

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Laukkoski, Helena

**Title:** Voiko museo toimia markkinaehtoisesti? : yrityspohjainen musiikkimuseo Fame esimerkkinä markkinaistumisesta museokentällä

**Year:** 2024

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittaja & Westermarck-seura, 2024

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Laukkoski, H. (2024, 13.5.2024). Voiko museo toimia markkinaehtoisesti? : yrityspohjainen musiikkimuseo Fame esimerkkinä markkinaistumisesta museokentällä. Ilmiö. <https://ilmiomedia.fi/artikkelit/voiko-museo-toimia-markkinaehtoisesti/>

# ILMIÖ

Avainsanat: [kulttuuri](#) [kulttuuripolitiikka](#) [markkinaistuminen](#) [museot](#) [talous](#)

## Voiko museo toimia markkinaehtoisesti? Yrityspohjainen musiikkimuseo Fame esimerkkinä markkinaistumisesta museokentällä

[Helena Laukkoski](#) – 10.10.2024

*Musiikkimuseo Fame avautui yleisölle lokakuussa 2019. Alkuun odotukset uuden museon suosioista olivat korkealla ja museon yritysmuotoisuus herätti kiinnostusta. Lupaavasta alusta huolimatta museo sulki ovensa vain noin kolme ja puoli vuotta avautumisensa jälkeen, kun sen taustalla toiminut yritys hakeutui konkurssiin. Konkurssistaan huolimatta musiikkimuseo Fame ehti toimia esimerkkinä yrityspohjaisen museotoiminnan järjestämisestä.*

Musiikkimuseo Fame nousi [otsikoihin](#), kun museo jäi ilman hakemiaan toiminta-avustuksia. Huhtikuun lopussa museon toiminnasta vastannut yritys jätti konkurssihakemuksen Helsingin käräjäoikeuteen ja [museo sulki ovensa toukokuun alussa 2024](#). Famen näyttelytoiminta ehti pyöriä vain noin kolme ja puoli vuotta, jonka aikana museon päänäyttelyssä Suomen musiikin kunniagalleriassa esiteltiin yhteensä [52](#) kotimaista artistia, yhtyettä tai musiikintekijää.

Yrityspohjainen museo on Suomessa poikkeuksellinen, sillä valtaosa museoista on valtion, kuntien, säätiöiden tai yhdistysten ylläpitämiä. Kansainvälisen museojärjestön International Council of Museumsin (ICOM) museomääritelmässä taas todetaan, että museotoiminta on yleishyödyllistä ja museolla tulisi olla kokoelma.

*ICOMin aiemmassa museomääritelmässä todettiin, että museotoimintaa ei saisi ylläpitää taloudellisen voiton tuottamiseksi.*

Yrityspohjaiseen ja voittoa tavoittelevaan museoon liittyy monia ristiriitoja ja haasteita. Voittoa tavoittelevat toimijat eivät välttämättä voi hakea julkista tukea tai apurahaa toimintaansa valtiolta, kunnilta tai säätiöiltä. Yrityspohjaisen museon tulee siis toimia markkinaehtoisesti, jolloin sitä ylläpidetään pääsylipputulolla tai muun toiminnan tuotoilla.

Famen ei ollut tarkoitus jäädä pelkkien pääsylipputulojen varaan, vaan tavoitteena oli myydä museoille kehitettyjä teknologiapalveluita ja vuokrata vaihtuvia näyttelyitä. Markkinaehtoiseksi perustettua museota, kuten Famea, voidaan kutsua kaupalliseksi museoksi.

Tutkimuskirjallisuudessa tällaisia museoita kutsutaan markkinanatiiveiksi museoksi.

Tutkin väitöskirjassani yrityspohjaista museotoimintaa ja yrityspohjaisuuden roolia Famen toiminnassa. Olen kerännyt tutkimusaineiston haastattelemalla museon hallituksen jäseniä, museon johtoa, työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita. Tarkastelen esimerkiksi sitä, miten yrityspohjaisen museotoiminnan hyötyjä ja haittoja kuvataan, sekä sitä, miten museon työntekijät kuvaavat työskentelyä yrityspohjaisessa museossa.



