yhtä vakiintunutta kuin suuremmilla orkestereilla. Siitä huolimatta kaikki orkesterit on otettu mukaan tutkimusotokseen, koska näin pyritään selvittämään myös mahdollisia orkestereiden koosta johtuvia eroavaisuuksia. Esitetyn hypoteettisen rahoitusohjan laajennusmallin tutkimisen kannalta hyvin hedelmällinen tutkimustapa olisi myös potentiaalisen

asiakaskunnan tutkiminen. Tällainen tutkimustapa vaatisi kuitenkin huomattavan määrän resursseja ja pitkäkestoisemman tutkimuksen. Tämä tutkimusasetelma edellyttäisi myös konsertteja järjestävän organisaation osallistumista tutkimukseen. Siksi tutkimuskohteeksi on valittu konsertteja järjestävät organisaatiot eikä heidän asiakkaansa.

Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen (liite 1) avulla saatiin koottua perusmateriaali, jonka pohjalta aiheen kannalta mielenkiintoisimmat orkesterit otettiin tarkempaan haastatteluun. Haastattelujen avulla on pyritty karsimaan pois mahdollisia kyselyssä esiintyneitä epäselvyyksiä ja tarkentamaan kyselyn vastauksia. Kysely toteutettiin sähköpostitse syys- ja lokakuussa 2006 ja tarkentavat puhelinhaastattelut marraskuussa 2006. Teemahaastatteluisa käsitellyt teemat löytyvät liitteestä 3. Kyselyn ohella toteutettiin kaksi puhelinhaastattelua. Puhelinhaastattelut äänitettiin ja vastaukset purettiin äänitteiltä. Näihin teemahaastatteluihin valittiin kyselyyn vastanneista orkestereista yksi orkesteri sekä pienten että isojen orkestereiden joukosta. Orkesterit valittiin kyselyn myötä saatujen tulosten mukaan, siten että nämä orkesterit joko osoittivat selvintä kiinnostusta laajennettua palvelutarjoomaa kohtaan, tai vaihtoehtoisesti olivat jo aiemmin suunnanneet toimintaansa laajennettujen palvelutarjoomien suuntaan. Näistä vastaajista käytetään tutkimuksen tuloksia esiteltäessä vastaajien anonymiteetin vuoksi vain merkintöjä *vastaaja 1* ja *vastaaja 2*.

Tutkimuksen yhteydessä toteutetut puhelinhaastattelut eivät juuri tuoneet uutta tietoa kyselyn lisäksi. Varsin suppeiden haastatteluiden antia ei kuitenkaan voi pitää tutkimuksen kannalta merkityksettömänä, koska sen avulla voitiin varmistaa osaltaan kyselyn tulosten luotettavuus yhteneväisten vastausten vuoksi. Haastattelujen suppeuteen on osasyynä varsinkin toisen haastateltavan kohdalla haastateltavan kiireisyys. Molempia haastateltavia kuitenkin yhdisti se, ettei tutkittava ilmiö ollut prioriteetiltään korkeimmalla mahdollisella sijalla haastateltavien agendassa.

## **5 ANALYYSI**

Tutkimuskyselyn tulokset on seuraavassa käyty kysymyksittäin. Kyselyn tulosten rinnalle on tuotu Suomen sinfoniaorkesterit ry:n toimintakertomuksista saatuja tietoja ja haastatteluista saatuja lisätietoja.

### **5.1 Orkestereiden omien tulojen osuuden muodostuminen**

Suomalaisten sinfoniaorkestereiden omien tulojen osuus orkestereiden kokonaistuloista on viime vuosina ollut noin kymmenen prosenttia. Prosentuaalinen osuus vaihtelee orkestereiden keskuudessa 5 ja 25 prosentin välillä. Orkestereiden sisällä omien tulojen osuudessa on vaihtelua myös vuosittain riippuen. Vaihtelua omien tulojen osuuksiin tuo erilaisten tilauseiintymisten, konserttimatkojen ja levytysten aikaansaamat vaihtelut. Varsinkin suuremmilla orkestereilla levytysten ja konserttimatkojen vaikutukset tuloihin voivat olla suuria. Pienemmillä orkestereilla tuloihin vaikuttavat suhteellisesti enemmän tilauseiintymiset ja niiden kautta saadut tulot. Myös isommat orkesterit järjestävät tilauseiintymisiä, mutta niiden suhteellinen vaikutus orkesterin omien tulojen osuuteen ei ole niin suuri. (Suomen sinfoniaorkesterit ry.)

Kyselyn tulosten kautta saatujen tietojen mukaan orkesterit kerryttävät omia tulojaan monin keinoin. Kyselyssä ei kartoitettu yritys yhteistyömuotojen kautta saatavia tulovirtoja, mutta tämän osa-alueen merkitys koettiin orkestereiden keskuudessa tärkeänä omia tuloja lisäävien toimenpiteiden keinona. Kyselyn myötä yleisimmäksi lisäpalveluksi esiin nousi äänilevyjen myynti, jonka viisi vastaaja ilmoitti keinokseen lisätä omia tuloja. Äänitteiden myötä saatavat lisätulot eivät rajoitu pelkästään äänitteiden myynnistä saataviin tuloihin, vaan sen lisäksi orkesterit voivat saada kyseisistä äänitteistä tekijänoikeuskorvauksia sekä levymyynnin että radiosoiton perusteella.

### **5.2 Keinot orkestereiden omien tulojen osuuden kasvattamiseksi**

Orkestereilla oli hyvin vaihtelevia keinoja siihen, kuinka ne olivat suunnitelleet lisäävänsä omia tulojaan. Lähes kaikki vastanneet orkesterit ilmoittivat suunnitelleensa toimenpiteitä omien tulojen osuuden kasvattamiseksi. Vain yksi orkesteri ilmoitti, ettei suunnitelmia omien tulojen osuuden lisäämiseksi ole. Selvästi yleisin muoto omien tulojen osuuden lisäämiseksi

oli erilaisten yritys yhteistyömuotojen kehittäminen. Sponsorihankintaa piti otollisena tulojen lisäämismuotona neljä vastaajaa ja yritysmyynnin positiivisiin vaikutuksiin uskoi puolestaan kolme vastaajaa. Muiden kuin kuluttaja-asiakkaiden määrä orkestereiden asiakkaista oli alle 10 prosenttia yhdeksällä vastaajalla ja kaksi vastaajaa ilmoitti tähän asiakasryhmään kuuluvan 10 - 25 prosenttia asiakkaistaan. Kyselyn tulosten perusteella monen orkesterin kohdalla voidaan olettaa, että yritysasiakkaiden osuutta olisi mahdollista nostaa alhaisista prosenttiosuuksista päätellen. Kaikki vastanneet ilmoittivat tärkeimmäksi asiakasryhmäkseen kuluttaja-asiakkaat.