### Markkinaistuminen museokentällä

Markkinanatiivi tai kaupallinen museo on esimerkki museokentän kokonaisvaltaisemmasta markkinaistumisesta, joka juontaa juurensa muun yhteiskunnan ja kulttuuripolitiikan markkinaistumiskehitykseen. Perinteisempien voittoa tavoittelemattomien museoiden kohdalla tämä on tarkoittanut sitä, että museot ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota kävijämääriin, panostaneet yleisötyöhön ja kehittäneet museokauppoja ja -ravintoloita. Tavoitteena on kasvattaa museon omaa tulovirtaa omaksumalla markkinaehtoisia toimintatapoja.

Koko museotoimintaa ei kuitenkaan ole tarkoitus rahoittaa sen tuomilla tuotoilla. Monien museoiden kohdalla tulot ovat myös hyvin maltillisia.

Jo 1990-luvun alussa esitettiin vaatimuksia museoiden omarahoitusosuuden kasvattamisesta, mistä seurasi museokauppojen kehittyminen. Myös Suomen museoliitto on kannustanut museoita panostamaan museokauppoihin järjestämällä koulutuksia ja kehittämishankkeita. Museokentän markkinaistuminen on siis jo pidempään jatkunut trendi, josta yhtenä esimerkkinä voidaan tarkastella markkinaehtoista museota.

Museokentällä on pitkään vallinnut ajatus siitä, että museotoimintaa ei saisi ylläpitää taloudellisen voiton tuottamiseksi. Tämän vuoksi esimerkiksi museokauppojen kehittämiseen ja museoiden markkinointiin suhtauduttiin alkuun kriittisesti. Asenteet ovat vuosien saatossa muuttuneet. Nykyisin museokaupat ja museoiden markkinointi ovat arkipäivää myös

perinteisemmissä julkisrahoitteisissa museoissa ja museoiden omarahoitus on alettu nähdä myönteisenä asiana.



#### Yrityspohjaisen museon toiminta

Musiikkimuseo Fame onnistui perustamisvaiheessa keräämään yksityistä ja julkista rahoitusta. Perinteiseen julkisrahoitteiseen museoon verrattuna yksityisen rahoituksen ja lainojen osuus oli merkittävä. Museon perustajajäsenet kertoivat haastatteluissa, että yrityspohjaisuus helpotti yksityisen rahoituksen saamista. Yrityspohjaisuudesta oli myös hyötyä erilaisten yhteistyösopimusten solmimisessa. Yrityspohjaisuutta perusteltiin sen joustavuudella. Ajateltiin, että yritysmuotoisessa museossa päätöksenteko olisi nopeampaa verrattuna julkisrahoitteisiin museoihin.

Museosta odotettiin yleisömenestystä ja ensimmäisen reilun neljän aukiolokuukauden aikana siellä vieraili yli **40 000 kävijää**. Keväällä 2020 alkanut koronapandemia kuitenkin sulki Famen ovet useiksi kuukaussiksi. Koronarajoitusten päätyttyä museon kävijämäärät eivät palanneet koronaa edeltäneen ajan tasolle. Helpottaakseen tukien hakemista museon toiminnasta vastannut Finnish Music Hall of Fame oy päivitti yrityksen yhtiöjärjestyksen loppuvuodesta 2023 ja yritys luopui voiton tavoittelusta.

Famen näyttelytoiminta rakentui Suomen musiikin kunniagallerian ympärille. Päänäyttelyssä esiteltiin vuosittain 9–14 Suomen musiikin kunniagallerian uusinta jäsentä. Museosta erillinen kunniagallerian valintakomitea nimitti vuosittain uudet jäsenet kunniagalleriaan. Näyttelyissä panostettiin elämyksellisyyteen ja teknologiaan. Famessa pääsi esimerkiksi laulamaan virtuaalikaraokea ja siellä oli erillinen tanssihuone.

Musiikkimuseo Famessa tehtiin myös poikkeuksellisia kokoelmaratkaisuja. Fame ulkoisti osan kokoelmatoiminnasta ja osti palveluita Kansallismuseolta. Syy kokoelmapalveluiden ulkoistamiselle olivat sen tuomat säästöt. Kokoelmien ylläpito, esineiden konservointi ja

säilyttäminen vaativat asiantuntemusta ja soveltuvat tilat. Kun Fame osti kokoelmapalveluita Kansallismuseolta, sen ei tarvinnut palkata omaa konservattoria huolehtimaan kokoelmista tai hankkia erikseen tiloja esineiden konservoinnille. Yhteistyössä kerätty [musiikkikokoelma](#) oli myös paremmin turvattu, kun siitä vastasi Kansallismuseo.



Museokortti ja museoiden kasvavat kävijämäärät

Myös [Museokortin](#) lanseeraus oli yksi alan markkinaistumisen seurauksista. Sen tavoitteena on ollut lisätä kävijämääriä ja kasvattaa museoiden omia tuloja. Museokortti onkin tuonut lisää kävijöitä museoihin ja [viime vuosina museoiden suosio ja kävijämäärät ovat kasvaneet](#). Tulokset ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia, sillä vaikka kävijämäärät ovatkin kasvaneet, yhdestä käynnistä ei jää museolle täyttä pääsylipun hintaa.

Yrityspohjaiselle ja markkinaehtoisesti toimivalle museolle pääsylipputulot ovat keskeinen osa tuloja. [Famen alkuvaiheessa museoon odotettiin noin 100 000 kävijää vuodessa, mutta vuoden 2022 kävijämäärä oli 20 000 ja vuoden 2023 kävijämäärä 30 300](#). Museon pääsylipun 25 euron hintaa pidettiin korkeana. Fame olikin museokorttikävijöiden suosiossa.

Museoiden suosion kasvun myötä museokentällä voi nähdä liiketoimintamahdollisuuksia. Kovin tuottoisasta liiketoiminnasta ei museoiden kohdalla kuitenkaan voida puhua.

Museonäyttelyiden suunnittelu, rakentaminen ja aukiolo vaativat henkilöstöresursseja. Myös tilavuokrat ovat erityisesti pääkaupunkiseudulla korkeita.

Musiikkimuseo Famen kohdalla sen perustajajäsenet näkivät liiketoimintamahdollisuuksia. Samaan aikaan he korostivat toiminnan arvopohjaisuutta ja sitä, että museon ei odoteta olevan ”kultakaivos”. Museon pääsylipputulojen ei yksinään nähty riittävän museotoiminnan ylläpitoon. Niiden rinnalla täytyisi olla muita tuloja, kuten teknologiapalveluiden myynti ja vaihtuvien näyttelyiden vuokraaminen.





Mitä yrityspohjaiselta museolta voi oppia?

Musiikkimuseo Famen taival herättää kysymyksen siitä, mikä lopulta koitui yrityspohjaisen museon kohtaloksi. Koronapandemia osui yrityspohjaisen museon kannalta hankalaan kohtaan, eivätkä museon kävijämäärät nousseet sitä edeltäneelle tasolle. Toisaalta odotusta 100 000 kävijästä voi jälkikäteen pitää kohtalaisen korkeana. [Museotilastossa](#), jossa on tilastotietoa Suomen 151:stä ammatillisesti toimivasta museosta, 100 000 kävijän raja ylittyi vain 22 museossa vuonna 2023.

Tutkimukseni alustavan analyysin pohjalta yrityspohjaisuuden etuja ovat esimerkiksi mahdollisuudet laajempaan vastikkeelliseen yhteistyöhön. Yrityspohjainen museo voi tehdä julkisia museoita laajempaa sponsoriyhteistyötä muiden yritysten kanssa. Yrityspohjaisuuden haasteita taas ovat alttius yleisen taloustilanteen muutokselle ja sen tuoma taloudellinen epävarmuus.