Toinen merkittävä keino omien tulojen osuuden lisäämiseksi oli yleinen myynnin ja markkinoinnin kehittäminen, jonka vaikutuksiin uskoi neljä vastaajaa. Yleinen myynnin ja markkinoinnin kehittäminen voidaan mieltää, ei pelkästään kuluttajia, vaan myös yritysasiakkaat käsittäväksi. Mikäli markkinointi kohdennetaan myös yrityksiin eikä pelkästään kuluttaja-asiakkaisiin nousee orkestereiden vastauksista usko yritys yhteistyömuotoihin selvästi suurimmaksi kehittämismahdollisuudeksi omien tulojen kehittämisen kannalta. Oeschin tutkimus yritysten tuesta taiteelle kuitenkin osoittaa yritysten kiinnostuksen taiteiden tukemiseen olevan laskussa (Oesch 2005, 88). Siitä huolimatta orkestereiden usko sponsorointiin oli kuitenkin useimmin esiin noussut keino oman rahoitusosuuden lisäämiseksi. Yritysten tuki taiteelle ei kuitenkaan pidä sisällään yritysten mahdollisia asiakkuuksia kulttuurialalla, joten yritysmyyntiä ei voida pitää varsinaisena suorana tukena taiteille. Sillä osa-alueella tilastojen valossa ei voitane sanoa mitään siitä onko yritykset kiinnostuneita orkestereiden tarjoamista palveluista.

Oheistuotteiden myynnin vaikutuksiin omien tulojen osuuden kasvattajana uskoi vain kaksi vastaajaa. Laajennetun palvelutarjoaman hypoteesin kannalta tulos on varsin lohduton. Yritysmyynnin kannatus kuitenkin tukee sitä tosiseikkaa, että myös laajennettuihin palvelutarjoomiin kannattaisi panostaa. Yritykset hakevat arvoa etenkin omille asiakkailleen räätälöidyissä tilaisuuksissa, jolloin oheistuotteita ja -palveluita kehittämällä yritysasiakkaille voitaisiin tarjota suurempaa arvoa, mikä puolestaan voi lisätä yritysasiakkaiden kiinnostusta tarjottuun palvelukonseptiin. Myös kuluttaja-asiakkaat voivat olla kiinnostuneita samoista arvoa lisäävistä tekijöistä.

Maantieteellistä laajennusta kannatti yksi vastaajaa. Yleisöpohjan laajentaminen koettiin mahdolliseksi viemällä orkesteri uusien asiakasryhmien keskuuteen. Etenkin isommat orkesterit tekevät jo nyt kiertueita ulkomaille, mikä luonnollisesti lisää mahdollisuuksia uusien asiakasmassojen tavoittamiseen. Kotimaan sisällä kiertäminen voi myös osoittautua hyväksi vaihtoehdoksi uusien asiakkaiden tavoittamiseksi, koska maantieteellisesti ajatellen Suomessa on paljon paikkoja, jotka eivät ole orkestereiden aktiivisen vaikutusalueen sisällä. Näille paikkakunnille orkesterin vieminen voi saavuttaa potentiaalisia asiakkaita, joilla ei ole aiemmin ollut mahdollisuuksia käyttää orkestereiden tarjoamia palveluita. Toisaalta tällainen toimintamuoto voidaan mieltää orkesterin tarjoamaksi palveluksi. Orkesterin kiertuetoiminta laskee asiakkaiden kynnystä päästä osalliseksi orkesterin tarjoamista palveluista. Kiertuetoiminta on kuitenkin varmasti huomattavan kallista. Laajennetun palvelutarjooman näkökulmasta pohdittaessa olisi varmasti hyvä pohtia sitä, onko orkesterin helpompaa soittaa vieraassa kaupungissa, vai onko asiakkaan helpompi tulla orkesterin luo. Mikäli asiakkaille järjestettäisiin linja-autokuljetukset konserttipaikalle yhdistettynä itse konserttilipun hintaan, voisi se myös madaltaa kynnystä saapua konserttiin pidemmänkin matkan päästä.

Joka tapauksessa orkesteri joutuu markkinoimaan toimintaansa myös vieraalla paikkakunnalla siitä riippumatta saapuuko se itse esiintymään paikkakunnalle vai markkinoiko se vain konserttejaan vakiintuneen maantieteellisen asiakasryhmänsä ulkopuolelle. Monien sinfoniaorkestereiden murheena ovat olleet huonoilla akustisilla ominaisuuksilla varustetut konserttitalit, eikä kyseistä tilannetta varmastikaan helpota konsertoiminen tiloissa, jotka eivät ole missään nimessä suunniteltuja orkesterikonsertteja varten. Asian kääntöpuolena on kuitenkin itse konserttipaikan tuottama arvonnousu. Monet historialliset paikat voivat lisätä kiinnostusta varsinaiseen toimintaan. Esimerkiksi juuri konserttitoiminnan saralla on pyritty lisäämään esitysten autenttisuutta esittämällä musiikkia esimerkiksi mahdollisimman autenttisessa ympäristössä. Kirkkokonserttien suosio on tästä hyvä osoitus. Autenttinen tai muuten arvokas konserttiympäristö voi kuitenkin tarjota sellaista lisäarvoa, mitä ei muissa konserttipaikoissa voitaisi saavuttaa. Tällaisessa tilanteessa on varmasti hyvin perusteltua viedä orkesteri esiintymään oman vakiintuneen toimintaympäristönsä ulkopuolelle. Kolbin mukaan maantieteellinen laajentuminen on kannattavaa, mikäli uudella esiintymispaikalla voi olla jokin positiivinen ominaisuus, mitä muilla paikoilla ei ole (Kolb 2005, 178). Tämä ominaisuus voi olla maantieteellisestä poikkeamasta johtuva uuden yleisön tavoittaminen, tai vaihtoehtoisesti jo edellä mainittu itse paikkaan liittyvä mielikuvallinen arvo, minkä

seurauksena kuluttajien mielenkiinto kohdistuu esityksen lisäksi myös itse esityspaikkaan (Kolb 2005).

Tilaongelmiin liittyi myös yksi mahdollinen tulojenkasvattamismuoto. Yksi vastaajaa ilmoitti omien tulojen osuuden lisäämisen olevan mahdollista omien tilojen avulla. Vastaajan mukaan omat tilat mahdollistaisi tilavuokrien saamisen, mikä puolestaan lisäisi orkesterin omien tulojen osuutta. Yksi vastaaja ilmoitti omien tulojen osuuden lisäämisen olevan mahdollista uusien yhteistyökumppaneiden avulla. Yhteistyökumppani on käsitteenä varsin laaja, ja se voi tarkoittaa sekä taloudellista yhteistyökumppania esimerkiksi yritysyhteistyön muodossa että myös toista orkesteria. Pienemmät orkesterit ovat tehneet aiemmin yhteistyötä, jolloin kaksi pientä orkesteria ovat voineet esittää suuremmille orkestereille kirjoitettuja teoksia. Tämä on voinut lisätä myös yleisön kiinnostusta orkestereiden toimintaa kohtaan, mutta se on lisännyt varmasti myös taiteellisia mahdollisuuksia toteuttaa suurempia teoksia myös maakunnallisten orkestereiden toimesta.

### **5.3 Orkestereiden tarjoamat lisätuotteet ja -palvelut**

Orkesterit ilmoittivat kyselyssä tarjoavansa varsin erilaisia lisäpalveluita asiakkailleen. Yleisin tarjottu lisäpalvelu oli käsiohjelma, jonka kahdeksan vastaajaa ilmoitti olevan tarjoamiensa palveluiden joukossa. Seuraavaksi suosituimmat lisäpalveluiden muodot olivat äänilevyt ja väliaikatarjoilu. Näitä palveluita ilmoitti tarjoavansa viisi orkesteria. Yksi orkesteri tosin ilmoitti väliaikatarjoilua tarjottavan vain joillekin sidosryhmille, ei suinkaan kaikille konserttavieraille. Neljä orkesteria tarjosi asiakkailleen myös mahdollisuuden ostaa orkesterin paitoja. Lisäksi orkesterit tarjosivat erilaisia fyysisiä tuotteita kuten kirjat, fanituotteet, lippahatut, korut ja kynttilät. Näitä tuotteita ilmoitti tarjoavansa tai aiemmin tarjonneensa yksi orkesteri kutakin tuotetta. Yksityistilaisuudet ja bonuskonsertit olivat puolestaan selkeitä palveluita, joita molempia ilmoitti tarjoavansa myös yksi orkesteri.

Tarjottavien lisäpalveluiden joukossa oli selvä enemmistö erilaisia varsinaisia fyysisiä tuotteita ja oheispalveluiden osuus oli selvästi pienempi. Fyysisten tuotteiden osalta kirjo erilaisten mahdollisten vaihtoehtojen osalta oli sangen laaja, eikä orkestereilta ole puuttunut mielikuvitusta näiden tuotteiden kehittämisessä. Varsinaisten palveluiden osuus oli kuitenkin hyvin vähäinen. Orkesterit eivät esimerkiksi mieltäneet tarjoamikseen palveluiksi Sorjosen tutkimuksessa esiteltyjä parkkitiloja tai naulakkopalveluja (Sorjonen 1984). On mahdollista, että näiden palveluiden luonnetta pidetään niin itsestään selvänä, ettei niitä

ajatella tarjottavina palveluina. Samoin jokainen orkesteri tarjoaa asiakkailleen varmasti saniteettitilojen käyttömahdollisuuden, vaikkeivät sitä erikseen palveluna mainitse. Fyysiset tuotteet ilmeisesti kuitenkin mielletään herkemmin tarjottaviksi palveluiksi, kun taas abstraktimmat palvelut voivat olla herkemmin osa-alueita, joihin ei osata kiinnittää huomiota.

### **Lisätuotteiden ja -palveluiden vaikutus asiakkaiden kiinnostukseen ja tyytyväisyyteen**

Kyselyyn vastanneet orkesterit olivat varsin yksimielisiä siitä, että tarjotut lisätuotteet ja -palvelut vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen varsinaista ydintuotetta kohtaan. Kahdeksan vastaajaa ilmoitti lisätuotteilla ja -palveluilla olevan vaikutusta tyytyväisyyteen ydintuotetta kohtaan. Itse ydintuotteeksi orkesterit nimesivät pääasiassa konsertin, mutta kaksi orkesteria nimesi ydintuotteekseen konserttielämyksen. Konserttielämys on käsitteellisellä tasolla olennainen seikka laajennetun palvelutarjoaman kannalta. Kun tarjottava palvelu mielletään elämykseksi, on sen rinnalla tarjotuilla oheistuotteilla ja -palveluilla korostunut rooli. Elämyksen käsitteellä on yhteys Selänniemen arjesta pakenemisen käsitteeseen (Selänniemi 1996, 177). Elämyksen kokemusta voidaan korostaa tarjoamalla elämystä tukevia palveluita. Elämysten avulla mahdollistetaan kuluttajalle irrottautuminen arjesta. Oheistuotteiden ja -palveluiden tarjoamisen uskottiin lisäävän informaatioarvoa ja kokonaisviihtyvyyttä. Myös konserttikokemuksen uskottiin syventyvän ja näin saavutettavan lisämielihyvää. Yksi vastaaja ilmoitti konsertin olevan kokonaisvaltainen paketti, johon liittyy aika ennen ja jälkeen konsertin. Tämä on myös mielenkiintoinen näkemys laajennetun palvelutarjoaman kannalta. Jos tyytyväisyyteen ja kiinnostukseen liittyy konserttia edeltävä ja konsertin jälkeinen aika, on tarjotuilla lisäpalveluilla korostunut merkitys myös tämän kautta. Kuten Sorjosen tutkimuksessa esiin nousi, on orkesterivieraalle tärkeää mm. konserttipaikan hyvä saavutettavuus (Sorjonen 1984). Tämä on tekijä, joka voi latistaa muuten erinomaisen elämyksen, jo ennen kuin elämys on edes alkanut. Valmiiksi tyytymätön asiakas ei välttämättä voi nauttia laadukastakaan ydintuotteesta, jos on joutunut kokemaan negatiivisia kokemuksia ennen ydintuotteen kuluttamista. Moni vastaaja uskoi laadukkaasti toteutettujen oheistuotteiden ja -palveluiden olevan myös imagon kannalta merkittävä tekijä.

Lisätuotteiden ja -palveluiden tarjoaminen jakoi asiakkaiden kiinnostukseen vaikuttamisen kannalta vastaajat kahteen ryhmään. Kuusi vastaajaa uskoi, että tarjotut lisätuotteet ja -palvelut voivat lisätä myös kiinnostusta varsinaista ydintuotetta kohtaan, kun taas neljä vastaajaa koki niiden olevan vaikutuksettomia ydintuotteita kannalta. Perustelut olivat hyvin

samankaltaisia kuin tyytyväisyydenkin kohdalla. Jotkut vastaajat uskoivat niiden tekijöiden, jotka vaikuttivat tyytyväisyyteen olevan merkityksettömiä kiinnostuksen kannalta, kun taas osa vastaajista uskoi tyytyväisyyden ja kiinnostuksen välillä olevan selvä yhteys. Vaikutuksia kiinnostukseen kysyttäessä korostetummin nousi esiin näkemys lisätuotteiden ja -palveluiden merkityksestä imagoliselta näkökannalta tunnettavuuden lisääjänä. Yksi vastaaja uskoi, että hyvin toteutettu ydintuote on riittävä asiakastyytyväisyyden tae. Yksi vastaaja puolestaan ilmoitti tarjoavansa lisäpalveluita, mutta ei uskonut niiden vaikuttavan asiakkaiden tyytyväisyyteen, mielenkiintoon eikä myöskään uskonut tarjottujen lisäpalveluiden vaikuttavan orkesterin talouteen.

Tämä tieto tukee näkemystä siitä, että orkesterit uskovat lisätuotteilla ja -palveluilla olevan merkitystä asiakkaiden keskuudessa. Tästä voitaneen vetää johtopäätös, että laajennettuja palvelutarjoomia kannattaa tarjota asiakkaiden kiinnostuksen ja tyytyväisyyden kannalta. Se ei kuitenkaan vielä tarkoita sitä, että laajennettuja palvelutarjoomia käyttämällä voitaisiin saavuttaa myönteisiä vaikutuksia myös taloudelliseen tilanteeseen.

### **Lisätuotteiden ja -palveluiden vaikutus orkesterin tuloihin**

Orkesterit osoittivat kyselyn vastauksissa, että lisätuotteiden ja -palveluiden tarjoaminen voi olla asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden varsinaiseen ydintuotteeseen osoittaman kiinnostuksen kannalta merkityksellistä. Vaikutus tuloihin jakoi myös orkesterit kahteen leiriin. Kuusi orkesteria vastasi oheistuotteiden ja -palveluiden olevan merkityksellisiä myös myyntitulojen kannalta. Neljä vastaajaa puolestaan ilmoitti, ettei merkitystä myyntituloihin ole. Vastaajien keskuudessa vaikutuksen myyntituloihin ilmoitettiin olevan verrattain pientä, mutta pientenkin tulojen uskottiin olevan orkesterille taloudellisesti merkityksellisiä. Osa orkestereista ilmoitti myyvän käsiohjelmia erikseen ja uskoi asiakkaiden olevan valmiita maksamaan siitä myös käyvän korvauksen, kunhan käsiohjelma on huolella laadittu. Osa orkestereista puolestaan ilmoitti jakavansa käsiohjelman ilmaiseksi kaikille lipun ostaneille. Erialaisten hinnoittelumetodien vaikutusta on jokseenkin hankala vertailla, mutta todennäköisesti kaikki orkesterit kuitenkin harjoittivat käsiohjelmien jakelua jollakin tasolla kannattavalla tavalla. Joko käsiohjelman tarjoamisesta saatiin tuloja myyntitulojen muodossa tai käsiohjelman vaikutukset uskottiin olevan edellisessä luvussa esiteltyjen kiinnostuksen ja tyytyväisyyden lisäämisessä. Yksi vastaaja ilmoitti ydintuotetta tukevien toimenpiteiden olevan osa markkinointi-mixiä, mikä osaltaan lisää myyntiä.



Oheistuotteiden myynnin merkitystä kysyttäessä enemmistö orkestereista (yhdeksän vastaajaa) ilmoitti taloudellisen merkityksen olevan joko vähäinen tai ei merkitystä. Yksi orkesteri piti tarjottujen lisätuotteiden ja -palveluiden vaikutusta tuloihin keskinkertaisena ja yhden orkesterin mukaan lisätuotteiden ja -palveluiden tarjoamisesta seuraa huomattava merkitys organisaation taloudelle. Vastaajat olivat tässä suhteessa aiheesta sangen yksimielisiä, mutta siitä huolimatta joukossa oli kaksi tapausta, jotka arvioivat lisätuotteilla ja -palveluilla olevan merkitystä myös taloudelliselta kannalta, vaikka enemmistö orkestereista ei niin uskonutkaan.

Orkesterit eivät usko lisätuotteiden ja -palveluiden olevan merkittäviä keinoja omien tulojen lisäämiseksi. Enemminkin ne koettiin pieniksi tulovirroiksi, jotka auttavat kokonaistaloutta pienemmässä mittakaavassa. Toisaalta orkesterit eivät vastauksista päätellen mieltäneetkään tarjoamiensa oheistuotteiden ja -palveluiden strategista merkitystä niinkään tuloja lisäävänä vaan enemmän ydintuotetta tukevina kiinnostuksen herättäjinä. Mahdollisuuksia tulojen radikaaliin lisäämiseen oheistuotteiden ja -palveluiden avulla ei ilmeisesti ole pidetty vaihtoehtona. Vaihtoehtoja syiksi tällaiselle näkemykselle voi olla periaatteessa kaksi. Joko laajennettua palvelutarjoamaa ei ole koettu toteuttamiskelpoiseksi ratkaisuksi tai vaihtoehtoisesti sen mahdollisuuksia ei ole punnittu ollenkaan.

### **Lisätuotteiden ja -palveluiden kehittämiseen liittyvät ongelmat ja esteet**

Orkesterit vastauksissa oli hajontaa lisätuotteiden ja -palveluiden lisäämisen esteitä koskevaan kysymykseen. Orkesterit jakautuivat tämän kysymyksen osalta kahtia orkestereiden koon mukaan. Suuret orkesterit kokivat, ettei lisätuotteiden ja -palveluiden lisäämiselle ole esteitä (4 vastaajaa). Pienet orkesterit nostivat esiin esteitä, jotka liittyivät resurssien puutteeseen. Osalta orkestereista puuttui henkilöstöresursseja toiminnan kehittämisestä (2 vastaajaa), ja osalle esteenä olivat pääoman asettamat rajoitukset (3 vastaajaa). Yksi vastaaja koki keskeisimmäksi ongelmaksi omien tilojen puutteen.

On hyvä tietää, etteivät varsinkaan suuret orkesterit kokeneet lisätuotteiden ja -palveluiden tarjonnan lisäämisen tiellä olevan esteitä. Pienten orkestereiden kohdalla tilanne on hyvin valitettava, koska ilman resursseja toiminnan kehittäminen on joka tapauksessa äärimmäisen haasteellista, ellei peräti mahdotonta. Suurten orkestereiden näkemys kehittämistoiminnan

esteettömyydestä luo suopeat näkymät laajennetun palvelutarjooman lanseeraamiselle. Kyselyjen ohella toteutetut haastattelut valottivat osaltaan syitä siihen, miksei laajennettua palvelutarjoomaa ole lanseerattu laajemmassa mielessä sinfoniaorkestereiden toimintaympäristöön.

Kaikkia mahdollisia keinoja on mietitty -- esittämäsi malli vaatisi kuitenkin melkoisia resursseja, joita orkesteriltamme ei löydy. Tilanne voisi olla toinen, jos rahaa ja ihmisiä olisi enemmän. (Vastaja 1)

Vastaja 1:n vastaukseen on kiteytetty pienen orkesterin näkemys laajennetun palvelutarjooman lanseeraamiseen liittyvistä ongelmista. Pienimpien orkestereiden vastauksista heijastui kyselyvastaustenkin myötä esiin nousseet kokemukset resurssien niukkuudesta. Pienet orkesterit kokivat pääasialliseksi tehtäväkseen konserttitoiminnan järjestämisen. On täysin ymmärrettävää, että rajalliset resurssit asettavat orkesterit tilanteeseen, jossa toiminta fokuoitetuu varsinaisen ydintoiminnan ympärille. Kyselyn tulosten perusteella suurilla orkestereilla on enemmän resursseja ja sitä kautta mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Isot orkesterit ovat panostaneet myös oheispalveluihinsa enemmän kuin pienet orkesterit. Siitä huolimatta myös isot orkesterit kokevat henkilöstönsä rajoittavan mahdollisuuksia laajennetun palvelutarjooman lanseerauksessa. Tästä näkemyksestä viestii vastaja 2:n näkemykset laajennetun palvelutarjooman lanseeraamiseen liittyviin ongelmiin.

Pyrimme tekemään konserttitoiminnan mahdollisimman hyvin. Laajojen palveluiden tarjoamisen tekee ongelmalliseksi kuitenkin, sen vaatima ylimääräinen työ. -- henkilöiden tehtävänkuvat rajoittavat uusien alueiden valtaamista. Tuotannolla ei riitä aika sellaiseen, eikä välttämättä asiantuntemukseen. Uskoisin, että työmäärä olisi valtava tuollaisessa prosessissa. (Vastaja 2)

Pienillä ja isoilla orkestereilla on samanlaiset näkemykset siitä, että laajennettu palvelutarjooma toisi tullessaan runsaan määrän työtä, jota nykyisellä henkilöstöllä ei pystytä tekemään joko ajan tai asiantuntemuksen puutteen vuoksi. Varsinaisia lainsäädännöllisiä esteitä laajennetun palvelutarjooman toteuttamiseksi ei ollut kummankaan vastaajan vastauksissa. Tosin vastaja 2 epäili, että ongelmia saattaisi ilmetä verotuksen suhteen.

Arvonlisävero saattaa olla ongelma. Eri veroasteet saattaa muuttaa prosessin kannattamattomaksi. Ei siinä muita ongelmia kai ole. (Vastaja 2)

Vastaja 1 otti esille myös sen resurssien niukkuuteen liittyvän tekijän: pääasiallinen huomio fokuoitetuu varsinaiseen ydintoimintaan niin kauan kuin taloudellinen tilanne on siedettävällä

pohjalla. Optimistisen näkemyksen mukaan on kuitenkin mahdollista kehittää toiminta edelleen, jos orkesterin talous saataisiin vakiinnutettua yleisömäärältään ensin riittävälle tasolle.

Soitettavaa ohjelmistoa pyritään kehittämään ihmisiä kiinnostavaksi. – Kun saavutettaisiin riittävästi yleisöä, -- niin toiminta olisi taloudellisessa tilassa, mistä voisi jatkaa myös muun toiminnan kehittämiseksi. – Nyt täytyy kuitenkin satsata ohjelmistoon. (Vastaja 1)

## 6 PÄÄTÄNTÖ

Julkiset tuet junnaavat paikallaan mutta kustannustaso nousee. Näin ollen omaraahoituksen tarve kasvaa koko ajan. Oheistuotteiden ja -palveluiden avulla omaraahoitusta voidaan hankkia lisää. (Eräs kyselyyn vastannut)

Tutkimuksen tulokset puhuvat puolestaan. Yllä oleva kyselyyn vastanneen orkesterin edustajan kommentti kiteyttää lähes kaikkien orkestereiden näkemykset taloudellisten edellytysten tilasta. Kommentti tukee näkemystä siitä, että orkesterit painivat taloudellisten ongelmien keskellä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että orkesterit eivät käytä toiminnassaan laajennetun palvelutarjooman kaltaisia ratkaisuja. Oheispalveluita tarjotaan asiakkaille, mutta niiden merkitystä talouden kannalta pidetään vähäisinä. Vaikka *periaatteellisia esteitä lisäpalveluiden tarjoamiselle ei ole*, nousevat ensisijaiseksi haasteeksi laajennetun palvelutarjooman lanseeraamiselle kuitenkin orkestereiden henkilöstöresurssit. Pienempien orkestereiden kohdalla resurssitilanne on vielä heikompi, eikä menetelmää voitane pitää keskeisenä keinona näiden orkestereiden toimintaedellytysten parantamiseksi.

Vastauksia tutkimuskyselyyn tuli tasaisesti niin pienten kuin isompienkin orkestereiden keskuudesta. Vastanneiden perusteella voidaan saada melko luotettava kuva orkestereiden tämän hetkisestä tilanteesta. *Laajennettua palvelutarjoamaa ei käytetä sinfoniaorkestereiden keskuudessa*. Orkestereiden välillä on kuitenkin suuria eroja, eikä orkesterikenttää voida pitää homogeenisenä ryhmänä lisäpalveluiden tarjoajina. Selvää jaottelua paljon ja vähän palveluita tarjoaviin orkestereihin ei voida myöskään tehdä. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää kuitenkin melko luotettavina, mutta kyselyyn vastaamattomien orkestereiden joukossa saattaa olla tapauksia, jotka olisivat voineet olla laajennetun palvelutarjooman kannalta merkityksellisiä.

Sinfoniaorkestereiden taloudelliset ongelmat eivät välttämättä johdu Baumolin taudista, mutta tämän aiheen tutkimista kannattaisi jatkaa erityisesti empiirisen esimerkin kautta. Tarkoituksenmukaista olisi toteuttaa pidempiaikainen projekti jonkin taideorganisaation keskuudessa, jolloin laajennetun palvelutarjooman mahdollisuudet saataisiin kartoitettua. Grönroosin (2003) mukaan asiakaslähtöisyydellä on merkittävä rooli laajennettujen palvelutarjoomien suhteen (Grönroos 2003, 176). Tutkimuksen heikkoutena on kuitenkin,

ettei se selvittänyt kyseistä asiakaslähtöisyyttä. Aineistoksi olisi ollut myös mahdollista kerätä yleisön näkemyksiä asiasta, mutta tällaisen osa-alueen tutkiminen voisi olla haastavaa jo pelkästään kysymyksenasettelujen kannalta. Tästä syystä tämän tutkimuksen pääasiallinen aineisto koostuu parhaiten nimenomaan mahdollisia palvelutarjoomia myyvien - ei niinkään niitä ostavien - mielipiteistä. Ensisijaisesti on tärkeää selvittää, onko esitetyn hypoteesin toteuttamiselle olemassa käytännöllisiä esteitä. Parhaiten käytännöllisten esteiden selvittäminen onnistuu selvittämällä konserttitoimintaa ylläpitävien tahojen näkemyksistä. Oleellista laajennetun palvelutarjooman mahdollisen kysynnän selvittämiseksi on luonnollisesti kuluttajien mielipiteiden tutkiminen. Kuluttajien keskuudessa toteutettava tutkimus on perusteltua vastaa siinä vaiheessa, kun on pystytty selvittämään, ettei olemassa ole muita kuin kysyntään liittyviä esteitä. Tutkimuksen perusteella ei ilman jatkotutkimuksia voida varmuudella sanoa, olisiko laajennettu palvelutarjooma toteuttamiskelpoinen ratkaisu taloudellisessa mielessä. Siksi jatkotutkimukset aiheen pohjalta olisivat tärkeitä. Pidempiaikaisen projektin myötä olisi myös mahdollista selvittää kuluttajien todellinen kysyntä laajennettua palvelutarjoomaa kohtaan. Ilman empiiristä tutkimusta ei voida tehdä lopullisia johtopäätöksiä siitä, millaiset laajennetun palvelutarjooman mahdollisuudet taloudellisten edellytysten kehittämjänä olisivat.

Jos laajennettu palvelutarjooma osoittautuisi toimivaksi ratkaisuksi sinfoniaorkestereiden taloudellisen toimintaympäristön vakauttamiseksi, ei olisi mitenkään poissuljettua, että samaa toimintamallia voitaisiin soveltaa myös muiden kulttuuriorganisaatioiden kuten esimerkiksi teatterien toimintaympäristöön. Laajennettu palvelutarjoomaa ei voi sellaisenaan olla ratkaisu kaikkien mahdollisten Baumolin taudin kanssa painivien alojen keskuudessa, eikä se voi ratkaista esitettyjen esimerkkien avulla myöskään kaikkien kulttuurisektorin eri osa-alueiden ongelmia. Sovellettuna siitä voi tosin löytyä apua myös muille taiteiden ja kulttuurin kentille. Esittävien taiteiden puolella sitä voi tosin olla mahdollista soveltaa lähes sellaisenaan. Tutkimustulokset ovat siten yleistettävissä muiden esittävien taiteiden alueelle.

Orkesterikentälle aiemmin tapahtuneet muutokset tukevat oletusta, että sinfoniaorkestereiden keskuudessa on mahdollista toteuttaa myös radikaaleja uudistuksia. Orkestereiden mahdollisuudet oman rahoituksen hankkijana ovat saaneet näyttöjä esimerkiksi Jyväskylässä, missä osakeyhtiöorkesteri onnistui 1990-luvulla keräämään suuria omia tuloja (Korhonen 2005, 185). Lupaavan toiminnan kaataviksi ongelmiksi muodostuivat tuolloin kaupungin

säästöpainet ja verotuslainsäädäntö. Olisiko vastaavalle toiminnalle tänä päivänä paremmat edellytykset?

Sorjosen väitöskirja keskittyy tutkimaan taideorganisaation markkinointia ydintuotteen näkökulmasta (Sorjonen 2004, 16). Asiakaslähtöinen lähestymistapa on keskiössä Sorjosen tutkimuksessa, mutta tutkija on tarkoituksellisesti jättänyt tutkimuksensa ulkopuolelle laajennetun tuotteen osiot. Markkinaorientaatiota Sorjonen lähestyy ohjelmistosuunnittelun näkökulmasta tarkastellen esittävien taiteiden suunnittelun toteutumista reaktiivisista ja proaktiivisista lähtökohdista. Sorjosen tutkimuksen mielenkiintoisin tulos on havainto siitä, että esittävien taiteiden organisaatiot pyrkivät löytämään vahvoja kilpailuetuja etenkin ohjelmistollisen suunnittelun avulla (Sorjonen 2004, 183). Sorjosen mukaan taideorganisaatiot tekevät rohkeita päätöksiä ohjelmallisten linjauksien suhteen saavuttaakseen kilpailuetua. Ennakkoluulottomia ja samalla riskialttiita keinoja taideorganisaatioiden kilpailuaseman parantamiseksi listaa esimerkiksi teosten kantaesitykset ja harvoin esitetyt teokset (Sorjonen 2004, 183). Orkesterit eivät ole Sorjosen tulosten valossa syyllistyneet toimettomuuteen, vaan ovat aiemminkin pyrkineet löytämään uusia keinoja, joilla menestyä markkinoilla paremmin. Laajennettu palvelutarjooma voisi olla yksi keino muiden joukossa.

Laajennetun palvelutarjooman soveltaminen kunnallisen organisaation toimintaan voi kohdata ongelmia, jotka pahimmassa tapauksessa estävät koko konseptin toteuttamisen. Julkista tukea nauttiva organisaatio ei voi harjoittaa sellaisia toiminnanmuotoja, jotka vääristävät kilpailua. Tästä syystä sinfoniaorkesterin omalla varsinaisella toiminnalla täytyisi olla selvä ero laajennettujen palvelutarjoomien lanseeraamisen suhteen, ainakin rahaliikenteen tasolla, ettei yhteiskunnallinen tuki muuttuisi subventioiksi, joilla estettäisiin mahdollisesti samalla sektorilla toimivat yksityiset yritykset. Huomionarvoista on myös miettiä sinfoniaorkestereiden pääasiallista tehtäväkuvaa. Onko sinfoniaorkesterin tarjoamat oheispalvelut ristiriidassa orkesterin varsinaisen pääasiallisen tehtävän suorittamisen kanssa? 1990-luvulla silloinen valtiovarainministeri Sauli Niinistö ehdotti kunnille keskittymistä omien ydintehtäviensä hoitamiseen. Samalla roviolla olisivat menneet sinfoniaorkestereiden mukana myös kirjastot ja muut kulttuuripalvelut. Onko siis sinfoniaorkesterinkaan järkevää lähteä merta edemmäs kalaan, jos sen olemassaolo on uhattuna taloudellisten paineiden

keskellä. Vai onko siinä juuri se syy, miksi ehdottomasti pitäisikin ryhtyä toimeen eikä nostaa käsiä pystyyn?

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2001). *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Aljian, G. W. (1958). *Purchasing Handbook*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Baumol, W. J.; Blackmann, S. & Wolff, E. (1989). The Service-Economy Prognosis: Cost-Disease Illusions. Teoksessa: *Productivity and American Leadership – The Long View*. The MIT Press, Cambridge and London.
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. (1966). *Performing arts: The Economic Dilemma: A Study of Problems common to theatre, opera, music and dance*. Cambridge: Twentieth Century Fund.
- Baumol, W. J. (1996). Children of Performing Arts, The Economic Dilemma: The Climbing Costs of Health Care and Education. *Journal of Cultural Economics* 20 (3). 183-206.
- Booms, B. H. & Bitner M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. Julkaisussa: *Marketing of Services*. Toim. James Donnelly & William George. Chicago. 191-195.
- Cantell, T. (2002). Taide luovana, kulttuurisena, sosiaalisena ja taloudellisena pääomana. Julkaisussa: *Taiteen mahdollisuuksista enemmän*. Opetusministeriö. 12-17.
- Cohen, E. (1979). A Phenomenology of Tourist Experiences. *Sociology* 13(2): 179-201.
- Cowen, T. (1996). Why I Do Not Believe in the Cost-Disease. *Journal of Cultural Economics*. 20 (3), 207-214.
- Cowen, T. (1998). *In Praise of Commercial Culture*. Cambridge: Harvard University Press.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Frey, B. (2000). *Arts & Economics: Analysis & Cultural Policy*. Berlin: Springer.
- Frey, B. & Pommerehne, W. (1989). *Muses and Markets: Explorations in The Economics of The Arts*. Oxford: Blackwell.
- Grönroos, C. (2003). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 2. painos. Porvoo: Ekonomia. Englanninkielinen alkuperäisteos: Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. suom. Maarit Tillman.
- Hirsjärvi, S.; Remes P. & Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja kirjoita*. 9. painos. Helsinki: Tammi.



- Hirvonen, H. (1998). *Konsertti: Sinfoniaorkesterin palvelutuote*. Jyväskylän yliopisto. Musiikkitieteen laitos. Pro gradu.
- Hyttinen, K. (2004). Malmin alueen yritysten palvelun laadun odotukset ja kokemukset: Mystery Shopping -tutkimus. Jyväskylän yliopisto: taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu.
- Kangas, A. & Pohjola, K. (1992). *Kulttuurisihteeri lähikuvassa*. Taiteen keskustoimikunnan julkaisuja nro 14. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Kelley, S. W.; Donnelly, J. H. & Skinner, S. J. (1990). Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66, ss. 315-335.
- Kiiskinen, S. (2002). *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Helsinki: WSOY.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Sinisen meren strategia*. Jyväskylä: Talentum. Englanninkielinen alkuperäisteos: Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. suom. Maarit Tillman.
- Kolb, B. M. (2005). *Marketing for cultural organisations : new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera*. 2. painos. Lontoo: Thomson Learning.
- Korhonen, P. (2005). *Jyväskylä Sinfonia, torvisoittokunnasta kaupunginorkesteriksi*. Jyväskylän yliopisto: musiikin laitos. Lisensiaatintutkielma.
- Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. (2004). *Tarjooma*. [WWW-dokumentti] [Viitattu 24.5.2006] Saatavissa: [http://www.kotus.fi/kielitoimisto/usein\\_esitettyja\\_kysymyksiä/tarjooma.shtml](http://www.kotus.fi/kielitoimisto/usein_esitettyja_kysymyksiä/tarjooma.shtml).
- Kotler, P. & Andreasen, A. (1987). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 3. painos. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. 10. painos. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Kotler, P. & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing The Performing Arts*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (1998). Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa: *Riskit ja riskienhallinta*. toim. Kuusela & Ollikainen. Vammala: Tampere University Press. ss. 15-34.
- Levitt, T. (1969). The Augmented Product Concept. Teoksessa *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. New York: McGraw-Hill.

- Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation – Of Anything. *Harvard Business Review*, January-February 1980, ss.83-91.
- Marvia, E. & Vainio, M. (1993). *Helsingin kaupunginorkesteri 1882 – 1982*. Juva: WSOY.
- Mäkinen, J. (1999). *Baumolin tauti ja sinfoniaorkesterit*. Jyväskylän yliopisto.  
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitoksen yhteiskuntapolitiikan työpapereita no. 104.
- Peteraf, M. & Bergen, M. (2003). Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-based and Resource-based Framework. *Strategic Management Journal*. 24. 1027-1041.
- Porter, M. E. (1987). *Strategia kilpailutilanteessa*. Juva: Oy Rastor Ab. Englanninkielinen alkuperäisteos: Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. suom. Tuula Väisänen.
- Oesch, P. (2005). *Yritysten tuki taiteille 2003 ja tuen muutokset 1993 – 2003*. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Selänniemi, T. (1996). *Matka ikuiseen kesään : kulttuuriantropologinen näkökulma suomalaisten etelänmatkailuun*. Helsinki: SKS.
- Sorjonen, H. (1984). *Sinfoniaorkesterin markkinoinnin suunnittelu*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B:71. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.
- Sorjonen, H. (2004). *Taideorganisaation markkinaorientaatio*. Helsingin kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Suomen sinfoniaorkesterit ry. (1998-2005) toimintakertomukset.
- Uusitalo, L. (1999). Kulttuurin markkinat. Teoksessa: Koivunen H, & Kotro, T. (toim.), *Kulttuuriteollisuus*. Helsinki: Edita.
- Vainio, M. (1992). *Orkesteri etsii tietään : tutkielmia Suomen orkesterihistorian vaiheilta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto. (1996). *Suomen kansallisoopperan säätiön toiminta ja rahoitus*. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusvirasto.
- Vaughan, E. J. (1997). *Risk Management*. New York: Wiley.
- Vuokko, P. (2004). Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

## LIITE 1: KYSELYLOMAKE JA SAATE

Arvoisa vastaanottaja,

Teen musiikkitieteen opinnäytetyötäni Sinfoniaorkestereiden rahoituksesta Jyväskylän Yliopistoon. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii lehtori FT Riitta Rautio ([riitta.rautio@campus.jyu.fi](mailto:riitta.rautio@campus.jyu.fi)). Ohessa on opinnäytetyöhöni liittyvä kysely. Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan kyselyyn sähköpostitse mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 24.10.2006 mennessä. Vastauksenne voitte lähettää osoitteeseen [sapeheik@cc.jyu.fi](mailto:sapeheik@cc.jyu.fi) . Kyselyyn vastaaminen on tärkeää opinnäytetyöni kannalta, joten olisin kiitollinen, jos vastaisitte siihen.

Yhteystietonne olen saanut Suomen Sinfoniaorkesterit ry:n kautta. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, ja lomakkeessa pyydetyt henkilötiedot jäävät vain tutkijan omaan käyttöön mahdollisia tarkentavia kysymyksiä varten. Opinnäytetyöni valmistuu vuoden 2006 loppuun mennessä, ja voin lähettää valmiin opinnäytetyöni Teille sähköpostitse, mikäli olette siitä kiinnostuneet. Jos Teille herää aiheesta kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Kiitän vastauksestanne jo etukäteen,

HuK Sami Heikkinen

## Kyselylomake

---

### Ohjeet:

*Omilla tuloilla* kyselyssä tarkoitetaan niitä tuloja, jotka eivät tule yhteiskunnallisilta tukijoilta (kunta, valtio, säätiöt jne.) avustusten tms. muodossa. *Kuluttaja-asiakkailta* tarkoitetaan yksittäisiä konserttikävijöitä, jotka eivät tule konserttiin esimerkiksi ryhmämatkalaisena tai yritysten vieraina. *Myynnillä* tarkoitetaan varsinaiseen konserttitoimintaan ja sen oheistoimintoihin liittyvää myyntiä, ei siis esimerkiksi mahdollisesta markkinointiyhteistyöstä kertyviä myyntituloja.

---

### Organisaatio:

**Vastaajan nimi:**

**Asema organisaatiossa:**

**Sähköpostiosoite:**

**Puhelinnumero:**

1. Minkä tuotteiden ja palveluiden myynnistä orkesterinne omien tulojen osuus koostuu?
2. Oletteko miettineet, kuinka orkesterinne omien tulojen osuutta voitaisiin lisätä?  
 Kyllä. Miten?  
 Ei
3. Mikä on muiden kuin kuluttaja-asiakkaiden osuus konserttikävijöistänne? (Esim. yritysvieraita, ryhmämatkalaisia jne.)  
 Alle 10 %  
 10 - 25 %  
 25 - 50 %  
 Yli 50 %

4. Minkä asiakasryhmän koette myynnin kannalta tärkeimmäksi asiakasryhmäkseen: kuluttaja-asiakkaat vai muut asiakkaat (esim. taloudelliset tukijat, yhteistyökumppanit, ryhmämatkanjärjestäjät)?
- Kuluttaja-asiakkaat
- Muut (mitkä?)
5. Mikä on organisaationne asiakkailleen tarjoama ydintuote/-palvelu?
6. Tarjoaako, tai onko organisaationne aiemmin tarjonnut, asiakkailleen myös muita tuotteita/palveluita (esim. käsiohjelma, väliaikatarjoilu jne.) kuin edellä mainitsemanne ydintuote/-palvelu?
- Ei tarjoa
- Ei tarjoa, mutta on aiemmin tarjonnut
- Kyllä tarjoaa
7. Jos organisaationne tarjoaa, tai on aiemmin tarjonnut, oheistuotteita/-palveluita (esim. käsiohjelma, väliaikatarjoilu jne.) asiakkailleen, niin mitä nämä oheistuotteet/palvelut ovat?
8. Koetteko, että ydintuotteen ohella tarjotut oheistuotteet/-palvelut voivat vaikuttaa:
- a) asiakkaidenne kiinnostukseen varsinaista ydintuotettanne kohtaan?
- Kyllä
- Ei
- Miksi?
- b) asiakkaidenne tyytyväisyyteen varsinaista ydintuotettanne kohtaan?
- Kyllä
- Ei
- Miksi?
- c) organisaationne myyntituloihin?
- Kyllä
- Ei

Miksi?

9. Millainen merkitys tarjoamillanne oheistuotteilla/-palveluilla on organisaationne myyntituloihin?

- Huomattava merkitys
- Keskinertainen merkitys
- Vähäinen merkitys
- Ei merkitystä

10. Voisiko oheistuotteiden/-palveluiden myynnillä olla taloudellista tai jotain muuta höytyä organisaatiolenne? Miksi?

11. Onko oheistuotteiden/-palveluiden tarjonnan lisäämiselle esteitä, joiden vuoksi tarjonnan lisääminen ei ole mahdollista?

- Kyllä. Mitä?
- Ei

12. Olen kiinnostunut saamaan valmiin opinnäytetyön:

- Kyllä
- Ei

Kiitos vastauksestanne!

**LIITE 2: YHTEENVETO KYSELYN TULOKSISTA**

n = 11 (suluissa vastaajien lukumäärä)

1. Minkä tuotteiden ja palveluiden myynnistä orkesterinne omien tulojen osuus koostuu?

Konserttiliput, käsiohjelmat, tilausesiintymiset, levyt, paidat, kirjat, fanituotteet, nuottien ja kaluston lainaaminen

2. Oletteko miettineet, kuinka orkesterinne omien tulojen osuutta voitaisiin lisätä?

Kyllä. (10)

Ei. (1)

Sponsorihankinta (4)

Myynnin/markkinoinnin lisäys (4)

Yritysmyynti (3)

Oheistuotteiden myynti (2)

Maantieteellinen laajennus (1)

Uudet yhteistyökumppanit (1)

Omilla tiloilla (1)

3. Mikä on muiden kuin kuluttaja-asiakkaiden osuus konserttikävijöistänne? (Esim. yritysvieraita, ryhmämatkalaisia jne.)

Alle 10 % (9)

10 - 25 % (2)

4. Minkä asiakasryhmän koette myynnin kannalta tärkeimmäksi asiakasryhmäkseen: kuluttaja-asiakkaat vai muut asiakkaat (esim. taloudelliset tukijat, yhteistyökumppanit, ryhmämatkanjärjestäjät)?

Kuluttaja-asiakkaat (11)

Muut (0)

5. Mikä on organisaationne asiakkailleen tarjoama ydintuote/-palvelu?

Konsertti (9)

Konserttielämys (2)

6. Tarjoaako, tai onko organisaationne aiemmin tarjonnut, asiakkailleen myös muita tuotteita/palveluita (esim. käsiohjelma, väliaikatarjoilu jne.) kuin edellä mainitsemanne ydintuote/-palvelu?

Ei tarjoa (2)

Kyllä tarjoaa (9)

7. Jos organisaationne tarjoaa, tai on aiemmin tarjonnut, oheistuotteita/-palveluita (esim. käsiohjelma, väliaikatarjoilu jne.) asiakkaillenne, niin mitä nämä oheistuotteet/palvelut ovat?

Käsiohjelma	(8)
Äänilevyt	(5)
Väliaikatarjoilu	(5)
Paidat	(4)
Kirjat	(1)
Yksityistilaisuudet	(1)
Fanituotteet	(1)
Lippikset	(1)
Bonuskonsertit	(1)
Korut	(1)
Kynttilät	(1)

8. Koetteko, että ydintuotteen ohella tarjotut oheistuotteet/-palvelut voivat vaikuttaa:

d) asiakkaidenne kiinnostukseen varsinaista ydintuotettanne kohtaan?

Kyllä	(6)
Ei	(4)
EOS	(1)

e) asiakkaidenne tyytyväisyyteen varsinaista ydintuotettanne kohtaan?

Kyllä	(8)
Ei	(2)
EOS	(1)

f) organisaationne myyntituloihin?

Kyllä	(6)
Ei	(4)
EOS	(1)

9. Millainen merkitys tarjoamillanne oheistuotteilla/-palveluilla on organisaationne myyntituloihin?

Huomattava merkitys	(1)
Keskinkertainen merkitys	(1)
Vähäinen merkitys	(6)
Ei merkitystä	(3)

10. Voisiko oheistuotteiden/-palveluiden myynnillä olla taloudellista tai jotain muuta hyötyä organisaatiolenne? Miksi?

Taloudellinen vaikutus	(6)
Vaikutus imagoon	(3)



11. Onko oheistuotteiden/-palveluiden tarjonnan lisäämiselle esteitä, joiden vuoksi tarjonnan lisääminen ei ole mahdollista?

Ei	(4)
Pääoman puute	(3)
Henkilökunnan puute	(2)
Tilan puute	(1)

### **LIITE 3: HAASTATTELUISSA LÄPIKÄYDYT TEEMAT**

- Potentiaalisimmat omien tulojen kasvatustavat.
- Onko helpompaa myydä fyysistä tuotetta, kuin abstraktimpaa palvelua?
- Omien tulojen hankkimiseen liittyvät ongelmat.
- Laajennetun palvelutarjooman lanseeraamiseen liittyvät mahdolliset ongelmat
  - taloudelliset
  - henkilöstöön liittyvät
  - lainsäädännölliset