*Famen konkurssi konkretisoi yrityspohjaisen museotoiminnan haasteita ja ristiriitoja.*

Yrityspohjaisuutta perusteltiin haastatteluissa sillä, että se mahdollisti rahoituksen keräämisen perustamisvaiheessa. Toisaalta yrityspohjaisuus ja voitontavoittelu muodostuivat haasteeksi, kun museolle yritettiin hakea julkista tukea toiminnan turvaamiseksi kävijämäärien jäätyä odotettua alhaisemmiksi. Myös päätöksenteon nopeus oli yhtenä perusteluna yrityspohjaisuudelle, mutta [voitontavoittelusta luovuttaessa](#) piti kaikkien osakkaiden olla asiasta samaa mieltä ja prosessi vei oman aikansa.

Konkurssista huolimatta musiikkimuseo Fame toi uusia käytänteitä museokentälle. Hankkeessa mukana olleet museoammattilaiset kertoivatkin oppineensa erityisesti sponsoroinnista ja yritysysteistä. Musiikkimuseo Fame tuskin on viimeinen yrityspohjainen tai markkinanatiivi museo Suomessa. Sen konkurssi saa pohtimaan, onko Suomessa edellytyksiä aidosti markkinaehtoiselle ja ilman tukia pärjäävälle museotoiminnalle.

\*\*\*\*

Tämä juttu on osa *Kulttuuri ja markkinat -juttusarjaa*. Sarjassa ovat aiemmin ilmestyneet kulttuurintutkija **Kaisa Murtoniemen** [artikkeli](#), joka käsittelee taiteen taloudellista mitattavuutta sekä kuvataiteilija ja yliopistotutkija **Kalle Lampelan** [artikkeli](#) markkinaideologian kahtiajakautuneesta vastaanotosta taidekentällä. Sarjan seuraavassa osassa tutkija **Olli Jakonen** käsittelee markkinaistumisen vaikutuksia kulttuuripolitiikassa ja sen hallinnossa.

#### Lähteet:

Eerola, V. (2023). *Sivistys, valistus, vaikuttaminen: Museoliiton vuosisata 1923–2023*. SKS Kirjat.

Ekström, K. M. (toim.) (2020). *Museum marketization: Cultural institutions in the neoliberal era*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429401510>

Gradén, L., & O'Dell, T. (2024). *Hip heritage and museum practices in contemporary hybrid markets*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003327707>

ICOM Suomi (2023). ICOMin uusi museomääritelmä käännetty suomeksi. Haettu osoitteesta: <https://icomfinland.fi/2023/08/19/icomini-uusi-museomaaritelma-kaannetty-suomeksi/#:~:text=Suomenkielinen%20k%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6s%20uudesta%20museom%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4st%C3%A4%20hyv%C3%A4ksyttiin,n%C3%A4ytettiin%20aineellista%20ja%20aineetonta%20perint%C3%B6%C3%A4>.

Kostet, J. (2007). Museoiden resurssit ja niiden hallinta. Teoksessa P. Kinanen (toim.), *Museologia tänään* (pp. 93–104). Suomen museoliitto.

Lehtonen J. (2000). Museo myytävänä. Lähtökohtia ja strategioita museopalveluiden markkinointiin. Teoksessa J. Vilkkunen (toim.), *Näkökulmia museoihin ja museologiaan* (pp. 93–104). Ethnos ry.

Museotilasto (2023). Tilastohaku 2023: Kaikki käynnit yhteensä. Museovirasto. Haettu osoitteesta: <https://www.museotilasto.fi/statistics>

Panozzo, F. (2020). Sparkling museums: the marketization of art institutions in the heritage city. Teoksessa K. M. Ekström (toim.), *Museum marketization: Cultural institutions in the neoliberal era* (s. 155–169). Routledge.

*Kuvat: Jack Hamilton / Unsplash, Dominik Scythe / Unsplash, israel palacio / Unsplash, Alexey Ruban / Unsplash*

## Kirjoittaja



HELENA LAUKKOSKI

Helena Laukkoski on kulttuuripolitiikan väitöskirjatutkija Jyväskylän yliopistossa. Hän tarkastelee kulttuuripolitiikkaa ja museologiaa yhdistävässä tutkimuksessaan musiikkimuseo Famea ja yrityspohjaisuuden vaikutusta museon toimintaan. Tutkimusta ovat rahoittaneet Emil Aaltosen säätiö ja Jyväskylän yliopiston Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos.